

INFLUÊNCIA DO PERFIL EMPREENDEDOR NA GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

INFLUENCE OF ENTREPRENEUR PROFILE IN MANAGING AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Cristiana Fernandes De Muylder*

Jefferson Lopes La Falce**

Adriene Madureira Pires***

1

RESUMO

Este artigo trabalhou o conceito de perfil de um empreendedor e relacionou-o ao sucesso de um empreendimento por meio de uma análise das características empreendedoras descritas por McClelland (1972). A empresa pesquisada foi o Instituto Praetorium e o foco foi analisar as ações que proporcionaram a sobrevivência e crescimento nos 14 anos de sua existência. A metodologia de caráter descritivo foi realizada por meio de uma entrevista com roteiro semi-estruturado. A análise de discurso permitiu verificar a teoria proposta por McClelland (1972). Os resultados apontaram para uma relação entre o perfil e características empreendedoras do empreendedor Dr. Nelson, sujeito da pesquisa, com o sucesso da organização. Por meio de seu relato, pôde-se relacionar as características comportamentais de um empreendedor de sucesso com suas ações, que podem ter contribuído para a sobrevivência do Instituto por 14 anos. Percebe-se que o estudo do perfil pode caracterizar, neste caso, uma empresa de sucesso influenciado pelo seu empreendedor. Apesar de reconhecer as limitações do estudo e da escolha metodológica, verifica-se que a partir dos resultados, pode-se indicar novas pesquisas e questionamentos no sentido de estudar a relação entre sucesso empresarial e perfil empreendedor.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Perfil Empreendedor. Casos de Sucesso e Inovação

ABSTRACT

This article worked on the concept of entrepreneur profile and was related to the success of an enterprise through a analyzing characteristics described by entrepreneurs McClelland (1972). The company researched was the Praetorium Institute and the focus was to analyze the actions which have brought survival and growth in the 14 years of its existence . The methodology was descriptive reality through an interview with semi-structured . The technical Discourse analysis verified the theory proposed by McClelland (1972) . The results indicated a relationship between the profile and entrepreneurial characteristics of the entrepreneur Dr. Nelson , research subject , with the success of the organization . Through his story we could relate the behavioral characteristics of a successful entrepreneur with his actions that may have contributed to the survival of the Institute for 14 years . It can be seen that the study of the profile can be characterized in this case , a successful business entrepreneur influenced by his . While recognizing the limitations of the study and methodological choice , it appears from the results that can be stated new research and questioning in order to study the relationship between business success and entrepreneurial .

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneur Profile. Case Studies and Innovation

Manuscript first received/Recebido em: 10/06/2013/ Manuscript accepted/Aprovado em: 06/11/ 2013

* Profa. Dra. Universidade FUMEC/MG – PDMA e PMSIGC – Doutora e Mestre em Economia Aplicada UFV. cristiana.muylder@fumec.br

** Prof. Universidade FUMEC e Centro Universitário UNA/MG - Doutorando em Administração pela Universidade FUMEC/MG e Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes. jefferson.la.falce@gmail.com

*** Profa. Estácio de Sá/MG – Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes. adriane_pires@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Diante das mudanças no mundo contemporâneo e, principalmente, sob a pressão de um mercado dinâmico, as organizações não podem prescindir de uma liderança eficaz para obter sucesso e sobreviver neste ambiente. Este contexto não depende de tipo ou porte da organização; é um cenário onde quem compete necessita desenvolver visão e ações que lhe permita perceber ameaças e oportunidades. O gestor possui elementos e características de proatividade e “espírito” empreendedor.

O empreendedor pode ser considerado elemento chave ou força motriz em negócios e o sucesso do empreendimento ou riqueza gerada pode estar relacionado (a) à utilização ou implementação de inovação (GEM, 2008). Ser empreendedor não tem como significado apenas abrir seu próprio negócio, mas também a criação de algo novo e diferente, quer seja produto, serviço ou tecnologia ou, ainda, mudar e transformar valores ou reinventar algo que já é conhecido (DRUCKER, 2002).

Os estudos sobre o empreendedor ou, principalmente, o perfil empreendedor começaram a ser evidenciados a partir da década de 60 e buscavam entender quais eram as características comportamentais necessárias a um empreendedor de sucesso (MCCLELLAND, 1972).

Este trabalho busca contribuir na exploração do conceito do perfil empreendedor por meio de um estudo de caso no qual descreve-se experiências, práticas, além da narrativa de história de vida de um empreendedor, analisando qual a influência deste frente a sobrevivência e o sucesso da organização ao longo dos 14 anos de sua existência do Instituto pesquisado.

A organização pesquisada é o Instituto Praetorium, que atua no ramo do ensino, pesquisa e atividade de extensão em Direito. Foi pioneira em Minas Gerais no ensino a distância nos cursos preparatórios ligados à área jurídica. Fundado há 14 anos em Belo Horizonte/ MG, é reconhecido no ramo e possui uma rede de franquias de ensino preparatório para concurso, que atua em todo país.

O objetivo deste artigo foi identificar e analisar o perfil empreendedor do criador do Instituto pesquisado e analisar as ações que proporcionaram a sobrevivência e o crescimento da organização. Sendo assim, trata-se de pesquisa descritiva qualitativa e quantitativa por meio de estudo de caso e relato de história da criação de um empreendimento, a qual foi realizada com o empreendedor.

Este artigo não pretende fazer generalizações acerca do empreendedorismo com ênfase no perfil do empreendedor, mas instigar reflexões sobre sucesso empresarial e novas pesquisas na área. Apesar do estudo do perfil do empreendedor ter sido explorado na literatura, as observações realizadas na prática ainda são pouco exploradas. Na base Enanpad, apenas 9 pesquisas foram realizadas buscando evidenciar o perfil empreendedor e a relação com o sucesso de uma organização. Este artigo busca entender a aplicação do conceito de perfil empreendedor, demonstrando a importância da abordagem na prática.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Com o intuito de atender ao problema proposto, explorou-se o construto empreendedorismo com ênfase na descrição de perfil do empreendedor e suas características comportamentais.

2.1 Empreendedorismo

Segundo Casson et al. (2006) e Ricketts (2006), o termo “*entrepreneur*” foi introduzido na teoria econômica por Richard Cantillon em 1759. De acordo com Cantillon (1759, citado por Casson et al., 2006), o empreendedor é aquele que corre riscos calculados e sabe ofertar produtos para os consumidores no tempo certo e conhecendo o quanto eles estão dispostos a pagar pelo seu produto. O risco caracterizado na atividade empreendedora possuía características subjetivas e objetivas, algumas financeiras e outras de mercado. Para Casson et al.(2006), esse conceito de risco foi sendo melhorado ao longo dos anos e hoje é colocado pela análise financeira que os empreendedores realizam para efetuar suas transações.

Tentar definir a origem do termo empreendedorismo é uma difícil tarefa, pois não se sabe quando surgiu este conceito. Hisrich et al. (2009) tentam recuperar um dos primeiros indícios desta

palavra, citando o aventureiro Marco Pólo, que, ao estabelecer suas rotas comerciais para o Oriente, assinava contrato com uma pessoa de recursos (os capitalistas da época) para vender suas mercadorias. A palavra empreendedor era usada na idade média para descrever um participante administrador de grandes projetos de produção (HISRICH et al., 2009).

Os dados históricos sobre o tema são importantes, segundo Landes et al. (2010), pois permite a compreensão dos exemplos passados, compreendendo o contexto em que empreendedores prosperaram. O quadro 1 sintetiza o histórico do empreendedorismo através do séculos, evidenciando a aceitação do risco por parte dos empreendedores.

Quadro 1 – Origem do Empreendedorismo

| Data Provável | Fatos históricos | Principais atividades dos empreendedores da época. |
|----------------------|---|--|
| De 1200 a.C. | Da ascensão do Oriente próximo à queda do império romano | Empreendedores ligados à construção de templos e exploração do comércio. Essas atividades requeriam do empreendedor enfrentar riscos financeiros e sociais. |
| De 626 a 539 a.C. | Empreendedores Neobabilônicos | Empreendedores se envolviam em atividades lucrativas arriscadas e em um ambiente competitivo. Os Investimentos mais encontrados eram exploração de terras agrícolas e transporte para comércio.. |
| Sec. VII d.C. | Empreendedorismo no Oriente Médio | Empreendedorismo ligado ao surgimento de uma nova religião e seus procedimentos para a implantação desta no mundo islâmico. |
| De 500 a 1500 d.C. | Empreendedores e empreendedorismo na Europa medieval | Empreendedorismo feudal, com o empreendedor ligado a atividades de gestão dos feudos. Encontrado, ainda, empreendedores ligados às cruzadas com introdução da administração de créditos. |
| De 1540 a 1640 | Início do protestantismo e capitalismo – raízes do moderno empreendedorismo capitalista | Expansão ultramarina como atividade marcante dos empreendedores da época com mudanças nas atividades de comércio-financeiras. |
| De 1580 a 1650 | Idade do ouro da República Holandesa | País considerado como País de empreendedores que praticavam a compra e venda de bens e serviços. As atividades principais eram comércio, pesca, agricultura e artesanato. Mais uma vez o risco aparece como característica necessária ao empreendedor. |
| S e c . XVIII | Empreendedorismo e a Revolução Industrial na Grã-Bretanha. | As instituições estavam se tornando mais favoráveis a um empreendimento tecnológico inovador. |
| De 1830 à 1900 | Empreendedorismo na Grã-Bretanha | Empreendedorismo ligados a inovações na área férrea e às navegações a vapor. |
| De 1865 a 1920 | Empreendedorismo nos Estados Unidos | Após a guerra da secessão, PIB americano multiplica-se por sete. Fase marcada por incentivos à inovação. Surgimento dos grande empreendedores de grandes corporações. |
| De 1900 a 2000 | Expansão e declínio do Empreendedorismo na Grã-Bretanha. Empreendedorismo nos Estados Unidos. | Empreendedorismo ligado à exploração de colônias. Crise internacional, guerras mundiais marcam o período de queda do império bretão. Período marcado por oportunidades de empreendimento ligados ao pós guerra, serviços, novas formas de gestão e tecnologias de inovação. Impulsionados pelo fim da segunda guerra e políticas públicas eficiente, os Estados Unidos dominam o mercado global. |
| Sec XXI | Empreendedorismo na China | Apesar de começar tardiamente, a China estimula empreendedorismo. Empreendedores dão muito valor ao trabalho, à iniciativa e aceitam riscos razoáveis. Estabelecimento de associação, e redes sociais marcam o empreendedor chinês. |

Fonte: Adaptação pelos autores do livro *Origem das corporações*: Landes, Mokyr, Baumol (2010).

No século passado, economistas não conseguiam fazer inferências sobre as origens das empresas e empreendedores (LANDES et al. 2010). Com o aprofundamento de estudos e novas descobertas em documentos e análise de fatos históricos, tornou a análise das conjecturas sobre empreendedoras possíveis.

Com a evolução do termo, o conceito de empreendedorismo pode ser definido como “processo de criação de algo novo e com valor, dedicando-se tempo e esforços necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais e recebendo as recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal” (HISRICH et al., 2009, p. 29).

Degen (1989) argumenta que, para um país, sua riqueza é medida pela capacidade de produzir em quantidade suficiente os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. O autor destaca que a solução dos problemas socioeconômicos de uma nação passam pela criatividade e inovação dos empreendedores, por meio de uma livre iniciativa para a produção de bens e serviços.

Dolabela (2008) destacou que o empreendedorismo é o responsável pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social. Implica, ainda, a ideia da sustentabilidade por meio da inovação. Já Hisrich (2009) explica que o papel do empreendedorismo não apenas envolve produção e renda per capita, mas também considera a tarefa de iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e, principalmente, na sociedade com o objetivo de desenvolvimento econômico e social de um país.

Apesar dos primórdios do empreendedorismo ainda não serem conhecidos, é fato que os temas empreendedorismo e empreendedor têm sido objeto de pesquisa no meio acadêmico há tempos. Teixeira et al. (2011) ressaltaram que o termo empreendedorismo associa-se à iniciativa, inovação além da capacidade de assumir riscos. Outro importante fato apontado na literatura acadêmica é que o empreendedorismo é destacado por diversos autores, tais como McClelland (1972), Schumpeter (1982, 1985), Fillion (1999a), Teixeira et al. (2011), entre outros, como um dos fomentadores prioritários do desenvolvimento econômico de um país.

Para se ter o empreendedorismo é necessário um ator de suma importância; trata-se da liderança do empreendedor. Mas que é esta figura que move o desenvolvimento econômico. Isto fica evidenciado quando Schumpeter (1985) define empreendedor como um “indivíduo sociologicamente distinto, que transcende qualquer sistema institucional”. Possui, ainda, um caráter inovador e criativo. Para Drucker (2002), empreendedor é aquele que assume risco, começando algo novo. Fillion (1999a, p. 19) define empreendedor como “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Em sua obra *O Empreendedor*, Degen (2009) descreveu o empreendedor como sendo uma pessoa que tem a necessidade de realizar coisas novas, com disposição para assumir riscos calculados, dotado de grande capacidade criativa e inovadora e com a habilidade de identificar oportunidades. O autor compara o aventureiro Marco Pólo com o empreendedor, pois o primeiro assumiu riscos em suas aventuras.

Degen (2009) diferencia o empreendedor do empresário, pois este empresaria o negócio financeiramente e só assume os riscos financeiros de forma passiva, enquanto o primeiro tem a visão do negócio como um todo, não medindo esforços para realizar sua visão, com o objetivo de concretizar sua ideia.

Verificar a importância do empreendedor e seu papel como o ator indutor na organização é considerado fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade e de um negócio sustentável. De acordo com Cielo (2001), a importância que esse sujeito possui intensificou somente nas últimas décadas devido ao avanço tecnológico, que demanda, cada vez mais, pessoas com atitudes empreendedoras.

2.2 Características Comportamentais do Empreendedor

Na tentativa de se entender o empreendedor, surgiu no século passado uma linha de estudos que abordava o comportamento deste ator. São conhecidos como comportamentalistas e os estudiosos desta área ligados a pesquisas sobre o comportamento humano, tais como psicólogos, psicanalistas, sociólogos e etc. Um dos representantes desta linha foi David C. McClelland (FILLION, 1999).

McClelland (1961) descreve sua preocupação com as características comportamentais do empreendedor. Ele definiu o empreendedor como aquele que controla uma produção não somente para si, mas também para os outros, que não criam o seu próprio negócio, como aquele que corre riscos, que tem motivação e necessidade de realização pessoal. O autor iniciou o estudo dos

comportamentos e das características com vistas a aumentar o potencial empreendedor, garantindo a sobrevivência do negócio ao longo do tempo. Estes estudos, que foram conduzidos pela corrente dos comportamentalistas, tinham como objetivo principal definir o que vem a ser empreendedor e suas principais características.

McClelland (1972) construiu um teste para avaliar as características comportamentais empreendedoras (QUADRO 2), por meio do qual identificou os dez principais comportamentos de empreendedores de sucesso. Este teste é composto por afirmativas que propõem uma autoreflexão por parte do entrevistado, por meio de uma escala, que se fundamenta no raciocínio qualitativo de avaliações intangíveis de Likert. Compõe-se de um conjunto de 55 afirmações, sendo que, para cada uma delas, o respondente atribui um valor de 1 a 5. O número 1 corresponde a “nunca”, o 2 a “raras vezes”, o 3 a “algumas vezes”, o 4 a “usualmente” e o 5 a “sempre”. A pontuação máxima é de 25 pontos para cada característica. McClelland (1972) considera empreendedor apenas o indivíduo cuja pontuação mínima atinge 15 pontos. Esta pontuação final do teste identifica a intensidade de cada um dos dez comportamentos empreendedores com base em uma tabela, compreendendo uma sequência estruturada de somas e subtrações, impedindo um raciocínio tendencioso do respondente. O referido autor desenvolveu ainda um fator de correção neste instrumento para corrigir eventuais intenções dos entrevistados de supervalorizar seus comportamentos, servindo de ponto de controle para a pontuação final.

Quadro 2 - As dez características comportamentais dos empreendedores

| Características Comportamentais dos Empreendedores (CCE) | Descrição das Características |
|---|---|
| 1. Busca de oportunidades e iniciativa | Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, realiza atividades antes do solicitado e busca novas áreas de atuação ampliando seu empreendimento. |
| 2. Persistência | Enfrenta desafios, toma para si a responsabilidade pelo cumprimento dos objetivos propostos, analisa resultados e aprende com seus fracassos. |
| 3. Correr riscos calculados | Analisa e calcula os riscos de maneira cuidadosa; coloca-se em situações de desafios moderados e sempre avalia as chances de sucesso e de fracasso. |
| 4. Exigência de qualidade e eficiência | Busca exceder os padrões de excelência e tem energia para trabalhar muito. |
| 5. Comprometimento | Empenha-se pessoalmente na conclusão de uma tarefa e zela pela satisfação dos clientes. |
| 6. Busca de informações | Recorre à ajuda de especialistas para elaborar estratégias e busca, pessoalmente, informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes. |
| 7. Estabelecimento de metas | Fixa objetivos claros e específicos e está sempre orientado para resultados. |
| 8. Planejamento e monitoramento | Planeja o todo, divide-o em partes e estabelece prazos para o cumprimento das tarefas, além de acompanhá-las de perto e buscar feedback constante a respeito de seu desempenho. |
| 9. Independência e autoconfiança | Busca autonomia, mostra-se confiante ao enfrentar desafios e busca alternativas para minimizar ou eliminar situações/problema. |
| 10. Persuasão e rede de contatos | Influencia e persuade pessoas, age de forma a desenvolver e manter relações comerciais, negocia e faz as pessoas acreditarem em determinada ideia. |

Fonte: Adaptado de McClelland (1972).

Dutra (2002) apresenta uma revisão da literatura das principais características históricas do empreendedor e de outros fatores que distinguem os empreendedores de sucesso (QUADRO 3).

Quadro 3- Características históricas do empreendedor

| | Autores | Características |
|------|---------------------|---|
| 1948 | Mill | Assume riscos. |
| 1917 | Weber | Origem da autoridade formal. |
| 1934 | Schumpeter | Inovação, iniciativa. |
| 1954 | Sutton | Desejo por responsabilidade. |
| 1959 | Hartman | Origem da autoridade formal. |
| 1961 | McClelland | Assume riscos; necessidade para a realização. |
| 1963 | Davids | Ambição. Voltado para a independência responsabilidade; autoconfiança. |
| 1964 | Pickle | Condutor/mental; relações humanas; compatibilidade; conhecimento técnico. |
| 1971 | Palmer | Risco calculado. |
| 1973 | Winter | Necessidade pelo poder. |
| 1974 | Borland | Internalidade (locus of control). |
| 1974 | Liles | Necessidade para a realização. |
| 1977 | Gasse | Orientação para valores pessoais. |
| 1978 | Timmons | Condutor/autoconfiante; orientado para as metas; criatividade/inovação. |
| 1980 | Sexton | Energia/reação de ambição positiva para revés. |
| 1981 | Welsh e White | Necessidade para o controle; procura responsabilidade; procura desafios; assume riscos moderadamente. |
| 1982 | Dunkelberg e Cooper | Orientado para o crescimento; orientado para a independência; orientado para artesanato. |
| 1986 | Fernald e Solomon | Valores dos empreendedores. |
| 1987 | Winslow e Solomon | Mais do que inconformado, suavemente sociopata. |

Fonte: Dutra (2002)

O quadro 3 mostra que questão do perfil do empreendedor esteve presente nas pesquisas de diversos autores ao longo dos anos. Não se pode dizer que os trabalhos de outros autores mudaram a visão de McClelland (1972). Eles apenas corroboraram e incrementaram as características propostas.

Os estudos sobre características comportamentais do empreendedor ainda estão presentes na academia na busca de compreensão empírica das histórias de empreendedores, gestores e suas características. Um destes estudos obtém como resultado de sua pesquisa que o empreendedor que busca oportunidades consegue criar valor para sua organização (ALVAREZ e BARNEY, 2005). Souza e Mulla (2011) mostram a importância do perfil do empreendedor na busca de engajamento e motivação para o desempenho de atividades gestoras de empresas. Em 2013, Walker et al. (2013) tenta avançar nos estudos ainda na linha comportamental ao analisar a influência das habilidades e desempenho de empreendedores na condução de negócios da Croácia. No Brasil, um destes estudos tenta entender o desempenho de uma franquia e sua relação com o perfil empreendedor (FONTENELLE e HOLTEGEBBAUM, 2006).

3 METODOLOGIA

Para o alcance do objetivo deste trabalho, foi realizado um estudo de história oral de um empreendedor de uma empresa. De acordo com Vergara (2012), a história oral é uma metodologia usada para o estudo e registro de acontecimentos, fatos e história de vida de uma organização. Para a autora, a principal técnica utilizada na coleta de dados é a entrevista, podendo, no entanto, utilizar outros métodos, tais como questionários e documentos da empresa.

Este trabalho foi realizado em uma empresa do ramo do ensino, Praetorium, fundada há 14 anos e que está presente em 100 cidades dentro e fora de Minas Gerais. Para a realização desta pesquisa, além da pesquisa de documentos e informações internas à organização cedidos pelo seu empreendedor, foram definidas duas fases de coleta de dados.

A primeira fase, entrevista com roteiro semi-estruturado ao empreendedor, teve a intenção de identificar as ações na construção da empresa Praetorium e que podem ter influenciado e apoiado a expansão da mesma ao longo dos seus atuais 14 anos de história. De acordo com Alberti (1989),

ao analisar a trajetória de vida, considera-se o papel desempenhado, o envolvimento e experiência em acontecimentos ou conjunturas históricas das empresas por eles empreendidas, e este foco foi ao encontro do proposto nesta pesquisa.

A segunda fase de coleta de dados visou identificar o perfil empreendedor por meio de questionário estruturado proposto por McClelland (1972) e hoje utilizado pelo Sebrae para verificar as características de um potencial empreendedor. Em função dos resultados, o Sebrae realiza capacitações aos potenciais empreendedores, nas características que estes, após o teste, precisam de fortalecimento, ou seja, não atingiram o total de 15 pontos do modelo proposto por McClelland (1972). O Sebrae tenta com isto reduzir os empreendimentos que correm riscos de não sobreviver no mercado em que competem (SEBRAE, 2009). O questionário de avaliação do perfil do empreendedor é usado pelo Sebrae, com base no Manual Empretec (SEBRAE, 2009), nas consultorias empresariais. Este questionário possui um fator de correção, que é igual à soma das respostas 11, 22, 33, 44 e 55. É utilizado para determinar se as pessoas tentaram apresentar uma imagem altamente favorável de si mesma ou, neste caso, do empreendedor avaliado. Assim, se o total dessa soma for igual ou maior a 20, o total da pontuação das dez características comportamentais do empreendedor (CCE) será corrigido de modo a dar uma avaliação mais precisa da pontuação destas sobre o indivíduo pesquisado (SEBRAE, 2009).

No tratamento dos dados coletados na primeira fase, foi utilizada a análise de discurso dos acontecimentos relatados na entrevista semi-estruturada e relacionado com a teoria descrita no modelo de McClelland (1972). Para a análise de dados da segunda fase, utilizou-se a estatística descritiva, com base no índice do empreendedor, conforme o Manual do Empretec (SEBRAE, 2009) e à luz do modelo McClelland (1972).

4 HISTÓRIA DA EMPRESA PRAETORIUM

Esta seção apresenta a história da Empresa Praetorium, conforme documentos cedidos pelo empreendedor da empresa.

No mercado desde 1994, O Praetorium – Instituto de Ensino, Pesquisa e Atividade de Extensão em Direito – consagrou-se como um dos mais conceituados núcleos de estudo do país. O Praetorium, formado há 14 anos em BH/MG, possui experiência e uma das maiores redes de franquias de ensino preparatório para concurso. Contamos com a contribuição e coordenação para a área estadual do Dr. Nelson Rosenvald, fundador do grupo Praetorium, Procurador de Justiça, Doutor em Direito e Excepcional Professor de Direito Civil.

Esta escola tem como finalidade, aperfeiçoar o conhecimento daqueles que estão se preparando para uma grande conquista: seja a aprovação em concursos públicos, seja a capacitação profissional com especialização *lato sensu*. Nosso objetivo também é expandir a marca Praetorium, priorizando a qualidade do ensino por meio do sistema de franquias.

O Praetorium conta ainda com a transmissão de seus cursos via satélite, desde 2004, através do Praetorium Sat, que hoje está presente em 100 cidades dentro e fora de Minas Gerais, disponibilizando aos alunos, ao vivo e com excelente qualidade, as mesmas aulas ministradas na sede, em Belo Horizonte.

O programa de ensino a distância, chamado Praetorium Sat, oferece o principal curso preparatório para as carreiras jurídicas e para concursos públicos de nível médio e superior. Oferece também a possibilidade, para os alunos que precisam se deslocar entre as nossas unidades, de assistirem as aulas naquela que melhor atendê-los.

A transmissão é feita por meio de um sistema via satélite, que permite que as aulas geradas em nossos estúdios, localizados em Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro, sejam assistidas em todas as franquias em tempo real e com alta qualidade de som e imagem. Com essa tecnologia, os estudantes de todas as cidades alcançadas por nossa rede têm acesso a um corpo docente integrado por professores altamente capacitados e profundos conhecedores das peculiaridades dos concursos.

O Praetorium passou a integrar o Grupo SEB – Sistema Educacional Brasileiro S.A., uma das maiores companhias privadas do setor de educação no Brasil, com mais de 44 anos de atuação no mercado. Com essa integração, a qualidade da metodologia de ensino e do conteúdo oferecidos pelo Praetorium visa contribuir com o sucesso de seus alunos.

5 CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DO EMPREENDEDOR

Segundo McClelland (1961), para cada fator, é necessário que se atinja um mínimo de 15 pontos de um total de 25 pontos para o avaliado ser considerado possuidor de perfil empreendedor.

Conforme o quadro 4 abaixo, o Dr. Nelson possui perfil empreendedor à luz da teoria de McClelland (1961), pois atingiu, em todas as 10 características comportamentais, o mínimo necessário no modelo pesquisado.

Quadro 4 - Características comportamentais do empreendedor percebida

| Dimensão CCE | Média de Pontos Empreendedor |
|--|------------------------------|
| Aspecto Geral | 19,50 |
| 1 – Busca de oportunidade e iniciativas | 19,00 |
| 2 – Persistência | 18,00 |
| 3 – Comprometimento | 16,00 |
| 4 – Exigência de qualidade e eficácia | 20,00 |
| 5 – Correr riscos calculados | 19,00 |
| 6 – Estabelecimento de metas | 23,00 |
| 7 – Busca de informações | 20,00 |
| 8 – Planejamento e monitoramento sistemático | 20,00 |
| 9 – Persuasão e rede de contatos | 20,00 |
| 10 – Independência e autoconfiança | 20,00 |

Fonte: Dados da Pesquisa

É interessante destacar que em sua autoavaliação o Empreendedor obteve uma pontuação de 16 na característica comprometimento, bem próximo ao mínimo desejado no modelo, o que nos suscita a questionar o motivo de tal autoavaliação.

Conforme o modelo de McClelland (1961), comprometimento é a característica que atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos e fracassos e assume a responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos. Também é atrelada ao esforço por manter os clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo. Em função da empresa ter uma história de vida de 14 anos, é de se questionar se o empreendedor não se autoavaliou de maneira muito rígida, já que a sobrevivência de uma empresa por tanto tempo demonstra um reconhecimento de seus clientes aos esforços depreendidos.

5.1 História do Dr. Nelson Rosenvald na Empresa Praetorium - Narrativa

Nelson Rosenvald têm 43 anos é Graduado pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro, possui Mestrado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2004) e Doutorado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2007). Procurador de Justiça do Ministério Público de Minas Gerais e Professor de Direito Civil do Curso Praetorium BH e RJ, especializado na preparação de candidatos para concursos na área jurídica. Associado Fundador do IDP - Instituto de Direito Privado, é autor de livros na área do Direito em todo país.

Sua história na empresa Praetorium inicia-se em 1997 quando foi convidado a lecionar direito civil para um amigo de faculdade no curso Praetorium, na época uma empresa com três sócios. Essa empresa ocupava apenas uma sala e contava com uma capacidade para 120 alunos. Um ano após ministrar sua primeira aula nesta instituição foi convidado a se tornar um dos sócios.

Como quarto sócio, passou a investir em uma nova estrutura de escola, de forma a contemplar maior espaço e maior oferta de vagas por turma. Na gestão da empresa Praetorium, os sócios atuavam e cabia ao Dr. Nelson a coordenação pedagógica dos cursos.

No período de 1997 a 2001, dois dos quatro empresários originais saíram da sociedade, permanecendo um sócio fundador e o Dr. Nelson. Uma nova composição acionária surgiu no mesmo período, em que uma funcionária responsável por área administrativa e de gestão da escola adquiriu um terço das ações. Cada sócio passou a ter, desta forma, a mesma parcela da empresa: um terço, sendo dois professores e uma gestora.

Segundo o Dr. Nelson, o principal diferencial competitivo e razão do sucesso do Praetorium eram os professores. Estes tinham como objetivo o envolvimento do corpo docente com os discentes. Este diferencial proporcionava ao Curso um alto índice de aprovação em concursos. Segundo o sócio, “Sempre busquei isto para o crescimento do curso” (Dr. NELSON, 2010).

No decorrer de 2002, a Escola começou então a expansão dos seus cursos para outras cidades do interior do estado de Minas Gerais. As atividades eram realizadas pelos próprios sócios e professores da instituição e esta ação fez com que eles ficassem sobrecarregados. Em 2004, os sócios decidiram aumentar a área de atuação da empresa, criando a empresa Praetorium como marca Nacional. Esta ação foi caracterizada por uma estratégia de inovação, segundo Dr. Nelson.

Em 2005, a Praetorium passou por mais uma nova fase, após dois dos três sócios deixarem o negócio, vendendo suas partes ao Dr. Nelson, que ficou como único dono. Ele, então, contratou profissionais para a administração da empresa, em função de suas obrigações no funcionalismo público.

Com uma equipe de administração nova, ele passou a profissionalizar a gestão. Como prática de melhoria de gestão, incluiu um bom planejamento e metas empresariais para seu negócio.

No ano de 2008, a Escola passou por uma nova fase, em que 75% das ações da empresa de posse do Dr. Nelson foram adquiridas por uma organização que representa o grupo SEB (Sistema Educacional Brasileiro S/A). Esta holding possui empresas e investimentos no ramo educacional, que colocou a marca Praetorium em destaque no mercado de ações. Para o Dr. Nelson, a venda de ações no mercado acionário proporcionou transparência para o público e também uma blindagem no mercado, principalmente para uma empresa que passou a ter caráter no mercado nacional, protegendo-se, inclusive, da concorrência. A parceria também foi importante para profissionalizar ainda mais a gestão, em questões como franquia, administração da marca e outras ligadas às tecnologias necessárias para a modernização do ensino, incluindo, aí, o ensino a distancia.

Mesmo podendo ser considerado um caso importante de estudo, a parceria não gerou bons resultados no primeiro ano de experiência, segundo o empreendedor. Entendeu-se que o grupo, adquirente das ações, não deu sequência às ideias de crescimento praticadas pelo Dr. Nelson, o que acarretou espaço para concorrência que conquistou relevante espaço no mercado. O resultado deste cenário foi a perda de competitividade em âmbito nacional da empresa Praetorium. Segundo o Dr. Nelson estes problemas podem estar relacionados à falta de experiência no setor específico da adquirente:

[...] pela primeira vez em sua história, a escola teve prejuízo financeiro. Após este fato, a gestão foi novamente revista e a empresa passou a ter novamente autonomia de gestão, em relação ao grupo acionário

Com o aumento da concorrência a partir de 2009, a empresa buscou diversificar os cursos. Começou a personalizar seus cursos, não mais os voltando apenas para os cargos complexos, por exemplo para juízes, mas também cargos menos complexos, mas que apresentavam grande demanda no mercado. Esta informação era captada através de pesquisa de mercado envolvendo informações de cada franqueado. A empresa também aumentou os seus serviços agregados: Praetorium On Line, Tutoria, Turmas Telepresenciais, Cine Praetorium, para diversificar sua linha de funcionamento.

Hoje, o Praetorium vem investindo nas pessoas que estão na gestão da empresa, que, com melhores condições para desempenho das funções gerenciais, melhoram o desempenho da empresa.

6 ANÁLISE DA NARRATIVA DO EMPREENDEDOR

Pode-se notar que as características descritas no modelo de McClelland (1961) e utilizadas pelo Sebrae no manual Empretec (SEBRAE, 2009) são identificadas no contexto de sua narrativa.

“um ano após sua primeira aula, foi convidado a se tornar sócio”

Esta foi a oportunidade aproveitada pelo empreendedor. No modelo de McClelland (1961), o empreendedor “aproveita oportunidades” fora do comum para começar um negócio. Também “analisa e calcula os riscos” de maneira cuidadosa, conforme afirmam Drucker (2002); Degen (2009). Coloca-se em situações de desafios moderados e sempre avalia as chances de sucesso e de fracasso, o que foi realizado após sua experiência de um ano como professor na empresa.

[...] o principal diferencial competitivo e razão do sucesso do Praetorium eram os professores. Estes tinham como objetivo o envolvimento do corpo docente com os discentes. Este diferencial proporcionava ao Curso um alto índice de aprovação em concursos. Sempre busquei isto para o crescimento do curso.

O Dr. Nelson também mostra em sua narrativa as características “persistência”, aquele que enfrenta desafios, toma para si a responsabilidade pelo cumprimento dos objetivos propostos, analisa resultados e aprende com seus fracassos, “exigência de qualidade e eficiência”, sendo esta o empreendedor que busca exceder os padrões de excelência e tem energia para trabalhar muito e comprometimento, pois mostra empenho para a conclusão de uma tarefa e também demonstra zelo pela satisfação dos clientes em sua fala. [...] aprendemos com os erros e retomamos o caminho do crescimento planejado.

Outro aspecto que pode ser verificado no decorrer da narrativa do Dr. Nelson é a busca de oportunidades e a geração de valor para o negócio. Alvarez e Barney (2005) afirmam ser importante que o empreendedor consiga gerar valor para seu negócio. Ao analisar os 14 anos de existência da empresa, pode-se perceber que a sobrevivência do negócio foi possível pelas atitudes e buscas de oportunidades perseguidas por seu empreendedor.

O estabelecimento de objetivos, planejamento e metas McClelland (1961) também encontra-se presente na narrativa do empreendedor. “Com uma equipe de administração nova, ele passou a profissionalizar a gestão. Como prática de melhoria de gestão, incluiu um bom planejamento e metas empresariais para seu negócio”. Esta passagem da narrativa ainda corrobora os achados nos estudos de Souza e Mulla (2011), que afirmam a importância do empreendedor que motiva seus funcionários para o desempenho de atividades gestoras de empresas.

É uma característica relatada no modelo de McClelland (1961), “Independência e autoconfiança” pois o Dr. Nelson busca autonomia, mostra-se confiante ao enfrentar desafios e busca alternativas para minimizar ou eliminar situações/problema. Ele também mostra que preocupa com o estabelecimento de meta quando o fixa objetivos claros e específicos e seu cumprimento. Fica evidente a preocupação com o planejamento de seu negócio.

Portanto, ao analisar a empresa estudada, Escola Praetorium, com 14 anos de história em ambiente de competição, pode-se perceber a influência das ações do empreendedor e a sobrevivência da empresa ao longo dos anos

7 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como principal proposta identificar e analisar, por meio de narrativa de uma história de vida e análise do perfil empreendedor, uma história de um empreendedor do ramo de ensino especializado. Para atingir este objetivo, a história do empreendedor foi analisada a partir de entrevista com roteiro semi-estruturado bem como aplicou-se o questionário proposto por McClelland (1972) no que tange as características comportamentais empreendedoras.

Os resultados indicaram relação acerca do comportamento e perfil do empreendedor do Dr. Nelson. Pode-se apurar que o mesmo possui o perfil de empreendedor de sucesso, ao atingir o mínimo de 15 pontos em todas as 10 características comportamentais necessárias, como foi proposto pelo

autor McClelland (1972). Também verificou-se que, por meio da análise de história relatada pelo empreendedor, e comparando-as com a teoria dos construtos de empreendedorismo e a história da empresa, que as falas do empreendedor se relacionam com as características comportamentais de um empreendedor de sucesso. Percebeu-se, portanto, que o estudo do perfil pode caracterizar neste caso uma empresa de sucesso influenciado pelo perfil de seu empreendedor.

Este estudo ainda aponta para o uso da metodologia de história oral como forma de associar a vida de um empreendedor com as características comportamentais do empreendedor. Este tipo de abordagem pode contribuir com o enriquecimento da literatura no que se refere a análise histórica de empreendimentos com o perfil do empreendedor.

Apesar de reconhecer limitações de cunho metodológico, aponta-se para novas propostas de estudos que podem investigar as possíveis relações entre o sucesso empresarial e o empreendedor responsável. Exemplos, que podem ser fruto desta reflexão inicial e sugestões de novos estudos: Quais as características do empreendedor que determinam o sucesso da empresa?; ou, Os empreendedores que não possuem o perfil empreendedor propostos por McClelland (1961) podem garantir sucesso de uma empresa? Quais os fatores comportamentais que proporcionam sucesso empresarial?; dentre outros.

REFERÊNCIAS

ADAM, J. M.; REVAZ, F. **A análise da narrativa**. Lisboa: Gradiva, 1997.

ALBERTI, V. **História oral: a experiência do CPDOC**. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, 1989.

Alvarez, Sharon A., Barney, Jay B. How Do Entrepreneurs Organize Firms Under Conditions of Uncertainty. **Journal of Management**. v. 31, p. 776, 2005.

CASSON, M.; YEUNG, B.; BASU, A.; WADESON, NIGEL **The Oxford Handbook of Entrepreneurship**. London: Oxford University Press, 2006.

CIELO, I. D. **Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão**. 1992. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2001.

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

_____. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, F. **O segredo de Luisa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. Trad. Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira, 2002.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999a.

FONTENELLE, Caio Julio de Souza ; HOELTGEBAUM, M. A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 14, n.4, p. 1-25, 2006.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7.ed. Tradução Tereza F.Souza. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LANDES, D. S.; MOKYR, J.; BAUMOL, W. J. **A origem das corporações: uma visão histórica do empreendedorismo da Mesopotâmia aos dias atuais**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Van Nostrand: Princeton, 1961.

_____. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

RICKETTS, M. Theories of entrepreneurship: Historical development and critical assessment. In: CASSON, M.; YEUNG, B.; BASU, A.; WADESON, NIGEL **The Oxford Handbook of Entrepreneurship**. London: Oxford University Press, 2006. p. 33-58.

SEBRAE. **Manual empretec: manual do instrutor**. Brasília: Sebrae, 2009.

_____. **Relatório GEM 2008**. Brasília: Sebrae, 2008.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril, 1985.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 3. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOUZA, P., MULLA, Z. R. Can an entrepreneurial personality compensate for a boring job? The influence of proactive personality and job characteristics on employee engagement levels. **Journal of Entrepreneurship**, v. 20, p.207-226, 2011.

TEIXEIRA, R. M.; DUCCI, N. P. C.; SARRASSINI, N. S.; MUNHÊ, V. P. C.; DUCCI, L. Z. Empreendedorismo jovem e a influência da família: a história de vida de uma empreendedora de sucesso. **REGE São Paulo**, v. 18, n.1, p3-18, jan./mar. 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WALKER, J. K., JEGER, M., KOPESCKI, D.. The Role of Perceived Abilities, Subjective Norm and Intentions in Entrepreneurial Activity. **The Journal of Entrepreneurship**. v. 22, p. 181-202, 2013.