

Leonardo Ayres Cordeiro

**FORMAÇÃO DE VISÃO EMPRESARIAL EM *SPIN-OFFS*
UNIVERSITÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO EM VIÇOSA - MG**

Pedro Leopoldo
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo
2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Leonardo Ayres Cordeiro

**FORMAÇÃO DE VISÃO EMPRESARIAL EM *SPIN-OFFS*
UNIVERSITÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO EM VIÇOSA - MG**

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Profissional em Administração das
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo,
como requisito parcial à obtenção do título de
Mestre em Administração

Orientadora: Prof. Dra. Valéria M.M. Judice

Pedro Leopoldo
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo
2005

658.4 CORDEIRO, Leonardo Ayres
C794f Formação de visão empresarial em Spin - Offs
2005 Universitárias: um estudo de caso em Viçosa / MG.
– Pedro Leopoldo: Fipel, 2005.
101p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração.
Orientador(a): Prof^ª. Dra. Valéria Judice

1. Empreendedorismo. 2. Spin - Offs. Universitárias.

Dedico esse trabalho a Professora Zélia de Cerqueira Barbosa, diretora geral da Fundação Dr. Pedro Leopoldo, pela oportunidade, que abriu meus caminhos.

Dedico também a minha esposa, Maria Alice, sempre incentivadora.

AGRADECIMENTOS

- A minha família, pelo incentivo, confiança e orações.
- A Professora Doutora Valéria Judice pela dedicação e habilidade em orientar a elaboração desse trabalho.
- Ao Professor Doutor Mauro Calixta Tavares, pela dedicação e habilidade em co-orientar a elaboração desse trabalho.
- Aos professores do curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dr. Pedro Leopoldo, pelo empenho e grande contribuição dada pela transmissão de seus conhecimentos.
- Ao Professor Nelson Maciel, proprietário da empresa Centro de Produções Técnicas – CPT de Viçosa, pela disponibilidade e colaboração para realização dessa pesquisa.

RESUMO

Empresas *spin-offs* universitárias têm especial significado social e econômico, por causa de seu potencial e sua natureza baseada em conhecimentos. Essas empresas são tópicos relevantes para pesquisas, uma vez que sua constituição está florescendo nas chamadas sociedades do conhecimento. Desde que o conhecimento se estendeu do ambiente acadêmico para o mundo corporativo, as empresas *spin-offs* chamaram a atenção dos pesquisadores brasileiros e muitos estudos têm sido feitos, recentemente, no país. Dentro desse contexto, essa dissertação apresenta os resultados de uma pesquisa exploratória qualitativa, feita em 2004 com um estudo focando a formação de visão empresarial em uma *spin-off* universitária brasileira. A base teórica e empírica desse estudo foi desenvolvida através de investigação exploratória, análise bibliográfica e pesquisa de campo. Na revisão da literatura se procurou buscar o máximo possível o que de mais atual em definições e classificações teóricas de empresas *spin-offs*. Estudos sobre empreendedorismo e empreendedor também foram revistos, com especial atenção para o modelo visionário. Com objetivo de testar e explorar a aplicação do modelo visionário de Filion, foi feita uma entrevista a fundo com a equipe do empreendimento de uma empresa *spin-off* universitária, originária da Universidade Federal de Viçosa – Minas Gerais, o Centro de Produções Técnicas, CPT. Os resultados dessa pesquisa estão ordenados e apresentados de 1988, quando a empresa foi criada, até 2004. Os resultados mostram que os elementos da teoria visionária de Filion podem ser claramente identificados na história da empresa, sendo fácil notar que a empresa tem um alto grau de correspondência com a teoria visionária de Filion. Uma das principais conclusões desse estudo está relacionado com a utilização da estrutura de Filion para futuros estudos de empresas *spin-offs*.

Palavras-chave: Empreendedorismo; *Spin-offs* Universitárias; Visão

ABSTRACT

University spin-off companies are of economic and social significance because of their knowledge-based nature and potentials. These companies are expected to be a relevant research topic, as their entrepreneurial constitution is flourishing in the so-called knowledge societies. As knowledge spillovers from the academic environment to the corporate world, spin-off companies have brought attention to Brazilian researchers and several studies have been recently produced in the country. Within this orientation, the dissertation presents the results of qualitative empirical research carried-out in 2004 in a study focused on entrepreneurial visionary formation in an academic Brazilian spin-off. The theoretical and empirical basis of the study is developed through exploratory investigation, bibliographical analysis and case-study research. The literature review is carried out in the attempt to use, as much as possible, updated literature and theoretical approach on spin-off definitions and classifications. Additionally, entrepreneurship and entrepreneurial characteristics and behavioral studies are also reviewed, with particular attention to the visionary model. In the aim of testing and exploring an application of Filion's visionary model, in-depth interviewing is performed with the entrepreneurial team from a selected spin-off from the Federal University of Viçosa, Minas Gerais, Centro de Produções Técnicas, CPT. The research results are organized and presented from 1988, when the company started up to 2004. The results show that elements of the Filion's visionary theory can be clearly identified in the company history. It is noticeable that the studied company has a high degree of correspondence to Filion's visionary theory, One of the main conclusions which emerges from this study is related to the usefulness of Filion's framework to future studies of spin-off companies.

Key words: Entrepreneurship; University Spin-offs; Vision

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Categorias de visão.....	54
Figura 2 – Processo Visionário.....	56
Figura 3 - Evolução de Alunos Matriculados na Universidade On Line Viçosa – UOV.....	79

LISTA DE TABELAS DE QUADROS

Tabela 1 - Os sete países mais empreendedores no mundo..... 36

Quadro 1 – Definições simples e complexa de *spin-offs*..... 21

Quadro 2 - Características mais freqüentes atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas..... 30

Quadro3 - Características Comportamentais Empreendedoras (CCE´S) identificadas por McClelland..... 43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Problema da Pesquisa.....	16
1.2. Justificativa.....	16
1.3. Objetivos.....	18
1.3.1. Objetivo Geral.....	18
1.3.2. Objetivos Específicos.....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1. Empresas <i>spin-off</i> universitárias.....	19
2.1.1. Definições de empresas <i>spin-offs</i>	19
2.1.2. Características das <i>Spin-offs</i> universitárias.....	20
2.1.3. O processo de criação das <i>spin-offs</i>	22
2.1.4. A transferência de tecnologia através das <i>spin-offs</i>	25
2.2. Empreendedorismo.....	26
2.2.1. Definição de Empreendedorismo.....	26
2.2.2. Quem é o empreendedor?.....	27
2.2.3. Empreendedorismo no Brasil.....	33
2.2.4. O empreendedor empresarial.....	38
2.2.5 Características do comportamento empreendedor.....	41
2.3. O modelo de atividade empreendedora de Filion.....	51
2.3.1. Tendências para a construção da teoria de empreendedorismo segundo Filion.....	52
2.3.2. A teoria visionária de Filion.....	54
2.4 Modelo de análise.....	59
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	60
3.1 Tipo de pesquisa.....	60
3.2. Método de pesquisa.....	60
3.3. Unidade de análise.....	61
3.4. Unidades de observação.....	61
3.5 Procedimentos de coleta dos dados.....	62
3.6. Tratamento dos dados.....	63
4. A EMPRESA CENTRO DE PRODUÇÕES TÉCNICAS – CPT.....	64
4.1. Dados gerais.....	64
4.2. Histórico.....	64
5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DA PESQUISA.....	66
5.1. A base empreendedora e os relacionamentos.....	66
5.2. A característica <i>spin-off</i> universitária.....	67
5.3. A visão emergente.....	68
5.4. O conceito de si.....	69
5.5. Conhecimento do setor e relações.....	70
5.6. A visão central, aprofundamento no conhecimento do setor e relacionamentos.....	71
5.7. Visão lateral e inovações.....	76
5.8. Novas Visões – a continuidade do processo.....	78
6. CONCLUSÕES.....	81
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85

ANEXO 1: ROTEIRO DE ABORDAGEM PARA CASOS DE SUCESSO DO SEBRAE	92
ANEXO 2 - DADOS COMPLEMENTARES FORNECIDOS PELO CPT	97

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, as empresas são frequentemente levadas a encarar muitas das oportunidades emergentes no mercado, dentro de posições estratégicas previamente adotadas. Em geral, seus gestores não têm conhecimento apropriado para aproveitá-las em todo seu potencial ou mesmo não dispõem de tempo hábil para retrazar novas estratégias mais condizentes com novas situações configuradas.

Determinam-se, então, quadros operacionais que, por vezes, se tornam confusos e apresentam grande dificuldade na administração dos mesmos, principalmente para aqueles que se arriscam na aventura do empreender sem uma visão sistêmica e gerencial.

A velocidade das mudanças, acelerada pelas transformações em acesso e disponibilidade de tecnologias de comunicação e informação ocorridas nas últimas décadas, por sua vez, promove uma concorrência acirrada em todos os setores. Tornam-se, da noite para o dia, freqüentes ou indispensáveis os ajustes nos negócios ou até mesmo são inviabilizados negócios estruturalmente consolidados.

O setor de serviços, no ambiente econômico atual, apresenta-se em franco crescimento, sendo o destaque para a “Era do Conhecimento”. No quadro pós-industrial, expandem-se novos serviços, declinam margens de lucratividade da manufatura. Em particular, desenvolvem-se intensivamente novos serviços relacionados a conhecimentos especializados, em segmentos e áreas como educação, ensino, saúde, artes e entretenimento.

Desde que o empreendedor se tornou conhecido como agente fundamental para a viabilização de um negócio, bem como propulsor do desenvolvimento econômico, alguns estudos vêm sendo realizados objetivando conhecê-lo melhor, determinar seu perfil, suas motivações e as razões de seu sucesso.

De acordo com McClelland (1971), a motivação de realização e características comportamentais são os fatores essenciais para o crescimento econômico dos indivíduos e são a explicação para a aparente indiferença de

muitos e a sensibilidade de poucos para oportunidades econômicas do ambiente.

Ao afirmar que são precisamente aqueles com alta necessidade de realização que são sensíveis a mudanças ambientais com relação às oportunidades econômicas, esse autor descreve o empreendedor, fundamentalmente, por sua estrutura motivacional. Segundo seus estudos, o indivíduo empreendedor possui uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante de uma necessidade específica: a necessidade de realização.

As sociedades desenvolvidas diferem das demais pela maneira como determinam seu processo inovador, ou seja, de criação e de agregação de valor econômico. Subentende-se que uma sociedade é tão mais rica quanto maior for sua capacidade interna de gerar conhecimento e de estimular a produção. Nesse sentido, é primordial promover as pessoas que compõem determinada sociedade, seus desejos de realização, suas habilidades e potenciais de criação. A análise desse contexto conclui-se no entendimento de porque o empreendedorismo é uma pauta importante para o desenvolvimento do nosso país.

Por outro lado, segundo Gregolin (1998), como parte do contexto econômico, cresce a relação de transferência de conhecimentos e tecnologias entre escolas, universidades, centros de pesquisa e empresas, onde são promovidos, entre os quais, as incubadoras de empresas e os parques científicos e tecnológicos, redes interorganizacionais de parcerias e de colaboração.

As primeiras incubadoras de empresas surgiram no Brasil na década de 1980. Em 2005, conforme informações da ANPROTEC (2005) são 297 instituições (incubadoras em operação) dedicadas a dar apoio a profissionais que desejam se lançar como empresários. Empresas que recebem assistência de uma delas têm 93% de possibilidade de sucesso, contra 40% daquelas que não passam por incubadoras.

Ao longo das últimas décadas, com as atividades de extensão universitária, uma série de ações começou a ser desenvolvida no sentido de promover a aproximação entre universidade e empresa.

Das ações que as universidades desempenham para promover a geração de empresas, destaca-se a criação de *spin-offs* oriundas dos quadros técnico-científicos, departamentos e laboratórios da própria organização universitária, além de incubadoras, parques e pólos tecnológicos. As ações de apoio a *spin-offs* podem ser inseridas nas funções da universidade ligadas ao ensino, a pesquisa ou a extensão. É uma forma de mostrar ao aluno outras alternativas e horizontes de carreira, além da formação de profissionais qualificados.

A idéia não é somente gerar empreendedores, mas também dar oportunidade àqueles que desejam desenvolver esse potencial existente por natureza. A geração de empresas é uma forma de desenvolver conhecimento, dar oportunidade ao aluno de conviver com a realidade de mercado e colocar novas tecnologias à disposição da sociedade.

Os resultados da Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica - PINTEC 2000, IBGE (2002), realizada num universo de 70 mil empresas brasileiras durante o período de 1998 a 2000, indicam que apenas 11,43% das empresas pesquisadas citam universidades e institutos de pesquisa como fonte de informação para a inovação tecnológica. Das 22 mil empresas que implementaram algum tipo de inovação (produto ou processo), 2.505 tiveram a cooperação de outras organizações e a importância da parceria com universidades e institutos de pesquisa foi considerada baixa e não relevante por 1864 delas (74,41%).

Esse resultado é corroborado pela pesquisa “A Indústria e a Questão Tecnológica” (CNI, 2002) desenvolvida em 2001 pela CNI, FINEP e MCT num universo de 531 empresas, no qual se comprovou, de um lado, que 48,3% das empresas não utilizam a universidade como fonte de informação e conhecimento e que, de outro lado, outras 16,8% empresas consideram a

participação da universidade pouco importante para o seu desenvolvimento tecnológico.

Tendo esse cenário geral de relações universidade-empresa (U-E) como referência, essa dissertação visa analisar uma empresa *spin-off* universitária, que cresceu e prosperou no mercado, chegando em 1998 a ocupar a posição de número 1 em porte e participação em seu setor de atuação, mantendo-se assim até o ano de 2004, final do período que abrange esse trabalho.

O foco dessa dissertação está na avaliação da aplicabilidade da teoria visionária de Fillion a uma empresa *spin-off* universitária, o Centro de Produções Técnicas – CPT de Viçosa/MG, analisando o período desde sua criação em 1988 até o ano de 2004.

Segundo Chiesa e Piccaluga (2000), pesquisas em empresas *spin-offs* indicam que essas empresas têm um modelo caracterizado por baixa tolerância ao risco (i.e. medo de falir) e níveis altos de conforto com a vida acadêmica, o que atua como desincentivo para as *spin-offs* universitárias.

Ainda, Arnold *et al.* (1998) ressaltam que, no que tange a competitividade, empresas *spin-offs* universitárias têm que achar o equilíbrio entre ações acadêmicas e gestão dos negócios em sintonia com o mercado.

Judice e Baêta (2005), por outro lado, mostram que, além de alta aversão ao risco, empresas de origem universitária tendem a ter comportamentos de busca de recursos ou financiamentos no mercado que repetem modelos do fomento de origem universitária (financiamentos a fundo perdido). De outro lado, segundo as mesmas autoras, tais empresas também tendem a desenvolver certo auto-cerceamento ao crescimento empresarial através de associação a capitalistas de risco ou a sócios de outras origens distintas do meio universitário.

Considerando tais aspectos registrados na literatura e que sinalizam que o ambiente universitário acadêmico seria gerador de um contexto algo específico de empreendedorismo, a presente dissertação busca investigar,

através de um estudo de caso, como se constitui o processo de formação de visão empresarial em ambiente e condições universitárias, utilizando como base o modelo de formação do processo visionário de Louis Jacques Fillion (1999).

1.1. Problema da Pesquisa

No caso da empresa objeto de estudo, o Centro de Produções Técnicas - CPT, resultados obtidos em pesquisa exploratória indicaram atuação estratégica empresarial de padrão consistente e regular ao longo do tempo na obtenção de eficiência da organização. Observando-se mais atentamente ainda, pôde-se depreender que a coordenação, supervisão e gerência do CPT podem habitualmente auferir o controle necessário ao bom andamento das atividades, relativamente ao padrão obtido no setor.

Esse resultado inicial contrapõe-se ao usual, esperado e apresentado na literatura de empreendimentos *spin-off* de base universitária no Brasil, onde, em geral, empresários pesquisadores ou cientistas têm apresentado relativamente pouca eficiência administrativa e mercadológica, por um lado, por sua inclinação excessiva a pesquisa e desenvolvimento (P&D) do produto (JUDICE; BAÊTA, 2005), e, por outro lado, pela precariedade e obscurecimento usualmente conferidos às funções mercadológicas, administrativas e gerenciais por empresários com origens acadêmicas (MACULAN; MERINO, 1998).

Sendo assim, a seguinte questão torna-se orientadora do aprofundamento da pesquisa:

A teoria visionária de Fillion – aplicar-se-ia, dentro da estratégia usada na administração do Centro de Produções Técnicas – CPT de Viçosa/MG, em sua trajetória de desenvolvimento empresarial no período de 1988-2004?

1.2. Justificativa

...a criatividade é inerente a todo ser humano....No momento em que você se dedica ao planejamento de sua atividade, quando você cria um espaço e um tempo para analisar o seu negócio, os seus dados,

os produtos dos concorrentes, para refletir sobre os resultados das mídias de divulgação, do seu processo de venda, da sua logística e atendimento ao cliente, você está abrindo as portas para a criatividade. (MACIEL, 2003: pg 03)

Segundo Pereira (1995), criar uma empresa competitiva é o principal desafio, tanto para empreendedores já atuantes como daqueles que estão pensando em iniciar um empreendimento.

Considerando-se o papel de destaque dentro do cenário mineiro e nacional alcançado pela empresa selecionada para essa dissertação e expresso em duas premiações, tais como, o **Prêmio Excelência Empresarial** em 2001 de melhor empresa de prestação de serviços do Estado de Minas Gerais, concedido pelo SEBRAE/MG e a Fundação Gerdau e o **Prêmio Empresa Destaque Nacional** em 2004, concedido pelo SEBRAE Nacional e MBC (Movimento Brasil Competitivo), avaliar a aplicabilidade da teoria visionária de Filion (1999) ao Centro de produções Técnicas – CPT de Viçosa/MG, é o vetor onde se concentram os pontos a serem analisados nesse trabalho.

Como justificativa de ordem teórica, o estímulo a realização dessa dissertação coincidiu com a possibilidade de oferecer uma contribuição para o enriquecimento de nossa literatura, uma vez que se trata de uma avaliação da existência ou não de fatores empreendedores em uma empresa *spin-off* universitária, servindo esse mesmo argumento para uma justificativa de ordem prática, onde empresas de origem e natureza semelhante, pela análise do material aqui exposto, poderão eventualmente adquirir uma base mais consistente de informações e poderão ter maior clareza na implementação de ações estratégicas.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Avaliar a aplicabilidade da teoria visionária de Filion a uma *spin-off* universitária, baseando em levantamentos e pesquisas feitas junto ao Centro de Produções Técnicas - CPT de Viçosa/MG.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar *spin-offs* universitárias
- Descrever os conceitos atuais de empreendedorismo
- Descrever detalhadamente o processo visionário dentro do modelo de atividade empreendedora de Filion
- Identificar e analisar algumas estratégias de sucesso empresarial adotada na vida de uma empresa *spin-off* universitária mineira, dentro do período estudado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo trata dos aspectos relevantes ao empreendedorismo universitário e sua realização através de empresas *spin-offs*. Nessa orientação, apresentam-se 4 seções assim organizadas: a seção 2.1 apresenta uma definição de *spin-off*, as características de empresas *spin-offs* universitárias, o processo de criação e como ocorre a transferência de tecnologia. A seção 2.2 trata de empreendedorismo, trazendo a definição para o termo, abordando sobre quem é o empreendedor, discursando um pouco sobre empreendedorismo no Brasil, as características dos empreendedores e, finalmente, fazendo um questionamento sobre a especificidade do empreendedorismo universitário. A seção 2.3 descreve inicialmente quais foram os elementos utilizados para a construção da teoria de Filion, detalhando a seguir o processo visionário de Filion. A seção 2.4 busca construir o modelo de análise através de uma síntese dos elementos teóricos tratados em 2.1, 2.2 e 2.3.

2.1. Empresas *spin-off* universitárias

2.1.1. Definições de empresas *spin-offs*

O processo de *spin-off* é a formação de novas empresas, tendo como base materna uma outra organização. O empreendimento corporativo resultante em *spin-offs*, tem sido assunto de interesse já há alguns anos, particularmente quando alguns estudos indicam que a tecnologia básica no *start-up* dessas empresas tem mais inovação e efetividade do que aquela presente em grandes companhias (KASSICIEH *et al.*, 1996).

As *spin-offs*, numa primeira análise, podem ser compreendidas como empresas juridicamente constituídas, que tiveram como principal fator de criação o aproveitamento de uma oportunidade de negócios gerada pelos resultados finais ou parciais de um projeto empresarial ou uma pesquisa acadêmica que resultou na formação de uma empresa a partir de uma inovação de produto, processo ou serviço (FILION, 2004).

A OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2000) define as *spin-offs* como sendo: firmas criadas por pesquisadores do setor público (pessoal do *staff*, professores ou pós-graduandos); empresas emergentes que dispõem de licenças de tecnologias geradas no setor público; empresas emergentes sustentadas por uma participação direta de fundos públicos, ou que foram criadas a partir de instituições públicas de pesquisa.

As *spin-offs* também podem surgir de empresas privadas já constituídas, estas são conhecidas como *corporate spin-offs*, mas não é esse tipo específico que será tratado neste estudo. Diferentes autores e entidades internacionais definem *spin-offs* de formas mais restritas ou abrangentes, como será apresentado a seguir.

Numa definição simples, pode-se dizer que a transferência de recursos ocorre entre determinada organização pública ou não e a empresa *spin-off*. No entanto uma *spin-off* pode também ser definida como uma empresa totalmente autônoma, que incorpora tecnologia desenvolvida por outra organização, que lhe serve de base materna (CARAYANNIS *et al.*, 1998).

É importante ressaltar que toda *spin-off* é uma empresa recém formada, ou seja, uma *start-up*, porém nem toda *start-up* é uma *spin-off*, como será apresentado detalhadamente nessa seção, as *spin-offs* são um tipo específico de empresa nascente.

2.1.2. Características das *Spin-offs* universitárias

Jones-Evans *et al.* (1998), afirmam que os empreendimentos acadêmicos são bem diferentes do que iniciar um pequeno negócio. Essa diferenciação é baseada no fato de que os empreendedores acadêmicos estão na linha de frente no que se refere à tecnologia e que qualquer empresa *spin-off* que se origina de uma universidade tem suas raízes na pesquisa acadêmica.

Carayannis *et al.* (1998), chamam a atenção para uma definição mais detalhada de *spin-offs* universitárias, conforme o Quadro1, a seguir,

ampliando ainda mais o escopo e a importância desse processo. As *spin-offs*, na definição ampliada, reúnem um número bem maior de empresas e conseqüentemente de caminhos para a transferência de inovações para o mercado.

Quadro 1 – Definições simples e complexa de *spin-offs*

Definição Simples	Definição Complexa
<ul style="list-style-type: none"> • Fundador e/ou empregado chave da <i>spin-off</i> veio transferido de organização fonte (<i>parent organization</i>) • A tecnologia principal (<i>core technology</i>) foi transferida da organização fonte. 	<ul style="list-style-type: none"> • O fundador da <i>spin-off</i> é empregado da organização fonte, mas a tecnologia não foi transferida dela. • A tecnologia principal foi transferida da organização fonte, mas o fundador não era empregado dela. • O fundador da <i>spin-off</i> criou a tecnologia principal, mas não durante o tempo que foi empregado da organização fonte. • O fundador da <i>spin-off</i> não foi empregado da organização fonte, nem a tecnologia principal foi transferida dela, mas a <i>spin-off</i> usa certos recursos da empresa fonte. • A tecnologia principal e o(s) fundador(es) da <i>spin-off</i> vieram da organização fonte, mas continuam trabalhando para ela.

Fonte: adaptado de CARAYANNIS *et al.* (1998).

Os empreendedores por trás das *spin-offs universitárias* tendem a ser na sua maioria professores, pesquisadores, alunos de graduação e de pós-graduação envolvidos em pesquisas que geram resultados com potencial mercadológico (AUTM, 2002; SAXENIAN 1994).

Segundo Torkomian e Plonski (1998), o que leva os pesquisadores à criação das *spin-offs* são basicamente dois fatores: expectativa de ganhos financeiros e de que essa seja a única forma de colocar no mercado uma tecnologia gerada, exatamente pela dificuldade de transferência pelos canais tradicionais da universidade.

As *spin-offs* universitárias podem surgir em qualquer momento do processo de inovação, mesmo quando ainda está sendo desenvolvida a pesquisa básica, porém a maior parte delas surge quando já é possível visualizar uma aplicação mercadológica, a identificação de uma demanda ou problema a ser solucionado pela tecnologia em desenvolvimento (NDONZUAU et al; 2002).

Geralmente as *spin-offs universitárias* localizam-se perto da organização de origem, e os benefícios econômicos das *spin-offs* são aproveitados localmente. Em contraste, a transferência de tecnologia da universidade para grandes empresas geralmente significa que os benefícios criados serão passados para regiões distantes. Desta maneira as *spin-offs* universitárias geram impactos regionais positivos: criação de empregos e riqueza passível de impostos na comunidade local (PÉREZ & SÁNCHEZ; 2003).

2.1.3. O processo de criação das *spin-offs*

Roberts e Malone (1996) identificaram os quatro principais elementos relacionados ao processo de criação das *spin-offs*:

- 1. O Gerador da Tecnologia**, que traz a inovação tecnológica através de um processo inovativo de desenvolvimento até o ponto onde a transferência de tecnologia pode iniciar-se.

2. O Empreendedor, que se esforça para criar um novo negócio centrado na inovação tecnológica obtida. Seu principal papel é comercializar a tecnologia através de produtos e serviços que possam ser vendidos no mercado.

3. A Organização Fonte, na qual a pesquisa e o desenvolvimento da inovação tecnológica ocorreu (onde geralmente o gerador da tecnologia trabalha), e que vai prover a assistência para a *spin-off* no processo de patente da inovação e licenciamento da tecnologia, etc. A principal função da organização fonte (*parent organization*) é tornar viáveis os direitos de propriedade intelectual da inovação tecnológica, os pagamentos de licenças das tecnologias e a justa participação nos novos negócios.

4. O Investidor de Risco, que vai prover as fontes de financiamento e investimento para o estabelecimento da *spin-off*, e que pode também prover as necessárias e importantes competências de gerenciamento de negócios. De qualquer forma, mesmo que exista uma superposição de mesmo elemento pode exercer mais de um papel na criação da empresa, como por exemplo, um gerador de tecnologia pode ser ao mesmo tempo o empreendedor, ou ainda o empreendedor pode ser também o investidor de risco.

De acordo com Saxenian (1994), a abundante existência dos quatro agentes descritos acima aliados a um ambiente favorável ao relacionamento sinérgico entre eles provê as condições básicas para o surgimento e a sustentação das *spin-offs*, como, há décadas, podem ser observadas experiências, principalmente nas regiões do Vale do Silício e da Rota 128 de Boston.

Para Pérez & e Sánchez (2003), o estabelecimento de elos fortes entre os vários agentes é um elemento chave no desenvolvimento e sucesso das *spin-offs*. Essas relações devem ser estabelecidas o mais cedo possível, de preferência antes da constituição formal da empresa.

O desenvolvimento de empreendimentos baseados em ciência (*science-based firms*) depende particularmente da formação de uma rede de

agentes, que deve ser ao mesmo tempo dinâmica e flexível. Os mesmos autores destacam outros importantes efeitos das *spin-offs*:

- a) Provêm modelos para futuros empreendedores, um fator chave em regiões que têm a tecnologia como base e necessitam de uma massa crítica de empresas, mas são carentes em capacidade empreendedora e conhecimentos mercadológicos.
- b) Oferecem uma efetiva compreensão de transferência de tecnologia, da pesquisa acadêmica ao mercado.
- c) Contribuem com a universidade provendo empregos para seus graduados, em alguns casos, participando como sócios das novas empresas.

Segundo Etzkowitz (1998) existe a prevalência de três tipos de *spin-offs*:

- 1. Consultorias** (*contract and consulting firms*) – empresas de prestação de serviços altamente especializadas que geralmente atuam sob contrato e tendem a permanecer relativamente pequenas.
- 2. Proprietárias de Tecnologia** (*technology asset firms*) – sobrevivem basicamente vendendo tecnologias desenvolvidas para o mercado e seu crescimento depende do ciclo de inovação dos mercados alvo bem como da capacidade de geração de tecnologias comercializáveis.
- 3. Orientadas a Produtos** (*product-oriented firms*) – empresas orientadas a produtos de alta tecnologia, geralmente vendidos para outras empresas e grandes corporações (*business-to-business*), podendo experimentar crescimento acentuado, mas normalmente a sua atuação fica restrita a pequenos nichos de mercado.

O mesmo autor pondera que a capacidade de crescimento varia consideravelmente através dos diferentes tipos de *spin-offs*, dos setores de tecnologia envolvidos, do nível de financiamento disponível para os

empreendimentos, da extensão absoluta dos mercados e da infra-estrutura que requerem.

2.1.4. A transferência de tecnologia através das *spin-offs*

Segundo GUSMÃO (2002:336) as *spin-offs* constituem a “rota empresarial” da pesquisa pública: “esse tipo de parceria ou transferência de tecnologia pode ser visto como um dos fatores que explicam performances espetaculares de determinadas empresas baseadas no conhecimento”.

O processo de transferência de tecnologia através das *spin-offs* se dá de forma direta através do capital humano (conhecimento explícito e tácito), dos sócios-pesquisadores e do licenciamento de patentes desenvolvidas nos laboratórios acadêmicos. Como é comum que parte dos pesquisadores permaneçam na instituição de origem (TORKOMIAN; PLONSKI, 1998), o fluxo de transferência de conhecimento permanece ativo mesmo após a abertura da empresa, o que intensifica a interação entre as universidades e centros de pesquisa com o mercado. Esta maior aproximação entre a academia e o mercado, por sua vez, enriquece e acelera o processo de inovação como um todo.

Os conhecimentos envolvidos nesta transferência entre Grupo de Pesquisa e Empresa são de dois tipos, codificados e tácitos. De mais fácil identificação, os conhecimentos codificados são aqueles organizados e formalizados por escrito, de modo que possam ser compartilhados à distância, através de algum meio de disseminação – publicações, seminários ou eletronicamente. De natureza distinta, os conhecimentos tácitos, adquiridos pela experiência de pessoas, não são passíveis de serem formalizados, portanto não são codificáveis e, necessariamente, terão que ser disseminados através de relações interpessoais, necessitando da presença física daqueles que participam da transferência de conhecimento (DOSI, 1988).

A tecnologia, segundo Nelson e Rosenberg (1993), é expressa por projetos e práticas específicas, além de conhecimento genérico, que permite

a compreensão de como e porque os artefatos funcionam e quais as direções mais promissoras com relação aos próximos avanços, que solucionem as limitações dos artefatos atuais. As inovações são processos pelos quais as empresas projetam e constroem produtos e processos que são novos para elas, mesmo se não forem novos no universo ou até em seus países. Um aspecto, ressaltado por Pavitt (1991), da contribuição da ciência para a tecnologia é o fato de que as transferências de conhecimento são principalmente realizadas através das pessoas, uma vez que o conhecimento tácito, não codificado e não formalizado, existe internalizado nos pesquisadores.

A capacitação tecnológica da empresa é o conjunto de recursos necessários para gerar e administrar mudanças tecnológicas, que abrangem habilidades, conhecimento e experiência, além de estruturas e relações organizacionais, conceito análogo à tipologia setorial desenvolvida por Bell e Pavitt (1993) que identifica condicionantes a inovação tecnológica por diferentes áreas empresariais. A acumulação tecnológica na empresa é a acumulação dessas habilidades, conhecimento e estruturas organizacionais que possibilitam à empresa promover e gerenciar a mudança na tecnologia por ela adotada. Um dos mecanismos de capacitação tecnológica da empresa é a transferência de conhecimento na interação universidade/empresa (MACULAN; MERINO, 1998).

2.2. Empreendedorismo

2.2.1. Definição de Empreendedorismo

Entrepreneur é palavra francesa usada no século XII para designar aquele que incentivava brigas. No século XVIII, começou a designar pessoas que conduziam projetos, empreendimentos (VERIN, 1982, p. 31, 33 apud FILION, 1999, p. 18). Cantillon, 1731, (apud FILION, 1999, p. 7) definiu empreendedores como aqueles que “compravam matéria-prima - geralmente produto agrícola -, por certo preço, com o objetivo de processá-la e revendê-la

por um preço ainda não-definido”. Filion (1999, p. 10) diz que empreendedores

podem ser considerados pessoas que definem projetos e identificam o que precisam aprender para realizá-los. Usando isso como ponto de partida, os empreendedores são pessoas que devem continuar a aprender para ajustarem-se às atividades de seus ofícios, estando em constante evolução, e não apenas pessoas que definem suas necessidades de aprendizado. Os empreendedores devem não só definir o que precisam fazer, mas também o que têm de aprender para serem capazes de fazê-lo.

Jean-Baptiste Say é considerado como o pai do empreendedorismo por Filion (1999, p.7), por ter lançado os alicerces desse campo de estudo. O economista Joseph Alois Schumpeter (1934), associou “o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios” (DOLABELA, 1999b, p. 28).

Empreendedorismo é uma tradução livre do termo *entrepreneurship*, abrangendo estudos relacionados ao empreendedor e seu perfil dentro do contexto social. “O empreendedor é um ser social produto do meio em que vive (época e lugar)”. Empreender seria inovar, agregar valor, introduzir mudanças. “Os empreendedores podem ser voluntários (que têm motivação para empreender) ou involuntários (que são forçados a empreender por motivos alheios à sua vontade: desempregados, imigrantes, etc.)”. (DOLABELA, 1999b, p. 28-29).

Hoje o termo empreendedorismo está ligado à inovação, de acordo com a idéia trazida por Jean-Baptiste Say e projetada por Schumpeter. Não somente Schumpeter associou os empreendedores à inovação, mas seu trabalho mostrou a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico.

2.2.2. Quem é o empreendedor?

De acordo com Filion (1999), na literatura identifica-se um nível notável de confusão a respeito da definição do termo empreendedorismo. Duas correntes do pensamento abordam o conceito de empreendedor de forma

dicotômica: os economistas o associam à inovação, enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativo e intuitivo.

[...] o empreendedor caracteriza-se por ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. (FILLION, 1999, p.19)

O conceito central do empreendedorismo, de acordo com o autor acima, é que o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. A imaginação é necessária para que se produzam visões. O termo visão denota habilidade em definir e alcançar objetivos. Para que uma visão se desenvolva, o empreendedor deve aprender continuamente com o meio.

O economista Shumpeter (1983, p.60) associou o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico e mostrou como as ações inovadoras podem introduzir discontinuidades cíclicas na economia. Para o autor, os papéis centrais do empreendedor passaram, então, a fixar-se em três bases: a inovação, o assumir riscos e a permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio, rompendo-se a cada momento paradigmas que se encontravam estabelecidos.

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. (SCHUMPETER, 1983 apud DEGEN, 1989, p.1)

Drucker (1992) analisa o empreendedor como aquele que pratica a inovação sistematicamente. O empreendedor busca as fontes de inovação e cria oportunidades. Para o autor, o significado da palavra empreendedorismo está associado àquela pessoa que pratica uma empreitada laboriosa e difícil.

Quando o economista francês J. B. Say cunhou a expressão *entrepreneur* há 200 anos, ele quis criar um manifesto e uma declaração de intenções: em seu esquema, o empreendedor era alguém que perturba e desorganiza. Mais tarde Joseph Schumpeter,

o único economista moderno a levar a sério o caráter empreendedor, descreveu o processo como destruição criativa. Para conseguir o novo e melhor, você tem que jogar fora o velho, cansado, obsoleto, não mais produtivo, assim como os erros, fracassos e más orientações dos esforços do passado. (DRUCKER, 1992, p.59).

De acordo com Drucker (1992), existem sete fontes para uma oportunidade inovadora: o inesperado, uma contradição entre o que é e o que deveria ser, uma necessidade, uma mudança estrutural, mudanças demográficas, mudança na percepção e conhecimento científico novo.

Há no campo de estudos sobre empreendedorismo uma ausência de consenso a respeito do empreendedor e das fronteiras do paradigma. Os economistas tendem a concordar que os empreendedores estão associados à inovação e que podem ser vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento econômico.

No grupo dos comportamentalistas, onde se incluem os psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas em comportamento humano, um dos primeiros autores a mostrar um interesse pelos empreendedores foi Max Weber (1930). Ele identificou o sistema de valor como um elemento fundamental da explicação do comportamento de empreendedorismo. Ele via os empreendedores como inovadores, pessoas independentes cujo papel como líderes de negócio exprimiria uma fonte de autoridade formal. Contudo, o autor que realmente lançou a contribuição das ciências comportamentais para o empreendedorismo foi, indubitavelmente, David C. McClelland, com seu trabalho dos anos 60 (MCCLELLAND, 1971). Em pesquisa com pessoas de diferentes etnias, McClelland definiria empreendedores da seguinte maneira:

Um empreendedor é alguém que exercita o controle sobre a produção que não é apenas para o seu consumo pessoal. De acordo com minha definição, por exemplo, um executivo em uma unidade de produção de aço na URSS seria um empreendedor. (McClelland, 1971, pg.87).

De fato, com a perspectiva de diferentes países e culturas (EUA, Itália, Turquia e outros), o trabalho de McClelland (1971), concentrou-se sobre os gerentes de grandes organizações.

Depois de McClelland, os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo por 20 anos, até os anos 80. Suas metas foram definir os empreendedores e suas características. As ciências do comportamento foram se expandindo rapidamente e existe mais consenso do que em outras disciplinas sobre o que é mais válido e confiável nas metodologias de pesquisa. O movimento foi refletido na pesquisa sobre um número de assuntos, incluindo os empreendedores. Milhares de publicações descreveram uma ampla série de características do empreendedor. As mais comuns são mostradas na Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 - Características mais freqüentes atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovadores ▪ Líderes ▪ Tomadores moderados de risco ▪ Independentes ▪ Criadores ▪ Energéticos ▪ Tenacidade ▪ Originais ▪ Otimistas ▪ Orientado para resultados ▪ Flexíveis ▪ Engenhosos ▪ Necessidade de realização 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoconhecimento ▪ Autoconfiança ▪ Envolvimento de longo prazo ▪ Tolerantes a ambigüidade e incerteza ▪ Iniciativas ▪ Aprendizagem ▪ Uso de recursos ▪ Sensibilidade com os outros ▪ Agressivos ▪ Tendência para confiar nas pessoas ▪ Dinheiro como uma medida de desempenho.
---	--

Fontes: baseado em BLAWATT, 1995; HORNADAY, 1982; MEREDITH, NELSON *et al.*, 1982; TIMMONS, 1978.

Todas essas pesquisas produziram resultados variáveis, freqüentemente contraditórios. Além disso, não foi possível estabelecer um perfil psicológico científico absoluto do empreendedor.

Ao efetuar uma pesquisa sobre a definição do que vem a ser o empreendedor, a literatura referente ao assunto tende a ser relativamente farta, segundo Dornelas (2001), comparada com o estudo da Administração de Empresas, que é um campo de estudo muito mais antigo.

No entanto, é difícil encontrar uma unanimidade quanto à definição do que vem a ser o indivíduo empreendedor.

Apenas para ilustrar, abaixo é descrita a visão de três pesquisadores sobre o empreendedor, na década de 1980.

Casson (1982) descreve o empreendedor como sendo alguém que se especializa em tomar decisões importantes sobre a coordenação de recursos escassos.

Timmons (1985) descreve o empreendedor como sendo a pessoa que tem a habilidade de criar e construir algo a partir do nada. É um indivíduo altamente criativo e encontra energia pessoal para iniciar e construir uma empresa ou organização mais do que simplesmente assistir, analisar ou descrever. Por fim, é também uma pessoa que assume riscos pessoais e financeiros, porém, faz todo o possível para colocar do seu lado as vantagens, e assim, reduzir as possibilidades de fracasso.

Na década de 1990, Gerber (1996) descreve que o empreendedor é um ser idealista, um sonhador, cheio de energia. A sua imaginação, seguida de ação é capaz de provocar grandes transformações sobre o sistema produtivo, funcionando como um catalisador de mudanças, que resulta em crescimento econômico.

Filion (1999) descreve o empreendedor como sendo o indivíduo que possui grande habilidade para detectar oportunidades e sua natureza e vivência o tornam capaz de imaginar, criar e realizar suas idéias.

Para Dolabela (1999a, p.29), o termo empreendedorismo serve para designar uma área de grande abrangência que incorpora outros temas, além da criação de empresas:

- geração de auto-emprego (trabalhador autônomo);
- empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem);
- intra-empendedorismo (o empregado empreendedor que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais).
- políticas públicas (políticas governamentais para o setor);
- um indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;

De acordo com pesquisas feitas pelo autor acima citado, constatou-se que o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias mais empreendedoras do que outras, assim como cidades, regiões, países. Na verdade aprende-se a ser empreendedor através da convivência com outros empreendedores. Empresários de sucesso são influenciados por empreendedores do seu círculo de relações (família, amigos ou por líderes ou figuras importantes, tomados como modelo).

Na década atual, Nuevo (2001) afirma que ser empreendedor é descobrir oportunidades onde com frequência outros não vêem nada e transformá-las em empresas, sendo essa afirmativa não muito diferente do que autores de décadas anteriores afirmam.

De acordo com o Sebrae (2005), empreendedores são pessoas cujas características fogem a um padrão estático, imutável, ou seja, estão constantemente buscando novas realizações. Eles quebram regras e provam que, com muita dedicação e empenho, é possível realizar muitos negócios que parecem sonhos.

Um empreendedor conhece bem a sua tarefa e consegue se adaptar com desenvoltura às mudanças, conhece muito bem o que faz e consegue trazer para perto de si, pessoas e equipes de trabalho, necessárias para realizar suas idéias e projetos.

Deve-se considerar também que o empreendedor, apesar de suas muitas características voltadas para o sucesso, pode possuir, e geralmente possui, exemplos de insucessos em sua carreira. No entanto, o indivíduo empreendedor é altamente motivado e absorve do fracasso uma lição para tentar acertar em um próximo empreendimento.

A maioria das pessoas associa os empreendedores a pessoas obcecadas por dinheiro, fama e prestígio. De fato, existe também o desejo por recompensas dessa natureza, mas, em geral, empreendedores com esse tipo de objetivo, consideram tudo isso consequência de um trabalho bem elaborado.

A recompensa do empreendedor é mais ampla, pode ser, por exemplo, pelo simples prazer de vencer, conquistar, de mudar as coisas que são aparentemente imutáveis e criar valores para a sociedade.

Para os indivíduos interessados no estudo da criação de novos empreendimentos, os melhores elementos para prever o sucesso de um empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas no setor em que pretende atuar. (FILION, 1999)

2.2.3. Empreendedorismo no Brasil

No Brasil, o movimento empreendedor começou a ganhar força na década de 1990, com a criação de entidades como o Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas e a Softex – Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*.

O ambiente político no Brasil até a década de 1990 não era propício para o desenvolvimento de empreendedores. Era muito difícil o trabalho de busca por informações que pudessem auxiliar o desenvolvimento de quem

desejasse tornar-se um empreendedor, bem como consultorias que pudessem auxiliar o pequeno empresário na resolução de problemas de ordem administrativos que pudessem contribuir para o sucesso do seu negócio.

Atualmente encontra-se no país uma estrutura de apoio ao empreendedor bastante significativa, como o EMPRETEC, o programa Jovem Empreendedor do Sebrae e o Programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, dirigido à capacitação de mais de um milhão de empreendedores em todo o país (SEBRAE, 2003).

Falta apenas para a consolidação do empreendedorismo no país, uma política mais duradoura e consistente, já que a instabilidade monetária que é prejudicial a atividade empreendedora, aparentemente está sendo superada.

Um último fator que deve ser superado no Brasil, para efetivação da atividade empreendedora, é a falta de valorização dos empreendedores de sucesso. Estes muitas vezes são vistos como pessoas de sorte ou que venceram por meios alheios a sua competência (DORNELAS, 2001).

Empreendedores são grandes merecedores de valorização e respeito, ressalta Dornelas, pois são responsáveis pela geração de riquezas e conseqüentemente, são contribuintes diretos para o processo de desenvolvimento do país.

No ano de 2000, o Brasil participou pela primeira vez de uma pesquisa voltada para a avaliação do nível de empreendedorismo em uma nação, somando-se a uma iniciativa pioneira, realizada por um consórcio de universidades e instituições de pesquisas de mais de vinte países. Coordenado em nível internacional pela *London Business School* da Inglaterra e pelo *Babson College* dos Estados Unidos, o projeto, denominado *GEM – Global Entrepreneurship Monitor* – visa avaliar, de forma comparativa entre os países, o impacto da atividade empreendedora no produto interno bruto e na geração de empregos, bem como identificar os principais fatores que restringem ou mobilizam a ação empreendedora.

O *GEM* apresenta como principal medida a Taxa de Atividade Empreendedora (TAE), que indica a proporção de empreendedores na população adulta.

O projeto *GEM* chegou ao Brasil por iniciativa da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Paraná, e encontra-se instalado na sede do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade - IBQP/PR.

Os resultados da pesquisa realizada em 21 países (Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Índia, Israel, Irlanda, Itália, Japão, Coreia do Sul, Noruega, Singapura, Espanha, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos) entre os meses de maio e agosto do 2000, apontou o Brasil como o primeiro país do mundo em iniciativa empreendedora.

Na época da pesquisa, um em cada 8 brasileiros estava iniciando um negócio. Nos Estados Unidos, uma pessoa em cada dez estava começando um empreendimento, um em cada 12 na Austrália, uma em 25 na Alemanha, uma em cada 50 na Suécia e na Finlândia, e uma em 100 no Japão.

De acordo com os estudos realizados, muitos brasileiros estão achando mais vantagem montar o próprio negócio do que procurar emprego em firmas e empresas de terceiros. Mas os dados da pesquisa mostraram que 47% das empresas que surgem no país acabam fechando dentro de 42 meses, percentagem apenas inferior à Coreia e aos Estados Unidos. O brasileiro tem potencial para abrir seu próprio negócio, mas não tem estrutura e apoio financeiro para mantê-lo no mercado. Existem também os casos de pessoas que estão sempre empreendendo, como não conseguem se profissionalizar em uma área, fecham o negócio e mudam para outra.

Na pesquisa realizada em 2002, que contou com a participação de 37 países, o Brasil apresentou uma TAE de 13,5% (para cada 100 brasileiros 13,5 estavam empreendendo), ocupando a sétima posição no *ranking* de países empreendedores. Houve uma redução na TAE em relação ao ano 2000, mas considera-se que o nível de empreendedorismo se mantém estável. Em 2004 o país melhorou sua posição em relação aos anos de 2002

e 2003, ocupando a sexta posição de país com população mais empreendedora no mundo.

A Tabela 1 relaciona a ordem dos sete países mais empreendedores do mundo, conforme resultados da última pesquisa feita pela GEM (em 2004).

Tabela 1 - Os sete países mais empreendedores no mundo

ORDEM	PAÍS
1.º	Uganda
2.º	Venezuela
3.º	Argentina
4.º	Chile
5.º	Nova Zelândia
6.º	Brasil
7.º	Estados Unidos

Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor* (2004)

De acordo com a pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (2005) os dados apresentados no Quadro 2, anteriormente apresentado, correspondem apenas aos negócios empresariais formais da economia, ou seja, aqueles que são efetivamente registrados nos órgãos governamentais responsáveis.

Apesar do Brasil estar entre os países com população economicamente ativa mais empreendedora do mundo, é importante ressaltar que o ato de um indivíduo abrir um negócio próprio, não significa que ele seja um empreendedor de fato. Considerando a pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor*, os motivos (por ordem de importância) que levam os indivíduos a abrirem o seu próprio negócio no Brasil, são os seguintes:

- Identificação de uma oportunidade de negócio;
- Ter experiência anterior;
- Estar desempregado;
- Ter tempo disponível;

- Dispor de capital;
- Estar insatisfeito no emprego;
- Ter sido demitido e recebido indenização.

Por outro lado, a taxa de fechamento precoce destas mesmas empresas no Brasil também é bastante alta, chegando a atingir 73% até o terceiro ano de funcionamento, segundo o (SEBRAE, 2005).

Um fato curioso neste contexto, é que apesar da grande presença de empreendedores na população brasileira economicamente ativa, o ensino do empreendedorismo nas instituições de ensino nacionais ainda é incipiente, comparado ao ensino da Administração de Empresas.

A proporção de empreendedores no país, segundo o *Global Entrepreneurship Monitor*, poderia ser ainda maior se houvesse maiores investimentos por parte do governo em educação, infra-estrutura, mais crédito e menos burocracia. A sociedade por sua vez, deveria ser mais orientada e incentivada a valorizar mais os investimentos considerados de risco.

O cenário sócio-econômico também dificulta as oportunidades, levando o país a ter uma das maiores taxas de criação de empresas por necessidade (41%); empresas criadas em sua grande maioria sem um planejamento adequado, o que implica diretamente com a alta taxa de mortalidade descrita anteriormente (DOLABELA, 1999a).

A modelagem e um planejamento bem elaborado do negócio podem não oferecer garantia total, mas aumentam as chances de sucesso de um empreendimento (BERNARDI, 2003).

Um ponto que parece ser bastante favorável, de acordo com a obra “Empreendedorismo e Estratégia” publicada pela *Harvard Business Review* (2002), é que o estudo a respeito do indivíduo empreendedor vem se popularizando a cada ano, no mundo, com muitas pesquisas e novos cursos e este fator vem provocando reflexos positivos e diretos sobre os resultados das pequenas e médias empresas de forma geral.

2.2.4. O empreendedor empresarial

Caracterizar o que seja um empreendedor empresarial traduz-se num desafio permanente de investigação, sobretudo pela diversidade de variáveis de cerceiam esse ambiente. DOLABELA (1999a) revela que o empreendedor traduz-se em uma atitude de ser, ou seja, um modo de vida com valores compreendidos pela ótica capitalista da constante busca de oportunidades.

Ao assumir riscos, envolver a si mesmo e possibilitar empregos para outras pessoas, traz consigo um sinônimo de aventureiro em terras desconhecidas. Todavia, a aventura individual de cada empresa traz em seu bojo certo número de características comuns que emergem tanto da observação direta, quanto da literatura específica sobre o tema. Por isso, torna-se importante conhecer o caminho inicial de qualquer empreendedor, tendo sido em sua maioria, representado via pequenas empresas.

Uma das principais características das pequenas empresas, segundo LEONE (1999), é o papel do empreendedor, ou seja, a necessidade fundamental do proprietário-gerente em sua ambição profissional perante a sociedade capitalista.

Para FILION (1999), a discussão sobre as pequenas empresas deve, necessariamente, ser precedida por um debate em torno do conceito de empreendedor. Sua definição é a seguinte:

O empreendedor é uma pessoa criativa [...]. Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (p. 19).

Nessa definição, há o destaque do empreendedor como uma pessoa criativa que gosta de estabelecer objetivos passíveis de atingir. Os objetivos nem sempre estão escritos, mas existem e constituem o maior vínculo ou a visão em torno da qual o empreendedor organiza todas as outras atividades. Os empreendedores agem em função do atingimento dos objetivos e desenvolvem características de tenacidade, internalidade e criatividade (FILION, 1999).

Para BHIDÉ (2001), as características pessoais dos empreendedores bem-sucedidos envolvem alta tolerância à ambigüidade (implica seguir em frente com poucas informações, pouco capital e até sem idéias inovadoras); muita percepção, controle de si mesmos e saber vender idéias, assim como possuir velocidade e capacidade de adaptação.

Outro aspecto que se discute é o vínculo entre os empreendedores e a capacidade de detectar oportunidades. Esse fato sugere que o empreendedor desenvolve alto nível de consciência do ambiente em que vive. De fato, enquanto indivíduos continuarem a detectar mais oportunidades e agirem no sentido de explorá-las, continuarão a ter um papel empreendedor (FILION, 1999).

STEVENSON (2001), afirma que a pessoa para ser empreendedora deve ter um espírito empreendedor, ou seja, ser uma pessoa que busca oportunidades além dos recursos de que normalmente dispõe. Existe no ambiente empresarial uma série de parâmetros e especificidades que tornam cada negócio muito difícil de se avaliar superficialmente sem uma técnica e um aprendizado que possibilite esta identificação de oportunidades. Esse mesmo autor revela que não se ensina ninguém a buscar oportunidades. O que se deve ensinar sobre a busca de oportunidades é a diferença entre uma idéia e uma oportunidade, isto é, ... ser uma perspectiva ou projeto individualmente concebido pelo empreendedor, sem chances de se conectar a outros projetos existentes na sociedade e mercado, ou ser uma proposta que é diretamente sancionada pelo mercado.

O conceito de empreendedor aponta também para a necessidade de aprendizado contínuo, não somente sobre o que está acontecendo no seu ambiente do dia-a-dia, mas, sobretudo, para detectarem novas oportunidades. O foco principal do seu processo de aprendizagem é sempre a capacidade de detectar oportunidades, a qual lhes permite continuar a desempenhar seu papel de empreendedor (FILION 1999).

Um outro ponto importante na característica empreendedora é a fixação de metas pessoais antes de estabelecer objetivos do negócio que vai

iniciar. Por quê? Basicamente, existem pessoas que se envolvem de forma absoluta com as coisas, mantendo um controle total sobre o negócio em seus mínimos detalhes, e isso pode chegar a absorvê-las completamente, porém as tornará felizes. Outras, por sua vez, aspiram a mais tempo livre ou a transcender por meio de sua obra. Assim, os empreendedores devem perguntar-se o que é que realmente querem fazer de sua vida. Só quando estiverem em condições de decidir o que querem obter do novo empreendimento e quais são suas metas pessoais, é que poderão determinar que tipo de empresa desejam construir, que risco aceitam assumir e se possuem uma estratégia boa para conseguir isso (BHIDE 2001).

As investigações no tema empreendedorismo têm evoluído muito rapidamente nos últimos anos, conforme defende Louis Jacques Filion, o que facilita para que se crie uma pedagogia empreendedora com foco nas necessidades de formação de indivíduos, assimilando também os aspectos característicos regionais.

São considerações de Longenecker et al. (1997) que empreendedores são pessoas que iniciam ou operam um negócio, ou seja, aquelas que por um determinado motivo criam um novo negócio ou que além de criar, trabalham intensamente na organização, são os proprietários ativos.

Gerentes assalariados de uma empresa não são considerados empreendedores, sendo denominados por alguns pesquisadores como “intraempreendedores”. Porém para se enquadrarem como tal, têm que ser pró-ativo, ou seja, que além de desenvolver as suas tarefas elementares, estão sempre procurando encontrar ou criar novas ações que contribuam para melhorar a eficiência de sua organização.

Mas por que indivíduos empreendedores procuram criar negócios empresariais? Respondendo, para obterem compensações. Assim, existem três formas ou tipos de compensações, chamadas de “incentivos para empreendedores”, que variam de acordo com a expectativa de cada indivíduo. São elas: lucro, independência profissional e maneira prazerosa de viver.

Obter lucro é um grande motivador para alguns empreendedores. A expectativa é de conseguir um retorno financeiro que compense o tempo e recursos financeiros aplicados no negócio e também pelo risco que correm.

A liberdade para trabalharem é outro motivador empreendedor. Muitas pessoas têm um forte desejo de ser seu próprio patrão, poder tomar suas próprias decisões e assumir os riscos que desejam e buscar colher recompensas.

Muitos empreendedores buscam satisfação pessoal ao criar ou organizar um negócio. Alguns chegam a referir-se a este como “diversão”. Parte dessa satisfação é consequência da independência profissional, descrita anteriormente e também por trabalhar em uma atividade que lhe dê prazer em desempenhá-la.

Apesar das várias vantagens em ser ou tornar-se um empreendedor, ser dono do próprio negócio também pode possuir as suas desvantagens.

Trabalhar em um negócio próprio, principalmente na sua fase inicial, exige muito trabalho, sendo causa, em muitos eventos, de estresse e cisões familiares.

Ao decidir sobre uma carreira, é importante que o empreendedor analise os pontos positivos e negativos da atividade, para que não seja ele próprio o causador de seu próprio insucesso (LONGENECKER et al. 1997).

2.2.5 Características do comportamento empreendedor

Os estudos científicos que analisam o comportamento empreendedor procuram dimensionar comportamentos, ações e atitudes que o diferenciem do ser humano “normal” estruturando características pessoais de sucesso que norteiam aqueles que desejam trabalhar por conta própria. É cada vez crescente o número de estudos e pesquisas realizadas na tentativa de entender as forças psicológicas e sociológicas que movem o empreendedor de sucesso. Cada pesquisador usando uma lógica e uma metodologia

estabelecida em seus próprios campos, têm direcionado esforços significativos na identificação das características empreendedoras.

De acordo com McClelland (1961), o sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades específicas, tais como finanças, marketing, produção etc, nem apenas de incentivos creditícios e ou fiscais, mas também das habilidades atitudinais empreendedoras, através do aperfeiçoamento de tais características. Segundo os estudos de McClelland, balizados por muitas pesquisas e experimentos, o indivíduo empreendedor tem uma estrutura motivacional diferenciada pela presença marcante de uma necessidade específica: a de realização. A necessidade de realização impele o indivíduo a buscar objetivos que envolvem atividades desafiantes, com uma acentuada preocupação em fazer bem e melhor, que não são determinados apenas pelas possíveis recompensas em prestígio e dinheiro. Pessoas movidas pela necessidade de realização canalizam muita energia para o aperfeiçoamento e progresso constantes em seus desempenhos e realizações, gostam de resolver problemas que signifiquem desafio para as suas próprias capacidades e cuja resolução produza sentimento de competência pessoal. (SILVA, 1991)

A USAID (Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas), a *Management Systems International* (MSI) e a *McBeer & Company*, empresa de consultoria de McClelland, iniciaram, em 1982, um projeto para estudos mais abrangentes do comportamento empreendedor. O projeto começou por um estudo em 34 países, identificando uma dezena de características do comportamento empreendedor, comuns aos empreendedores triunfadores, os quais foram agrupadas em três categorias de competências pessoais. As características que o empreendedor bem-sucedido deve ter ou tem que desenvolvê-las ou apenas aprimorá-las, de acordo com os estudos realizados por McClelland estão descritas na Quadro 3 a seguir:

Quadro3 - Características Comportamentais Empreendedoras (CCE 'S)
identificadas por McClelland

CATEGORIA: REALIZAÇÃO
<p>CCE: Busca de oportunidades e iniciativa</p> <p>Comportamentos manifestados :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias; ▪ Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; ▪ Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
<p>CCE: Exigência de qualidade e eficiência</p> <p>Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; ▪ Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; ▪ Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
<p>CCE: Persistência</p> <p>Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Age diante de um obstáculo significativo; ▪ Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; ▪ Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
<p>CCE: Independência e autoconfiança</p> <p>Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; ▪ Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; ▪ Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.
CATEGORIA: PLANEJAMENTO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
<p>CCE: Correr riscos calculados</p> <p>Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; ▪ Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; ▪ Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
<p>CCE: Busca de informações</p> <p>Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; ▪ Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
<p>CCE: Estabelecimento de metas</p> <p>Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; ▪ Define metas de longo prazo, claras e específicas; ▪ Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
<p>CCE: Planejamento e monitoramento sistemáticos</p> <p>Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; ▪ Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; ▪ Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
<p>CATEGORIA : INFLUÊNCIA (RELAÇÃO COM AS PESSOAS)</p>
<p>CCE: Comprometimento</p> <p>Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; ▪ Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; ▪ Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.
<p>CCE: Persuasão e redes de contato</p> <p>Comportamentos manifestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; ▪ Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; ▪ Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Fonte: Adaptado pelo autor de SILVA e Zita Gomes da. **O Perfil Psicológico do Empreendedor**. Belo Horizonte: Manual do Modelo CEFE – GTZ/LUSO CONSULT/CENTRO DE CAPACITAÇÃO DO EMPREENDEDOR (CENTRO CAPE), 1991.

Já segundo Longenecker et al. (1997), necessidade de realização é uma vontade de ter êxito, em que o sucesso é medido em relação a um padrão pessoal de excelência.

Pessoas com pouca necessidade de realização são aquelas que aparentemente se contentam com um determinado padrão de vida atual, não se preocupando com o futuro.

Pessoas com alta necessidade de realização são indivíduos que estão constantemente procurando novos desafios, novos negócios ou oportunidades para desenvolverem.

Disposição para correr riscos, refere-se a predisposição que os empreendedores tem para assumir riscos financeiros, com capital próprio ou de terceiros.

Além da propensão para riscos financeiros, empreendedores geralmente são indivíduos capazes de arriscarem suas carreiras profissionais, empregos seguros quando identificam e acreditam que uma idéia é realmente uma boa oportunidade de negócio.

Apesar da descrição de que empreendedores possuem predisposição para correr riscos, estes “sabem” fazê-lo, ou seja, buscam oportunidades de negócios em que podem exercer certo controle sobre o resultado, não dependendo somente da sorte.

Outra característica muito forte encontrada nos indivíduos empreendedores é a autoconfiança.

Existem pessoas que possuem alta autoconfiança em si próprio, caracterizados como possuidores de “loco interno de controle”, ou seja, acreditam que o sucesso depende principalmente dos seus próprios esforços.

Por outro lado, indivíduos com baixa autoconfiança, são caracterizados como sendo possuidor de “loco externo de controle” que são pessoas que acreditam que a sua vida é mais controlada pela sorte ou destino do que pelos próprios esforços.

Baseado em pesquisas, empreendedores aparentemente são indivíduos possuidores de loco interno de controle mais elevado do que pessoas que não possuem perfil empreendedor.

Embora muitas pessoas procurem criar ou adquirir organizações empresariais para obter compensações, algumas dessas tornam-se empreendedoras para escapar de algum fator ambiental. Essas pessoas

foram rotuladas como “refugiados”, caracterizando aqueles indivíduos que fogem de algum lugar para tornar-se um empreendedor ativo. São elas: refugiados estrangeiros, corporativos, dos pais, do lar, sociais e educacionais.

Os refugiados estrangeiros são indivíduos que devido a restrições políticas, religiosas ou econômicas de seus países de origem, fogem para outros países. Nestes, possuem desvantagens competitivas ao procurar um emprego, devido a sua origem estrangeira. Dessa forma, como alternativa de sobrevivência, muitos deles acabam criando um negócio próprio.

Refugiados corporativos são indivíduos que fogem do ambiente burocrático das empresas que trabalham, pois nessas, não conseguem desenvolver todo o seu potencial. Criam um negócio próprio e moldam conforme desejam e se sentem melhor com um trabalho mais dinâmico e diferenciado.

Os chamados refugiados dos pais são filhos que deixam o negócio da família para provar a si mesmo a sua capacidade empreendedora.

Refugiados do lar são donas de casa que abrem um negócio próprio e abandonam as atividades domésticas. Esse fato ocorre com mais frequência depois que seus filhos crescem ou quando as suas responsabilidades domésticas diminuem.

Alguns tipos de pessoas tornam-se empreendedoras por se sentirem alienadas dentro do sistema econômico e são chamadas de refugiadas sociais. Estas, por não conseguirem se inserir dentro de um emprego formal e então para sobreviverem criam o seu próprio negócio.

Por último, existem os chamados refugiados educacionais, que são indivíduos que se cansam de estudar para encontrar um emprego, e como os anteriores, também decidem abrir seu próprio negócio (LONGENECKER et al. 1997).

Um terceiro autor relevante é Mintzberg (2001), que merece destaque por estudos sobre a relação entre o empreendedorismo e o processo da estratégia do negócio.

Para Mintzberg (2000), alguns autores proeminentes associam, há muito, estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos da criação da visão pelo grande líder. Mas se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo.

A escola empreendedora [...] não só focalizou o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é visão. (MINTZBERG, 2000, p.98)

O autor defende que a competitividade, em última análise, depende do ritmo pelo qual a empresa incorpora novas vantagens “que detém em uma determina época. [...] Desta forma, precisamos expandir o conceito de vantagens competitivas além do cartão de marcação que muitos gerentes usam hoje em dia. Meus custos estão menores? Será que meu produto obterá um prêmio de preços? Poucas vantagens competitivas são duradouras. Descobrir uma vantagem competitiva é como receber uma dica quente sobre o mercado de ações: a primeira pessoa que agir com base na percepção ganha mais dinheiro do que a última. [...] Manter um registro das vantagens existentes não é o mesmo que desenvolver novas vantagens. A essência da estratégia reside em criar as vantagens competitivas de amanhã mais rapidamente do que os concorrentes possam imitar as que você possui hoje”. (MINTZBERG, 2001, p.55)

Firmas empreendedoras são freqüentemente jovens e agressivas, sempre à busca de mercados arriscados que afugentam as burocracias maiores. [...] Seu pequeno tamanho e estratégias enfocadas permitem que suas estruturas permaneçam simples, de modo que os líderes podem reter um controle rígido e flexibilidade administrativa.(MINTZBERG, 2001, p.232)

Na perspectiva do autor, a visão do empreendedor influencia nos resultados do negócio e o espírito empreendedor está bastante ligado à criação da visão estratégica, muitas vezes com a obtenção de um novo conceito. As estratégias podem ser caracterizadas como deliberadas, em

grande parte, visto que residem nas intenções de um único líder. E por serem em grande parte pessoais, os detalhes dessas estratégias podem emergir à medida que se desenvolvem. Logo, a visão também pode mudar. O líder pode fazer adaptações no meio do caminho e pode aprender, o que significa que novas visões podem surgir ao longo do processo. (MINTZBERG, 2001)

Para DOLABELA (1999a), o empreendedor é alguém que possui como características básicas, a capacidade de desenvolver idéias, de persuadir terceiros, sócios, empregados e investidores; convencendo-os de que sua idéia é potencialmente viável. Após identificar uma oportunidade, o empreendedor a ordena (organiza e planeja) e gera recursos para transformá-la em um negócio rentável.

A questão da diversidade de definições, para Dolabela (1999a) relativas a definição de empreendedor se deve ao fato de que os pesquisadores da área de empreendedorismo possuem formações bastante diferenciadas, utilizando assim, muitos princípios próprios de suas linhas acadêmicas para construir um conceito sobre o assunto.

Embora ainda não haja concordância sobre a definição do que significa ser empreendedor, as pesquisas referentes ao assunto tem sido de grande importância. Atualmente já é possível descrever as características mais comumente encontradas nos empreendedores de sucesso, e assim, utilizá-las em programas de formação de empreendedores.

Pesquisas relatam que o empreendedor é fruto do meio em que vive (ambiente e situação). A tese de que a origem do empreendedor é genética, já não é mais relevante atualmente nos meios científicos.

Um indivíduo que vive em um lugar em que o empreendedor é visto positivamente, naturalmente ele é motivado a também se tornar mais um. A recíproca então se faz verdadeira, ou seja, um indivíduo que tem sua origem em uma família que tradicionalmente atuam como empregados, ele terá maior probabilidade de tornar-se também um empregado.

Grande parte das pesquisas desenvolvida atualmente sobre empreendedores, converge no sentido de tentar entender se é possível aprender a ser empreendedor. De maneira geral, as respostas são afirmativas, porém utilizando-se de uma metodologia diferenciada dos moldes de educação atuais, em que em muitos lugares, o professor ainda é o centro das atenções e transmissor de conteúdo.

De acordo com o que se sabe a respeito dos empreendedores até então, ainda não é possível determinar com certeza se um indivíduo, que deseja tornar-se um empreendedor, terá sucesso. Mesmo uma pessoa possuindo características referenciadas como condutoras de empreendedores ao sucesso, ainda não é possível predizer se ela chegará ao sucesso.

No processo de sucesso empreendedor, existem muitas outras variáveis envolvidas. Além das características pessoais do indivíduo, existem as variáveis externas, tais como: políticas governamentais, fornecedores inadequados, crises de mercados, sócios incompetentes, empregados ineficientes, entre outros.

Dentre as várias concordâncias e discordâncias referentes ao assunto, uma coisa é fato, um indivíduo dificilmente chegará ao sucesso se não deter características mínimas dos empreendedores vencedores.

O simples fato de conhecer estas características oferece ao indivíduo a oportunidade de tentar desenvolvê-las ou buscá-las em parceiros que as detenham.

As características empreendedoras (conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos) que direcionam e levam um indivíduo ao sucesso, segundo Dolabela (1999a), são as seguintes:

- Autonomia;
- Autoconfiança, acreditar no seu potencial;
- Necessidade de realização;

- Perseverança;
- Ser trabalhador “incansável”;
- Intuição;
- Busca constante pelo aprimoramento de suas competências profissionais;
- Alavancar e controlar recursos financeiros;
- Idealismo e criatividade;
- Capacidade de liderança;
- Pensar no curto, médio e longo prazo;
- Saber formar rede de relações;
- Conhecer muito bem o ramo de atuação;
- Traduzir pensamentos em ações;
- Capacidade de persuasão;
- Somente assumir riscos moderados;
- Ser polivalente.

O empreendedor de sucesso também possui habilidades empresariais.

Essas habilidades são:

- Utilizar com destreza, equipamentos de tecnologia de informação;
- Ser flexível e sabe negociar muito bem as suas compras e vendas;
- Coordenar de forma eficaz os hábitos de consumo da clientela;
- Desenvolve programas de marketing de forma eficiente;

- Forma equipes de trabalho competentes;
- Delega com clareza.

Uma regra empreendedora importante é, antes de lançar um produto ou serviço no mercado, promover uma pesquisa prévia, ou seja, apresentar o produto a alguns clientes em potencial e fazer perguntas do tipo, se comprariam o produto ou serviço, que preço estão dispostos a pagar, que lugar gostariam de adquiri-los.

Os empreendedores de sucesso sempre procuram reservar parte de seu tempo para conversar com seus clientes.

O conhecimento da concorrência também é ponto fundamental do empreendedor de sucesso. Procurar conhecer os produtos, preços, formas de distribuição, sistema de marketing do concorrente líder e a partir de então, compará-lo com os seus e os demais que estão sendo oferecidos no mercado.

Algumas pesquisas têm demonstrado que manter um bom contato com fornecedores, é uma das melhores maneiras de manter-se informado a respeito de como o setor está organizado.

Vendedores que trabalham para seus próprios fornecedores empresariais, constantemente estão observando como estão organizando-se as empresas do setor, pois mantém contatos diretos com todas elas. Eles podem observar, por exemplo, se a concorrência está adquirindo novos equipamentos, mudando seus sistemas de compra, adotando uma nova estratégia de vendas, a logística de distribuição, as formas de financiamento, enfim, suas novas formas de organização.

2.3. O modelo de atividade empreendedora de Filion

2.3.1. Tendências para a construção da teoria de empreendedorismo segundo Filion

Segundo Filion (1994) em cada disciplina existe um desejo de compreender as tendências e formular leis universais em torno das quais o conhecimento possa ser estruturado. Os campos do empreendedorismo e dos negócios pequenos não são exceção disto. Muitas pessoas são chamadas para uma teoria robusta, baseada em axiomas universais, tais como aqueles que existem em física, por exemplo. A teoria deveria ser baseada em rigorosos modelos quantitativos e deveria ser obtida por meio de pesquisas quantitativas de amplo alcance que provaria, incontestavelmente, a natureza do empreendedor, a atividade empreendedora e seus efeitos sobre o desenvolvimento econômico. Ao mesmo tempo, milhares de professores estão se defrontando cada dia com a necessidade para produzir material para treinar empreendedores para as práticas empreendedoras.

Muitas tentativas de teorização têm sido feitas. Quando se olha para todos esses esforços de construção de teorias no campo do empreendedorismo, nota-se que a ligação estabelecida por Schumpeter (1928, 1934) entre empreendedor e inovação tem permanecido uma característica dominante da disciplina, especialmente entre os economistas.

Cunningham e Lischeron (1991) sugerem que o campo do empreendedorismo está sendo estruturado em torno de seis pontos: a escola do “grande homem”, a escola das características psicológicas, a escola clássica (da inovação), a escola da gestão, a escola da liderança e a escola do intra-empreendedorismo. Blawatt (1995), usando essas e outras características, propôs que um modelo conceitual de empreendedorismo para incluir o critério de desempenho. Ele observou que muitos dos modelos propostos pela escola de personalidade e outros são geralmente estáticos. Ele alinhou-se a outros autores que têm estudado os empreendedores no campo e observado que eles trabalham em um contexto evolutivo onde as atividades e os papéis mudam gradativamente. Os empreendedores aprendem a partir do que fazem (COLLINS, MOORE, 1970; FILION, 1996), e na medida que a natureza do que eles fazem muda, eles mudam também.

Empreendedores, portanto, têm que aprender a jogar diferentes papéis quando seus negócios evoluem.

Bygrave sugeriu que o que nós necessitamos é pesquisa de campo qualitativa para compreender o que os empreendedores fazem (1989a). Ele então propôs (1989b) a teoria do caos da física como uma base interessante para a teoria do empreendedorismo, mas ainda assim cuidando que o caos não “é mais do que uma metáfora matemática porque a precisão de medição necessária... é inatingível no processo”.

Dery, Toulouse (1996) analisaram os temas orientados e referências usadas em uma das revistas mais freqüentemente citadas no campo do empreendedorismo, *The Journal of Business Venturing*. Ele observou que mais da metade das referências foram de livros. Ele fez uma pesquisa similar no campo da estratégia, baseado em uma análise de citações no *Strategic Management Journal*. Ele mostrou que mais da metade das referências eram artigos acadêmicos. Isto parece sugerir que o campo da estratégia está agora bastante maduro para os pesquisadores terem alcançado certo consenso. No empreendedorismo, de acordo com Dery e Toulouse, nós ainda estamos no desenvolvimento de paradigmas onde nenhum consenso ainda foi alcançado para considerar a construção teórica da disciplina. Pode também ser que o campo do empreendedorismo esteja sendo estruturado em um caminho diferente do de outras disciplinas das ciências sociais incluindo a estratégia.

Enquanto a psicologia emerge da filosofia (MILLER, 1962), e a psicanálise da medicina e da psicologia, o campo do empreendedorismo está enraizado em praticamente todas as disciplinas das ciências sociais e ciências da administração. A pesquisa endereça o empreendedorismo tanto para elementos teóricos quanto práticos. Não seria, portanto, surpresa se as teorias estivessem surgindo de uma série de pesquisas aplicadas. As ciências sociais são compostas, principalmente, de modelos interpretativos flexíveis. Qualquer teoria de empreendedorismo deve ser flexível e multidimensional para refletir suas raízes multidisciplinares. Fillion (1994)

2.3.2. A teoria visionária de Fillion

A base da teoria visionária de Fillion está na superposição de diversos modelos sistêmicos individuais, observados em pesquisa de campo realizada com dirigentes de pequenas empresas europeias entre 1983 e 1988. Posteriormente a pesquisa foi enriquecida, resultando em mais de 100 empreendedores entrevistados em vários países, inclusive o Brasil.

O modelo nos leva a entender como se forma uma idéia de empresa e quais são os elementos que a sustentam. Baseia-se, sobretudo, na emergência, articulação e posteriormente na realização de uma “visão”.

O conceito de visão é definido por Fillion (apud Dolabela 1999a, pg. 76) como “uma imagem, projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo.”

Fillion identificou três categorias distintas de visão: as visões emergentes, a visão central e as visões complementares. A forma como elas interagem está apresentada na Figura 1

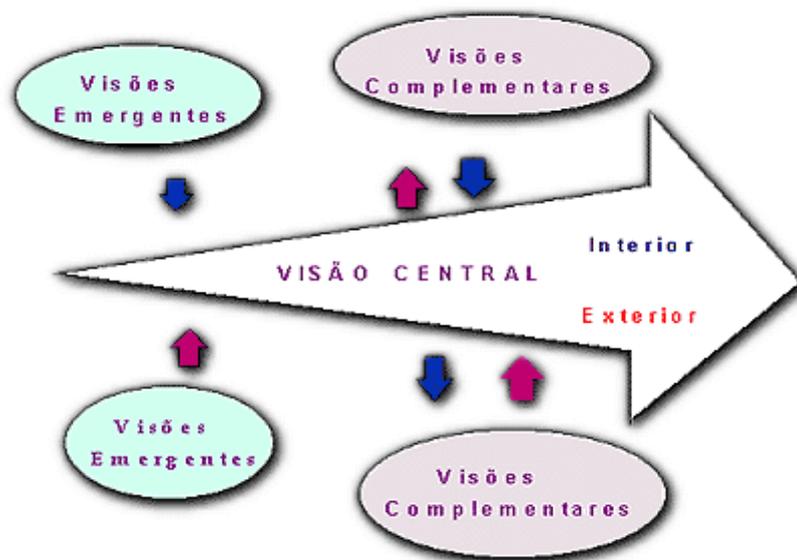


Figura 1 – Categorias de visão

Fonte: Dolabela, 1999, pg.76

Visões Emergentes: são basicamente as idéias de produtos ou serviços que se mostram como possíveis alternativas a serem colocadas no mercado. Essas idéias fluem de observações variadas do empreendedor.

Visão Central: é o resultado da elaboração de uma ou mais visões emergentes

A visão central comporta dois elementos: o externo e o interno.

Visão central externa: diz respeito ao lugar que o empreendedor quer que seus produtos ou serviços ocupem no mercado.

Visão central interna: diz respeito ao tipo de organização necessária à realização desse objetivo.

Visões complementares: para dar sustentabilidade a realização da visão central, surge a demanda de uma série de outras atividades. Essas atividades são relacionadas quase sempre às tarefas de gerência que a organização requer, como marketing, finanças, contabilidade, recursos humanos e desenvolvimento.

Em suas pesquisas, Fillion (1991) identificou dois grupos de elementos distintos, que funcionam como suporte a formação de visão. Apresentados a seguir, na Figura 2, são eles os elementos motores (conceito de si, energia e liderança) e os elementos de sustentação (compreensão de um setor, sistema de relações).

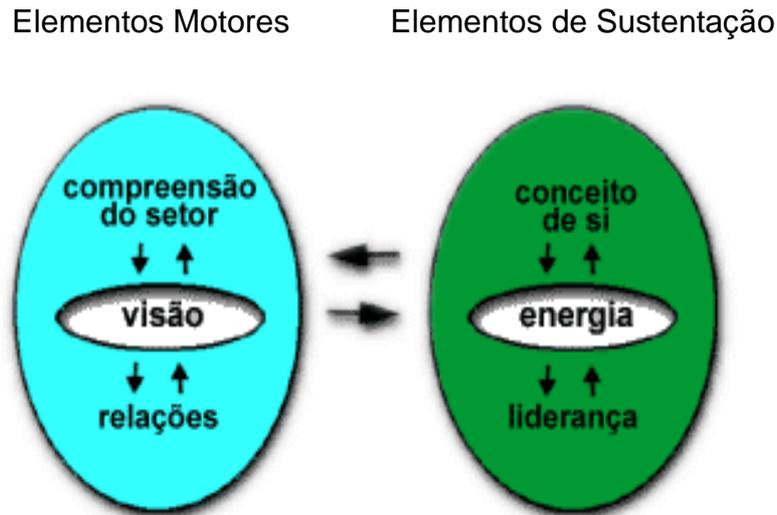


Figura 2 – Processo Visionário

Fonte: Dolabela, 1999, pg.77

Esses grupos se influenciam mutuamente, cabendo ao elemento “sistema de relações” muito maior relevância do que os demais.

Conceito de si: é a maneira pela qual nos percebemos, ou seja, a nossa consciência de ser. “Difícilmente pode-se projetar o que se pretende ser, sem antes tomar consciência do que se é.” (Filion, 1994, pg.3). Dolabela (1999a) vai mais adiante, afirmando que o conceito de si está contido os valores de cada um, sua forma de ver o mundo e a motivação.

O conceito de si muda em função do contexto em que o sujeito opera, ou seja, pode variar em função das relações que estabelece, do trabalho que desenvolve, da visão que constrói do mundo afetivo, suas conquistas e fracassos. [...] A empresa é a exteriorização da nossa personalidade, do que se passa em nosso íntimo. (pg.77 e 78)

Energia: diz respeito a quantidade e qualidade do tempo dedicado ao trabalho.

A energia é influenciada pelo conceito de si e pelos valores que vão determinar o quanto o empreendedor está disposto a investir em um determinado momento.[...] Assim, a energia é um dos elementos fundamentais na formação das condições para o exercício da

liderança. Ou seja, o líder é alguém capaz de convencer seus colaboradores de que podem chegar no futuro a um ponto favorável para todos e mostrar-lhes que conhece os meios para isso. (Dolabela, 1999a, pg.78)

É obvio, no entanto, que não há relação direta entre o tempo dedicado às atividades profissionais e o sucesso do empreendedor. Segundo Filion (1994), todos os empreendedores entrevistados dedicavam muito tempo ao trabalho, mesmo aqueles que não eram bem sucedidos. Porém, naqueles com maior sucesso havia uma composição entre tempo dedicado ao trabalho, a intensidade aplicada e a presença de espírito no trabalho. A esse conjunto é dado o nome de energia.

Liderança: o conceito é tratado aqui de uma forma diferente da usual. No processo empreendedor, segundo Dolabela (1999a), podemos dizer que a liderança decorre principalmente da visão e da capacidade de sua realização, apoiada pelo conhecimento do setor, das relações estabelecidas, e alimentada pela energia empregada nesses processos.

Por esse sentido pode-se dizer que a liderança constitui muito mais uma característica adquirida do que natural. Sendo assim, quanto maior o acúmulo de experiências, maior a capacidade de liderança e maior a influência em todos os elementos do processo visionário.

Compreensão do setor: não se trata aqui de se conhecer o setor superficialmente, mas sim de um aprofundamento que comporta sua evolução, tendências a longo e curto prazo, concorrência, arquitetura das organizações, tecnologia envolvida, sensibilidade do setor a oscilações econômicas ou políticas, exportação, lucratividade, dentre outros.

Para Simon (1994, apud Dolabela, 1999a) a intuição na área de negócios é gerada pela aprendizagem através do volume de experiências vividas.

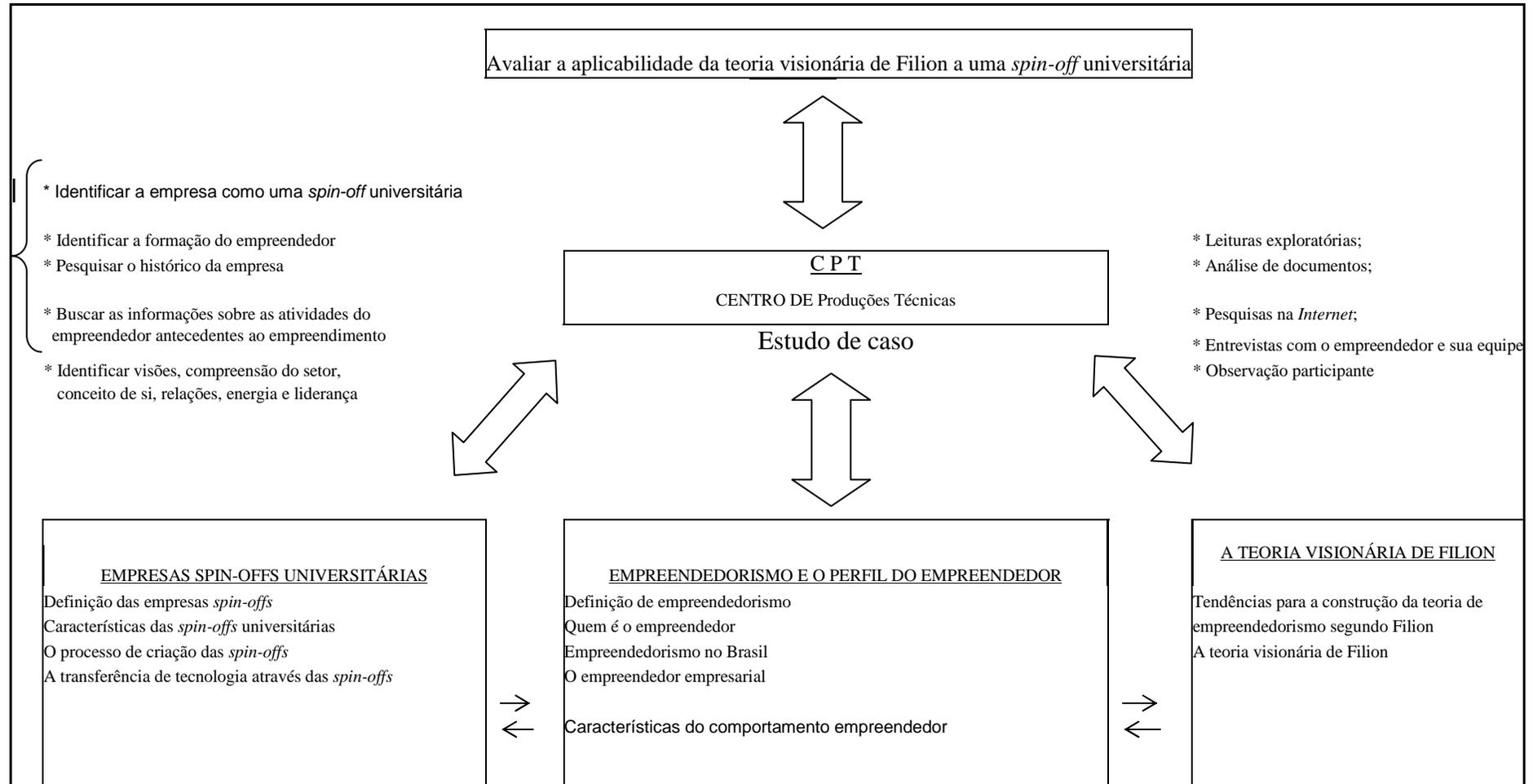
Filion (1994) identificou em suas pesquisas que é mais fácil para o pessoal de vendas e marketing, que estão em permanente contato com os clientes e fornecedores, a realização dessa compreensão do setor.

Relações: considerado por Filion como o mais relevante dos elementos, as relações estabelecidas pelo empreendedor determinam como será o encaminhamento de uma visão. O mesmo autor define três níveis de relações:

- Primárias: Familiares, próximos. São ligadas a mais de um tipo de atividade.
- Secundárias: Amizades e conhecimentos ligados a uma atividade precisa.
- Terciárias: Não são necessariamente relações entre pessoas, mas contatos com um campo de interesse. Acontecem através de cursos, viagens, exposições industriais, feiras, congressos, dentre outros.

Para se fazer realizar uma visão central coerente, há do empreendedor ter grande atenção dedicada à gestão do seu sistema de relações. (Dolabela, 1999a).

2.4 Modelo de análise



3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Está apresentada nesse capítulo a metodologia que será adotada na pesquisa que foi desenvolvida na empresa Centro de Produções Técnicas – CPT de Viçosa/MG. Tal pesquisa teve como objetivo principal avaliar a aplicabilidade da teoria visionária de Fillion a uma empresa *spin-off* universitária, em sua trajetória de desenvolvimento empresarial no período de 1988-2004.

3.1 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa utilizado caracterizou-se, como uma pesquisa de caráter exploratório, tendo como objetivo avaliar a aplicabilidade da teoria visionária de Fillion a uma empresa *spin-off* universitária com corte longitudinal estabelecido no período de 1988 a 2004.

Segundo Gil (1999), as pesquisas exploratórias têm como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Roesch (1999) também coloca que o modo exploratório visa levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos.

Esse tipo de pesquisa também é definido por Vergara (2000, pg. 53) como “a investigação exploratória realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Segundo Mattar (1993, pg. 72) “a pesquisa exploratória visa promover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação...”.

3.2. Método de pesquisa

Partindo-se de uma pesquisa exploratória que, segundo Dencker (1998), procura aprimorar idéias, optou-se por um estudo de caso, uma das formas mais comuns de pesquisa exploratória.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para Contandriopoulos (1999), o estudo de caso é uma estratégia na qual o pesquisador decide trabalhar sobre um ou um número pequeno de unidades de análises.

Vergara (2000) define o método de estudo de caso como:

O circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

No entanto, Yin (1994) alerta para algumas limitações pertinentes a esse método de pesquisa, destacando-se, dentre elas, a dificuldade ou até mesmo a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, uma vez que a unidade pesquisada pode não representar o universo.

3.3. Unidade de análise

Na presente pesquisa foi utilizado um caso único, o da empresa *spin-off* da Universidade Federal de Viçosa, o Centro de Produções Técnicas – CPT. A empresa atua no ramo de produção e comercialização de videocursos voltados principalmente para o setor agropecuário.

3.4. Unidades de observação

Foram utilizadas nessa pesquisa, no levantamento de dados primários da empresa, entrevistas com o proprietário, diretor-presidente do CPT e sua

esposa, diretora administrativa e financeira. Além dessas duas unidades de observação também constaram, a diretora comercial, o diretor de qualidade, dois diretores de produção, a secretária executiva da diretoria, a encarregada da revisão lingüística, a diretora editorial, a responsável pelo departamento de seleção de novos produtos, duas funcionária do setor de telemarketing, o funcionário responsável pelo almoxarifado e seu auxiliar, o funcionário do setor de transportes da empresa, e ainda os dois funcionários indicados pela APAE de Viçosa e contratados pela empresa.

Na seleção dos entrevistados procurou-se levar em consideração aqueles que tinham maior tempo de casa, bem como o grau de envolvimento com o processo de planejamento da empresa.

Observou-se que todos os componentes da diretoria tinham curso superior. Os demais funcionários dividiam-se entre aqueles que estavam cursando o terceiro grau, os que já completaram e uma minoria com cursos profissionalizantes. Sem essas qualificações apenas dois funcionários, Helder no setor de expedição portador de síndrome de Down e Giuliane na cantina com deficiência mental, selecionados e indicados pela APAE de Viçosa/MG dentro do programa de “Capacitação de Especiais” da empresa.

3.5 Procedimentos de coleta dos dados

O processo de coleta de dados foi feito pessoalmente pelo autor desse trabalho, em visitas a empresa com condução de entrevista semi-estruturada, descrita no Anexo 1, utilizando o roteiro de abordagem para o desenvolvimento dos casos de sucesso do SEBRAE/MG, a fim de levantar o histórico da empresa.

As entrevistas foram gravadas em fita cassete. As observações foram anotadas em caderno de notas. Foi então feita a transcrição das informações gravadas e consolidação dos dados no relato do histórico da empresa.

Os dados secundários foram levantados em pesquisas na internet, revistas especializadas, documentos e relatórios descritivos coletados dentro da empresa.

3.6. Tratamento dos dados

A partir da coleta de dados, Yin (2001) sugere como estratégia de análise dos dados que se estabeleça um encadeamento de várias fontes de evidências, buscando trazer a tona a lógica do fenômeno. Para tal, comparou-se as questões feitas, os dados coletados e as conclusões, norteados pelo modelo teórico descrito de Fillion. Teve-se, assim, como objetivo aumentar a validade e confiabilidade do estudo, reforçando linhas convergentes de investigação.

Godoy (1995) argumenta que esse enfoque exige que o pesquisador esteja aberto as descobertas, mesmo que inicie o trabalho a partir de algum, esquema teórico. Novos elementos e dimensões poderão surgir no decorrer do trabalho, devendo também haver a preocupação em mostrar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação.

A partir do levantamento dos dados primários e secundários será feita uma comparação com o modelo proposto, sustentado no referencial teórico descrito no item 2 desse trabalho.

4. A EMPRESA CENTRO DE PRODUÇÕES TÉCNICAS – CPT

4.1. Dados gerais

O centro de Produções Técnicas - CPT tem sua sede na cidade de Viçosa, zona da mata mineira, cerca de 230 quilômetros distante de Belo Horizonte

A forma jurídica de constituição da empresa é limitada. O diretor-presidente e sua sócia, a diretora administrativa e financeira do Centro de Produções Técnicas, englobam ainda a responsabilidade na administração em mais duas empresas que compõem o grupo: a Aprenda Fácil Editora (fundada em 1999) e a Universidade on-Line de Viçosa – UOV (em operação desde 2002)

A empresa possui site na internet no endereço <http://www.cpt.com.br>.

4.2. Histórico

Artur Bernardes, um dos filhos na história de Viçosa/MG, em 1926 fundou a Universidade Federal de Viçosa – UFV, por convênio firmado com o governo do Estados Unidos. Assim, a pequena cidade recebeu professores públicos americanos especializados em agropecuária, que ali se radicaram por mais de 20 anos. Formou-se no município potencial para se produzir tecnologia e uma população com elevado nível cultural. A instalação de empresas de base tecnológica veio em seguida, como consequência da existência desse ambiente favorável.

E foi nesse mesmo ambiente que o Centro de Produções Técnicas - CPT foi gerado e atingiu o nível de excelência empresarial pelas mãos de seu fundador Professor Nelson Fernandes Maciel.

Na década de 80, o professor lecionava Engenharia Elétrica no curso de Agricultura. Buscando solucionar seu problema de escassez de tempo, começou a filmar suas aulas disponibilizando as fitas na biblioteca da Universidade para os alunos que precisavam de maior atenção.

A ação do Prof. Nelson extrapolou os limites da entidade, chegando a outras instituições de ensino, que juntamente com pequenos e médios produtores rurais da região, começaram a demandar cada vez mais tal tipo de material. O que era uma solução doméstica se transformou em uma oportunidade de negócio.

Existia demanda e podíamos aprender a fazer. Aprender a fazer, foi a questão, afirmou o Prof. Nelson em seu depoimento

Uma vez aberta a possibilidade, o dilema foi como viabilizar um empreendimento para comercializar vídeos técnicos e educativos para agropecuária, atingindo o alto padrão exigido pelo mercado consumidor

5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DA PESQUISA

5.1. A base empreendedora e os relacionamentos

“A família é nosso esteio, nosso pilar, é a base de tudo.” Com essa frase o Prof. Nelson voltou a sua infância, em Porto Firme, uma cidade de aproximadamente 3.000 (três mil) habitantes, próxima a Viçosa.

Em casa tinha as minhas funções, como por exemplo, prender toda tarde os bezerros, para as vacas soltas no pasto irem buscá-los de manhã, e assim podermos pegá-las para tirar o leite. Quando passeava, matava a fome com as goiabas pelo caminho e aí o passeio podia durar mais, lembrou o Professor

O pai, Sr. Otacílio, tinha uma loja de tecidos e um sítio. A mãe, D. Lira, possibilitava ao filho liberdade e independência, o que na opinião do Prof. veio a refletir mais tarde em sua capacidade para tomar decisões.

E foi na expressão dessa capacidade que em 1962, com 11 anos, Nelson fez sua opção de ir estudar no Seminário Dom Bosco, um internato na cidade de Cachoeira do Campo, Minas Gerais.

Um primo trouxe umas fotos e fiquei encantado com a piscina, quadras de esporte e área de lazer. Com os padres, eu aprendi hierarquia, a ser metódico e a enfrentar sozinho as dificuldades do dia-a-dia. No entanto, saí de lá expulso devido a uma travessura de criança. A comida era horrível. Um dia achei a chave do restaurante e a chave da geladeira. Descobri que a comida dos padres vinha quase toda da Holanda naquela época e passei a ir a geladeira todos os dias para fazer um lanche. Comecei a ficar forte e me destacar ante meus colegas... Foram seis meses comendo comida de padre... Foi assim que o Prof. Nelson citou como aprendeu uma de suas estratégias – não acomodar.

Do seminário Nelson foi para Belo Horizonte, estudou no Colégio Universitário e graduou-se na década de 70 em Engenharia Elétrica pela UFMG.

Ainda na juventude descobriu que construir e administrar negócios podiam ser, no mínimo, projetos instigantes. “Se apostava dava certo. Eu me divertia trabalhando”, relembra o Prof. Nelson citando algumas de suas experiências, como uma barraca de vendas de livros na Praça Sete, centro de Belo Horizonte e uma fábrica de caixas acústicas.

Após sua formação universitária em Belo Horizonte, foi então para Viçosa e começou a lecionar na UFV. Em 1982 diplomou-se como Mestre em Engenharia Agrícola com foco em energia para a agricultura.

Em 1985, buscando cobrir a sua necessidade de tempo, o Prof. Nelson começou então a filmar suas aulas ministradas, no objetivo de melhor atender aos alunos, sempre carentes de informações e maiores detalhes, de forma a que pudessem ter um material de apoio.

São esses próprios alunos que se tornaram os primeiros disseminadores do trabalho do Prof. Nelson. Pode-se dizer, assim que teria sido através de difusão pessoal, via “boca-a-boca”, que outras instituições de ensino ficaram sabendo da existência do material, bem como os produtores rurais da região. Começou, então, uma demanda inesperada. O que era uma solução doméstica se transformou em uma oportunidade de negócio.

Como agarrar a essa oportunidade, saindo do amadorismo, sem se distanciar da competência acadêmica e, dentro do possível, buscando extrapolar aos muros da região, de forma a abrir novas fronteiras que permitiriam atingir ao mercado nacional, mesmo com poucos recursos financeiros, foram então as questões cruciais que instigaram ao Prof. Nelson e o colocaram em ação, naquela época.

5.2. A característica *spin-off* universitária

Anos à frente, o Prof. Nelson escreveu em um de seus editoriais que acompanham bimestralmente a revista *Tecnologia e Treinamento Agropecuário*:

Em nosso país, percebe-se uma grande quantidade de conhecimento dentro das Universidades e Centros de Pesquisa, mas que trazem poucas e lentas mudanças culturais, comportamentais e tecnológicas. E aí surge a questão. Será que os processos de identificação, administração e compartilhamento das melhores práticas desses conhecimentos estão adequados?

O verdadeiro desafio está na capacidade de disseminar esse conhecimento, de colocá-lo em prática vivenciando-o e, a medida que for gerando resultados, incorporá-los definitivamente aos nossos empreendimentos, já que o conhecimento é hoje, o maior bem das organizações. (MACIEL, 2001, pg03)

Em 1986, ainda exercendo as funções de professor na Universidade Federal de Viçosa, Nelson Maciel juntamente com sua esposa Maria Aparecida (Cida) iniciaram, então, as atividades do CPT (ou Centro de Produções Técnicas). Deve-se ressaltar que, da data da fundação, até 1993, a razão social da empresa era *Maciel e Maciel Ltda*, com nome fantasia de *Vídeo Cine Produções*. Em 1993, foi feita uma alteração contratual com mudança de nome, onde então a empresa passou a denominar-se *Centro de Produções Técnicas – CPT*, cobrindo eventos como casamentos, aniversários e formaturas. Estranho a todos, no entanto, era o fato de que o diretor da equipe técnica composta por de três pessoas (diretor, cineasta e produtor) era engenheiro agrônomo

No mesmo período o Professor Nelson e sua esposa (também sócia) investiram na abertura de uma locadora de vídeos na cidade. Com os anos o negócio das locadoras se expandiu para mais 3 cidades da região: Barbacena, Juiz de Fora e Ubá. As locadoras foram um dos suportes financeiros, que juntamente com o patrimônio pessoal e proventos recebidos como professor, forneceram recursos para a implementação do CPT durante o processo de crescimento da empresa.

5.3. A visão emergente

Conforme pode ser evidenciado em entrevista publicada no jornal de Viçosa, Folha da Mata, de 21 de Fevereiro de 1987, número 942, pg. 04, já aos primórdios de criação da empresa, a visão da futura área de desenvolvimento empresarial da CPT já estaria estabelecida de forma clara na mente de seu fundador. Ou seja, revendo-se esse depoimento histórico, pode-se constatar esse aspecto:

...Nesse mês de fevereiro a empresa Maciel e Maciel Ltda está comemorando um ano de existência e já é considerada uma das maiores empresas do interior mineiro na área de vídeo-comunicação.

A seguir na entrevista, frente à pergunta:

A produtora de vídeos, ou seja, o Vídeo Cine Produções tem efetuado filmagens de casamentos, aniversários, formaturas, etc. Essa era a proposição inicial?,

O Professor Nelson responde:

Você tocou na menina dos olhos de nossa empresa, pois estamos empenhados em seu desenvolvimento, acreditando que nela está o que há de mais promissor. Inicialmente, tivemos certas dificuldades relacionadas com treinamento de pessoal, pois muito pouco se oferecia nesta área. Com o tempo, as equipes de filmagem e edições foram se aperfeiçoando e hoje já estamos liberando bons trabalhos... Nessa situação estaremos em condição de atingir o nosso objetivo de produção de vídeos técnicos e educacionais, de VTs comerciais, de produção para televisão, etc. Com isso abriremos as portas para um mercado imenso, essa é a nossa meta

5.4. O conceito de si

Nas palavras do Professor Nelson em seu depoimento, “Desde que foi criada, a empresa tinha uma cara, a cara de um professor.”

Observa-se aqui a consciente explicitação da personalidade, do íntimo ou do ego do fundador, que tem na empresa uma exteriorização de seu *self*. Assim, pode-se esclarecer, por outro ângulo, a classificação do Prof. Nelson quanto ao CPT como um modelo de empresa que se inspiraria na relação ensino e aprendizagem.

O aprender e se reinventar o tempo todo, a olhar para o mercado, para a comunidade e seu público interno, a responder as necessidades desses públicos e, ao mesmo tempo, estar atento às oportunidades, são, um reflexo do “conceito de si”, da personalidade e do *self* do empreendedor e fundador do CPT. São valores e cultura empresariais que moldam os percursos da empresa: “o mais importante é aprender a estudar, a buscar informação. Com trinta dias dentro de uma biblioteca, aprende-se mais que trinta anos no cultivo, para quem aprendeu a estudar e pesquisar.” Declarado pelo Prof. Nelson em depoimento.

Levar esse pensamento próprio aos seus clientes, foi o objetivo do Prof. Nelson em sua trajetória.

5.5. Conhecimento do setor e relações

De 1988 a 1989 o CPT expandiu seus negócios, com a compra de novos equipamentos (U-Matic) aceitos em emissoras de TV e escassos na região. Iniciou-se, então, com uma equipe composta por sete pessoas, a produção de vídeos institucionais, de treinamento para empresas e Vídeo Tape (comerciais, normalmente feitos para televisão, com duração média de 30 segundos) para televisão. Foi a etapa em que o foco estava em aprender a produzir, trabalhando com esmero e primando pelo acabamento.

Esse período de aprimoramento foi fundamental dentro da empresa, e quando o Professor Nelson percebeu que tinha atingido um bom patamar de qualidade e know-how de produção, conversou com seus colaboradores e formatou um curso de produção de vídeos para interessados na região.

“Você está louco, nós vamos ensinar para todo mundo o que nós demoramos um tempão para aprender?”, resgata o Prof. essa pergunta de sua memória, e, “Vamos!” – foi a resposta.

O primeiro curso teve 70 alunos, segundo dados da empresa. Foi elaborado um manual prático, mostrando como se fazia cinematografia, enquadramentos, o que era *close*, *big close*, o que era panorâmica, como se

fazia movimentos, enfim, repassando todo o conhecimento adquirido, em um curso de 16 horas (um final de semana).

“Os alunos saíam do curso satisfeitos, mas, o mais importante, saíam impressionados com o que a equipe CPT sabia” – ressaltou o Professor Nelson. A empresa ficou conhecida na região como aquela que tinha bons equipamentos e que sabia fazer. Foram feitos mais 15 cursos, com média de 50 alunos por curso. Começou, então, uma demanda vultosa de serviços dentro do CPT, proveniente da região inteira e canalizada pelos próprios alunos. Por muitas vezes o serviço vinha em forma de parceria, onde os alunos colhiam as imagens e a produtora CPT fazia a edição.

A construção do conhecimento pela própria empresa e sua difusão com uma forma de agir, embora estranha a princípio à equipe do CPT, troce para a empresa, em consequência das parcerias, um significativo aumento em sua carteira de clientes.

“A experiência própria, ou a capacidade de tecer relações na área irão definir o nível de erros no processo gerencial do novo empreendimento”. (DOLABELA,1999). Nesse sentido, o CPT, no estágio descrito acima, amplia sua rede de relações externas, bem como motiva a equipe, uma vez que a ação desenvolvida foi benéfica para a empresa, viabilizando a expansão e crescimento.

5.6. A visão central, aprofundamento no conhecimento do setor e relacionamentos

Com a visão central em sua mente, o Professor Nelson estabelece um momento de ruptura, resgatando essa visão e direcionando totalmente seu negócio em função dela.

Com uma carteira de aproximadamente 40 clientes, conforme dados da empresa, já trabalhando em VHS para atender a toda a região, decidiu por abandonar tudo, começando do zero, porém já sabendo fazer profissionalmente, e tendo conhecimentos do setor.

1990 – Agora é a hora de nós voltarmos às ações para a finalidade original quando da constituição do CPT: a produção de vídeos de treinamento.

A sociedade tem uma idéia e toma seus parâmetros do que é bom ou é ruim dentro do mercado em que trabalhamos, a partir do padrão de qualidade da Rede Globo. A produção com qualidade e baixos recursos não é fácil. (depoimento do Professor Nelson).

A maior preocupação da empresa foi dar um formato de qualidade para os vídeos de treinamento que não fugisse ao padrão de qualidade que os espectadores estavam acostumados a assistir. A equipe, na época, era de 12 pessoas. Foram dois anos, driblando a inexperiência, para a elaboração dos seis primeiros títulos. Dois anos sem faturamento, conforme as palavras do empreendedor: “nossos funcionários ficaram desesperados. Tudo funcionando, a empresa bem, crescendo, e nós rompemos com tudo”. Foi importante o papel das locadoras de vídeo, como provedoras de recursos nesse período.

Firme em sua determinação de se tornar uma empresa de produção de vídeos técnicos e educativos para o setor agropecuário brasileiro, a CPT comprou um stand na ECO92, no Rio de Janeiro e lançou os seis vídeos cursos. Contrastando com a expectativa de venda mínima de 200 exemplares, a ação foi de total fracasso. Não foi vendido nada.

Na volta para Viçosa, o dilema: “onde foi que erramos?” - teria-se indagado o Professor Nelson. Tinha-se uma instituição por trás, doutores encabeçando os trabalhos que estavam elaborados de uma forma prática, uma equipe técnica boa, ou seja, tudo que supostamente fosse necessário para fazer o sucesso dos produtos.

A principio pensou-se na estrutura, que tinha um alto custo. Os convênios firmados com instituições eram caros, bem como os contratos com os professores. A própria equipe técnica, treinada na produção de vídeos, era também cara, composta de engenheiros agrônomos e veterinários, que, no

entanto, viabilizavam o fluxo de informações entre os coordenadores técnicos e professores.

Contudo, com a estrutura existente no CPT à época, a produção era fácil. O grande gargalo, apontado nessa época pelo Professor, foi na comercialização. E isso foi um baque grande para a empresa que considerava seus produtos muito bons para a época, porém, não considerava que esses produtos fossem difíceis de comercializar.

Foi então detectado que o problema estava na distribuição, mas a seguir, verificou-se que aquilo que estava sendo produzido não era o que o produtor precisava, e sim, o que o CPT achava que o produtor demandava.

Foi-se a campo perguntar ao outro lado – o produtor – o que ele queria, fazendo essa pesquisa nas próprias propriedades rurais onde eram elaboradas as filmagens. A equipe técnica encampava essa atribuição e trazia à empresa os dados para o direcionamento da produção. Esse foi o início da pesquisa de mercado feita pelo CPT.

Com o foco no agro-negócio e vislumbrando o mercado nacional, o CPT buscou anunciar em revistas especializadas no assunto, de abrangência nacional, como o Globo Rural. Para isso, fez contato com a editora dessa publicação e negociou preços para a propaganda.

O custo do anúncio, embora por demais dispendioso, a princípio, tornou-se posteriormente viável para a CPT, uma vez que o preço foi reduzido pela metade, após uma série de negociações, onde se buscou interessar a editora sob o argumento da relevância que a divulgação de um produto técnico e educativo na área rural poderia trazer do ponto de vista editorial.

Na primeira investida, a empresa fez a própria editoração da propaganda, tendo que assumir erros que levaram a má interpretação dos anúncios por parte dos leitores, não rendendo portanto, o que poderia de fato render e longe da expectativa que era de vender cerca de 2000 itens. Com o tempo, erros como esse foram sendo corrigidos.

Foram também adquiridas as chamadas “malas diretas” (corruptela de *mailing*, já consagrada na literatura administrativa e comercial), que quando usadas, eram apuradas e excluídas as correspondências, catálogos e propagandas que voltavam. Assim, a empresa começou a acertar em suas divulgações.

Em suma, trabalhar com tentativas e análise de resultados foi a forma de quebrar o bloqueio da mídia, isso é, quando os valores gastos com a mídia são menores do que o retorno gerado pelas vendas provenientes da propaganda, ou seja, quando se contabiliza lucro. Foi feito também um aumento do leque de produtos, que passaram de 6 vídeos em 1992 para 76 em 1996, mais uma vez com o aporte financeiro dado pelas locadoras, os proventos recebidos como professor e pelo próprio patrimônio.

O casamento da personalidade empreendedora com a personalidade executiva é reforçado pela fala do marido: “Um fator marcante que levou ao sucesso a nossa empresa foi minha esposa, Cida – ela foi quem segurou a peteca, frente a minha pouca disponibilidade”, declarou o professor.

Com seu tempo integralmente dedicado a empresa, a engenheira civil que em 2004 ocupava o cargo de Diretora Administrativa e Financeira, teve um histórico de atuação prática dentro da empresa, tais como cinegrafista, editora, telemarketing, gerente, bem como no campo organizacional onde lidava com as minúcias administrativas.

E buscando seu espaço no mercado a empresa no ano de 1996, havia conseguido somente uma pequena penetração, cerca de 20% do mercado, segundo avaliação do Professor Nelson.

Existia na época uma empresa concorrente, em Curitiba - PR, que havia iniciado as atividades antes do CPT. Conforme reportado pelo Professor Nelson, essa empresa estava extremamente incomodada com o crescimento do CPT, principalmente pelo diferencial com o qual o CPT estava entrando no mercado (convênio com instituições e coordenação técnica especializada).

Outro fator inibidor eram as altas taxas de imposto pagas, pois a constituição brasileira não beneficiava as fitas de vídeo, isentando-as de impostos, como fazia a um livro didático, por exemplo.

Foi em 1997, quando da compra de um curso de inglês da editora Block, com fitas de áudio, que veio a solução para os pesados impostos, perseguida pela empresa, que chegou a contratar consultores para a questão. Na nota fiscal estava especificado – Manual de ensino de inglês (R\$-valor) e fitas de áudio (gratuitas).

A estratégia usada, a partir de então, foi inserir um manual junto às fitas de vídeo. Esses manuais que antes eram mais simples, foram trabalhados e aprimorados, tornando-se gradativamente as peças de maior importância, necessários e complementares, usados nos estudos dos temas intercalando com os vídeos.

Nesse contexto, o cliente tornou-se aluno. O caminho de 1998 foi trilhado na evolução do curso a distância, incorporando-se ao final dos manuais uma avaliação com cartão resposta a ser devolvido ao CPT. Se o aluno tivesse 90% (noventa por cento) de acerto, receberia um certificado equivalente à conclusão de um curso de 8 (oito) horas.

O ano de 1998 também se destacou como marco de referência onde o CPT tornou-se líder de mercado, ficando sozinho nessa situação privilegiada, devido ao fechamento de seu principal concorrente, em Curitiba. Foi um período de conquistas, porém sob o risco da acomodação. “Não tínhamos parâmetros referenciais no mercado para medir a qualidade de nossos produtos”, afirmou Cida, a esposa do empreendedor, lembrando o período. O número de itens comercializados subiu em 118% com relação a 1996, e o faturamento 200%, com relação a mesma data.

Um dos pontos imprescindíveis à sustentação do crescimento foi a montagem de um novo almoxarifado, com ampliação física de 80 m² para 560 m², em 1999. Aspectos que antes eram entraves, como o controle de estoque mínimo, a morosidade na logística interna, a desorganização que costumava gerar até a perda de produtos, foram então solucionados. O tamanho dos

manuais, livros e demais produtos foram então padronizados e as prateleiras no almoxarifado adequadas a eles, bem como devidamente classificadas. Um almoxarifado que comportava, em 1999, 100 mil itens, chegou a 2004, comportando 2 milhões de itens, satisfatoriamente, de acordo com avaliação da empresa.

Um outro problema que a empresa teve que enfrentar foi com relação ao tempo de entrega de seus produtos. O correio era lento nos procedimentos burocráticos de controles, demorando, às vezes, dois a três dias para enviar a mercadoria, conforme declarou o Professor Nelson. O cliente era o maior prejudicado com o atraso das remessas.

A empresa buscou um convênio em 1998, firmando-o e assim viabilizando a remessa dos produtos. O CPT passou a fazer o serviço burocrático do correio dentro da própria empresa. Em 2004 o correio passava pela manhã e à tarde para retirar o material a ser expedido, sendo que o CPT tinha capacidade instalada para empacotar e fazer 1000 remessas dia. Para maior segurança, foi contratada também, outra empresa de expedição aérea, com os mesmos procedimentos.

5.7. Visão lateral e inovações

O setor de edição de manuais dentro do CPT tomou corpo e visualizou um grande mercado a sua frente. Surgiu então, em 1999 a Aprenda Fácil Editora, focando os empresários rurais do país. A editora começou com o lançamento de 4 títulos, chegando a 2004 com 130 títulos no mercado, incluídos aqui os manuais que acompanham os vídeos. Demoraram quatro anos para a editora se tornar auto-sustentável.

E foi no setor de produção dessa editora que surgiu a oportunidade da empresa fazer um projeto de apoio social, integrando comunidades carentes. A estrutura de alguns livros era feita em módulos de páginas. Os módulos saíam de Viçosa e iam para Belo Horizonte, onde habitantes de uma comunidade carente faziam a costura manualmente. Uma vez costurados,

voltavam a Viçosa onde se finalizava a encadernação. “Um livro feito dessa forma, dura mais de 20 anos”, afirmou o Professor Nelson.

Mais uma evolução do produto foi citada pelo empreendedor, quando ele disse que:

“o que mais me chateia quanto abro uma edição mais antiga de nossos manuais é ver espaços vazios na capa e contra capa. A partir do momento em que aprendemos a trabalhar, utilizamos todos esses espaços para fazer propaganda para nós mesmos.”

O ano 2000 foi o marco para revisão da estratégia. Focou-se qualidade e não quantidade. A produção reduziu pela metade, porém utilizando o mesmo tempo de gravação. Foram refeitos vídeos, 5 % do total, atualizando-os e os enquadrando mais no formato de cursos.

A organização adaptou-se com a definição de fluxos, processos, garantindo sinergia para o gerenciamento adequado das informações. Controles eficazes, pessoas treinadas para suas funções e valorizadas em suas conquistas com estabelecimento de programas de premiação por alcance de metas, a produção ancorada em decisões de um conselho editorial, uma estrutura comercial sustentada por um telemarketing ativo, foram ações de destaque nesse período.

“Atingimos 95% de satisfação com nossos clientes na qualidade do atendimento e 88% das metas programadas de vendas” afirmou em seu depoimento Paula, a Diretora Comercial, referindo-se a última pesquisa semestral, realizada em julho de 2004 com aproximadamente 2000 clientes.

O critério usado em 2004 para contratação de mão de obra para qualquer cargo era um teste onde o candidato apontava dados pessoais, preferências e depois lia um texto e respondia a perguntas sobre o mesmo. A atenção na avaliação se dirigia à interpretação do texto e a capacidade de redação.

“Quem entende o que lê mostra que sabe estudar, que tem potencial. A capacidade para habilidades específicas vem com o treinamento.” Assim o Professor Nelson definiu a estratégia para escolha de sua equipe.

“Aprender a delegar”. Essa foi a frase usada pelo empreendedor para determinar sua própria evolução, reafirmada quando disse também em 2004 que “...maior tempo livre me possibilita pensar. Essa é minha função hoje.”

5.8. Novas Visões – a continuidade do processo

E do pensamento para o virtual foi um pulo. Em 2002, com um provedor próprio em link com a Embratel, o CPT pôs em operação a Universidade On Line de Viçosa, ofertando cursos de treinamento a distância via internet.

Como diferencial nesse produto, as inscrições poderiam ser feitas a qualquer momento, não tendo necessidade de serem vinculadas a uma data específica. Também, o tempo conectado na internet foi minimizado, uma vez que os arquivos mais pesados eram disponibilizados em um CD que era enviado após a inscrição, não congestionando a internet nem do aluno nem do CPT.

Em 2002 foram ofertados 8 cursos, em 2003 12, e em 2004 estavam disponibilizados 15 cursos na Universidade On Line de Viçosa. Os números de alunos que optaram por esse treinamento foram de aproximadamente, 2500 em 2003 e 3000 até final de agosto de 2004.

A Figura 3 mostra a evolução em percentual dos alunos matriculados na Universidade On-Line de Viçosa – UOV. Foi calculada a evolução no número de alunos, tomando como base o mês de agosto/2002. Assim o gráfico mostra qual o percentual de crescimento do número de alunos a partir do referido mês, por exemplo, no mês de set/02 houve um crescimento de 233,3% em relação ao de ago/02; no de out/02 140,0% em relação ao de ago/02; no de nov/02 o crescimento foi de 53,3% em relação ao número de alunos de ago/02 e assim por diante.

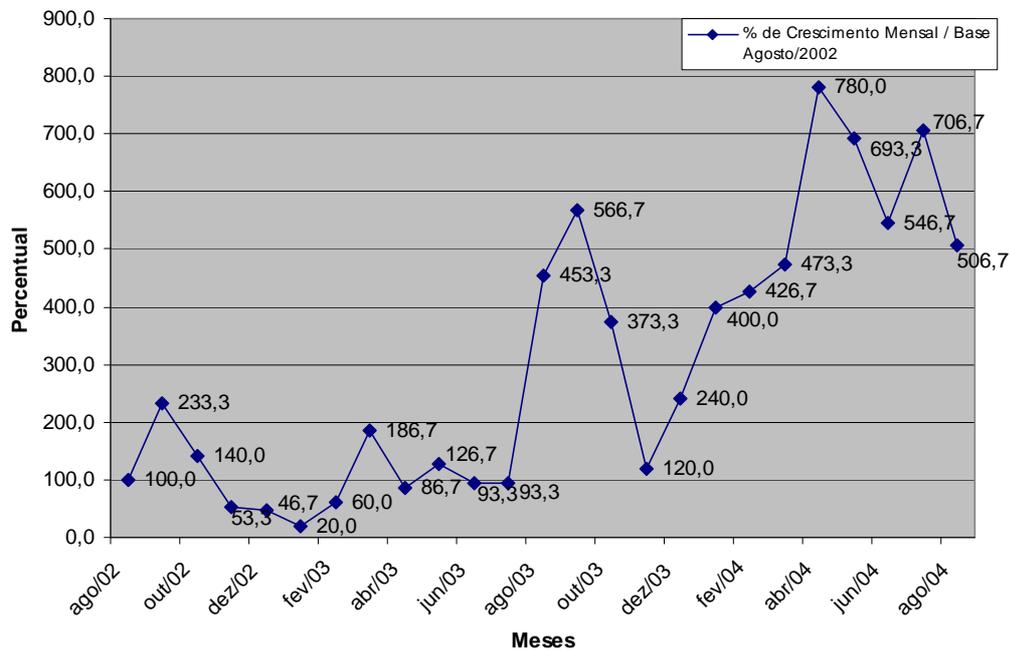


Figura 3 - Evolução de Alunos Matriculados na Universidade On Line Viçosa - UOV

Fonte: Arquivos da empresa - UOV

A expressão do pensamento do Professor Nelson "... o universo maior para o desenvolvimento está na educação", referenciou-se ao foco utilizado no ano de 2004 – vídeos educacionais de apoio aos professores inicialmente produzidos direcionados a educação infantil. Softwares para gerenciamento e títulos em DVD também começaram a ser comercializados.

As exportações atingiram em 2004 12% (doze por cento) do faturamento bruto da empresa, sendo que o maior comprador foi o Japão - imigrantes brasileiros descendentes de japoneses que adquiriam os vídeos para estudar possibilitando a geração de renda quando voltassem ao Brasil, segundo o Prof. Nelson.

Em segundo lugar estavam os países do Mercosul. Essa demanda do mercado externo começou sem nenhuma ação do CPT. Foi à medida que a empresa tornou-se mais conhecida. Também foi observado aumento de demanda quando os produtos foram disponibilizados no site da empresa em 2000. Seguindo a observação do mercado, o CPT estava elaborando, em 2004, projeto para disponibilizar títulos em espanhol.

Com uma equipe e liderança que pensante, utilizando todas as suas células, o CPT trilhou o seu caminho com a definição clara do foco e nicho de mercado. Praticidade e agilidade na tomada de decisão. Senso de oportunidade maximizando todo e qualquer esforço para revertê-lo em rentabilidade. Visão de futuro e inovação contínua.

Os videocursos CPT se espalharam pelo Brasil, levando informações e tecnologias, ajudando a transformar o setor rural num potente agro-negócio. Em 2004, o Centro de Produções técnicas já contava com mais de 600 mil treinados.

Passados 18 anos desde sua fundação, o CPT completou 580 videocursos, 130 livros editados pela Aprenda Fácil Editora, 8 CD-ROOM's de treinamento e 15 cursos pela internet. Possuía em 2004 mais de 600 mil clientes, compostos por grande parte da sociedade brasileira ligada ao agro-negócio, em sua maioria produtores rurais, empreendedores da área urbana, alunos de escolas técnicas, de universidades, de centros de pesquisas, empresas de consultoria e participantes de associações.

O projeto de 2004 com foco em educação escolar e suporte ao professor tem tamanha dimensão, que leva o Prof. Nelson a dizer: "Para isso teremos que criar outra empresa".

6. CONCLUSÕES

O texto extraído de crônica publicada no Jornal Estado de Minas, de autoria do então Presidente da Academia Brasileira de Letras, Senador Murilo Badaró faz um apanhado geral sobre a evolução e condição da empresa Centro de Produções Técnicas – CPT de Viçosa/MG.

...um professor universitário alimentado pelo espírito do mais vigoroso empreendedorismo que realiza o milagre de transformar a informação em conhecimento e, destarte, promover uma revolução tecnológica com salutareos benefícios para a educação. ...Buscando pela pesquisa todo tipo de informação que aparece nas diversas áreas da atuação do homem, identificando tendências, captando novas tecnologias, penetrando nas universidades em busca dos cérebros que, pelo estudo e a pesquisa, melhor metamorfosearam informação em conhecimento científico; não recusando a novidade pelo simples prazer do misonéismo esterilizante e sim investiga-la para comprovar sua utilidade para a química de sua transformação em conhecimento, eis o segredo do sucesso empresarial do CPT de Viçosa.. BADARÓ, 2002

Muitas são as evidencias que se fazem chegar à conclusão de que a empresa estudada e, especialmente, a postura empresarial do fundador apresentam forte correspondência com a teoria visionária de Fillion (1994).

A maior parte dos elementos do processo visionário (conceito de si, energia, liderança, compreensão de um setor, visão e relações), esteve presente em grau variado no depoimento do empreendedor entrevistado, o fundador da empresa, Professor Nelson Maciel.

Nesse estudo de caso foram encontrados vários elementos que permitem descaracterizar-se a idéia usual, apresentada na literatura, de que empresas *spin-off* de base universitária no Brasil apresentam pouca eficiência administrativa e mercadológica oriundos de dificuldades de adaptação por empresários de origens acadêmicas. (Maculan e Merino – 1998)

Conforme Fillion (1994), entre os empreendedores entrevistados, aqueles que obtiveram mais sucesso, são os que primeiro desenvolveram a componente externa da visão central, para depois a componente interna surgir como uma condição à realização da primeira. Enfim, um certo tipo de organização dever ser criada para que a empresa se diferencie no mercado.

As três categorias de visão (emergentes, central e complementares) apresentam-se claramente dentro de etapas do processo estrutural e no desenvolvimento da empresa CPT. A pesquisa realizada com o CPT vem a confirmar a possibilidade de aplicação da teoria visionária de Fillion, onde, no caso do prof. Nelson, foi primeiramente desenvolvida a visão central externa.

É interessante também ressaltar que com a experiência e o aprendizado, o ciclo de geração de visões tornou-se fortemente presente, confirmando-se tal fato na alavancagem de novos empreendimentos (Aprenda Fácil Editora e Universidade On-line de Viçosa).

Esse fato também é uma confirmação da teoria de Fillion, quando esse afirma que quanto mais experiente o empreendedor for em seu setor de atividades, mais claramente ele poderá definir as visões necessárias a empreendimentos.

Dos elementos motores do processo visionário (conceito de si, energia e liderança), conceito de si e liderança estiveram mais presentes no relato do empreendedor. Especialmente no início das atividades e na mudança de foco ocorrida em 1990 pode-se perceber que a presença desses dois fatores foi primordial para o empreendimento.

No entanto analisando a questão de desdobramentos e criação de duas outras empresas, a editora e a UOV, fica mais claro a forte presença do elemento energia.

Já referente aos elementos de sustentação (compreensão do setor, visão e relações), pode-se dizer que os três fatores observados no caso em estudo corroboram o modelo de Fillion. Ressalta-se aqui o processo de aprendizado que durou até 1990 e as dificuldades enfrentadas pela empresa para se estabelecer em um novo setor de atuação após esta data.

O Professor. Nelson Maciel, presidente do CPT, confirma o que vários autores já disseram sobre empreendimentos *spin-offs* universitários. Enxergando uma oportunidade dentro da Universidade Federal de Viçosa – UFV, onde trabalhava, o empreendedor buscou meios para fazer a

transferência do conhecimento desenvolvido dentro da instituição para o mercado. No entanto, sem a experiência profissional necessária para tal proeza, teve de passar por um período de adaptação, visando o sucesso de seu empreendimento.

Com um perfil empreendedor muito próximo de constatações teóricas e práticas de vários autores centrais ao campo de estudos de empreendedorismo, conforme apresentado no capítulo 2 dessa dissertação, observou-se no empreendedor em análise características que lhe foram transmitidas pela cultura (relações familiares), bem como pela região onde se encontrava (Viçosa).

Além disso, a pesquisa revelou que o Professor Nelson Maciel utilizou o seu aprendizado para ao longo do tempo se tornar um “*serial entrepreneur*” (empreendedor serial, numa tradução livre do inglês). Com a criação de empresas Aprenda Fácil Editora e Universidade On-line de Viçosa, duas *spin-offs* do CPT, indicou que se trata de um tipo de empreendedor que vem sendo observado na literatura por sua característica necessidade cíclica de criar novas idéias, novos projetos e empreendimentos ao longo do tempo.

Conclui-se ainda, que embora a adequação a teoria visionária seja bastante presente no desenvolvimento da empresa CPT, um fator que não se pode desprezar é o fato de que o empreendedor em questão tinha experiência anterior, quando de sua juventude em Belo Horizonte (barraca de venda de livros e fábrica de caixas acústicas).

Existem, no entanto, limitações nessa pesquisa, principalmente no que tange ao método utilizado de estudo de caso único, não possibilitando, assim, generalizações.

Como um dos resultados de pesquisa, registra-se, então, a partir de constatações desse trabalho, a necessidade de se propor a futura realização de estudos mais aprofundados e detalhados relacionados a abordagem do tema empreendedorismo e adequação da teoria visionária de Fillion em outras empresas com características *spin-offs* universitárias.

Outra questão que pode ser investigada é o grau de aplicabilidade da teoria visionária de Fillion em empresas *spin-offs* universitárias onde seu(s) empreendedor(es) sejam mais jovens e não tenham nenhuma experiência anterior em quaisquer empreendimentos. Nesse estudo o empreendedor em questão já apresentava uma dupla vantagem no início: experiência anterior e vivência.

Uma pesquisa comparativa com empreendimentos em *spin-offs* universitárias de regiões distantes geograficamente entre si e com diferenças de padrões culturais poderia resultar em conclusões bem interessantes. Um exemplo seria um estudo nas empresas *spin-offs* do Porto Digital de Recife-PE em comparação com empresas *spin-offs* do Rio Grande do Sul.

Como última recomendação, um estudo que pode ser bastante interessante refere-se aos “*serial entrepreneur*”, abordando como se dá a evolução para tal patamar, as características comportamentais dos empreendedores e/ou ainda, uma comparação entre empreendedores assim classificados.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANPROTEC, **Lócus, informativo das Incubadoras e Parques Tecnológicos**. Brasília: ANPROTEC, Setembro, 2005.

ARNOLD, E., Rush, H., Bessant, J. e Hobday, M. **Strategic planning in research and technology institutes**. R&D Management, 28, 89-100. 1998.

AUTM – The Association of University Technology Managers, Inc. **Licensing Survey, FY2000 – A Survey of Technology Licensing (and Related) Performance for U.S. and Canadian Academic and Nonprofit Institutions, and Patent Management Firms**. AUTM report, p.1-42, 2000.

BADARÓ, Murilo. **Conhecimento e Riqueza**, Jornal Estado de Minas, Belo Horizonte, 05 fev.2002. Caderno 01 pg.03

BELL, M. e Pavitt, K. **Technological accumulation and industrial growth: contrasts between developed and developing countries**. In Industrial and Corporate Change, vol.2, n.2, 157-210. 1993.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BHIDÉ, Amar. **Origem e evolução do empreendedor**. HSM Management. N. 25 (março/abril, 2001), pp. 78-82 .

BLAWATT, K. **Defining the Entrepreneurs: Entrepreneurship**, *Proceeding of the 12th Annual Conference of CCSBE* (Canada Council for Small Business and Entrepreneurship), Thunder Bay, Ontario, October: p.13-37.1995.

BYGRAVE, W. D. **The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at its Research Methodologies**. *Entrepreneurship Theory & Practice*, fall, p.7-26. 1989a.

BYGRAVE, W. D. **The Entrepreneurship Paradigm (II): Chaos and Catastrophes Among Quantum Jumps?**, *Entrepreneurship Theory & Practice*, winter, p.7-30. 1989b.

BYGRAVE, W. D. **Theory Building in the Entrepreneurship** Paradigm. *Journal of Business Venturing*, vol.8, no.3, p.255-280. 1993.

CARAYANNIS, E., Rogers, E. Kurihara, K. e Allbrtton, M. **High-technology spin-offs from government R&D laboratories and research universities.** *Technovation*, 18, 1-11. 1998.

CASSON, M. **The Entrepreneur.** Oxford: Martin Robertson, 1982.

CHIESA, V. e PICCALUGA, A. **Exploitation and diffusion of public research: the case of academic spin-off companies.** *R&D Management*, 30, 329-339. 2000.

CNI. **A Indústria e a Questão Tecnológica.** Brasília: CNI-FINEP-MCT, 2002.

COLLINS, O F., D. G. Moore, **The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs**, New York: Appleton-Century-Crofts (Meredith Corp.). 1970.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre et al. **Saber preparar uma pesquisa: definição, estrutura, financiamento.** 3ª edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1999.

COSTA, Marco Antonio, F. Da Maria Fátima Barrozo da, **Projeto de Pesquisa – Metodologia da Pesquisa**, conceitos e técnicas. Rio de janeiro, 2001.

CUNNINGHAM, J. B., Lischeron, J. C., (A Conceptual Model), **Defining Entrepreneurship**, *Journal of Small Business Management*, vol.29, no.1, p.45-67. 1991.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa.** São Paulo: Futura, 1998.

DERY, R., Toulouse, J. M., **Social Structuration of the Field of Entrepreneurship; A Case Study.** *Canadian Journal of Administrative Science*. Vol. 13, No. 4, p.285- 305. 1996.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999b.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Cultura Editores Associados, 1999a.

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

DOSI, G. **The nature of the innovative process**. In Dosi, G. (org.), *Technical Change and Economic Theory*, p.221-238. 1988.

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

ETZKOWITZ, H. **Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university**. In *Research Policy* 1383, p.1-13. 2002.

FILION, Louis Jacques, palestra apresentada na Fundação Dom Cabral. Nova Lima, 01 de outubro de 2004.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios**. Revista de administração, São Paulo, v.34, n2, p.5-28, abr.-jun. 1999.

FILION, Louis Jacques. **O Empreendedorismo como Tema de Estudos Superiores: Empreendedorismo, Ciência, Técnica e Arte**. Brasília: CNI – Instituto Euvaldo Lodi, 1994.

FILION, Louis Jacques. **Vision et Relations: clefs du succes de l'entrepreneur**, Montreal, Qc.: *Editions de l'entrepreneur*, 272p.1991

GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor : como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido**. Tradução de Gunter altmann. São Paulo: Saraiva, 1996. 225 p. Tradução de Why most small business doesn't work and what to do about it.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 5 ed, 1999.

GLOBAL ENTREPRENEUSHIP MONITOR. **Os Sete Países Mais Empreendedores do Mundo**, Disponível em <<http://www.gemconsortion.org>>. Acesso em: 14 de novembro de 2005.

GODOY, A.S. **Pesquisa qualitativa – Tipos fundamentais**. In Revista de Administração de Empresas. V.35, n.2, p.20-29, mar-abr, 1995.

GREGOLIN, José Ângelo Rodrigues. **É possível aumentar a contribuição social da universidade via interação com empresas?** In: Interação Universidade-empresa – Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBCT, 1998.

GUSMÃO, R. **Práticas e Políticas Internacionais de Colaboração Ciência Indústria**. São Paulo: Revista Brasileira de Inovação, Vol. 1, N. 2, p.327-360, Julho/Dezembro 2002. IBGE. **Pesquisa Industrial Inovação Tecnológica 2000 – PINTEC 2000**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 114 p., 2002.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Empreendedorismo e Estratégia**. Tradução de Fábio Fernandes. Rio de Janeiro: Campus. 2002. 185 p. Tradução de Harvard Business Review on Entrepreneurship.

JONES-EVANS, D., Steward, F. Balazs, D. e Todorov, K. **Public sector entrepreneurship in Central and Eastern Europe: a study of academic spin-offs in Bulgaria and Hungary**. Journal of Applied Management Studies, 7, 59-76. 1998.

JUDICE, Valéria Maria Martins; BAËTA, Adelaide Maria Coelho. Modelo Empresarial, Gestão de Inovação e Investimentos de *Venture Capital* em Empresas de Biotecnologia no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, RAC ANPAD Curitiba PR, v. 9, n. n.1, p. 171-191, 2005.

KASSICIEH, S. Radosevich, R. e Umbarger, J. **A comparative study of entrepreneurship incidence among inventor in national laboratories.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 33-49. 1996.

LEONE, Nilda. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** *Revista de Administração - USP*, Vol 34/2, abril-junho 1999, pp. 91-94.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de Pequenas Empresas.** São Paulo. Makron Books, 1997.

MACIEL, Nelson. **Quem não tem tempo para pensar não tem tempo para ganhar dinheiro.** *Revista Tecnologia e Treinamento Agropecuário*. Ano 7, nº 26, 2003 – Editorial, pg.3. Redação, edição e Distribuição: CPT. Tiragem 300.000 exemplares. Periodicidade Bimestral.

MACIEL, Nelson. **Disseminar Conhecimento – Desafio e Paixão.** *Revista Tecnologia e Treinamento Agropecuário*. Ano 5, nº19, 2001 – Editorial, pg.3. Redação, edição e Distribuição: CPT. Tiragem 300.000 exemplares. Periodicidade Bimestral.

MACULAN, A M. e MERINO, J. C. Como Avaliar a Transferência do Conhecimento na Interação Universidade-Empresa? in **XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, São Paulo, Brasil, 17 a 20 de Novembro, 802-812. 1998.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

MCCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**, Princeton, N. J.: Van Nostrand. See also the new introduction to the book, New York: Irvington Publishers. 1976.

MCCLELLAND, D. C. **Entrepreneurship and Achievement Motivation: Approaches to the Science of Socioeconomic Development**, in: Lengyel, P. (Ed.) Paris:UNESCO. McGuire, J. (1964), *Theories of Business Behavior*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall. 1971.

MILLER, G. A. **Psychology: The Science of Mental Life**, Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Books (1982). Milholland, R. (1994), Approaches to Entrepreneurship Research, in Mount, J. (Ed.), *Proceedings of the 11th Annual Conference* – Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship, Winnipeg, October, 27-29, p.122-133. 1962.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

NDONZUAU, F.N.; PIRNAY, F.; SURLEMONT, B. **A stage model of academic spin-off creation**, Technovation, vol.22, i. 5, p.81-289 May 2002.

NELSON, R.R. e Rosemberg, N. **Technical Innovation and National Systems**. In National Innovation Systems, Nelson, R.RR. (ed.), Oxford: Oxford Univ. Press. 1993.

NUEVO, Pedro. **Empreendiendo el Arte de Crear Empresas y Sus Artistas**. Ediciones Deusto Bilbao, 2001.

OCDE, **Industry-Science Relations: Interim Report**. OCDE Working Group on Innovation and Technology Policy. DSTI/STP/TIP(2000), 39p., 2000.

PAVITT, K. **What makes basic research economically useful**. In Research Policy, vol.20, n.2, pg 109-119. 1991.

PÉREZ, M. P., SÁNCHEZ, A. M., **The development of university spin-offs: early dynamics of technology transfer and networking**, Technovation, vol.23, i.10, p.823-831, October 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência**. 2. ed. São Paulo: Campus, 1989.

ROBERTS, E. e Malone, D. **Policies and structures for spinning off new companies from research and development organizations.** R&D Management, 26, 17-48. 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2 ed., 1999.

SAXENIAN, A. **Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128.** Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 226 p., 1994.

SEBRAE. **Índice de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil:** Disponível em <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 de outubro de 2005.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SILVA, Zita Gomes da. **O Perfil Psicológico do Empreendedor.** Belo Horizonte: Manual do Modelo CEFE– GTZ/LUSO CONSULT/CENTRO CAPE, 1991.

STEVENSON, Howard H. **O compromisso é conseguir.** HSM Management. N. 25 (marçoabril 2001), pp. 72-76.

TIMMONS, Jeffrey A. Smollen and dingee, New Venture – Creation: **A Guide Entrepreneurship,** 1985.

TORKOMIAN, A.L.V.; PLONSKI G. A. **Aproveitamento da Pesquisa Acadêmica na “Capital da Tecnologia”.** São Paulo: XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, p.714-729,1998.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1: ROTEIRO DE ABORDAGEM PARA CASOS DE SUCESSO DO SEBRAE¹

I. Conceito:

Os casos de sucesso buscam registrar histórias êxitos em empresas individuais ou grupos de empresas, inseridas em um mesmo setor ou território, que participaram de atividades e projetos no Sebrae, tais como: Consultoria Tecnológica, Design, Certificação Iso, Qualidade Total, Empretec, Mercado e Exportação e prêmios de incentivo ao desempenho e produtividade.

Os casos de sucesso são exemplos a serem disseminados e difundidos nos diversos meios - promovidos internamente e externamente no Sistema Sebrae.

SEBRAE - UF:

1. Dados Globais da Empresa Indicada

Nome da empresa – Razão Social:	
Nome fantasia da empresa:	
Data de preenchimento dos dados:	
Localização da empresa: (endereço, espaço geográfico, fone, e-mail)	
Principais produtos e serviços:	
Mercado de abrangência:	
Número de clientes e localização geográfica:	
Nome do Diretor e Gerentes da empresa:	
Nome do responsável para contato:	
Período de análise para ser considerado no relato (ano):	
Rede de Parceiros envolvidos com a empresa – abrange empresa cidadã e ações de	

¹ Disponível em: SEBRAE. Guia passo a passo para o desenvolvimento dos casos de sucesso do Sebrae: Projeto Desenvolvendo Casos de Sucesso. Brasília, SEBRAE, 2003.

responsabilidade social na comunidade	
---------------------------------------	--

2. Resumo da entrevista com empresários e seus colaboradores

Observações Introdutórias:

- A entrevista poderá ser pessoalmente e por telefone, além de contar com análise de dados e pesquisa de informações significativas sobre a empresa. O entrevistador poderá gravar a entrevista com autorização do entrevistado.
- As informações poderão ser complementadas durante o processo de descrever o caso, através de contatos com o empresário e seus colaboradores.
- Descrever de forma resumida os pontos abaixo e suas interfaces, pois contribuirão de forma significativa na elaboração do estudo de caso. Cabe ao entrevistador captar o maior número de informações para o relato do caso:

Questões a serem preenchidas no resumo da entrevista:

- a) Identificar a pessoa (protagonista) ou pessoas que contribuíram como agentes de mudança para o crescimento e posicionamento da empresa.
- b) Questão inicial que fez com que o empreendimento existisse. Quem foi o líder que atuou na decisão inicial. Qual papel ocupado por cada participante ao longo da história.
- c) A linha de tempo a ser considerada. Como começou o negócio, que perspectivas existiam, qual era a situação real, o que foi acontecendo ao longo do tempo. Registrar fatos e dados que podem dar a dimensão dos acontecimentos.
- d) Os pontos mais significativos que o empresário pode lembrar. Situações casuais. Encontros que teve, onde analisou o negócio quanto a continuar, manter e ampliar. Contatos com amigos, familiares e investidores, que foram fundamentais no processo. Lembranças significativas. Registrar

frases de efeito e comentários engraçados sobre determinados momentos da história.

- e) Decisões que foram tomadas em momentos cruciais do empreendimento. Investimentos que foram feitos em pesquisa, desenvolvimento de produtos e serviços, mudanças na gestão, busca de novos mercados...
- f) Análises realizadas através de dados ou pesquisas com clientes e relatórios com indicadores de desempenho dos últimos anos.
- g) Reportagens na imprensa, revistas, fotos e vídeos que registram informações complementares.
- h) Situações críticas com problemas financeiros, crédito e mercado. Avaliação dos problemas, mudanças e virada no contexto anterior para o atual.
- i) Investimentos em tecnologia, meio ambiente, normas de qualidade...
- j) Foco do sucesso de empresa segundo percepção dos envolvidos.
- k) Outras informações relevantes.

II. Captação das informações

Para a descrição do caso com base no método de estudo de casos, é fundamental a pesquisa e o registro de maior número de informações que contribuirão para que o escritor possa relatar com maior precisão o contexto da história.

1. Perfil da comunidade local: história, economia, demografia, cultura, curiosidades ou características especiais.

2. Líderes do projeto e/ou aqueles que tiveram a visão de futuro que possibilitou o início do projeto.
3. Pessoa ou pessoas que participaram como agentes de mudança.
4. Qual era a principal questão enfrentada no início do projeto por essas pessoas e o que as levou a se envolverem com o projeto (Que problema da comunidade, região, associação, etc., elas buscaram resolver?)
5. Linha do tempo do projeto (desde a identificação da necessidade, diagnóstico, início do projeto, implementação, etc.), contendo todas as datas importantes.
6. Situação da região de abrangência antes do início do projeto.
7. Indicadores relevantes da região em questão, por exemplo: produtividade do setor, número de empregados ou desempregados, renda per capita, índice de desenvolvimento humano, entre outros.
8. Dados de mercado e de domínio público, sempre referenciando a fonte das informações.
9. Indicadores objetivos referentes ao projeto, antes e depois do seu desenvolvimento (exemplo: volumes de produção, vendas, faturamento, renda gerada para os participantes, exportações, postos de trabalho diretos e indiretos, entre outros).
10. Dados de diagnósticos realizados na comunidade antes do início do projeto.

11. Análises realizadas por parceiros do Sebrae antes e depois do projeto.
12. Descrição detalhada dos objetivos do projeto e a relação com as políticas de desenvolvimento econômico.
13. Descrição detalhada das ações que integraram o projeto: práticas e instrumentos utilizados; treinamentos; pessoas, entidades e parceiros envolvidos; eventos; caravanas; consultorias especializadas; entre outras.
14. Resultados obtidos com cada uma das ações realizadas.
15. Novas ações já programadas e/ou em andamento.
16. Situação da região de abrangência antes do início do projeto.
17. Dados de mercado e de domínio público, sempre referenciando a fonte das informações.
18. Indicadores objetivos referentes ao projeto, antes e depois do seu desenvolvimento. (exemplo: volumes de produção, vendas, faturamento, renda gerada para os participantes, exportações, postos de trabalho diretos e indiretos, entre outros).
19. Descrição detalhada dos objetivos e ações do projeto e a relação com as políticas de desenvolvimento econômico.
20. Resultados obtidos com cada uma das ações realizadas.
21. Novas ações já programadas e/ou em andamento.

ANEXO 2 - DADOS COMPLEMENTARES FORNECIDOS PELO CPT

I. Lançamentos por ano de vídeos-curso

1990 – Iniciou-se a produção de vídeos-curso.

1992 – Lançados 6 títulos na ECO 92 (Rio de Janeiro)

1993 – Lançados 10 títulos

1994 – 15 títulos

1995 – 20 títulos

1996 – 25 títulos

1997 – 24 títulos

1998 – 66 títulos

1999 – 80 títulos

2000 – 76 títulos

2001 – 68 títulos

2002 – 64 títulos

2003 – 68 títulos

2004 até agosto – 28 títulos

Totalizando 550 títulos

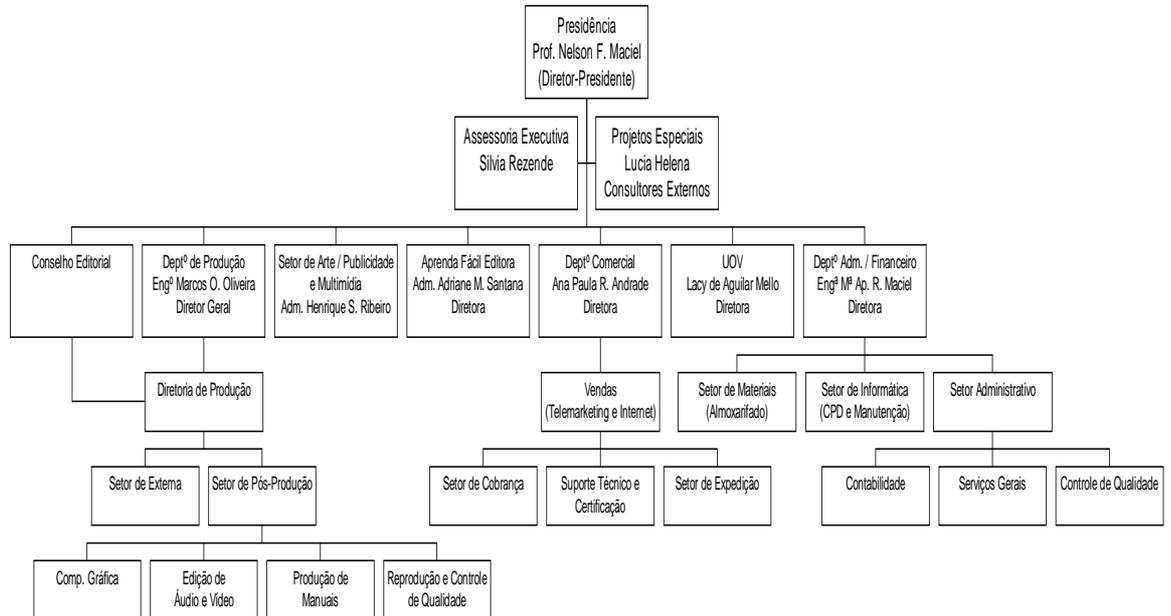
Obs.: Mais 20 títulos estavam em fase final de produção no ano de 2004, totalizando 570 videocursos.

II. As metas de crescimento em 2004 do CPT, AFE e UOV, eram:

- CPT – 690 títulos em 2 anos e 1000 títulos em 5 anos.
- AFE – 200 livros em 2 anos e 350 em 5 anos.
- UOV – 5.000 alunos/ano em 2 anos e 70000 alunos/ano em 5 anos

III. Organograma da empresa

Figura 4 – Organograma do CPT



Fonte: CPT - data base: 2004

Descrição do Organograma do Grupo CPT

❖ A missão da empresa é:

“Promover o aprimoramento tecnológico da sociedade brasileira ao sistematizar informações e mostrar a prática em linguagem acessível, oferecendo um excelente treinamento à distância, superando a expectativa do cliente, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida e preservar o meio-ambiente.”

❖ As Políticas que guiam a empresa:

- Buscar uma sincronia perfeita das diversas etapas de um projeto, desde o levantamento dos convênios até o serviço de pós-venda;

- Garantir o conteúdo técnico dos produtos por meio de parcerias com Universidades, Centros de Pesquisas e Coordenadores Técnicos de renome.
- Utilizar sempre recursos financeiros próprios;
- Manter sempre uma reserva financeira;
- Orientar as atividades de produção a partir de informações sobre as necessidades do mercado consumidor, procurando sempre superar as expectativas dos clientes;
- Manter um sistema arrojado de vendas;
- Utilizar somente informações honestas na promoção e durante a venda dos produtos;
- Sistematizar um mecanismo de avaliação periódica da satisfação do cliente;
- Ser sempre pioneiros, através de um forte departamento de Pesquisa & Desenvolvimento;
- Adequar os formatos das diversas mídias durante todo o processo produtivo de maneira a chegar num produto final padronizado;
- Buscar constantemente a redução dos custos de produção, sem o prejuízo da qualidade do produto e da segurança dos funcionários;
- Investir na capacitação de recursos humanos por meio de treinamento e reciclagem;
- Disseminar as informações necessárias, bem como os objetivos e metas a todos os funcionários;
- Propiciar aos funcionários condições ideais de trabalho;
- Remunerar os funcionários com níveis salariais compatíveis com o mercado de trabalho e com as funções exercidas;

- Manter a equipe de colaboradores plenamente motivada;
- Comprometer os colaboradores de tal forma que desempenhe suas funções com a máxima competência e utilizando os recursos da empresa com extrema racionalidade;

Estrutura Organizacional

A composição da estrutura hierárquica do CPT em níveis e setores foi sendo formada ao longo de sua história, à medida que eram identificadas necessidades de organização e de criação de postos de trabalhos que permitissem a empresa solucionar os problemas do dia a dia. Atualmente os colaboradores estão engajados em algum setor conforme o organograma abaixo.

A disposição dos componentes na estrutura organizacional determina as atribuições e as relações de subordinações:

- **PRESIDENTE**
- Assessoria Executiva
- Setor de Projetos - Consultores Externos
- **CONSELHO EDITORIAL**
- **DEPTº. DE PRODUÇÃO**
- Diretoria de Produção
- Setor de Externa
- Setor de Pós-Produção
- Computação gráfica

- Edição de imagem e áudio
- Reprodução e Controle de Qualidade
- Produção de Manuais e capas
- **DEPTº. ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO**
- Setor Administrativo
- Serviços Gerais
- Setor de Informática
- Setor de Materiais
- Setor de Controle de Estoque
- Setor de Contabilidade
- **DEPTº. COMERCIAL**
- Setor de Vendas (Telemarketing)
- Setor de Cobrança
- Setor de Expedição
- **DEPTº DE ARTE E PUBLICIDADE**
- **APRENDA FÁCIL EDITORA**
- **QUALIDADE TOTAL**
- **UNIVERSIDADE ON LINE DE VIÇOSA - UOV**

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)