

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Instituto COPPEAD de Administração

Patricia Springer

EDUCAÇÃO E EMPREENDEDORISMO:

Uma análise da formação do empreendedor brasileiro

Rio de Janeiro

2020

Patricia Springer

EDUCAÇÃO E EMPREENDEDORISMO:

Uma análise da formação do empreendedor brasileiro

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração

Orientadora: Paula Chimenti, D. Sc.

CIP - Catalogação na Publicação

S866e Springer, Patricia
Educação e Empreendedorismo: uma análise da
formação do empreendedor brasileiro / Patricia
Springer. -- Rio de Janeiro, 2020.
60 f.

Orientador: Paula Chimenti.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do
Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

1. Educação e empreendedorismo . I. Chimenti,
Paula, orient. II. Título.

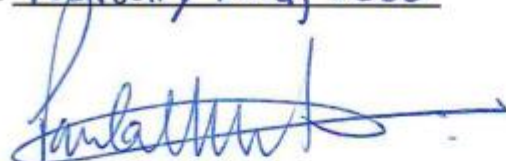
Patricia Springer

EDUCAÇÃO E EMPREENDEDORISMO:

Uma análise da formação do empreendedor brasileiro

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração

Aprovada em February 13rd, 2020



Paula Castro Pires de Souza Chimenti, D.Sc - Orientador
COPPEAD



Roberta Dias Campos, D.Sc
COPPEAD



Marco Aurélio Rodrigues, D.Sc
ESPM

À **minha orientadora**, Paula Chimenti, pelo carinho, dedicação e paciência ao longo de toda a orientação. Agradeço à **Cátia** por todo empenho e ajuda ao longo da pesquisa.

À **minha mãe**, Ana, pelo apoio incondicional à todas as minhas escolhas, pela amizade e pelo cuidado.

Ao **meu pai**, Renan, por me incentivar a fazer o mestrado e acompanhar tudo o que estava sendo feito ao longo deste projeto com todo interesse.

À **minha família** pelo bom humor e alegria. Especialmente aos **meus avós**, Elzio, José (*in memoriam*), Tereza e Jutta, pelo amor de uma vida inteira.

Aos **queridos amigos do COPPEAD** por tornar um ano que poderia ser tão difícil, um ano leve e especial.

Às **queridas amigas de Belo Horizonte** pela cumplicidade e confiança de anos de amizade.

À **Gabi** por dividir comigo cada dúvida, angústia e alegria ao longo desta jornada.

Ao **Bernardo** pelo companheirismo, apoio e incentivo, sempre.

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo principal entender qual a relação entre a formação acadêmica e a escolha pelo empreendedorismo e se o conteúdo oferecido nas instituições de ensino superior brasileiras capacita o aluno que queira se tornar um empreendedor. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com 20 entrevistas realizadas com empreendedores. Como resultado dessa pesquisa e de estudos previamente realizados sobre educação empreendedora, são apontadas as lacunas na teoria e na prática dentro do campo de educação e empreendedorismo no Brasil.

Palavras-chave: educação empreendedora, fontes de conhecimento, novo empreendedor, método de ensino

ABSTRACT

This paper aims to understand if there is any relation between the academic formation and the choice for the entrepreneurship and if the education offered in the Brazilian higher education institutions enables the student who wants to be an entrepreneur. To this end, a qualitative research was conducted, with 20 interviews with entrepreneurs. As a result of this research and previous studies on entrepreneurial education, gaps in theory and practice within the field of education and entrepreneurship in Brazil are pointed out.

Keywords: entrepreneurial education, source of knowledge, newborn entrepreneur, teaching method

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- As eras do pensamento empreendedor.....	16
Quadro 1 – As diferentes abordagens do empreendedorismo.....	18
Gráfico 1 – Atividade empreendedora inicial de cada país.....	20
Tabela 1 – Métodos de ensino e treinamento.....	25
Quadro 2 – O sentido das competências.....	28
Quadro 3 – Dimensões da competência empreendedora e definições.....	29
Tabela 2 – Lista dos entrevistados por cargo e empresa.....	32
Tabela 3 – Competências identificadas.....	38
Tabela 4 – Marcas e associações.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABStartups	Associação Brasileira de Startups
EUA	Estados Unidos da América
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
G7	Grupo dos 7
GEM	<i>Global Enterpreunership Monitor</i>
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MIT	Massachusetts Institute of Techonology
PUC	Pontifícia Universidade Católica
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TEA	Taxa de Empreendedorismo Inicial
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1 Evolução do conceito de empreendedorismo.....	14
2.2 Empreendedorismo no mundo.....	18
2.3 Empreendedorismo no Brasil.....	20
2.4 Empreendedorismo e educação.....	21
2.5 Teoria das competências e o ensino do empreendedorismo.....	27
3 MÉTODO.....	31
3.1 Tipo de pesquisa.....	31
3.2 Coleta de dados e seleção dos entrevistados.....	31
4 ANÁLISE E RESULTADO DA PESQUISA.....	33
4.1 Como os entrevistados se formaram empreendedores.....	33
4.2 As principais competências identificadas.....	35
4.3 Como os entrevistados capacitam a sua equipe.....	39
4.4 As marcas mais citadas.....	40
4.5 O que faltou na formação dos entrevistados.....	42
4.6 O modelo de curso ideal.....	44
4.7 O que inspirou os entrevistados.....	45
4.8 Primeiros passos para empreender.....	46
4.9 Principais desafios.....	48
4.10 Visão do futuro.....	49
5 CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS.....	55
ANEXO.....	58

1 INTRODUÇÃO

Em 2011, quatro sócio fundadores de *startups* decidiram criar uma associação nacional que os representasse. O plano era que a associação conseguisse reunir as *startups* do Brasil e que estas compartilhassem suas melhores práticas, seus principais desafios e, principalmente, que pudessem ganhar visibilidade frente à mídia e ao governo. Como resultado desta ideia surgiu ainda em 2011 a Associação Brasileira de Startups (ABStartups).

Em 2012, havia 2.519 empresas cadastradas na ABStartups. Cinco anos depois, o número cresceu para 5.147. Enquanto vários setores no Brasil estão em retrocesso e grandes empresas estão falindo, o crescimento anual das startups está em torno de 20% (OLESKI, 2019).

Não bastasse o crescimento exponencial do número e importância de startups, em 2018, ocorreu um novo fato no Brasil: duas startups “unicórnios”, empresas cuja avaliação de preço no mercado superou a marca de um bilhão de dólares. O primeiro “unicórnio” foi o aplicativo de transporte “99”, o segundo, a “Nubank”, uma empresa que gerencia serviços financeiros (OLESKI, 2019).

De acordo com os dados fornecidos no site da ABStartups, em setembro de 2018, 72% das startups eram lideradas por jovens entre 25 e 40 anos de idade e 87,13% são comandadas por homens. Em relação à região, estão concentradas nos estados de São Paulo (41%), Minas Gerais (12%) e Rio de Janeiro (9,7%).

O crescimento de empresas de base tecnológica não ocorreu de forma exclusiva. Ao longo dos últimos anos, o número de empreendedores aumentou de forma geral. Enquanto nos anos 2000, grande parte dos jovens escolhiam ser funcionários públicos ou de uma corporação privada, muitos jovens que se formaram a partir da década de 2010 têm optado pelo empreendedorismo (BRANT, 2019).

Existe uma vasta literatura discutindo os fatores responsáveis por esse fenômeno. No presente trabalho pretendo me concentrar em um deles, o investimento em educação, uma vez que este é fundamental para moldar o perfil empreendedor dos estudantes. Hoje é fundamental o aprendizado e a formação de empreendedores no país, conforme já

acontece em alguns locais. De acordo com Filion (2007), desde a década passada, “na América do Norte não existe mais praticamente nenhuma instituição de ensino superior que não apresente em seu currículo ao menos um curso de empreendedorismo”.

Na visão de Marques (2006), o brasileiro, tradicionalmente, não é preparado para ter seu próprio negócio. Mais do que isso, muitas instituições de Ensino Superior não se preocupam em preparar o jovem para encarar as dificuldades da economia. Em sua grande maioria, os cursos de administração e afins preparam o aluno para administrar o dinheiro de outras pessoas e não para multiplicar sua própria renda. Tal preparação pode ser realizada no decorrer do curso de graduação, que é um período em que o aluno, e, possível futuro empreendedor, está disposto a adquirir novos conhecimentos. A falta de preparo e pouca informação e planejamento são os maiores problemas enfrentados.

Bertasso (2006), afirma que “o brasileiro é empreendedor, mas tem de se preparar melhor”. Determinação e força de vontade são características importantes, porém, não são suficientes. Uma preparação e aprendizado que contribua eficazmente com a formação dos empreendedores são de vital importância para obter êxito com o novo empreendimento.

O empreendedor é com frequência considerado uma pessoa que sabe identificar as oportunidades de negócios, os nichos de mercado e que sabe se organizar para progredir. Assim, a essência do trabalho do empreendedor consiste em definir contextos. Desta forma, a implantação de aulas de empreendedorismo, seja como módulo ou como um Curso Superior, deve ser planejada de forma a não podar a prática empreendedora dos acadêmicos, sendo ministrado de forma dinâmica e que instigue desafios aos alunos, utilizando estudos de caso, trabalhos práticos e mantendo um relacionamento com pessoas que já praticam o empreendedorismo (FILION, 2007).

Podemos dizer que para uma pessoa ser considerada empreendedora, deve possuir determinadas habilidades técnicas, gerenciais e características pessoais. No campo técnico, precisa ser capaz de captar informações, poder de persuasão, presença e liderança, saber trabalhar em equipe, dentre outros fatores. As habilidades gerenciais fazem com que o empreendedor saiba lidar com marketing, finanças, logística, produção, tomada de decisão e negociação. E é importante que o empreendedor possua como características pessoais: disciplina, persistência, saber lidar com a incerteza e riscos e capacidade de inovar (PREVIDELLI; SELA, 2006).

Nos estudos sobre empreendedorismo, a discussão sobre o perfil empreendedor é fundamental pois, geralmente, é associado ao êxito do profissional. Esse perfil trata dos traços de personalidade, atitudes e comportamentos que auxiliam no alcance dos objetivos no mundo dos negócios. As competências e modelos de competência tornaram-se uma parte inseparável da gestão de recursos humanos e têm sido amplamente utilizadas como fator de eficiência pessoal (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

“Competência refere-se à competência intelectual, gerencial, social e emocional. As pessoas são recompensadas pelas suas competências, que por sua vez são influenciadas por alguns antecedentes pessoais” (BARTRAM, 2005). Os modelos de competência são ferramentas eficazes que ajudam os funcionários a utilizarem uma linguagem comum e compreender o que lhes é designado. Além disso, modelos de competência traduzem estratégias, metas e valores organizacionais em comportamentos específicos (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014).

Sob as lentes da teoria da competência e, dado o contexto e discussões na área de educação e empreendedorismo ao longo dos últimos anos, pretende-se nesta pesquisa compreender como o empreendedor adquire conhecimento, qual o perfil do empreendedor, além de entender quais as lacunas no ensino superior brasileiro na formação de empreendedores e quais os desafios e incentivos ao longo do processo de crescimento das empresas, dado que na pesquisa realizada não foram encontrados muitos estudos relevantes sobre o tema.

O presente estudo pretende, assim, preencher uma lacuna encontrada no conhecimento sobre a área de educação e empreendedorismo no Brasil. Sua relevância está em entender e analisar, através da perspectiva de empreendedores, quais os incentivos no meio acadêmico para o empreendedorismo, se é que há algum, além de compreender como as instituições de ensino superior brasileiras capacitam o empreendedor e quais as lacunas neste processo.

É de se imaginar que a formação universitária ou de pós-graduação seja uma fonte relevante de conhecimento para qualquer profissional. Para aqueles que decidem empreender, qual a relevância dos cursos de graduação e pós-graduação não somente na decisão de empreender como para o processo de desenvolvimento de um novo negócio? Esses cursos de alguma forma estimulam os alunos a empreender? E para aqueles que

empreendem, o conhecimento adquirido é suficiente para o desenvolvimento do novo negócio? Pelas razões levantadas, esta pesquisa apresenta dois objetivos principais, a seguir:

- Compreender a relação entre a formação acadêmica e a escolha pelo empreendedorismo, identificando os incentivos no meio acadêmico para o empreendedorismo;
- Compreender como a educação oferecida nas instituições de ensino superior brasileiras capacitam o empreendedor e quais as lacunas geradas.

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, foi feita a Introdução, na qual o tema, sua abordagem e relevância foram apresentados. Foram também definidos o problema da pesquisa e os objetivos. O Capítulo 2 aborda a revisão da literatura e contextualização, utilizada como fundamentação teórica para a análise e debate dos resultados encontrados. Nele também encontramos uma descrição dos principais eventos recentes encontrados na literatura sobre o tema. Em seguida, no Capítulo 3, será apresentada a metodologia da pesquisa, descrevendo o método de pesquisa escolhido, o modo de coleta dos dados e o processo de seleção dos entrevistados. O Capítulo 4 traz os resultados e a análise da pesquisa qualitativa, sendo realizada a análise das entrevistas agrupadas pelos grandes temas da pesquisa. E, para finalizar, o Capítulo 5 apresenta a conclusão, em que serão feitas considerações finais, consolidando assuntos de maior relevância e os impactos apresentados. Conclui-se com as limitações e recomendações de pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Evolução do conceito de empreendedorismo

A palavra empreendedorismo tem origem do termo, em latim, *imprehendere*, e surgiu na língua portuguesa no século XV. Segundo Barreto (1998), “a expressão empreendedor, segundo o Dicionário Etimológico Nova Fronteira, teria surgido na língua portuguesa no

século XVI. Todavia, a expressão empreendedorismo foi originada da tradução da expressão *entrepreneurship* da língua inglesa que, por sua vez, é composta da palavra francesa *entrepreneur* e do sufixo inglês *ship*. O sufixo *ship* indica posição, grau, relação, estado ou qualidade, tal como, em *friendship* (amizade ou qualidade de ter amigo). O sufixo pode ainda significar uma habilidade ou perícia ou, ainda, uma combinação de todos esses significados como em *leadership* (liderança=perícia ou habilidade de liderar)” (BARRETO, 1998, p. 189-190). Podemos definir o empreendedorismo como “um conjunto de práticas capazes de garantir a geração da riqueza e uma melhor performance àquelas sociedades que o apoiam e o praticam, mas sabemos que não existe teoria absoluta a este respeito” (BAGGIO; BAGGIO, 2015).

O conceito de empreendedorismo começou a ser discutido a partir da evolução dos mercados econômicos, tornando-se alvo de interesse de cientistas. De acordo com Landström e Benner (2010), essa discussão teve início após um longo período de estagnação da economia europeia durante o feudalismo, no qual o direito de propriedade era extremamente restrito e os produtos altamente taxados. No entanto, no decorrer da Idade Média, tais condições foram se modificando aos poucos e o empreendedorismo evoluía com o surgimento dos comerciantes e a da ascensão das cidades. Nesta época, o termo empreendedor “foi usado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2013, p. 28).

No ano de 1982, Vérin foi um dos pioneiros a estudar a evolução do *entrepreneur* através da história. No século XII, a palavra era usada para denominar a pessoa que incentivava brigas. Entretanto, no século XVII, o empreendedor era representado pela era econômica e estava diretamente ligado à pessoa que “tomava a responsabilidade e coordenava uma operação militar”. No fim desse século e início do XVIII, o termo foi usado como referência à pessoa que “criava e conduzia empreendimento”. (FILLION, 1999).

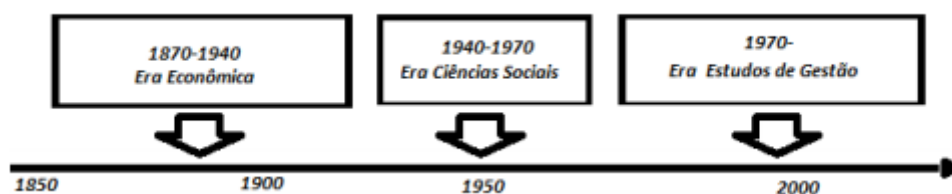
Para autores como Murphy, Liao e Welsch (2006), o empreendedorismo se expandiu ao longo dos séculos XVI e XVII com o conhecimento experimental, baseado nas habilidades, tornando-se fundamental para fornecer soluções, bens e serviços. Por sua vez, no século XVIII, a atividade empreendedora se intensificou com a especialização do conhecimento e a descoberta de oportunidades comerciais. Hisrich, Peters e Shepherd (2013) ressaltam que neste mesmo período, a expressão era utilizada para se referir às

ocupações específicas, todavia, a continuidade da evolução foi se expandindo e a figura da pessoa empreendedora tornou-se mais pertinente que sua ocupação.

Nesse contexto histórico, Landström e Benner (2010) retratam os principais autores responsáveis pelas primeiras definições sobre o empreendedorismo. Um dos mais relevantes foi Richard Cantillon (aprox. 1680-1734), suas contribuições relatam que os empreendedores estavam envolvidos em trocas de mercadorias que visavam o lucro e decisões empresariais. Cantillon analisou o risco e as incertezas do ambiente de negócios. Fillion (1999) ressalta sobre as contribuições dos franceses, como o Jean Baptiste Say (1767-1832), que conceitua o empreendedor no papel de coordenação de produção e distribuição, em outras palavras, um coordenador que consistia em combinar os fatores (terra, capital e indústria humana) de produção que resultavam em novos empreendimentos.

O termo empreendedorismo apresentou uma evolução frente às ideias que prevaleciam na época, passando por três eras distintas. A partir da FIGURA 1 é possível verificar sua evolução cronológica, segundo Landström e Benner (2010):

FIGURA 1 - AS ERAS DO PENSAMENTO EMPREENDEDOR



Fonte: Landström e Benner (2010, p. 20)

A Era Econômica durou 70 anos (1870-1940), na qual o interesse pelo empreendedorismo começou com os economistas, seguida pela tradição Knightian, representada por Frank Knight, com foco nas "incertezas". Joseph Schumpeter construiu uma nova teoria econômica fundamentada na "mudança e inovação" e por fim, houve a escola Austríaca, que dizia que para a obtenção de uma melhor compreensão do empreendedorismo era preciso entender a ligação entre o empresário e a empresa (CASSIS, MINOGLU, 2005).

Já a Era das Ciências Sociais (1940-1970) foi marcada pelo início dos estudos das áreas de psicologia e ciências sociais, na qual os estudiosos tinham como foco o empreendedor, investigando suas obras e traços de personalidade. Pode-se dizer que a ênfase do empreendedor no processo de mudança econômica torna-se o objeto de estudo por parte de sociólogos como Max Weber, citado pelas suas contribuições.

Por sua vez, os psicólogos têm o foco nas ciências comportamentais e antropológicas, relacionando o empreendedorismo com um comportamento divergente, ligado à cultura e também às discussões de pressupostos filosóficos, além do foco sobre a natureza humana e da sociedade, que proporcionaram ganhos ao estudo do empreendedorismo (PITTAWAY, 2005, p. 205).

A partir de 1970, começou a Era dos Estudos de Gestão, marcada pelas mudanças políticas, econômicas e tecnológicas. Assim, o empreendedorismo tornou-se um tema influente na sociedade. Foi reconhecida como a era de base multidisciplinar devido às pesquisas e redes de acesso às informações, bem como os fatores sociológicos. Muitos estudiosos de diferentes áreas se interessaram pelo tema e, conseqüentemente, o campo cresceu significativamente. Entretanto, “esse aumento de pesquisa não significa um consenso, apenas reforça a necessidade de pesquisas sistemáticas direcionadas a uma melhor compreensão do fenômeno” (Landström; Benner, 2010, p. 30).

Nesse sentido, Julien (2010) enfatiza que as raízes do empreendedorismo estão ligadas a áreas mais antigas e consolidadas, tais como a economia, a ciência do comportamento (psicologia, ciência cognitiva) e a sociologia. Dessa maneira, alguns estudiosos do campo estão adaptando conceitos e teorias das disciplinas tradicionais para o estudo do empreendedorismo. Tal importação de outros campos de pesquisa pode ser considerada um passo necessário para a criação de um campo que gera conceitos únicos com teorias próprias.

Com relação a essa discussão, Cassis e Minoglou (2005) ressaltam que Cantillon, em 1755, já relacionava o empreendedorismo às perspectivas das teorias econômicas, sociológicas, psicológicas, antropológicas e ciências políticas. Sendo assim, para a compreensão do termo é preciso recorrer a outras disciplinas, “não sendo possível restringir-se ao empirismo ingênuo de estudos que se limitam a fazer ligações entre algumas variáveis puramente econômicas” (JULIEN, 2010, p. 72).

Nesse contexto, Julien (2010) relata que o pensamento empreendedor se baseia em quatro abordagens distintas: a antropológica e psicológica, a sociológica, a geográfica e a econômica. Tais abordagens apenas delimitam o estudo do tema e no QUADRO 1 é possível verificar as visões das áreas versus abordagens, enfatizando o contexto do empreendedor.

QUADRO 1 - AS DIFERENTES ABORDAGENS DO EMPREENDEDORISMO

ABORDAGEM ÁREA	O EMPREENDEDOR	A EMPRESA OU ORGANIZAÇÃO	O AMBIENTE OU MEIO TERRITORIAL
ANTROPOLÓGICA E PSICOLÓGICA OU BEHAVIORISTA	Suas Características (origens, cultura, educação, formação)	Pessoal e Centralizada (dependência do empreendedor no início)	Pessoal ou não considerado
SOCIOLÓGICA	Um Criador de Organização	Associada a outras e à sociedade, ela é mais importante que o próprio empreendedor	A organização é parte do tecido industrial e do desenvolvimento da região: gera empregos e produtos
GEOGRÁFICA OU DE ECONOMIA REGIONAL	Um dos principais atores, mas não o único	Elementos de diversificação ou não	Fortes laços com o meio e vice-versa
ECONÔMICA	Simple agente econômico	Parte da estrutura setorial e resposta às necessidades do mercado	O dinamismo da empresa parte da conjuntura e outros ciclos econômicos de médio e longo prazo
ADMINISTRAÇÃO	Agente identificador/criador de oportunidades economicamente viáveis	Combinação de esforços voltado para um objetivo	Exerce influencia na gestão devido a propensão a atividade empreendedora

Fonte: Adaptado de Julien (2010, p. 26)

A partir da análise do quadro e das informações apresentadas pode-se dizer que o fenômeno do empreendedorismo é muito complexo para ser analisado somente de um ponto de vista. É importante destacar a relevância dessas abordagens para a sua melhor compreensão, além de ser um elemento importante para analisar o cenário de evolução e discussão do termo.

2.2 Empreendedorismo no Mundo

Mundialmente, o interesse pelo empreendedorismo estende-se para além das ações governamentais, atraindo os olhares de muitas organizações e órgãos internacionais, como

acontece na Europa, nos Estados Unidos e na Ásia. Por exemplo, o governo americano gasta “centenas de milhões de dólares anualmente em programas de apoio ao empreendedorismo. Devido ao sucesso relativo desses programas, eles são vistos como modelos por outros países” (DORNELAS, 2008, p.09).

Outro Estado reconhecido pelos inúmeros programas de incentivos ao empreendedorismo e, mundialmente conhecido como a “*startup nation*” é Israel, considerado o país no qual há a o maior número de empresas de tecnologia por habitante. A inovação no Estado de Israel é presente em diversos segmentos: biotecnologia, segurança, medicina, tecnologias sustentáveis e na educação. Inclusive, muitas empresas inovam nessa área educacional (KIPERMAN, 2019).

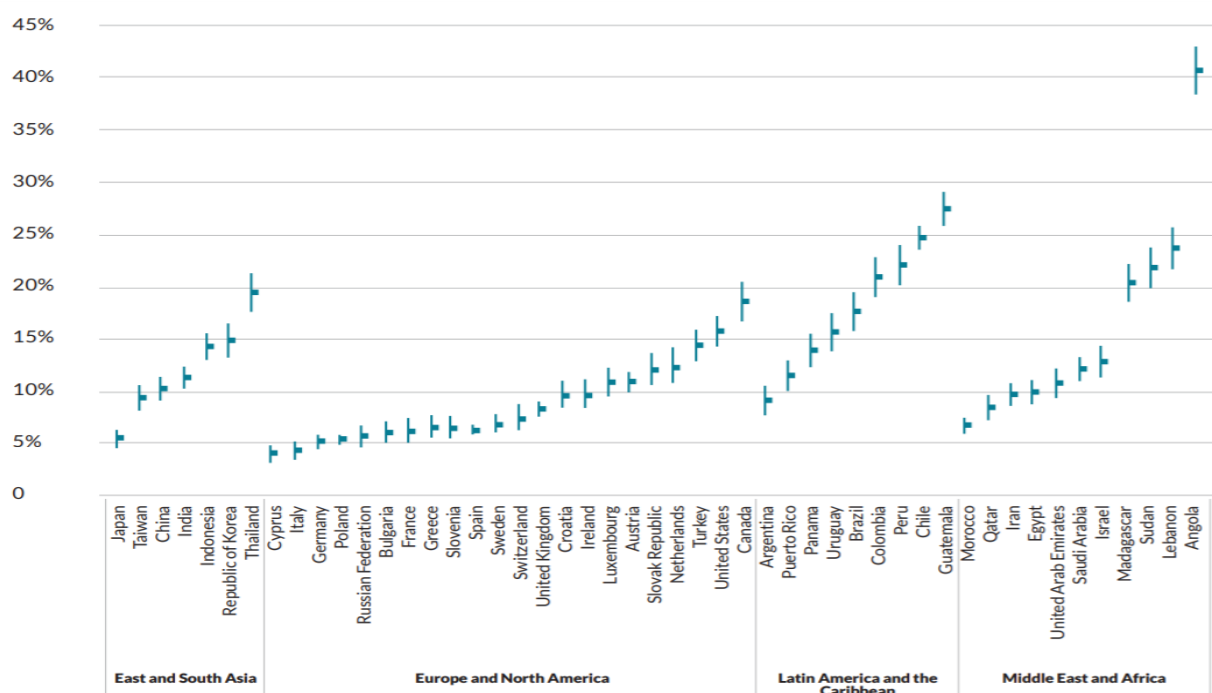
Com o avanço das atividades empreendedoras ao redor do mundo e, entendendo que o empreendedorismo funciona como uma espécie de combustível para o crescimento da economia, gerando emprego e prosperidade, em 1997, foi fundado por um grupo de pesquisadores o projeto GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), iniciativa em parceria com a escola americana de negócios, Babson College, e a London Business School, escola de negócios londrina. O projeto foi criado com o intuito de medir a atividade empreendedora dos países, bem como observar como funciona o seu relacionamento com o crescimento econômico. É relevante considerar que ele é atualmente o projeto mais ambicioso e, também, de maior impacto referente ao acompanhamento do empreendedorismo nos países (DORNELAS, 2008).

O GEM é um projeto pioneiro e que tem trazido informações inéditas, anualmente, acerca do empreendedorismo no mundo, bem como em nível regional, para os países integrantes. O número de membros desse projeto aumentou exponencialmente. Inicialmente era dez o número de países participantes, a saber: G7 (Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Reino Unido e Estados Unidos), Dinamarca, Finlândia e Israel. Em poucos anos, esse número se ampliou e abarcou além de novos países desenvolvidos os em desenvolvimento.

Uma das medidas efetuadas pelo GEM é o índice de criação de novos negócios, denominado Atividade Empreendedora Total. Este índice mede a dinâmica empreendedora dos países e define um ranking mundial de empreendedorismo. (DORNELAS, 2008). Em 2018, a Taxa de Empreendedorismo Inicial (da sigla em inglês TEA), de cada um dos

membros é apresentada no GRÁFICO 1, a seguir. É importante notar que o valor da TEA no eixo das ordenadas representa o percentual da população adulta dos países (18 a 64 anos) envolvida na criação de novos negócios.

GRÁFICO 1 – ATIVIDADE EMPREENDEDORA INICIAL DE CADA PAÍS



Fonte: Global Entrepreneurship Monitor Adult Population Survey, 2018

2.3 Empreendedorismo no Brasil

O empreendedorismo, nos últimos 20 anos, tem se propagado muito no Brasil. O empreendedorismo no Brasil gera empregos, renda e competitividade e, com o aumento do desemprego, empreender tem sido uma das melhores alternativas. A criação de novos negócios, muitas vezes com ex-funcionários de grandes empresas, proporciona a inserção destes no mercado novamente e propicia, consequentemente, oportunidades de crescimento profissionais e pessoais.

Em 2007, o Brasil tinha pouco mais de 10% da população adulta envolvida em algum tipo de novo negócio, o que é bastante significativo. Em 2018, como podemos ver no Gráfico

1, o percentual cresceu 8%, atingindo cerca de 18%. Recentemente, em 2019, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) realizou um levantamento com cerca de 2.132 empreendedores, de todas as idades, de todo o país, e procurou traçar, pela primeira vez, o perfil do jovem empreendedor brasileiro. O resultado da pesquisa mostra que a ideia de se tornar um empreendedor já está presente bem cedo, tanto que 1 em cada 3 empresários (33%) já tinha algum tipo de pensamento nesse sentido antes de completar 18 anos. Outro dado relevante é que quanto maior o porte da empresa, maior a proporção dos empresários que cogitaram iniciar o negócio mais cedo.

Ainda sobre a pesquisa realizada 33% dos empresários até 24 anos fizeram alguma capacitação antes de empreender. Entre os donos de pequenos negócios com idade entre 25 e 34 anos, 32% se capacitaram antes de abrir a empresa. Já para aqueles com mais de 35 anos, 24% buscaram qualificação prévia.” (AGÊNCIA SEBRAE, 2019).

A pesquisa permitiu definir os perfis desses empreendedores. Entre os empresários com maior escolaridade (superior ou mais), foi maior a proporção dos que cogitaram ser um empreendedor antes dos 18 anos: 39% dos empresários com nível superior; 30% dos empresários com nível médio; 18% dos empresários com nível fundamental. Por sua vez, os empresários mais jovens fizeram mais cursos após iniciar sua vida empreendedora que os mais velhos: 47% dos empresários até 24 anos; 50% dos empresários de 25 a 34 anos; 34% dos empresários com mais de 35 anos.

Considerando-se os empresários de todas as faixas etárias, 18% tiveram outro negócio antes do atual. Ainda dentro deste grupo que já teve algum outro negócio anteriormente, praticamente 4 em cada 5 empresários (79%), tem um negócio atual em segmento de atividade diferente do negócio anterior. Os empresários jovens com até 24 anos que tiveram experiência anterior como empreendedor variaram acima da média (83% tiveram negócio em segmento diferente do atual) (AGÊNCIA SEBRAE, 2019).

2.4 Empreendedorismo e educação

Com a crescente expansão do empreendedorismo o número de faculdades e universidades que ofereciam cursos relacionados ao tema que era de poucas dezenas na década de 1970 aumentou para milhares ao redor do mundo nos últimos 50 anos.

Katz (2003) desenvolveu uma cronologia abrangente a respeito do empreendedorismo e a educação. O ensino do empreendedorismo teve início nos Estados Unidos, em 1947, lecionado por Myles Mace, na Escola de Administração de Harvard. Nesse momento, o curso surge com um objetivo bem específico e diferente do atual: a qualificação de ex-combatentes da Segunda Guerra Mundial, para facilitar seu ingresso no mercado de trabalho, tendo em vista o colapso da indústria de armas.

Nota-se que o empreendedorismo como disciplina começa a ganhar força nas escolas de negócios dos Estados Unidos no início de 1970. A Universidade do Sul da Califórnia lançou o primeiro Master of Business Administration (MBA) com concentração em empreendedorismo em 1971. A partir daí, o campo do empreendedorismo começou a se consolidar. Até o início dos anos 1980, mais de 300 universidades criaram cursos de empreendedorismo e pequenos negócios, e na década de 1990 esse número cresceu para 1.050 escolas. Portanto, a emergência real da educação para o empreendedorismo ocorreu na década de 1980 (KURATKO, 2005).

O reconhecimento da relevância da educação empreendedora ocorre, inicialmente nos Estados Unidos, na década de 1980, sendo posteriormente disseminada para o restante do mundo. Ao redor do mundo, governantes de vários países notaram que a educação empreendedora funcionava como um auxílio para a criação de uma cultura empreendedora, bem como força de trabalho e novos empreendimentos (KIRBY, 2007).

A partir de então, a educação para o empreendedorismo obteve um crescimento expressivo, o que pode ser verificado com o desenvolvimento de novos programas dedicados ao tema. De acordo com Katz (2003), percebe-se o desenvolvimento da educação empreendedora a partir de três fatores: i) o crescimento dos cursos; ii) o crescimento da infraestrutura e iii) o crescimento das publicações sobre o tema.

Hytti e O’Gorman (2004) analisaram 60 programas de educação empreendedora nos seguintes países da Europa: Áustria, Finlândia, Irlanda e Reino Unido. Em seus estudos, foram capazes de mostrar que os programas de educação corporativa não se enquadram apenas na categoria "tamanho único", mas uma variedade de objetivos e métodos pode ser identificada a partir dos programas. Alguns dos programas ou iniciativas visam atender a apenas uma necessidade específica, enquanto outros explicam objetivos mais amplos. Ao usar a estrutura dos diferentes objetivos atribuídos à educação empresarial, os programas

são categorizados sob os seguintes títulos, com base em seus objetivos anunciados de forma implícita ou explicitamente:

- 1) Programas destinados a criar habilidades e melhorar as informações necessárias para uma pessoa disposta a iniciar ou administrar uma pequena empresa (38 programas);
- 2) Programas que buscam criar uma melhor compreensão das (pequenas) empresas e do empreendedorismo, a fim de preparar as pessoas para o mundo do trabalho e as mudanças estruturais relevantes (31 programas);
- 3) Programas que tentam ajudar as pessoas a se tornarem mais empreendedoras em suas vidas em geral na sociedade e na cultura em mudança (26 programas).

A maioria dos programas que aspiravam aumentar o número de empresas iniciadas era realizada em escolas secundárias (13 a 19 anos), em instituições de ensino superior ou em instituições de educação de adultos. Na maioria dos casos, a educação era para melhorar as habilidades empreendedoras dos alunos sem o foco nos negócios ou para criar uma maior compreensão do mundo do trabalho por meio de vínculos com a comunidade.

Observou-se que a maioria dos programas austríacos visa preparar indivíduos para atuarem como empreendedores, ou seja, os programas visam facilitar o início de novos negócios. Além disso, nenhum dos programas austríacos têm como alvo os níveis inferiores do ensino médio (crianças menores de 12 anos), o que é compreensível, pois a abordagem escolhida é voltada para a promoção de startups. A concentração semelhante pode ser identificada também no caso da Noruega (HYTTI, O'GORMAN, 2004).

Da mesma forma, os objetivos da política são refletidos na oferta de programas na Finlândia, onde os programas visam ajudar os alunos a se tornarem mais empreendedores e a entender os negócios e o empreendedorismo. Na Irlanda, apesar da falta de esforços nacionais para integrar o empreendedorismo/empresa ao currículo formal, os programas executados foram divididos nos diferentes níveis escolares e foram relativamente amplos em seus objetivos, uma vez que a maioria dos programas visava todos os três objetivos identificados (HYTTI, O'GORMAN, 2004).

Uma abordagem holística semelhante à educação empresarial irlandesa pode ser identificada no caso dos programas executados no Reino Unido. Com base na análise de Hytti e O'Gorman (2004), a oferta de programas de educação empresarial nos países

selecionados pode ser agrupada em três categorias: 1. Um forte foco comercial na educação empresarial (Áustria, Noruega); 2. Um forte foco não comercial na educação empresarial (Finlândia); 3. Uma abordagem mista (Irlanda, Reino Unido).

No Reino Unido, o relatório Howard Davies (2002) levou o governo ao compromisso de que cada criança na escola secundária deveria experimentar pelo menos uma semana de “*Business Education*”. A importância da abordagem deste tema na escola secundária era estimular: 1) Desenvolvimento da capacidade empreendedora: definida em termos de capacidade de lidar com a incerteza, responder à mudança, encontrar novas maneiras de fazer as coisas, realizar avaliações de risco/ recompensa e agir de acordo com o exposto tanto na vida doméstica quanto de trabalho. 2) Literacia financeira: capacidade de se tornar um consumidor informado de serviços financeiros e capaz de gerir as próprias finanças. Isto implica o conhecimento de crédito e investimento, as competências relativas ao orçamento, planejamento financeiro e gestão de riscos. 3) Entendimento de Economia e Negócios: processo de inquérito sobre o contexto de negócios focada nas noções que os recursos são escassos e, portanto, devem ser feitas escolhas entre usos alternativos. Isto implica conhecimento de conceitos econômicos de mercados, a eficiência da empresa, preços e crescimento, habilidades relacionadas à tomada de decisão e julgamento econômico, iniciando hipóteses e aplicando teoria à prática. (GIBB, 2008).

No Reino Unido há uma oferta enorme de programas relativos à educação empreendedora, incluindo, *Young Enterprise* (um derivado do *Achievement US Junior*); Consciência Econômica, Entendimento da indústria e Entendimento de negócios. Um estudo recente da avaliação da *Business Education* nas Escolas da Inglaterra, descobriu que: “escolas estavam trabalhando para uma variedade de diferentes resultados de capacidade empresarial muitas vezes incluindo outras habilidades e atitudes, além daqueles listados pelo governo na definição de capacidade empresarial (GIBB, p. 7, 2008).

Como o objetivo era inserir *business* dentro de uma ampla variedade de diferentes contextos curriculares, professores do Reino Unido precisavam estar absolutamente familiarizados com o ensino do currículo abordado e podiam ver a abordagem como um meio de melhorar o desempenho dos seus alunos. De acordo com Gibb (2008), o papel dominante do professor em sala de aula é ser o facilitador, utilizando métodos de ensino inovadores. O professor é visto com um tutor facilitador, que está em sala de aula numa situação de aprendizagem conjunta. Além disso, é importante que ele permita ao aluno

desenvolver competências de desenvolvimento pessoal e não ser somente um solucionador de problemas técnicos.

Essa forma de aprendizagem estimula a apropriação pelo aluno, a tomada de iniciativas, a experimentação, a possibilidade de aprender com o fracasso e a obtenção de experiência e prática com o uso de aprendizagem. Um dos métodos de ensino utilizado e conhecido por seguir as características mencionadas acima é “Modelo de Simulação”. Neste modelo há a simulação do processo de criação de startup: encontrar uma ideia, avaliá-la, identificar o uso de recursos através de um plano e implementá-lo baseado em um projeto. (GIBB, 2008).

No estudo de Hytt e O’Gorman (2004), é feito um apanhado da variedade de métodos de ensino e aprendizagem utilizado nos novos programas de educação empreendedora, conforme ilustrado na TABELA 1. Embora a educação empresarial esteja frequentemente associada ao aprendizado por fazer ou aprendizado experiencial, mais da metade dos programas fizeram uso de métodos tradicionais de ensino. O forte foco comercial nos programas - o objetivo de preparar os alunos para iniciarem suas próprias empresas - reflete-se no uso frequente de métodos de simulação de negócios (28 programas) ou na criação real de negócios nos programas (17 programas).

TABELA 1 - MÉTODOS DE ENSINO E TREINAMENTO

Método	Descrição	Número de Programas	Exemplos dos Programas Documentados
Método de ensino tradicionais	A educação empresarial é ministrada por meio de palestras, exames e redações	31	BSc in Finance Computing and Enterprise
Business Simulation	A instalação e o gerenciamento de negócios estão sendo simulados por meio de programas assistidos por computadores ou de um outro modo. Essa categoria também inclui o método do caso no ensino.	28	The Sunflower Project Hemstein Business Successor
Workshops	Trabalho em grupo, discussões em grupo e projeto de trabalho.	24	Campus Company Development Programme
Aconselhamento	Aconselhamento individual ou em grupo para os participantes aprenderem sobre a opções potenciais de carreira, e seus próprios recursos e possibilidades relacionados para orientar startups de negócios e operação ou projetos de	21	Enterprise Ireland Students Award Gei Into Enterprise Junior (Startups at School)

	negócios. Os mentores podem ser professores, empresários, outros especialistas ou empreendedores.		
Visitas Estudantis	Os participantes visitam empresas ou outras organizações ou empreendedores visitam as escolas com o intuito de construir uma relação de trabalho forte com a escola e familiarizar os participantes com o mundo de trabalho. Em alguns programas há viagens para o exterior.	17	Junior Achievement Initiative Finish Comprehensive School
Montando um negócio	Empresas reais são criadas e gerenciadas com os programas.	17	Be business-like Europrise Project
Jogos e Competições	Aplicados para aumentar a atratividade do empreendedorismo e/ou interesse em pequenos negócios.	8	Shell Livewire Junior Achievement Initiative
Treinamento Prático	Os estudantes trabalham por um período em uma empresa real como parte do programa.	8	Leaving Certificate Applied Enterprise Modules

Fonte: Adaptado de Hytti e O’Gorman (2004, p. 17).

O desenvolvimento dos cursos e especializações em empreendedorismo cresceu ao longo das últimas décadas nos EUA e no restante do mundo, conforme sinaliza Katz (2003). Entretanto, não há muita interação entre os métodos de ensino e conteúdos ensinados ao redor do mundo. Tal falta de interação resulta no desenvolvimento de compreensões distintas a respeito do conceito de educação empreendedora, assim como em caminhos metodológicos diferentes. A educação empreendedora nos EUA, principalmente a sua vertente acadêmica, é frequentemente voltada para negócios de rápido crescimento e de tecnologia. Por sua vez, na Europa a educação geralmente é associada às pequenas e médias empresas (GREENE et al., 2015).

Já no Brasil, o ensino do tema teve um início mais recente, que pode ser justificado pelo desenvolvimento tardio do processo de industrialização, que começa mais efetivamente a partir da década de 1950. A educação empreendedora surge inicialmente como um subcampo na área da administração e, posteriormente, começa a ser estudado como um campo independente, embora as metodologias e definições ainda estejam se formando, sendo objeto de discussão entre diversos pesquisadores (HENRIQUE; CUNHA; 2008).

Percebe-se que o empreendedorismo, com o passar do tempo, começa a fazer parte do currículo de áreas como Engenharia e Computação. Portanto, a expansão da disciplina é evidente, acarretando um crescimento do campo da educação empreendedora. No entanto, ainda existem algumas limitações, havendo muito a ser conceituado e discutido. Segundo Fayolle (2013) existem basicamente quatro limitações neste campo: fragmentação; escassez de teoria; falta de abordagem crítica e carência da legitimidade. Sendo assim, nota-se uma necessidade de integração entre as áreas de estudo e o aperfeiçoamento de ferramentas pedagógicas.

2.5 Teoria das competências e o ensino do empreendedorismo

Embora a literatura sobre o crescimento recente do empreendedorismo seja grande, poucos são os estudos que discutem detidamente a relação entre empreendedorismo e investimento em conhecimento especializado, seja esse conhecimento oriundo da formação universitária ou de qualquer outra fonte. Os escritos do sociólogo suíço Philippe Perrenoud, publicados na década de 1990, chamam a atenção para o fato de que o comportamento do ser humano é moldado por um conjunto de características pessoais específicas as quais se traduzem em forma de competências, o que será de especial relevância para a discussão feita ao longo do trabalho.

Esses escritos constituem o núcleo do que hoje é conhecido como "teoria da competência". É sabido que no mundo do empreendedorismo, a capacitação e a qualificação são aspectos necessários para o desenvolvimento da vida profissional e essenciais para ocupação do seu espaço no mercado. A "teoria da competência" será útil nesta pesquisa na medida em que explora as implicações dessa afirmação que parece trivial.

A competência tem sua origem, no latim, na palavra *competentia*, que significa "autorizado a julgar" e que "tem o direito de falar" (CAUPIN et al., 2006). O dicionário Webster (1981) de língua inglesa define competência como: "qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa". Por sua vez, "o dicionário de língua portuguesa Aurélio enfatiza, em sua definição, alguns aspectos semelhantes: capacidade para resolver

qualquer assunto, aptidão, idoneidade e introduz outro: capacidade legal para julgar pleito” (FLEURY; FLEURY, 2001).

As definições sobre competência são genéricas e sugerem uma vasta gama de interpretações. Nesse contexto, o conceito de competências utilizado para o embasamento teórico deste trabalho é de o Fleury e Fleury (2001): “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Nesse sentido, busca-se compreender as características comportamentais do empreendedor, a fim de contribuir para o entendimento de quais competências podem estar relacionadas à sua formação acadêmica e à sua capacidade de empreender.

No conceito de competências são utilizados diversos verbos e para compreender o sentido de cada um, Le Boterf (2008) propõe algumas definições, abaixo:

QUADRO 2 - O SENTIDO DAS COMPETÊNCIAS

Saber Agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo reconhecido por isso.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Adaptado de LE BOTERF, 2008.

Para atingir o objetivo do presente trabalho, vamos aprofundar o tema da competência do indivíduo. A rede de conhecimento em que o indivíduo está inserido é fundamental para que a comunicação seja eficiente e possa gerar a competência. Dessa forma, os conhecimentos e o *know how* só adquirem status de competência se forem utilizados e contextualizados.

De acordo com Drucker (1998), o empreendedorismo está ligado ao comportamento, baseado na teoria. Assim, quando o empreendedor está diante de uma mudança, ele enxergará uma oportunidade ao invés de um obstáculo, de forma a explorá-la e conceber uma nova forma de ação, implantando novas ideias e se tornando um agente de mudanças, o que potencializa sua competência voltada para a gestão.

Nesse sentido, Dornelas (2008) apresenta uma série de características pessoais referentes a empreendedores brasileiros somadas às competências inerentes do indivíduo: visionários e capazes de tomar decisões e explorar as oportunidades; indivíduos determinados, dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonados pelo trabalho que realizam; independentes e dispostos a assumir riscos; líderes e formadores de equipes, organizados e bem relacionados; sabem planejar, possuem conhecimento e criam valor para a sociedade.

As características pessoais são organizadas em modelos de competência para permitir a identificação e a aplicação destas no desempenho profissional (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014). O panorama moderno de configuração organizacional pressupõe competências individualizadas, de acordo com a sustentabilidade. “Isto indica a exigência de conhecimentos além das ferramentas de gestão, assim como uma postura reflexiva, proativa e de adaptação assegurando seu êxito no mercado” (PAIVA JUNIOR *et. al*, 2006, p. 18).

Segundo Paiva Junior *et. al* (2006), as competências empreendedoras pressupõem atuações ativas do gestor com perfil empreendedor, sintetizado no QUADRO 3.

QUADRO 3 - DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA E DEFINIÇÕES

Dimensões da competência	Definições
Competência de Oportunidade	Ação de reconhecimento de uma oportunidade de negócios, seja esta uma nova atividade a ser desenvolvida pela empresa, uma nova maneira de inserção de produtos/serviços já existentes, ou mesmo uma nova empresa.
Competência de Relacionamento	O relacionamento em rede é reconhecido como uma ação fundamental para o desenvolvimento profissional. Ela demanda do empreendedor a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança, uma boa reputação, compromisso e conduta junto a redes de relacionamentos.
Competências conceituais	Indica que os empreendedores são hábeis observadores tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização. Eles desenvolvem ações velozes e intuitivas.

	Paralelamente, são capazes de perceber situações por ângulos diferentes e de forma positiva, encontrando alternativas inovadoras.
Competências administrativas	Compreendida como a eficácia em buscar e alocar talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos eficientemente. Este processo se desdobra nos mecanismos de planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle.
Competências estratégicas	Relaciona-se às ações de escolha e implementação de estratégias organizacionais e constituem uma área importante do comportamento empreendedor. Refere-se tanto a visualização de panoramas de longo prazo como ao planejamento de objetivos e posicionamentos de médio prazo.
Competências de comprometimento	Estão relacionadas à manutenção da dedicação ao negócio, sobretudo em situações adversas. Isto pode ser ilustrado pela devoção ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo. Podem estar vinculadas a outras motivações como senso de responsabilidade e manutenção de crenças e valores pessoais.
Competências de equilíbrio trabalho/vida	As ações de manutenção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional repercutem significativamente na organização e na vida dos dirigentes na medida em que se adota uma postura “ganha-ganha” onde uma não está em detrimento da outra.

Fonte: PAIVA JUNIOR ET. AL (2006, p.11)

Dessa forma, cabe ao empreendedor a adoção de conduta e ações individuais, visando o sucesso do seu empreendimento. Conforme visto no quadro, as competências de comprometimento estão ligadas à manutenção do negócio e isso também se refere à formação e ao desejo por conhecimento na área do empreendedorismo, um dos objetivos do presente trabalho.

A formação educacional se mostra relevante para o sucesso do empreendimento, conforme pesquisa realizada por Dornelas (2007) em seu livro “Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso”. Ele afirma que os empreendedores buscam conhecimento por meio de cursos e eventos, além da realização de estudos acerca do mercado que atuam. “Os empreendedores de sucesso estão atentos ao aprendizado contínuo, buscando reciclar seus conceitos e aprimorar o negócio constantemente.” (DORNELAS, p. 24, 2007).

Percebe-se que o fenômeno do empreendedorismo é muito complexo para ser analisado somente de um ponto de vista. Dessa forma, procurou-se analisar o seu conceito e evolução para uma melhor compreensão do termo e suas abordagens. Retomando os objetivos da pesquisa, busca-se compreender a relação entre a formação acadêmica e a escolha pelo empreendedorismo, identificando os incentivos no meio acadêmico para o empreendedorismo; e como a educação oferecida nas instituições de ensino superior

brasileiras capacitam o empreendedor. Ainda há uma ausência de estudos relevantes sobre o tema e por isso a importância dessa pesquisa.

3 MÉTODO

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa realizada tem abordagem qualitativa (Creswell, 2013) pelo fato desta abordagem ser adequada para explorar e entender o significado que indivíduos atribuem a um problema social. Selltitz et al (1967) classifica a pesquisa qualitativa em três tipos: exploratório, descritivo e de causalidade, também conhecido como explicativo. A pesquisa realizada é do tipo exploratória, pois existe um baixo grau de conhecimento do problema e há a necessidade da busca de uma compreensão do fenômeno a ser estudado. Bento e Ferreira (1983) enxergam a pesquisa exploratória como o primeiro degrau em uma escada de informações, constituindo o passo inicial de um projeto de pesquisa.

Ao longo do estudo foram realizadas entrevistas em profundidade. Martins (1995) define a entrevista em profundidade como um procedimento de pesquisa não convencional das ciências sociais onde os entrevistadores interrogam a fundo poucas pessoas. Houve a utilização de um questionário semiestruturado que possibilita a flexibilidade de serem feitas novas perguntas ao longo das entrevistas, para além das questões básicas fundamentais comuns a todas as entrevistas. Conforme explica Goldenberg (2004), descobertas inesperadas são comuns de acontecer durante o processo de entrevista e essas descobertas podem ser até mais fundamentais que as questões previamente formuladas.

3.2 Coleta de dados e seleção de entrevistados

Ao todo foram realizadas vinte entrevistas com fundadores de empresas de rápido crescimento. Do total de vinte entrevistados, nove são de Belo Horizonte, seis do Rio de Janeiro e cinco de São Paulo. Todos possuem experiência como empreendedores seja por experiências passadas ou por ser a atividade atual. Na tabela abaixo, segue nome dos entrevistados, empresa que fundaram e cargo. Vale ressaltar que, embora nem todos tenham o cargo de *Chief Executive Officer* (CEO), todos os entrevistados são sócio fundadores das empresas.

TABELA 2 - LISTA DOS ENTREVISTADOS POR CARGO E EMPRESA

#	Empresa	Entrevistado	Cargo
1	Acerto	Pedro Heraldo	CEO
2	AppProva	Rafael Santos	Dir. Comercial e Gente
3	Buzzero	João Gallo	CEO / TI
4	Cnova	Pedro Freitas	TI
5	Compras do Bem	Pedro Telles	CEO
6	Dito	André Fonseca	CEO
7	FullHub	Diego Van Dyk	CEO
8	Hub	Thiago Almeida	CEO
9	Liga Arquitetura	Bárbara Fonseca	CFO/RH
10	Live Mode	Edgar Diniz	CEO
11	Méliuz	Lucas Marques	COO
12	Merx	Marcos Cordeiro	CEO
13	Mooca	Marina Montenegro	CEO
14	OilFinder	Cíntia Mano	CEO
15	Parafuzo	Felipe Brasileiro	CEO
16	Pólen	Renato Paquet	CEO
17	Polinize	Pedro Teberga	CEO
18	Toro Radar	Márcio Placedino	Compliance
19	Voa Educação	Marcelo Alt	CEO
20	Xeque Mate	Pedro Carias	CEO

As entrevistas foram gravadas com a autorização de todos os entrevistados, totalizando mais de vinte horas de gravação e cerca de quatrocentas e cinquenta páginas de transcrições. Nas últimas entrevistas foi possível perceber certa similaridade nas respostas dos entrevistados com poucas contribuições realmente novas para a pesquisa. Desta forma, diante de uma possível saturação foi feita a opção por não ampliar mais o número de entrevistados. A análise foi feita buscando categorizar os achados a partir da literatura, buscando elementos oriundos de estudos anteriores, mas também permitindo a emergência de novos temas e *insights*.

4 ANÁLISE E RESULTADO DA PESQUISA

A entrevista se dividiu em quatro blocos onde foram abordados: (i) perfil dos entrevistados; (ii) trajetória acadêmica e aprendizados aplicados para área de negócios; (iii) construção do pipeline de talentos e (iv) percepção das marcas.

4.1 Como os entrevistados se formaram empreendedores

Não foi identificado um padrão na forma como os entrevistados de fato se formaram empreendedores. Na realidade, essa formação ocorreu das mais diferentes formas. No trecho a seguir, por exemplo, é possível perceber que em momento nenhum houve uma formação empreendedora, o que ocorre é que o negócio que antes era pequeno cresceu e, ao longo do processo de crescimento, o entrevistado se descobriu empreendedor. Não houve um planejamento, uma formação em nada específico para que isso ocorresse. O objetivo maior era impactar mais pessoas, ganhar mais dinheiro, e, no caso deste entrevistado, isso aconteceu com tudo que eles viveram no dia-a-dia, a maior fonte de conhecimento era ouvir as pessoas, ouvir os clientes.

“Eu tinha 19 anos, e eu e Matheus estávamos organizando o Tire Dúvida. Além disso, eu fazia história na UFMG. A Tire Dúvida foi crescendo, a gente ganhando dinheiro, porque metade do valor era para os professores, metade para a empresa. Com 22 anos a gente estava com 450 alunos no cursinho. Eu nunca na minha vida pensei que ia empreender. Eu não sabia o que era empreendedorismo direito, mal conhecia a palavra. Na vida eu pensava: eu quero trabalhar, quero ganhar dinheiro, a gente aprende muito mais trabalhando do que lendo. Aprende muito mais ouvindo as pessoas, o cliente, fazendo, do que lendo.” (Rafael Santos, AppProva)

Por outro lado, algumas pessoas desde cedo se interessaram por um tema, conseguiram aprender bastante e ter destaque em determinada área e, então, ganharam confiança em si mesmos para desenvolver o próprio negócio. Nas entrevistas, alguns entrevistados ressaltam a importância do apoio da família neste processo, como mostra os trechos a seguir:

“Eu comecei a ler a Exame com 14, 15 anos e comecei a gostar muito da Exame e nessa época se falava muito de mercado de ações, não tanto como se fala hoje, eu acho. Estava conhecendo um pouco o mercado de ações na época e aí eu comecei a gostar daquilo e descobri um joguinho que se chamava Folha Invest da Folha, simular investimento em ação. Comecei a jogar e fui super bem. Ganhei um prêmio, fui para São Paulo na Bovespa receber o prêmio e aí eu criei confiança para investir de verdade e meu pai e minha mãe literalmente venderam um lote que eles tinham e comecei a mexer com isso.” (Lucas Marques, Méliuz)

“Durante a faculdade eu fiz estágio no lbmec, na área de marketing, criando sistemas para dentro do marketing. Eu era o único que fazia aquilo lá no estágio, geralmente eu fazia tudo na área. Então fiquei um ano, vi que sabia muito e depois falei que ia sair para empreender.” (André Fonseca, Dito)

“Acabei sendo convidado para ir para um fundo de investimento para trabalhar na área de relacionamento com investidores. Foi aí que eu mergulhei de cabeça no mundo do empreendedorismo, comecei a estar do outro lado do show. Durante esse processo que eu trabalhei no fundo de venture capital eu entendi como funciona o processo de fund raising, o que seriam empresas de tecnologia, o que realmente elas fazem, como fazem, como elas funcionam e principalmente o ponto de vista financeiro.” (Marcos Cordeiro, Merx)

No trecho a seguir vemos um exemplo interessante porque a entrevistada não teve nenhum estímulo dentro de casa para empreender justamente por ser uma excelente aluna. Nessa condição de boa aluna, a carreira imediata que se pensava para ela era a carreira acadêmica ou trabalhar numa grande empresa, não o empreendedorismo. Isso mostra um pouco da cultura e realidade brasileira. O Brasil é um país tão instável economicamente que a atividade empreendedora é considerada um risco que os “bons alunos” não precisam correr. O esperado de um bom aluno é trabalhar em uma grande corporação ou seguir carreira acadêmica, não correr o risco e se aventurar criando o próprio negócio.

“Desde criança eu sempre tive desestímulos nas atividades de empreendedorismo porque primeiro eu era uma excelente aluna então excelentes alunos naquela época eram pessoas que iam conseguir boas empresas. Então não precisaria ter o próprio negócio, como se ter um negócio fosse uma escolha de quem não deu certo, de quem não soube ser bem sucedida academicamente. Empreender não tinha esse glamour que tem hoje que é até um pouco demais. Então a minha educação sempre foi muito na linha de ser boa

aluna, tirar boas notas, ir para boas instituições. Todas as pequenas iniciativas que eu tive desde criança em empreender sempre foram muito desincentivadas assim e eu sempre abafei muito isso, eu nunca dei muita atenção, eu achava que não era para mim. Também tive uma educação muito calcada em aversão a risco” (Cíntia Mano, OilFinder).

Ao contrário do que foi constatado por Hytti e O’Gorman (2004) que ocorre em países como Áustria, Finlândia ou Reino Unido, onde há de fato programas com o objetivo de despertar o olhar empreendedor no aluno, percebe-se através das entrevistas **que nenhum dos entrevistados atribui a suas experiências em instituições de ensino superior brasileiras o fato de querer empreender.**

4.2 As principais competências identificadas

Na visão dos entrevistados, ao se falar de competências necessárias e importantes para os empreendedores, surgiram algumas vezes os termos **“adaptação”** e **“resiliência”**, conforme vemos abaixo:

“Acho que a capacidade de adaptação seja a mais importante porque as coisas vão mudando numa velocidade muito rápida e você tem que aprender muito rápido e aprender muito rápido com a experiência.” (Lucas Marques, Méliuz)

“Ser resiliente e aceitar conviver com a falta de previsibilidade. Você não tem definição muito certa de nada e você tem que estar bem com isso.” (Pedro Heraldo, Acerto)

Além destas características fundamentais, a pesquisa apontou que empreender exige **inovação**. Criar algo, não somente reproduzir algo que já existe, conforme o exemplo a seguir:

“Empreendedorismo não é só abrir um negócio, começar um negócio do zero. Empreender é muito inovar, trazer novas ideias, e, sendo assim, você pode empreender mesmo estando dentro de uma empresa.” (Bárbara Fonseca, Liga Arquitetura)

Além disso, também se ressalta a importância do **autoconhecimento**, uma característica difícil de ser adquirida e fundamental para o desenvolvimento de outras características como a própria resiliência e adaptação que foram previamente mencionadas.

“O fato de você empreender acaba de alguma maneira te forçando a se conhecer melhor. Então essa questão do autoconhecimento é extremamente importante para você empreender e é uma coisa assim, que pode ser até um diferencial na maneira como você lida com certos problemas, com certos desafios. Então assim, você ter autoconhecimento tão profundo a ponto de você achar ‘hoje eu não estou legal para produzir, vou ficar fazendo só tarefa operacional porque eu estou preocupado com alguma coisa da minha família’. Então esse tipo de coisa é um forte aliado para você na hora de empreender.” (Marina Montenegro, Mooca)

“Uma coisa que a gente está cada vez mais investigando e vendo que as competências sócio-emocionais são essenciais para o futuro, inclusive e muito importante para o empreendedor.” (Marcelo Alt, Voa Educação)

Ao longo das entrevistas, quando perguntado não somente sobre as competências que eles consideram importantes como sobre suas próprias competências enquanto empreendedores e a forma como foram adquiridas, **nenhum dos candidatos mencionou o ambiente acadêmico**, a partir de algum curso específico que fizeram ou ao longo do tempo de estudante. Embora tenha sido mencionado por alguns que, por exemplo, ter feito universidade federal foi fundamental para que “os estudantes aprendessem a se virar”, também foi falado que isso ocorria muito mais por uma falha da universidade, porque “na universidade federal tudo é mais desorganizado, mais confuso”, não porque as aulas te faziam desenvolver essa habilidade.

“Eu fui empreender numa fase da minha carreira que eu já tinha quinze anos de experiência profissional, quase vinte anos de experiência profissional. Então eu já conseguia assim evitar algumas armadilhas que os empreendedores mais jovens acabam caindo. Então, por exemplo, eu tenho muita tranquilidade de delegar, eu tenho muita tranquilidade de falar assim: Eu não vou fazer tudo. Tem coisa aqui que eu vou contratar alguém para fazer.” (Cintia Mano, OilFinder)

A Cintia é um tipo de líder e empreendedora que tem claramente as **competências administrativas**, que envolvem mecanismos de planejamento, organização, liderança, delegação e controle. Conforme descrito na teoria, o ato de saber delegar funções é primordial no desenvolvimento e, principalmente, no crescimento de uma empresa.

“Todos os trabalhos que eu faço são muito colaborativos, então não tem essa coisa de um chefe cabeça fechada que vai travar meu desenvolvimento. É um crescimento absurdo porque eu estou sempre trabalhando com pessoas que são muito melhores do que eu. Eles vão me puxando para estar junto com eles e esse modelo muito participativo, colaborativo, faz com que eu realmente aprenda muito.” (Pedro Telles, Compras do Bem)

O Pedro demonstra ter as **competências de relacionamento**, pois possui compromisso e conduta junto a redes de relacionamento, o que é fundamental para o seu desenvolvimento profissional. O relacionamento é fundamental não só por ampliar e solidificar a relação com o cliente, como também para aprender e se aprimorar em relação a temas relevantes para o negócio.

“Nunca gostei muito desse modelo de grandes empresas e toda essa questão da política organizacional, nunca fez muito minha cabeça não. E eu já não gosto disso, se eu for pegar isso e fazer um círculo grande, não é onde eu vou brilhar, não é onde eu vou fazer as coisas acontecerem. Muitas vezes, as pessoas, as empresas ficam muito presas ali nos padrões, nos fluxos que elas criam e isso impede elas de ter um desenvolvimento genuíno, de conseguir realmente crescer. É isso que eu via acontecendo em grande parte das empresas com as quais eu já tinha me relacionado. Então se eu quero fazer alguma coisa que eu acho bacana mesmo, o melhor caminho é eu correr esse risco e montar uma coisa que seja minha. Essa foi a principal mola propulsora.” (João Gallo, Buzzero)

O João tem como destaque as **competências de oportunidade**, que são ações de reconhecimento de uma oportunidade de negócios, dado que existe um *gap* na forma que estava sendo realizada. Essa competência é fundamental e, na realidade, talvez seja a competência inicial que o empreendedor deva ter, uma vez que o empreendedor é aquela pessoa que enxerga oportunidade onde outros não conseguem enxergar.

“As características principais que me fazem empreendedor são ser comunicativo e eu sempre gostei de liderar. Hoje em dia eu converso com qualquer um. Eu sofria bullying com um pessoal da minha sala, eu tive que fazer amizades com outras pessoas. Eu converso com todo mundo de igual para igual. Ser cabeça dura é bom também porque você acredita no que você quer. Não deixa qualquer coisa atropelar você. Não deixa qualquer coisa atropelar suas ideias, seus planos. Eu me considero muito persistente. Eu gosto de fazer acontecer.” (Pedro Carias, Xeque Mate)

O Pedro também tem as **competências administrativas**, que envolvem mecanismos de planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle.

“Foi um pouco isso de ter entendido desde cedo que eu consegui criar algo que tinha valor e eu mesmo oferecer isso. Entender que eu não precisava ter um chefe. Meu pai é um engenheiro que resolveu empreender também quando eu era pequeno. Acho que eu sempre acabei acompanhando-o, vendo como era o dia-a-dia de trabalho, os prós e contras de empreender, acho que isso deve ter influenciado em alguma coisa também. Mas eu nunca tive dúvida que eu trabalharia para mim mesmo e teria meu próprio negócio.” (André Fonseca, Dito)

O André também possui as **competências de oportunidade**, ele não só soube reconhecer uma necessidade e, assim, achar uma oportunidade para abrir negócios como com esta oportunidade decidiu abrir a própria empresa.

Mais uma vez, todas essas competências foram desenvolvidas muito mais pela forma dos estudantes de ser e aprender ao longo da vida com diversas situações do que por qualquer método de ensino.

TABELA 3 – COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS

COMPETÊNCIA	ENTREVISTADO
Competências Conceituais (adaptação)	Lucas Marques, Méliuz
Competências de Comprometimento	Pedro Heraldo, Acerto
Competências Conceituais (inovação)	Bárbara Fonseca, Liga Arquitetura
Competências de Equilíbrio trabalho/vida pessoal	Marina Montenegro, Mooca
Competências de Comprometimento (socioemocionais)	Marcelo Alt, Voa Educação
Competência Administrativa	Cíntia, Oil Finder ; Pedro, Xeque Mate
Competência de Relacionamento	Pedro, Compras do Bem
Competência de Oportunidade	João Gallo, Buzzero ; André, Dito

Na tabela 3 estão organizados os diferentes tipos de competências mencionadas pelos entrevistados como fundamentais para o empreendedor ou que eles próprios possuam, sendo que todas elas já haviam sido identificadas e mapeadas dentro da teoria das competências.

4.3 Como os entrevistados capacitam a sua equipe

O que foi percebido ao se tratar de capacitação da equipe é que para compor o quadro de funcionários, a maioria dos empreendedores buscam pessoas que tenham iniciativa e que busquem o aprendizado, muitas vezes, por conta própria. A empresa desenvolve as habilidades que o funcionário já possui e agrega conhecimento muitas vezes no próprio dia-a-dia. A **pró atividade** é vista por muitos dos empreendedores como competência primordial para se trabalhar numa empresa nova e de crescimento acelerado.

“Tem vários treinamentos e estímulos também para que o funcionário busque isso por conta própria. Então, tem um pouco de atuação do próprio funcionário, dele buscar e ir atrás e contar com o suporte da empresa para creditar um programa, sugerir um curso, liberar para que ele faça algo, daí vem os próprios treinamentos e cursos que o RH trabalha, seja cursos que o RH ministra diretamente ou seja cursos que o RH facilita o acesso através da empresa, que ele compra e envia algumas pessoas. Existe o treinamento que é pró ativo por parte da empresa, a maior parte é apoiar e suportar algo que venha da iniciativa da própria pessoa.” (Márcio Placedino, Toro Radar)

“Para quem vai trabalhar com o dia-a-dia a gente tem texto, a gente tem uma quantidade de conteúdo, muita conversa. É muito no relacional, no papo e algum material padrão produzido também.” (Cintia Mano, Oil Finder)

“Então, têm dois tipos de pessoas aqui na Parafuso. Têm pessoas que aprendem igual eu aprendo e essas são as pessoas que a gente chama de users players e têm as outras pessoas que não são assim e não têm esse perfil. Essas pessoas a gente procura ensinar e geralmente são pessoas também que ficam com cargos mais operacionais. Os users players a gente espera que tenham uma postura igual à nossa assim, eu te dou o problema e você resolve, vai atrás de como resolver. Se você quiser ajuda, eu te ajudo a resolver, mas tipo corre atrás de como resolver.” (Felipe Brasileiro, Parafuso).

4.4 As marcas de universidade que habitam o imaginário dos entrevistados

A tabela apresenta, em ordem alfabética, o nome das instituições de ensino que foram mencionadas pelos entrevistados quando eles responderam à pergunta: “Quais instituições vêm à sua cabeça quando você pensa em uma escola de negócios?”. Na coluna ao lado temos a quantidade de entrevistados que mencionou cada uma das instituições e, na terceira coluna, quais palavras se associam à instituição mencionada.

TABELA 4 – MARCAS E ASSOCIAÇÕES

Instituição	# Pessoas	Características
Coppead	3	Não é pasteurizada / Referência no Brasil / Método de ensino (case)
Columbia	2	Inovação / Outro <i>mindset</i>
ESPM	1	Prática
Ibmec	2	Conhecimento aplicado / Aulas práticas
Inspira	2	Excelentes professores / bom conteúdo
Fundação Dom Cabral	7	Posição de destaque nos rankings / Excelência no ensino / Prática e teoria
Fundação Getúlio Vargas	2	Séria / Bons cursos especializados
Google	2	Mais fácil/ Mais barato/ Tem tudo
Harvard	3	Outro mundo / networking / outro <i>mindset</i> / experiência
Mackenzie SP	1	Cursos específicos bons
MIT	3	Melhores / Networking / Outro <i>mindset</i>
Nenhuma	1	
PUC	1	Bom curso
Singularity	2	Totalmente prático / Proposta diferente que ganhou destaque mundial / Networking
Stanford	5	Inspira crescimento / Melhores do mundo / Curso excelente sobre inovação e empreendedorismo / Diferente
USP	2	Conteúdo excelente / Muito prático/ Mais barato que fora do Brasil

Algo que percebemos em comum em todas as instituições estrangeiras mencionadas é que todas as quatro (Harvard, MIT, Stanford e Singularity) são norte-americanas e todas

se associam ao “outro *mindset*”. Ao longo das entrevistas, há relatos que mostram claramente essa diferença:

*“Eu fui em um evento executivo para profissionais. Lá conversei com pessoas das startups. O **mindset** dos caras é diferente. Eles pensam diferente, são mais abertos. Eles sabem lá que não tem receita de bolo, eles têm muito mais perguntas do que respostas, aqui no Brasil acho que é o contrário. Não é possível ter mais respostas do que perguntas. Se eu fosse ficar um ano em Stanford eu sei que aprenderia algo muito diferente, como aprendi no StartSe sobre o **machine learning**, e teria o networking, o tipo de pessoa que vai estar nesse lugar é muito importante.”* (Pedro Heraldo, Acerto)

“Agora não tenho interesse em nada no Brasil. Pelo mindset e o que vejo aqui fora. Olha o que estamos vivendo no Brasil: estamos brigando com o governo para que ele não deixe de investir na educação. Quando eu falo isso aqui nos EUA eles me perguntam se isso é sério. Estamos muito atrasados.” (Rafael Santos, AppProva)

Há ainda aqueles que não mencionaram nenhum tipo de Instituição, que responderam que ao se pensar em escola de negócios, o que lhes vem à cabeça é o Google ou mesmo o nome de pessoas, não de instituições, conforme podemos ver nos relatos a seguir:

“Google é a 1ª que eu penso, não faria nenhum curso antes de pesquisar conteúdo do jeito que o Google me entrega” (Renato Paquet, Polen).

“Nenhuma. Eu penso em pessoas, as mesmas que já mencionei. Eu acho que esses cursos de negócio, pelo pouco que eu já vivi, é muito mimimi e pouca prática. É normal você ler, ler, ler e não usar nada” (Rafael Santos, AppProva)

Lucas Marques, Presidente da Méliuz, afirma que algo que fez total diferença ao longo do desenvolvimento de sua carreira e do desenvolvimento da empresa foram alguns vídeos e aulas gratuitas de um site chamado *Startupclass* do Sam Altam. Ele afirma que através das vinte aulas lecionadas por empreendedores explicando o passo a passo de como criar uma startup ele aprendeu muito mais que em qualquer curso.

É interessante perceber que, em sua maioria, os profissionais mencionam escolas americanas e não escolas europeias, o que vai de acordo com os estudos de Greene quando expõe que a educação empreendedora nos EUA é frequentemente voltada para negócios de rápido crescimento e de tecnologia, enquanto na Europa a educação

geralmente é associada às pequenas e médias empresas. O tipo de educação empreendedora dos EUA é muito mais o perfil daqueles que foram entrevistados até porque todos tiveram um crescimento rápido e muitos tiveram a base do seu negócio na tecnologia.

Já no Brasil, a educação empreendedora não só está muito menos madura do que nos locais citados, como ainda é considerada por muitas instituições um subcampo da área de administração. O melhor resultado que tivemos dentre as universidades brasileiras, aponta para uma instituição que tem utilizado de métodos muito americanos para crescer, a Fundação Dom Cabral, o que mais uma vez justifica sua menção.

4.5 O que faltou na formação dos entrevistados

Outro ponto interessante foram as diferentes formações dos empreendedores. Todos os entrevistados possuíam ensino superior seja em Direito, Economia, Ciência da Computação, Administração, Marketing ou, até mesmo, História. Apesar das diferentes formações universitárias, muitos concordam que a relevância do curso para eles exercerem a função que exercem hoje não foi muito significativa. Foi comum ao longo das 20 entrevistas realizadas ouvir respostas como:

“O curso de economia me ajudou muitíssimo pouco para eu abrir esse negócio aqui.”
(Pedro Heraldo, Acerto).

“Eu te falo que a Engenharia foi importante sim para algumas coisas. Principalmente o fato de ter feito numa universidade federal. O título não me serviu para nada, literalmente nada. Nem cheguei a tirar o CREA. Ter feito numa federal foi bom porque eles dificultam tudo e você tem que ir atrás de tudo. Eles não passam a mão na sua cabeça e a vida é assim” (Pedro Carias, Xequê Mate).

“O Mestrado em Administração é muito mais voltado para ferramentas para empresas estabelecidas e menos para empreendedores, para como começar um negócio, ferramentas para negócios novos, que estão começando do zero, que estejam num estágio bem inicial, por ser muito mais voltado para ferramentas que vão para empresas grandes. Formação muito mais como executivo do que como empreendedor, não é?” (Edgar Diniz, Live Mode)

“Eu dei meu próprio exemplo. O tipo de conhecimento que eu usei para fundar minha Startup eu não aprendi na faculdade, pelo contrário, eu fiquei 4 anos e meio na faculdade e nenhuma matéria lidou com o assunto internet que era o assunto da vez, hoje em dia o assunto seria mobile, seria o uso de programação para celular e durante 4 anos e meio não tive nenhuma matéria que tratou desse assunto.” (André Fonseca, Dito)

“Seria muito bom se as universidades tivessem mais parcerias com as empresas. Falta muito na arquitetura uma matéria de como abrir sua empresa, como precificar seu projeto, ninguém lá fala isso. Eu passei uma faculdade inteira sem saber como cobrar, acho isso um absurdo.” (Bárbara Fonseca, Liga Arquitetura)

“Acho que os cursos na verdade não são voltados de forma alguma para quem quer ser empreendedor. Então as cadeiras que a gente tem são muito feitas para o que você precisa ter para seguir carreira executiva numa grande empresa, fazer um programa de trainee, enfim, seguir uma carreira executiva numa companhia, ele é muito mais voltado pra isso do que para o empreendedorismo. Talvez a gente tenha uma ou duas matérias nos últimos 2 períodos relacionadas à aplicação empreendedora do conteúdo do curso, mas a tônica principal é essa, te preparar para uma carreira executiva.” (Márcio Placedino, Toro Radar)

O que podemos perceber é que **faltou muito dos métodos de ensino já utilizados em instituições do mundo todo**. Pode-se especular se, caso fossem utilizados métodos mais participativos e dinâmicos como o estudo de caso, o esquema de jogos e competições, se fosse oferecida uma estrutura para se montar um negócio ou se houvesse maior exigência de um treinamento prático, as lacunas seriam menores.

4.6 O modelo de curso ideal

Nesta etapa da entrevista, muitos entrevistados já haviam apontado as lacunas nos cursos que realizaram para a educação empreendedora. Alguns deles associaram um **modelo ideal de curso a algum curso que fizeram**, conforme o entrevistado a seguir:

“Case para mim é o melhor modelo de tudo. Tipo pílula rápida de teoria e parte para discussão prática de case ou discussão prática entre a sala. Modelo Coppead está muito perto do que eu acho ideal.” (Pedro Telles, Compras do Bem)

Outros, pensaram em um modelo de curso onde o estudante **desenvolve ao longo do curso o negócio que criou**.

“Para mim um curso ideal, a pessoa entra e monta o negócio, aí cada aula é sobre algum desafio que tem na montagem, na distribuição, no marketing, no comercial, no Rh, esse tipo de coisa. Hoje imagino que você vê um monte de cases e aí vai indo. Mas é bem diferente quando você está fazendo aquilo, você tem lá uma pessoa que está sentada na sua sala e ele está com o desafio de alguma meta, alguma coisa nesse sentido. Acho que a teoria e a prática são parecidas, mas também são bem diferentes. Acho que um curso mais prático que você chega, você tem que montar a empresa e tem que fazer todos os desafios. Acho que hoje está ficando mais fácil você montar uma empresa então vai, monta, você está numa escola de negócios, monta o negócio e vai fazendo desafios ao longo do curso.” (Diego Van Dyk, FullHub)

Um ponto de suma importância que foi levantado em várias entrevistas foi a necessidade de **trazer empreendedores**, pessoas que realmente vivem na prática os desafios de empreender e não somente professores acadêmicos. Alguns entrevistados chegaram a levantar a hipótese de ter as duas figuras ao mesmo tempo em sala de aula.

“Primeiro trazer empreendedores, professores, porque vão trazer muitos exemplos na prática do que vivem, trazer referências nas suas áreas. Por exemplo, uma empresa que é muito boa é conhecida por atrair os melhores talentos, traz o diretor de RH dessa empresa, o cara que montou toda essa organização para conseguir ser referência nesse setor.” (Pedro Freitas, Cnova)

*“Para mim um ambiente acadêmico ideal é, você ter um corpo docente que tenha um aprofundamento acadêmico, um aprofundamento teórico muito bom, mas ele tem também um corpo docente que tenha a atuação de mercado, porque aí chega nesse **gap** que o aluno forma e não sabe como se comportar numa entrevista de emprego, não sabe o que ele tem que fazer para empreender, não sabe como buscar um emprego, não sabe como se portar enquanto líder. Precisa disso. Qual é o gap da educação? É esse, que não está conversando com o mercado.”* (Marina Montenegro, Mooca)

Thiago, fundador e diretor executivo da Rede Escola Hub, é muito crítico em relação ao método de ensino atual. Considera o **método tradicional de ensino ultrapassado** e nada conectado com o século XXI. A proposta da escola que ele criou é justamente

conectar o desenvolvimento humano ao desenvolvimento acadêmico. Nessa perspectiva, da mesma forma que ele defende que a educação básica parte de uma união do interesse do aluno com o seu aprendizado, o curso ideal para ele também partiria da mesma premissa.

“Na verdade, eu entendo que o curso ideal é aquele em que você tenha o negócio ou tenha o projeto e vai desenvolvendo-o de forma real junto com a formação.” (Thiago Almeida, Hub)

4.7 O que inspirou os entrevistados

Ao perguntar sobre o que mais inspirava aos entrevistados, obtive respostas relacionadas diretamente a nomes de empresas, nomes de pessoas ou, até mesmo, pessoas que são inspiradas por uma história.

“Todas as startups de sucesso de BH me inspiraram. A Toro, Sympla, Hotmart, eu via todas com muita admiração, mas não conhecia ninguém nem vivi dentro de nenhuma.” (Pedro Heraldo, CEO Acerto)

As startups mencionadas acima foram criadas por jovens com idade inferior a trinta anos, recém-formados ou com pouco tempo de experiência no mercado, e são empresas que em menos de cinco anos cresceram exponencialmente. Sympla, Hotmart, Toro, Méliuz são consideradas umas das maiores startups da capital mineira.

Outro nome que foi muito mencionado nas entrevistas quando falamos de inspiração é Jorge Paulo Lemann e Steve Jobs. Em algumas entrevistas esses nomes foram mencionados e associados a pessoas que acreditaram em si mesmos, no potencial do produto, e conseguiram erguer verdadeiros impérios dentro de cada setor.

“Eu lia muita biografia porque mesmo tendo a parte romântica, te inspira. Vamos pensar no Sonho Grande, de Jorge Paulo Lemann. Ou pensa no caso do Steve Jobs. Eu sempre vi muita palestra desses casos, lia muito livro. Pensa no Ozires Silva, ele contando como ele fez a Embraer, como tudo aconteceu, como ele vendeu a ideia para o governo” (Rafael, Sócio Fundador, Diretor Comercial e de Gente, AppProva).

Há também aqueles que se inspiraram em pessoas comuns, em pessoas que conviveram e estiveram presentes ao longo da vida. Dessa forma, naturalmente essas pessoas influenciaram e mudaram o rumo de alguns dos entrevistados.

“Acho que pessoas comuns. Acho que meu avô foi uma pessoa que me inspirou muito. Acho que pessoas assim do meu dia a dia, a Roberta Campos é uma pessoa que sempre me inspirou muito. Ela é uma pessoa que me fez valorizar a minha trajetória de um jeito que eu não valorizava.” (Thiago, HUB).

Ainda nesse tema de inspiração, um dos entrevistados trouxe uma ideia diferente ao falar que nenhum tipo de nome o inspirou, seja de empresa ou de pessoas. O que de fato lhe inspirava era a moral da história. A ideia de que trabalho bem feito, por muito tempo, pode gerar grandes resultados.

“Aqueles histórias ‘comecei fritando frango no quintal de casa e abri uma rede de restaurantes, a rede virou Mc Donalds, ou ‘era carroceiro, comecei a vender eletrodomésticos e cresceu muito’ a história evolui e no fim das contas o cara é o fundador das Casas Bahia. Então esse tipo de história de uma força de trabalho muito forte e ao longo do tempo gerava resultados exponenciais, sempre me chamou a atenção. Não era um nome, foi Abílio Diniz, foi André Esteves, foi fulano de tal, era mais uma história que me chama mais a atenção. Esse conceito de trabalho duro por muitos anos sendo capaz de gerar resultados exponenciais mais do que qualquer outra realidade” (Márcio Placedino, Toro Radar).

4.8 Primeiros passos para empreender

Uma das perguntas da entrevista foi: “Se você tivesse que aconselhar uma pessoa próxima que estivesse dando seus primeiros passos para empreender, o que aconselharia em termos de capacitação?” Essa pergunta gerou respostas que apontavam para **as mais diversas fontes**: seja o Google, LinkedIn, livros acadêmicos ou pessoas.

A entrevistada a seguir menciona a importância do contato próximo com programas de aceleração e a importância de ler conteúdos e se cercar de pessoas do meio que se pretende empreender. O próprio LinkedIn é apontado pela entrevistada como uma ferramenta de fácil acesso e que pode ser valiosa para a capacitação do empreendedor.

“O que eu vejo muito e vejo muito funcionar no Brasil e aqui em Portugal também é o cara ter uma ideia, ele quer empreender, ele tentar entrar em algum programa de aceleração porque isso vai fazer com que ele assim num curto espaço de tempo tenha acesso a gente, a livros e a indicação, e através de aceleradora consegue. Além disso, a primeira coisa que eu falaria é que hoje em dia a gente tem o mundo no computador. Então, não perde seu tempo, faz uma listinha de pessoas interessantes que estão fazendo coisas de destaque no setor que você está querendo abrir um negócio, acompanha essas pessoas, separa um tempo na sua semana que é de receber informação, ‘consumir gente’ no LinkedIn que escreve artigo sobre a área que você quer atuar ou a empresa. Hoje em dia eu consumo muita coisa de LinkedIn e vejo muito Ted” (Cíntia Mano, OilFinder).

Outro entrevistado falou da importância de se testar antes de lançar um produto. Atualmente, com o computador, é possível disparar formulários sem nenhum custo e entender um pouco melhor o consumidor e o cliente antes de lançar o produto final. O acesso gratuito a várias ferramentas é um grande facilitador que ele entende que deve ser utilizado nos primeiros passos de um empreendedor.

“Primeiro você vê o que o cliente quer de verdade, você testa usando formulários, usando alguma coisa básica, grátis hoje em dia, sem programar muitas vezes e depois, se tiver algum interesse, você constrói” (Diego Van Dyk, FullHub).

Já Pedro Heraldo, acredita que a melhor forma é estar perto de quem fez. É entender os desafios de quem criou um negócio, entender o passo-a-passo, as maiores dúvidas, o processo inteiro de criação.

“Se você quer empreender, cola em quem já fez. Vê o que os caras que tiveram sucesso fizeram” (Pedro Heraldo, Acerto).

Outros entrevistados preferiram dar foco ao conteúdo que deve ser conhecido, citando o nome de obras que devem ser lidas ou mesmo temas que todo empreendedor deve conhecer.

“Ler o Four Steps To The Epiphany do Steve Blank, ler Lincoln Murphy a respeito de Customer Success. Não é muito minha área, me foge um pouco o nome do livro, mas ler sobre a parte de estruturação de vendas mesmo. Acho que isso é fundamental. O negócio se põe de pé tendo um modelo de receita sustentável, sendo uma estrutura de curso sustentável, que precisa vender, precisa entregar algo que tenha valor para um grupo de

clientes. Tem que vender para pessoas que vão se interessar genuinamente pelo produto dele. E que esse grupo de pessoas, tem que ser um grupo que seja grande o suficiente para sustentar o negócio dele. E com uma capacidade de geração de receitas suficientes para tornar aquele negócio dele rentável” (João Gallo, AppProva).

“Eu recomendaria que quem vai empreender estude sobre capital de risco, venture capital, dinheiro aplicado por empresas, acho que é fundamental entender como acessar o mercado de venture capital e como se relacionar com ele. Tem que estudar muito sobre finanças porque tecnicamente falando vai ser fundamental você entender contabilmente sua empresa. Negociação é fundamental” (Thiago Almeida, HUB).

4.9 Principais desafios

Finalmente, uma última etapa da pesquisa buscou compreender quais os principais desafios ao empreender. Sobre isso, alguns entrevistados falaram sobre a importância de pessoas boas trabalhando na empresa, afinal, ele considera pessoas o ativo principal de uma empresa. Sendo assim, o desafio seria não somente selecionar aquelas pessoas certas para o negócio como, também, saber geri-las e retê-las na empresa.

“Então, acho que a 1ª coisa que o mercado não te entrega em nenhum curso e nada que eu fiz até hoje, principalmente porque eu acho que quase ninguém sabe fazer, contratar bem pessoas e gerir bem pessoas” (Renato Paquet, Polen)

Outro entrevistado falou da importância do processo inicial de observação e da importância de se **testar tudo** que é feito antes da efetiva realização. Esse teste pode ser feito primeiro como um piloto, com pequenas amostras, e, se efetivo, gradativamente se aumentar a escala. Algo que percebi ao longo das entrevistas é que em grande parte das empresas não houve um planejamento detalhado, com períodos curtos de controle, de como o negócio seria realizado ou cresceria. Pelo contrário, ouvindo os entrevistados percebe-se que o início do desenvolvimento das empresas seguiu muito mais uma **lógica de tentativa e erro**, de mudança constante, de adaptação, do que um planejamento detalhado.

“Acho que é o processo de observação, então acho que é muito importante olhar. Você vê uma pessoa andando de bicicleta, cai algumas vezes, mas uma hora começa a andar de bicicleta sem precisar ler o livro ‘como andar de bicicleta’. O primeiro ponto é

esse. Depois testar, ir testando as coisas para ver se funcionam ou não.” (Lucas Marques, Méliuz)

“No Xequê Mate a gente planeja milhões de coisas, só que na hora de colocar em prática e ver os resultados não dão certo. Às vezes a gente faz um planejamento, a gente gasta 5 h fazendo isso, chega no dia seguinte a gente muda tudo. Eu fico bravo porque tem vez que a gente gasta muito tempo planejando, mas quando tem que fazer os testes vê que não dá certo.” (Pedro Carias, Xequê Mate)

Outro entrevistado não falou de características específicas e sim das dificuldades gerias de uma startup ganhar confiabilidade e dimensão no mercado. Os aspectos apontados vão desde validação de um modelo de negócio até a parte comercial que é importantíssima para o crescimento do negócio.

“Desafio acho que toda startup possui que é se consolidar no mercado, validar potenciais modelos de negócio, criar parcerias, uma série de desafios que a gente possui.” (Pedro Teberga, Polinize)

4.10 Visão do futuro

Um último tópico abordado na análise foi relativo à percepção de futuro que os entrevistados tiveram. Um dos entrevistados, especificamente, esteve na *Singularity University* e viu as apresentações de algumas *startups* que estão atualmente buscando ser aceleradas. Para a completa surpresa do entrevistado, ele percebeu que “as ideias mais malucas”, nas palavras dele, são as que mais são ouvidas. De acordo com ele: “coisas que a gente acha fora da curva, ‘impossíveis’, coisas do futuro ou de filmes, são conversadas aqui a todo o momento e, várias vezes, eu ficava pensando se realmente tinha entendido ou ouvido bem o que a pessoa falou de tão fora da minha realidade que era a coisa”. Nesta apresentação, ele afirma ter ouvido empresas propondo soluções sobre os mais diferentes temas:

“Não vou conseguir lembrar tudo que aconteceu, mas tinha empresa falando sobre como será o mercado de avatares e acessórios para uso no espaço já com data marcada para o ano de 2024, inclusive mostrando valores de market share e investimentos em ações espaciais nos próximos cinco anos. Vi empresa falando de como será a produção de casas

em impressoras 3D, outra empresa falando de como o software desenvolvido por eles e que já está sendo usado em vários hospitais do mundo vai ajudar na descoberta de possíveis células cancerígenas com custos infinitamente menores dos atuais”. (Rafael Santos, AppProva)

Outro ponto importante trazido pelo mesmo entrevistado, foi quando ele contou sobre uma palestra que assistiu com a professora e pesquisadora Esther Wojcicki, autora do livro “How to Raise Successful People: Simple Lessons for Radical Results”, que “defende que a educação básica deve ser norteadada não pelos conteúdos, como acontece no Brasil em sua ampla maioria, mas sim em habilidades socioemocionais que vão despertar e desenvolver isso nas pessoas”. Temos que ensinar as pessoas a acreditarem nelas mesmas, a respeitarem os outros e a si mesmo, a serem independentes sabendo trabalhar em grupo e, por fim, serem amigáveis e gentis com o próximo. Essa professora ainda mostrou como está implementando isso nas escolas da Califórnia na educação básica.

Outro entrevistado falou sobre um evento que ele havia acabado de participar do MIT na área de educação e inovação, chamado LINC Conference. Neste evento, são discutidos os principais desafios e problemas enfrentados pelos países em desenvolvimento na área de educação. Algo que chamou muito a atenção do entrevistado foi a apresentação da autora Rebecca Whintrop, autora do livro “Leapfrogging Inequality: Remarking Education to help Young People Thrive”. Essa palestra lhe chamou especialmente a atenção por um motivo: 884 milhões de jovens não terão desenvolvido habilidades básicas para o mercado de trabalho em 2030. Essa falta do desenvolvimento de habilidades necessárias num mundo que está em constante mudança.

Diante dessa questão, a autora mapeou mais de três mil inovações educacionais ao redor do mundo e trouxe dados que impressionaram o entrevistado: o Brasil está classificado como um dos países com maior número de inovações no setor educacional. Foram identificadas mais de cem iniciativas no setor de educação no Brasil, mais de 50% utilizam recurso tecnológico e em torno de 70% tem o interesse de tornar o aprendizado mais atrativo para o estudante, enquanto somente 2% são soluções focadas em mudanças nos métodos avaliativos/ de verificação do aprendizado do aluno.

Um dos exemplos de iniciativa dado por Esther em sua palestra foi o Núcleo Avançado em Educação (NAVE). A NAVE é um projeto brasileiro desenvolvido pela Oi em parceria

com as secretarias de educação dos estados do Rio de Janeiro e Pernambuco que tem como objetivo preparar os jovens para profissões contemporâneas. Alguns dos cursos fornecidos neste curso técnico, por exemplo, é Programação de Jogos ou Multimídia, e, outro, Design de Jogos.

Em relação às profissões do futuro, o depoimento de um dos entrevistados está totalmente de acordo com o que foi mencionado acima, provando que o problema da falta de mão de obra qualificada para alguns tipos de trabalhos já existe.

“No nosso último ano, ficamos com 85 vagas abertas que não conseguimos preencher porque não tinha gente. Eu precisava de um Head de Inside Sales, um Head de Customer Success, precisava de desenvolvedores mobile, ou seja, empregos novos. Eu tenho medo da gente sofrer aqui um boom de oferta de empregos e um boom de desempregados. É muita mão-de-obra malformada e muito emprego novo. Não adianta empreender se o cara não tem preparo, não tem uma educação básica. Olha o tanto de gente que quebra. O que o governo está fazendo é uma covardia. Educação de má qualidade gera desempregados, gera miséria e, miséria, mata.” (Rafael Santos, AppProva)

5 CONCLUSÃO

Um dos objetivos da pesquisa foi entender se há relação entre a formação acadêmica e a escolha por empreender. Após a realização de mais de vinte entrevistas, os resultados sugerem que **não há relação entre esses fatores**. Aqueles que decidiram empreender o fizeram por três razões principais: i) porque sempre se viram na condição de alguém que quer criar e ter poder de decisão, neste caso, desde a adolescência já imaginavam e queriam ter seu próprio negócio, independentemente da área ou; ii) porque ao longo da vida profissional e com o conhecimento adquirido na graduação e pós-graduação se tornaram *experts* em determinado assunto e decidiram abrir um negócio dentro do ramo que conheciam e, por fim; iii) devido ao fato de ao longo da vida surgir a oportunidade de empreender como, por exemplo, a convite de alguém.

Em nenhum dos três casos mencionados acima, a formação acadêmica influenciou na decisão em si. Mesmo aqueles entrevistados que abriram o próprio negócio porque tinham muito expertise em determinado assunto garantem que embora o ensino tenha sido

fundamental para o entendimento profundo do objeto do negócio, para a atividade empreendedora em si, a formação acadêmica não influenciou. Essa foi uma resposta unânime entre todos, tanto os que estudaram em escolas particulares, como os que estudaram em escolas públicas e nas mais diversas formações.

Ao longo da entrevista **não houve sequer um caso onde a instituição de ensino incentivava o empreendedorismo**. Tanto os entrevistados que estudaram em escolas públicas federais, como os que estudaram em escolas particulares, defendem que no Brasil o ensino ainda é muito teórico, uma sala de aula aonde se tem muito mais respostas do que perguntas e matérias que te ensinam a trabalhar bem para alguém ao invés de ensinar o aluno a enxergar uma oportunidade e saber desenvolvê-la.

Em relação ao segundo objetivo ficou claro ao longo das entrevistas que **as instituições de ensino superior brasileiras não capacitam o empreendedor de forma satisfatória**. Na ausência dessa capacitação, a busca por conhecimento para abrir e gerir um novo negócio aconteceu por meio de fontes gratuitas e não-gratuitas.

Dentre as fontes gratuitas, foram mencionados: (i) LinkedIn, que permite seguir, entrar em contato e aprender com pessoas que são referências nas mais diversas áreas; (ii) Coursera e (iii) edX, em ambos são disponibilizados cursos das maiores universidades do mundo; (iv) o site *How to Start a Startup*, do autor Sam Altman, aonde é possível ter acesso há várias vídeos de como desenvolver uma Startup; (v) contato com outros empreendedores através da *Endeavor* e, finalmente, (vi) Podcasts.

Em relação às fontes não gratuitas que foram buscadas pelos empreendedores se destacam: (i) Fundação Lemann; (ii) StartSe, considerado maior rede de empreendedores do país e que possui programas pagos para levar estudantes para conhecer donos das maiores startups de todo o mundo; (iii) cursos da *Singularity University*; (iv) programas como *Brazil at Silicon Valley*. Em todos estes cursos os entrevistados mencionaram que conseguiram trazer conhecimentos novos para os empreendimentos que possuem no Brasil e conseguiram fazer um bom *networking*.

Por fim, através das entrevistas foi possível levantar alguns livros que foram considerados fundamentais pelos entrevistados para o desenvolvimento de um negócio. As

obras mais mencionadas foram: (i) The four Steps to the Epiphany; (ii) The Startup Owner's Manual; (iii) A General Theory of Entrepreneurship; (iv) Customer Success; (v) Lean Startups; (vi) Organizações Exponenciais; (vii) Como fazer amigos e influenciar pessoas e (viii) Satisfação Garantida.

É importante que as instituições de ensino superior brasileiras entendam que o método tradicional de ensino, expositivo, tem pouco efeito e relevância para os empreendedores. O interessante seria, realmente, tentar adotar uma forma híbrida de ensino, onde houve sim um embasamento teórico, mas, paralelamente, alguém de mercado, empreendedor, que pudesse mostrar como a experiência que teve se encaixa com tudo o que foi dito.

Além disso, é necessário um maior intercâmbio de informações entre as universidades de negócios brasileiras com as demais universidades do mundo. Percebe-se através das entrevistas que já existe programas ao redor do mundo muito interessantes e que podem ser trazidos para o Brasil. Os professores e as universidades precisam, de fato, se tornaram mais atuais e, talvez, alterar parte do conteúdo para aqueles conteúdos que tem sido mais útil aos empreendedores.

Em relação à abordagem teórica, após este estudo, percebe-se que não há ainda um consenso na área de educação empreendedora, os estudos estão ainda muito incipientes, a vida de um empreendedor ainda é muito mais baseada nos aprendizados do dia-a-dia na prática do que em qualquer teoria.

Como principais limitações do trabalho, temos o fato de que as entrevistas foram realizadas com empreendedores das capitais Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro. Pesquisas futuras podem abordar empreendedores de outros estados, dado que o Brasil é um país com grande diferença cultural e econômica em suas cinco regiões. Essa pesquisa se limitou a entrevistar empreendedores que, até o momento, obtiveram sucesso. Entretanto, seria interessante e rico para a pesquisa entrevistas aqueles que não obtiveram sucesso ao empreender.

Outros estudos como o realizado nesta pesquisa são necessários para que se entenda de forma cada vez mais profunda quais são as principais críticas daqueles que tem

interesse em empreender, por isso a necessidade de ouvi-los. Através das informações coletadas, percebe-se que as instituições brasileiras ainda utilizam métodos muito tradicionais de ensino e pouco práticos, fazendo com que o ensino adquirido seja muito pouco útil na “vida real”. Além disso, é sempre importante entender o que está sendo feito ao redor do mundo em relação à educação empreendedora para que as escolas brasileiras possam utilizar métodos mais efetivos.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Pesquisa mostra o perfil do jovem **Pequenas empresas e grandes negócios**. 18 jan. 2019. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2019/01/pesquisa-mostra-perfil-do-jovem-empresendedor-brasileiro.html>>. Acesso em: 20 maio. 2019.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo. v. 1, n. 1, p. 25-38, jan. 2015. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.bgr/index.php/revistas/article/view/612/522>>. Acesso em: 20 maio 2019.

BENTO, A. M.; FERREIRA, M. R. D. A prática da pesquisa em ciência social: uma estratégia de decisão e ação. **Revista de Administração Pública**, v. 17, n.4, p.4-39, out./dez. 1983.

BRANT, Bobbi. **The World's Most Entrepreneurial Countries**. Focus by Expert Marketing. Disponível em: <<https://www.expertmarket.com/focus/research/most-determined-entrepreneurs>> Acesso em: 20 maio. 2019.

BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Educação Brasileira, 1998. p. 189-197.

CASSIS, Y.; MINOGLU, I. P. **Entrepreneurship in theory and history**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

CAUPIN, F. **ICB – IPMA Competence Baseline**. International Project Management Association, 2006.

CHAGAS, F. C. D. O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro. In: **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Instituto Euvaldo Lodi, 2000.

CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. Understanding Competencies and Competency Modeling: A Literature Survey. **Journal of Business and Management**. vol. 16. jan. 2014. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/f9e4/f17ce671b53a33d3da74e3bf12d85f540715.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed, 2010.

DINO. Cresce o número de jovens empreendedores no Brasil: Empreendedorismo Digital ganha destaque. **Revista Veja**. Disponível <<https://veja.abril.com.br/economia/dino/cresce-o-numero-de-jovens-empresendedores-no-brasil-empresendedorismo-digital-ganha-destaque/>> Acesso em: 20 maio. 2019.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FAYOLLE, Alain. **Personal views on the future of entrepreneurship education**. Entrepreneurship & Regional Development, 2013.

FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedorismo e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext>. Acesso em: 03 jul. 2019.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8.ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GREENE, Patricia G.; BRUSH, Candida G.; EISENMAN, Elaine J.; NECK, Heidi; PERKINS, Sam. **Entrepreneurship Education: A Global Consideration from Practice to Policy Around the World**. Babson College, 2015.

HISRICH, R. D; PETER, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HYTTI, U; O'GORMAN, C. What Is 'Enterprise Education'? An Analysis of the Objectives and Methods of Enterprise Education Programmes in Four European Countries. **Education + Training**, v. 46, n. 1, p. 11-23, 2004.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. Tradução de Maria Freire Ferreira Salvador. São Paulo: Saraiva, 2010.

KATZ, J.A. The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education. **Journal of Business Venturing**, 18(2), 283–300. 2003.

KIRBY, David. Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge? **Education + Training**, v. 46, n. 8/9, p. 510-519, 2004.

KIPERMAN, Adriane. **O que aprender com Israel: a startup nation**. 2019. Disponível em: <<https://desafiosdaeducacao.com.br/israel-startup-nation/>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

KURATKO, D. F. The Emergence of Entrepreneurship Education Development, Trends, and Challenges. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 29, 577-598. 2005.

LANDSTROM, H.; BENNER, M. **Entrepreneurship research: a history of scholarly migration**. In: LANDSTROM, H.; LOHRKE, F. (org). Historical foundations of entrepreneurship research. Great Britain: Edward Elgar Publishing. p. 15-45, 2010.

MARTINS, G. A. **Metodologias Convencionais e Não-convencionais e a Pesquisa em Administração.** Caderno de Pesquisas em Administração - PPGA/FEA/USP, n. 1, p. 2 - 6, janeiro 1995.

MURPHY, P.; LIAO, J.; WELSCH, H. P. A conceptual history of entrepreneurial thought. **Journal of Management History**, v. 12, n. 1, p. 12-35, 2006.

OLESKI, Ana. **Em 2018, O Brasil Ganhou Suas Primeiras Startups Unicórnios.** Abertura Simples. 22 Jul. 2018. Disponível em: <<https://aberturasimples.com.br/primeiras-startups-unicornios-brasileiras/>> Acesso em: 20 maio. 2019.

PAIVA JÚNIOR. F. G. et al. A **contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação.** In: XXVI ENEGEP – Fortaleza - CE, 2006.

PITTAWAY, L. Philosophies in entrepreneurship: a focus on economic Theories. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 11, n. 3, p. 201-221, 2005.

RAMOS, Mariana. Empreendedorismo ganha espaço nas universidades. **Revista Exame.** 07 out. 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/empreendedorismo-ganha-espaco-nas-universidades-2/>>. Acesso em: 20 maio. 2019.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1967.

ANEXO

Roteiro de Entrevista

Bloco 1: Perfil

1. Me fala um pouco sobre você.
2. Poderia me contar brevemente como foi sua trajetória profissional?
3. Como aconteceu a decisão de empreender?
4. Que pessoas foram inspiradoras para suas escolhas profissionais?
5. Pode me descrever como é a sua empresa e como atua?
6. Quais são suas responsabilidades atualmente na empresa?
7. Que características são necessárias para uma pessoa exercer um papel como o seu?
8. Quais são seus maiores desafios hoje?
9. Onde você busca os conhecimentos necessários para lidar com estes desafios?

Bloco 2: Trajetória Acadêmica e Aprendizado em Negócios

1. Como foi sua formação acadêmica?
 - a. Lembra de experiências marcantes nestes cursos? Pode me contar como foi?
 - b. O que você ressaltaria de positivo nestes cursos em termos de contribuição para o empreendedorismo e a gestão de negócios?
 - c. O que você ressaltaria de lacunas nestes cursos em termos de contribuição para o empreendedorismo e a gestão de negócios?
 - d. Durante estes cursos, algum livro ou autor foram importantes para desenvolver suas atividades?
 - e. Tem contato com os alunos do curso ou não? Se sim, como é este contato?
2. Houve alguém da academia / especialista que te ajudou a criar o modelo de negócio da sua empresa?
3. Se você tivesse que aconselhar uma pessoa próxima que estivesse dando seus primeiros passos para empreender, o que aconselharia em termos de capacitação?
4. Como você costuma se atualizar sobre novos cases e teorias de business?
5. Você costuma compartilhar conhecimentos / conteúdos de negócios ou não? Se sim -> Como?
6. Participa de algum grupo ou comunidade sobre negócios? Como é?

7. Você segue alguém/alguma empresa nas redes sociais que compartilhe conteúdo de negócios? Quem? Como isto te ajuda?

Bloco 3: Construção de Pipeline de Talentos

1. Como foi a evolução do quadro de funcionários na sua empresa ao longo dos anos?
2. Como é feita a seleção destes funcionários? O que se destaca em termos de formação?
3. Qual seu maior desafio em termos de identificação e retenção de talentos?
4. Como os funcionários da sua empresa se atualizam, se qualificam?
5. Sua empresa fornece algum curso/treinamento? Como são estes cursos? [quem ministra, onde, temas, periodicidade, ...] Como são escolhidos?
6. Quais são os treinamentos / formações / diplomas essenciais para evoluir na carreira dentro da sua empresa?
7. Já aconteceu de sua empresa precisar capacitar funcionários em determinado assunto e não conseguir? Se sim, pode me contar como foi?
8. Quais as vantagens e desvantagens de fazer um curso no Brasil vs. Um curso internacional?
9. Quais as vantagens e desvantagens de fazer um curso presencial vs. On-line?

Bloco 4: Percepções das Marcas/ Planos futuros

1. Quais instituições vêm à sua cabeça quando você pensa em um curso de negócios? Mais alguma?
2. Você não mencionou X instituições. Você conhece alguma destas?
3. Como você descreveria estas instituições?
4. Quais instituições você acha que se destacam? Por quê?
5. Quais instituições você descartaria? Por quê?
6. Você tem planos de fazer algum curso? Qual?
7. O que seria essencial neste curso?
8. Como seria o curso ideal pra você em termos de:
 - a. - Horários

- b. - Carga horária total
 - c. - Temas interessantes
 - d. - Experiências interessantes
 - e. - Formato: presencial x on-line
 - f. - Instituições preferenciais
 - g. - Participantes do curso / Networking
 - h. - Instrutores
 - i. - Instalações
 - j. - Material didático
9. Quais outras iniciativas você acha interessantes para capacitar o empreendedor?