

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**MANTER-SE EMPREENDEDOR APÓS OS SESSENTA ANOS  
MOTIVAÇÃO E DESAFIOS**

Noé Gomes Neto

Belo Horizonte  
2010

Noé Gomes Neto

**MANTER-SE EMPREENDEDOR APÓS SESSENTA ANOS  
MOTIVAÇÃO E DESAFIOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Linha de pesquisa: Tecnologias de gestão e competitividade

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte  
2010

G633m

Gomes Neto, Noé

Manter-se empreendedor após os sessenta anos: motivação e desafios / Noé Gomes Neto – Belo Horizonte: FNH, 2010.  
112 f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Empreendedor. 2. Empreendedorismo. 3. Idoso – Mercado de trabalho. 4. Motivação. I. Melo, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.421



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **NOÉ GOMES NETO**

Matrícula: 770184

LINHA DE PESQUISA: Tecnologias de Gestão e Competitividade

ORIENTADOR(A): Profª Drª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

**TÍTULO: MANTER-SE EMPREENDEDOR APÓS OS SESENTA ANOS: MOTIVAÇÃO E  
DESAFIOS.**

DATA: 06/08/2010

BANCA EXAMINADORA:

Profª Drª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo  
ORIENTADORA  
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Alfredo Alves de Oliveira Melo  
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff  
UFMG

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Noé Gomes Neto, sob a orientação da Professora Doutora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "MANTER-SE EMPREENDEDOR APÓS OS SESSENTA ANOS – MOTIVAÇÃO E DESAFIOS", contendo 104 páginas.

### Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 12/7/2010 / Término: 16/7/2010

Belo Horizonte, 16 de julho de 2010.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

À minha esposa Juliana, e aos meus filhos, Lucas e Gabriela, por se constituírem diferentemente enquanto pessoas, igualmente belas e admiráveis em essência, com estímulos que me impulsionaram a buscar vida nova a cada dia. Obrigado por terem aceitado se privar de minha companhia pelos estudos, concedendo a mim a oportunidade de me realizar ainda mais.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, a Deus, que, por meio de sua imensa bondade, permitiu-me conhecer e viver entre pessoas incríveis, como as que menciono neste manifesto de gratidão.

À minha orientadora, Professora Doutora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, pelo seu espírito inovador e empreendedor na tarefa de multiplicar seus conhecimentos e pela sua disciplina e paciência, sempre me estimulando na busca do meu objetivo.

Aos demais professores e a toda a equipe da biblioteca e da secretaria do mestrado da Faculdade Novos Horizontes, pela atenção e presteza no atendimento.

Aos colegas de jornada, pela espontaneidade e alegria na troca de informações e materiais, numa rara demonstração de amizade e solidariedade. Em especial, aos amigos Giovani e Cajaíba, a quem devo e admiro profundamente, pelo exemplo e dedicação vocês são pessoas inspiradoras.

Aos meus familiares e amigos, por compreenderem meu sumiço temporário neste período.

À minha esposa, Juliana, e aos meus filhos, Lucas e Gabriela, por compreenderem a minha ausência ao longo dos mais de 60.000 km em viagens realizadas entre Uberlândia e Belo horizonte para atingir este meu objetivo. Sempre quando retornava, me encorajavam ainda mais.

*“O VALIOSO TEMPO DOS MADUROS”*

*Contei meus anos e descobri  
que terei menos tempo para viver daqui para frente do que já vivi até agora.  
Tenho muito mais passado do que futuro.  
Por isso, só quero caminhar perto de coisas e pessoas de verdade.  
O essencial faz a vida valer a pena.  
E, para mim, basta o essencial.*

**Mário de Andrade**



## RESUMO

Para Robbins (2002) e Debastiani (2003), as pessoas se movimentam em direção a um objetivo por diversas razões. A motivação é responsável pela energia e determinação de uma pessoa para o alcance de seus objetivos. Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), em todo o mundo o segmento de pessoas com idade avançada é o que mais cresce. O mercado de trabalho brasileiro apresenta uma particularidade: o aposentado retorna a ele ou, em alguns casos, permanece exercendo suas atividades. Este trabalho teve por objetivo geral identificar e analisar os motivos pelos quais empreendedores líderes da cidade de Uberlândia/MG, mesmo já tendo alcançado sucesso e serem referência no segmento em que atuam, e com idade acima de 60 anos, ainda mantêm-se na liderança de seus empreendimentos. Foram traçados cinco objetivos específicos: a) Identificar as características empreendedoras dos entrevistados, segundo o modelo de David McClelland; b) Analisar, na percepção dos entrevistados, os motivos que os levaram a empreender no início de seus negócios; c) Identificar o que mantém os empresários pesquisados que residem na cidade de Uberlândia/MG, e com idade acima de 60 anos à frente de seus negócios; d) Identificar, na percepção dos entrevistados, os desafios e dificuldades de se manter empreendedor após os 60 anos de idade e e) Identificar, na percepção dos entrevistados, as facilidades e ganhos de se manter empreendedor após os 60 anos de idade. Para alcançar tais objetivos, optou-se por uma pesquisa descritiva, por meio de múltiplos estudos de casos, com abordagens qualitativa e quantitativa. Como instrumento de coleta de dados foi aplicado um questionário, segundo o modelo proposto por David McClelland, no qual foi traçado o perfil individual de cada entrevistado, e uma entrevista semiestruturada e observação dos entrevistados a uma população de 7 empresários situados na cidade de Uberlândia-MG. As informações coletadas nesta pesquisa indicam que os empresários pesquisados são de origem humilde e se iniciaram muito cedo no trabalho, com várias dificuldades de superação pessoal, mas possuem certo “equilíbrio” em suas características empreendedoras segundo o modelo McClelland. Destacaram-se como pontos fortes: comprometimento, estabelecimento de metas, independência e autoconfiança. De modo geral tiveram forte influência familiar em sua conduta como empresários e mantêm a frente de seus negócios na busca de superar seus desafios e de se sentirem úteis como pessoas e empresários. Dentre os grandes desafios e dificuldades de se empreender após os 60 anos destacam-se a preparação de sucessores e construção de uma equipe forte e consolidada. Quanto às facilidades e ganhos de empreender após os 60 anos, mencionam-se o conhecimento e a experiência adquiridos ao longo da vida.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo. Perfil empreendedor. Motivação. Idoso.

## ABSTRACT

For Robbins (2002) and Debastiani (2003), persons move toward a goal for various reasons. Motivation is responsible for energy, and the determination of a person to reach their goals. According to the World Health Organization (WHO), throughout the world the segment of people with advanced age is the fastest growing. The Brazilian labor market presents a particularity, retired returning to it or in some cases remains exercising their activities. This work aimed general identify and analyze, the reasons why venturers leaders of the city of Uberlândia /MG, even having achieved success, and reference in the segment in which they work, and with age above 60 years, still maintains-if in the leadership of their undertakings. Here were outlined five specific objectives: (a) identify, entrepreneurial characteristics of the interviewees, according to the model of David McClelland; (b) to examine, on the perception of the interviewees, the reasons which led them to undertake at the beginning of its business; (c) identify what maintains the entrepreneurs investigated living in the city of Uberlândia /MG, and with age above 60 years ahead of its business; (d) identify, in the perception of the interviewees, challenges and difficulties to maintain enterprising after 60 years of age; (e) identify, in the perception of the interviewees, the facilities and earnings remain enterprising after 60 years of age. To achieve these objectives, opted-descriptive research, by means of multiple studies of cases, with qualitative and quantitative approaches. As an instrument for data collection was applied a questionnaire, according to the model proposed by David McClelland, in which it was outlined the profile of the individual interviewed, and an interview semi structured interviews and observation of Interviewees, a population of 07 entrepreneurs situated in the city of Uberlândia -MG. The information collected in this study indicate that entrepreneurs investigated are of humble origin and who started very early in the work, with various difficulties and overcoming personnel, but which have certain "balanced" in their characteristics model entrepreneurial McClelland, stressing strengths compromising, establishment of targets and independence and self confidence had strong family influences in their conduct as entrepreneurs and which remains the front of their business in seeking to overcome their challenges and to feel useful as people and entrepreneurs. Among the major challenges and difficulties to undertake after 60 years presented the preparation of successors and a team strong and consolidated, as the facilities and gains in wage after 60 years reported the knowledge and experience acquired throughout life.

**Key-words:** Entrepreneurship. Profile Enterprising. Motivation. Senior citizen.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores

ABC – Agência Brasileira de Cooperação

ACIUB – Associação Comercial e Industrial de Uberlândia

AMT – *Anchievement Motive Training*

BADESC – Banco de Desenvolvimento de Santa Catarina

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA – Instituto de Pesquisas Aplicadas

MSI – *Management Systems International*

OMS – Organização Mundial de Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

PEA – População Economicamente Ativa

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RCA – Representante Comercial Afiliado.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SOFTEX – Sociedade Brasileira para Exportação de *Softwares*

SPSS – *Statistical Package for the Social Science*

TEA – Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial

UNCTAD – Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento

USAID – Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor .....	25
Quadro 2 – Empreendedorismo: principais linhas de pensamento .....	28

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades .....	36
Figura 2 – Evolução da taxa de empreendedores iniciais (TEA) brasileira em comparação com a média dos países participantes do GEM de 2001 a 2008.....	41
Figura 3 – Empreendedores iniciais nos países da América Latina e BRIS por faixa etária em 2008 .....	42
Figura 4 – Empreendedores iniciais na faixa de 55 a 64 anos dos países da América Latina e BRIS em 2008 .....	43
Figura 5 – Perfil médio dos participantes do seminário Empretec, realizados na cidade de Uberlândia-MG, período de 2005 até 2009.....	52
Figura 6 – Infraestrutura logística disponível em Uberlândia .....	54
Figura 7 – Comparação Resultado Observado (Amarelo) x Referência (Azul). .....	67

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos entrevistados, segundo a idade.....	61
Tabela 2 – Distribuição dos entrevistados segundo gênero .....	62
Tabela 3 – Distribuição dos entrevistados segundo estado civil.....	62
Tabela 4 – Distribuição dos entrevistados segundo escolaridade .....	62
Tabela 5 – Tempo na organização.....	63
Tabela 6 – Caracterização do perfil empreendedor dos entrevistados .....	65
Tabela 7 – Comparação características empreendedoras observadas x referência ..	68
Tabela 8 – Distribuição dos entrevistados segundo cidade de origem .....	70
Tabela 9 – Distribuição dos entrevistados segundo início dos trabalhos.....	71
Tabela 10 – Distribuição dos entrevistados segundo primeiro trabalho.....	72
Tabela 11 – Trabalho dos entrevistados antes da abertura da empresa .....	72
Tabela 12 – Descrição do início dos entrevistados como empreendedor.....	73
Tabela 13 – Recursos utilizados para abertura (posse) da empresa.....	74
Tabela 14 – Motivos que levaram os entrevistados a empreender.....	76
Tabela 15 – Pessoas em que os empreendedores se inspiraram .....	77
Tabela 16 – Motivos para os entrevistados serem empreendedores. ....	78
Tabela 17 – Motivos que mantêm os empreendedores a frente de seus negócios. ..	79
Tabela 18 – Principais realizações como empreendedor .....	81
Tabela 19 – Principais desafios dos empreendedores neste momento.....	82
Tabela 20 – Dificuldades de se empreender após os 60 anos .....	83
Tabela 21 – Facilidades e ganhos de se empreender após os 60 anos.....	85
Tabela 22 – Como manter os negócios em ritmo de crescimento. ....	87
Tabela 23 – Como o empreendedor planeja/pensa o futuro de suas empresas.....	88

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 Problema de pesquisa.....	17
1.2 Justificativa.....	18
1.3 Objetivos .....	19
1.3.1 Objetivo geral .....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 Empreendedorismo / Empreendedor - conceitos .....	21
2.2 O Perfil do Empreendedor.....	28
2.2.1 O Perfil do Empreendedor, segundo Miner .....	30
2.2.2 O Perfil do Empreendedor, segundo McClelland .....	33
2.3 Motivação para empreender.....	35
2.4 Empreendedorismo no Brasil .....	39
2.5 O Idoso e o mercado de trabalho .....	43
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>50</b>
3.1 Conhecendo o campo de análise .....	50
3.1.1 Contextualização do Empretec.....	50
3.1.2 Contextualização Empretec em Uberlândia .....	51
3.1.3 Contextualização da cidade .....	52
3.2 Empreendedores e empresas pesquisados. ....	54
3.3 Métodos e técnicas de pesquisa .....	56
3.3.1 Tipo de pesquisa .....	56
3.3.2 Método de coleta de dados .....	58
3.3.3 Unidades de análise e observação .....	59
3.3.4 Técnicas de análise dos dados .....	59
3.3.5 Metodologia da análise dos dados .....	60
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>61</b>
4.1 Caracterização dos entrevistados .....	61
4.2 Identificação das características empreendedoras dos entrevistados segundo o modelo McClelland.....	64
4.2.1 Características empreendedoras segundo o modelo de David McClelland .....	65
4.2.2 Comparação das características empreendedoras dos entrevistados com a média observada dos participantes do Seminário Empretec realizados nos últimos cinco anos (2005 até 2009) em Uberlândia.....	66
4.3 História dos empreendedores .....	70
4.4 Motivos que levaram os entrevistados a empreender no início de seus negócios .....	75
4.5 Identificação dos motivos que mantêm os entrevistados à frente de seus negócios .....	78
4.6 Identificação dos desafios e dificuldades de se empreender após os sessenta anos de idade.....	82
4.7 Facilidades e ganhos de se empreender após os 60 anos de idade.....	85

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>104</b>
APÊNDICE A – Questionário McClelland para o perfil empreendedor .....	104
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com líder empresarial/ fundador da empresa .....	110

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo, como objeto de pesquisa, vem sendo estudado por diversas áreas das ciências humanas e sociais, como Administração, Economia, Psicologia e Sociologia. Pesquisadores dessas áreas têm buscado responder a questões sobre a influência das características individuais que levam a determinados comportamentos e a ascensão destes na sociedade, bem como suas consequências para o crescimento e o desenvolvimento econômico, e a ligação deste campo com a gestão de empresas.

Uma das questões mais discutidas tem sido quanto à definição do agente do empreendedorismo: o empreendedor. Uma das linhas de pesquisa sobre o fenômeno concentra-se no esclarecimento dos traços distintivos que possam diferenciar os empreendedores dos demais membros de uma sociedade, desvendando seu comportamento (MCCLELLAND, 1972). Outras ainda procuram estabelecer como se dá o processo pelo qual ele percebe a oportunidade e o ambiente ao seu redor (GIMENEZ; INÁCIO JÚNIOR; SUNSIN, 2001).

Existem pessoas que empreendem por necessidade e outras porque acreditam ter encontrado uma oportunidade. Essas oportunidades existem e representam a transformação de uma idéia, inovadora ou não. Cabe a cada pessoa saber reconhecê-la, ter atitude, buscar recursos e mover pessoas capazes de ajudá-la a alcançar seus objetivos.

Abordagens mais amplas têm sido propostas, considerando o empreendedorismo como um fenômeno complexo, dinâmico, multifacetado, que ocorre em diversos níveis, reconhecendo as variáveis econômicas, psicológicas e sociais como formadoras e influenciadoras de seu florescimento (FREIRE, 2002).

Freire (2002) argumenta que o empreendedorismo sempre esteve presente na história da humanidade, proporcionando o crescimento dos povos e regiões. Entretanto, questões relativas à figura do empreendedor ainda permanecem sem resposta.



Segundo Gimenez, Inácio Júnior e Sunsín (2001), o potencial empreendedor está fundamentado em uma visão específica sobre o empreendedorismo como sendo o resultado tangível, ou não, dos atos de um indivíduo com habilidades criativas, estando ligado a uma complexa função de experiências de vida, oportunidades e capacidades individuais. No exercício dessas atividades, está presente a variável *risco*.

Para Dornelas (2001), *Richard Cantillon*, escritor e economista, foi considerado por muitos como um dos criadores do termo *empreendedorismo*, sendo um dos primeiros a diferenciar o empreendedor do capitalista, sendo o primeiro considerado como aquele que assumia riscos e o segundo como aquele que fornecia o capital.

Em sua dissertação, Debastiani (2003) afirma que a avaliação sobre o desempenho pessoal não está necessariamente ligada à posse de recursos materiais. Esta pode estar ligada às experiências adquiridas, às habilidades ou às motivações, que fazem aflorar essas habilidades individuais. A capacidade de persuadir e de influenciar pessoas em seus projetos também pode determinar o sucesso de uma ou mais pessoas no alcance dos seus objetivos.

*David McClelland*, nos anos de 1960 identificou um elemento psicológico nos empresários de sucesso, denominado de “motivação da realização”, ou “impulso para melhorar”. A partir desta constatação, o autor desenvolveu um programa de treinamento para a motivação da realização, cujo objetivo era aumentar ou melhorar esta característica crítica (MCCLELLAND, 1972).

No Brasil, várias pesquisas foram realizadas procurando averiguar se os métodos utilizados por *David McClelland* poderiam ser utilizados na realidade nacional. Em 1982, foi iniciado um projeto que procurava identificar e validar os instrumentos de seleção e de capacitação de empresários. A partir de um contrato com a Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos (USAID) e a *Management Systems International* (MSI), empresa de consultoria localizada em Washington, especializada em treinamento para gestão e desenvolvimento da pequena empresa, avaliou os métodos de treinamento de *McClelland*. Apesar de apresentar resultados positivos, apontou que, em se considerando que a motivação para a realização é um

tema além da pesquisa de *McClelland*, um tratamento mais amplo se tornava necessário para os objetivos brasileiros (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2001).

Em reportagem publicada pela revista *Veja*, Rogar (2008) afirmou que o nível de atividade do contingente populacional acima dos 50 anos de idade aumentou consideravelmente nos últimos anos. Esse contingente assume predominantemente o papel de empreendedores, e não de empregados com carteira assinada. A explicação para o fenômeno de pessoas com mais de 50 anos de idade tenderem a empreender está na própria característica do povo brasileiro, bem como no aumento da longevidade.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Assim, a pergunta de partida deste estudo é: **O que mantém um empreendedor após completar sessenta anos de idade e com uma trajetória de sucesso continuar liderando seus empreendimentos?**

Este trabalho visa realizar um estudo capaz de identificar e analisar o que move sete empresários que residem na cidade de Uberlândia/MG com idade acima de sessenta anos a continuarem empreendendo. Estes sete empresários encontram-se à frente de suas empresas há mais de 35 anos, fato não tão comum no mercado nacional, visto que a mortalidade das empresas no Brasil é de 75% antes de completarem 5 anos de existência (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2001).

Juntos, esses empresários representam diversas classes empresárias, como construção civil, agência financeira, educação, serviços, comércio varejista, comércio atacadista e setor industrial. Constituiu-se como uma das características de Uberlândia, ter como fonte de renda e crescimento vários segmentos empresariais, não se concentrando em um segmento específico.

Segundo informações da Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores (ABAD), Uberlândia também é reconhecida nacionalmente como destaque no setor de logística e serviços, sendo responsável pela distribuição de vários produtos de varejo, como secos e molhados, produtos alimentícios, eletro eletrônicos e grãos para todas as regiões do Brasil (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS DISTRIBUIDORES, 2008).

## **1.2 Justificativa**

A preparação para um mercado competitivo está sujeita, inicialmente, ao grau de conhecimento que o empreendedor detém a respeito de sua própria situação, de seus desejos e objetivos, e de sua personalidade e motivação, que poderão repercutir em seu desempenho empresarial.

Este estudo buscará pesquisar sobre as características comportamentais predominantes no perfil dos empreendedores de sucesso com idade superior a sessenta anos e analisar historicamente sua trajetória empreendedora, verificando alguns reflexos da revolução da longevidade na vida dos brasileiros e suas interfaces com o empreendedorismo.

De acordo com Freire (2002), o empreendedorismo pode ser útil também à realização do indivíduo, na medida em que ele possui não somente a atribuição de realizar algo. Mas, juntamente com esta execução, encontra-se o significado desta atividade para o próprio indivíduo. Ainda segundo o autor, em nível individual, o empreendedorismo assume importância para o homem porque pode lhe posicionar a oportunidade de realizar um trabalho autônomo, assim entendido como aquele que é realizado para si mesmo, com regras e condições autoimpostas. Este tipo de trabalho, quando dá sentido para o indivíduo, tem o potencial de lhe trazer autorrealização.

Outra justificativa para este estudo se dá em função de que poucas informações foram encontradas no grupo em destaque, empreendedores com idade após os

sessenta anos de idade. Conforme citado no *Global Entrepreneurship Monitor – GEM 2008*, trata-se de uma faixa etária em crescimento no Brasil, mas que ainda empreende muito pouco.

O estudo ainda se justifica academicamente pela necessidade das escolas propiciarem a seus alunos competências empreendedoras, formando indivíduos proativos, criativos e inovadores, proporcionando condições para sobrevivam em uma sociedade competitiva. Este fato leva as escolas a conceberem Projetos Pedagógicos voltados para o empreendedorismo.

Não menos importante é o fato de que pela primeira vez em mais de uma década o Brasil ficou fora dos dez primeiros lugares no ranking de países com maior taxa de empreendedores em estágio inicial (TEA). O País ainda é o terceiro em número estimado de pessoas desenvolvendo alguma atividade empreendedora, atrás apenas de Índia e dos Estados Unidos. Esse é um dado relevante, que reforça a tese de que o empreendedorismo é o motor necessário para alçar o País a um novo patamar no cenário econômico mundial.

Os alunos e os pesquisadores dos cursos de Administração e de cursos relacionados poderão utilizar este trabalho como fonte de consulta.

Existem muitos estudos sobre empreendedorismo; Contudo, por seu grau de importância e complexidade, o assunto requer mais estudos que relacionem aspectos relativos ao perfil empreendedor, como as motivações para o evento empreendedor.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Identificar e analisar os motivos pelos quais empreendedores líderes da cidade de Uberlândia/MG, mesmo já tendo alcançado sucesso e serem referência no

segmento em que atuam e com idade acima de sessenta anos, ainda mantêm-se na liderança de seus empreendimentos.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar as características empreendedoras dos entrevistados, segundo o modelo de David McClelland;
- b) Analisar, na percepção dos entrevistados, os motivos que os levaram a empreender no início de seus negócios;
- c) Identificar o que mantém os empresários pesquisados que residem na cidade de Uberlândia/MG, com idade acima de sessenta anos à frente de seus negócios;
- d) Identificar, na percepção dos entrevistados, os desafios e dificuldades para se manter empreendedor após os sessenta anos de idade;
- e) Identificar, na percepção dos entrevistados, as facilidades e os ganhos de se manter empreendedor após os sessenta anos de idade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empreendedorismo / Empreendedor – conceitos

A palavra *empreender* é derivada do vocábulo latino “*imprehendere*”, do qual se originou a palavra francesa *entrepreneur*. Os ingleses agregaram a essa palavra o sufixo *ship*, que significa posição, grau, relação, estado, qualidade perícia ou habilidade, dando origem à expressão “*entrepreneurship*”. No século XV, o termo *empreendedor* foi incorporado à língua portuguesa (BARETTO, 1998).

O vocábulo *empreendedorismo*, que tem uma interpretação ampla, não possui um significado científico definido. A maioria dos conceitos evidencia aspectos voltados ao ensinamento e à criação de hábitos para a prática dos comportamentos empreendedores.

O interesse de Cantillon<sup>1</sup> (citado por MAXIMINIANO, 2006), pelos empreendedores não era um fenômeno isolado na época. Este interesse harmonizava-se com o ideário dos pensadores liberais da época, que exigiam, entre outros fatores, liberdade plena para que cada um pudesse tirar o melhor proveito dos frutos de seu trabalho.

Mais tarde, Say<sup>2</sup> (citado por MAXIMINIANO, 2006), estabeleceu uma diferença entre os lucros do empreendedor e aqueles do capitalista. *J. B. Say* pode ser identificado como o pai do que hoje se convencionou chamar de “empreendedorismo”. Deve-se, porém, creditar a Schumpeter<sup>3</sup> (citado por MAXIMINIANO, 2006), a consolidação do conceito dessa disciplina. Ele associou muito claramente o empreendedorismo à inovação, ao fato de se criar coisas diferentes. Mas o empreendedor de *J. A. Schumpeter*, segundo Maximiniano (2006), tem pouco a ver com os empreendedores que se estuda hoje em dia.

---

<sup>1</sup> CANTILLON, R. **Essai sur la nature du commerce en general**. London: Fetcher Gyler, 1755.

<sup>2</sup> SAY, J. B. **Traité d'économie politique**: ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent ou se consomment les richesses. Paris, 1803.

<sup>3</sup> SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**: Teoria de Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

Para Filion (1993), *J. B. Say* e *R. Cantillon* são considerados os pais do empreendedorismo, uma vez que foram os pioneiros nos estudos desta área e os primeiros a detectar a associação entre o empreendedor e a capacidade de inovar. Todavia, para Guimarães (2004), *J. A. Schumpeter* é considerado o fundador do empreendedorismo, devido à ligação que fez entre a relação percebida por *J. B. Say* e os efeitos refletidos na sociedade. Para ele, a partir de então, pôde-se estudar mais a fundo o desenvolvimento econômico-social, sob a ótica empreendedora.

Os empreendedores, além de inovadores, são pessoas criativas, que "imaginam a situação e o cenário no qual trabalharão, e o número significativo de alternativas para a forma como irão organizar e fazer as coisas para transformar suas visões em realidade" (LYNN, 1969).

Shapiro (1980) descreveu o empreendedor como sendo alguém que toma a iniciativa de reunir ou de reorganizar recursos de maneira a gerar uma organização relativamente independente, cujo sucesso é incerto.

O empreendedorismo está associado, também, à capacidade de produção de riqueza. Segundo Degen (1989), a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir em quantidade suficiente os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Para ele, sorte, na visão empreendedora, não é fator determinante de sucesso do empreendedor. O sucesso estaria relacionado à aplicação sistemática de técnicas gerenciais em sintonia com os objetivos de desenvolvimento de novos empreendimentos.

Ainda segundo Degen (1989), existem quatro estratégias empreendedoras para uma organização: a) identificação de oportunidades; b) atendimento a uma necessidade específica do mercado; c) desenvolvimento de um negócio dominante; e d) diversificação.

Na visão de Cunningham e Lischeron (1991), o estudo do empreendedorismo está estruturado em torno de seis escolas de pensamento:

- a) Escola do “grande homem” – parte do pressuposto de que o empreendedorismo é uma habilidade inata ao ser humano, uma habilidade intuitiva, um sexto sentido; uma composição de traços e instintos que acompanham o indivíduo desde o seu nascimento;
- b) Escola das características psicológicas – atribui aos empreendedores valores, atitudes e necessidades únicas, que os motivam a aproveitar as oportunidades;
- c) Escola clássica – reflete o pensamento inicialmente desenvolvido por Schumpeter (1978), apresentando a inovação como a característica central do comportamento empreendedor;
- d) Escola da gestão – está centrada no empreendedor como dono de uma empresa ou empreendimento econômico;
- e) Escola da liderança – os empreendedores são, essencialmente, líderes e têm a capacidade de adaptar o seu estilo às necessidades das pessoas.

Carland, Carland e Hoy (1992, p.1) explicam o empreendedorismo como sendo função de quatro elementos: traços de personalidade, postura estratégica, inovação e propensão a assumir riscos, destacando a busca de oportunidade e a criatividade entre os traços de personalidade.

Filion (1993) afirma que o empreendedorismo traduz uma grande diversidade conceitual, pois há influência de inúmeras disciplinas de base na conceituação do termo *empreendedor*.

O modelo americano de empreendedorismo, para Carland, Carland e Hoy (1992), é caracterizado por três características maiores da personalidade empreendedora: propensão a assumir riscos; a preferência pela inovação e pela criatividade; e necessidade de realização.

Drucker (1999) relaciona a capacidade de ser inovador com o empreendedorismo. A inovação, de acordo com esse autor, é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza.



Segundo Fillion (1999), o empreendedor, além de criativo, mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, detectando sempre oportunidades de negócio. É a pessoa que se propõe a aprender continuamente e a tomar decisões que objetivam a inovação, definindo e alcançando objetivos.

Gimenez, Inácio Júnior e Sunsin (2001, p.11) e Depieri (2005) consideraram empreendedorismo como um processo complexo e multifacetado. Afirmam que a questão não é ser ou não ser empreendedor, mas situar-se em um espectro de pessoas que são menos ou mais empreendedoras. Esse caráter transitório do comportamento empreendedor é destacado também por Fillion (1999, p.19), que define empreendedor como sendo uma pessoa criativa, “marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos”, mantendo alto nível de consciência do ambiente em que vive para detectar oportunidades de negócios.

Considerando as diversas opiniões dos autores supracitados, pode-se afirmar que empreendedorismo consiste na habilidade de transformar uma ideia em realidade, seja ela inovadora ou não. Ser empreendedor é ser capaz de encontrar oportunidades e ampliar uma visão do ambiente; é ser capaz de persuadir pessoas com suas ideias, estar pronto para assumir riscos e aprender com os erros; é ser um profundo conhecedor do todo, e não só de algumas partes; é, dentre outras atribuições, ser capaz de empregar essas informações para seu próprio aperfeiçoamento.

Outra vertente de análise do empreendedorismo é a elaborada por Hisrich e Peters (2004) que entendem que o conceito de empreendedorismo fica mais elaborado quando são considerados princípios e termos em uma perspectiva empresarial, administrativa e pessoal, já que, enquanto um olhar individual, é o conceito mais explorado nestes últimos anos.

Hisrich e Peters (1986) buscou traçar uma linha da evolução dos conceitos do empreendedorismo e do significado do termo *empreendedor*, datada da década de 1980, com estudos até hoje, com conceito elaborado e atualizado conforme mostra o QUADRO 1.

<b>IDADE MÉDIA</b>	<b>PARTICIPANTE E PESSOA ENCARREGADA DE PROJETOS DE PRODUÇÃO EM GRANDE ESCALA.</b>
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	Richard Cantillon – Pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say – Lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876	Francis Walker – Distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.
1934	Joseph Schumpeter – O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland – O empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker – O empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero – O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais, econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vesper – O empreendedor é visto de forma diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot – O intraempreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich – O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Quadro 1 – Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor  
 Fonte: Hisrich e Peters (1986, p. 96)

Hisrich e Peters (2004, p. 29) defendem que em quase todas as definições do termo *empreendedorismo* na perspectiva individual, “há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: 1) tomar iniciativa, 2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, 3) aceitar o risco ou o fracasso.”

Lastreado nestas premissas, Hisrich e Peters (2004) citam que, apesar das perspectivas próprias de cada definição do que é empreendedorismo, estes autores defendem que todas contêm noções similares acerca de novidade, organização, riqueza e risco.

Comparados com o desenvolvimento de outras pesquisas na área de Administração, os estudos sobre empreendedor e empreendedorismo podem ser considerados recentes. Estes têm duas correntes principais de autores: os economistas, que

associam o empreender à inovação e ao desenvolvimento econômico; e os comportamentalistas, que enfatizam atitudes como criatividade, intuição e disposição para correr riscos.

O empreendedorismo também pode ser interpretado segundo a ótica de diversas escolas. Para os economistas, este fenômeno tem como base a criação de organizações inovadoras, em que riscos e incertezas são administrados visando à lucratividade.

Entre os economistas que estudaram sobre o tema destacam-se três: *R. Cantillon* em 1755, *J. B. Say*, em 1803 e *J. A. Schumpeter*, em 1961. *R. Cantillon* foi o primeiro autor a tratar do papel do empreendedor na economia. Em seu *Ensaio sobre a natureza do comércio em geral* (1755), ele identificou o empreendedor como sendo alguém que assume riscos ao comprar algo por preço certo com a intenção de, mais tarde, revender esse algo por preço incerto.

Baumol (1993) estabeleceu uma clara diferença entre empreendedor organizador de empresa e empreendedor inovador. Para os economistas, o empreendedorismo é uma função. Cabe mencionar as discordâncias existentes sobre o tema, tanto entre os economistas quanto entre profissionais de outras áreas. Vários tentaram teorizar em torno do fenômeno, mas não existe ainda nenhuma teoria econômica sobre empreendedor que reúna consenso, nem modelo econômico que explique o desenvolvimento a partir da função empreendedora, pois esta é dificilmente quantificável.

A visão comportamental do empreendedorismo segundo Weber<sup>4</sup> (citado por MCCLELLAND, 1972) em sua obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, afirma que os indivíduos empreendedores são pessoas inovadoras que possuem uma importante função de liderança no ambiente organizacional.

A Escola comportamentalista busca traçar o perfil do empreendedor, porém, segundo Tavares e Lima (2004), sem reconhecer a necessidade de autorrealização

---

<sup>4</sup> WEBER, Max. **The protestant ethic and spirit of capitalism**. New York: Saibner, 1930. [first pub.1904]

como fator motivador de atitudes empreendedoras. A escola dos traços de personalidade, por sua vez, busca aglomerar características pessoais em comum entre os indivíduos considerados empreendedores, para que sejam estabelecidos parâmetros com ênfase do comportamento ou na orientação de processos desempenhados pelo empreendedor. Assim, alguns pontos em comum são encontrados e podem ser analisados mais detalhadamente.

No enfoque comportamental, uma das maiores referências no campo do empreendedorismo foi McClelland (1972), que relaciona o conceito empreendedor à necessidade de sucesso, de reconhecimento, de poder e de controle. As primeiras pesquisas realizadas por esse autor apresentaram a necessidade de realização do indivíduo como a principal força motivadora do comportamento empreendedor. Essa força significa a vontade humana de superar e de se distinguir, englobando um conjunto de características psicológicas e comportamentais, como gosto por risco moderado, iniciativa e desejo de reconhecimento, entre outras. Considerando os resultados das pesquisas de McClelland (1961) e Brockhaus (1980), destacam-se a propensão a correr risco, a inovação, a postura estratégica e a personalidade.

McClelland (1972) discute a relação entre progresso econômico e existência de uma cultura da “necessidade generalizada de realização”, que foi definida como o desejo de fazer algo objetivando o poder, o amor, o reconhecimento ou o lucro. Esse autor criou bases e orientações para sessões de treinamento para motivar o êxito e a realização em empresários, sendo pioneiro nesse tipo de capacitação. Também identificou um elemento psicológico crítico nos empresários de sucesso, denominado “motivação para a realização” ou “impulso para melhorar”.

Os empreendedores podem ser agrupados, segundo Paiva Júnior e Cordeiro (2002) em três grandes categorias: a primeira relaciona-se com a visão dos economistas; a segunda, com a visão dos behavioristas; e a terceira, com a escola dos traços de personalidade, conforme o QUADRO 2.

VISÃO	DESCRIÇÃO
Economistas	<p>Existe concordância entre os pesquisadores do empreendedorismo de que os pioneiros no assunto teriam sido os autores Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say (1803; 1815; 1816). Para Cantillon, o empreendedor ("<i>entrepreneur</i>") era aquele que adquiria a matéria-prima por um determinado preço e revendia esta a um preço incerto. Ele entendia que se o empreendedor obtivesse lucro além do esperado, isto ocorreria porque ele teria inovado (FILION, 1999). Desde o século XVIII já associava o empreendedor ao risco, à inovação e ao lucro, ou seja, eles eram vistos como pessoas que buscavam aproveitar novas oportunidades, vislumbrando o lucro e exercendo suas ações diante de certos riscos. Diversos economistas mais tarde associaram, de um modo mais contundente, o empreendedorismo à inovação e procuraram esclarecer sobre a influência do empreendedorismo no desenvolvimento econômico.</p>
Behavioristas	<p>Na década de 1950, os americanos observaram o crescimento do império soviético, o que incentivou David C. McClelland a buscar explicações a respeito da ascensão e declínio das civilizações. Os behavioristas (comportamentalistas) foram, assim, incentivados a traçar um perfil da personalidade do empreendedor (FILION, 1999). O trabalho desenvolvido por McClelland (1971) focalizava os gerentes de grandes empresas, mas não interligava claramente a necessidade de auto-realização com a decisão de iniciar um empreendimento e o sucesso desta possível ligação (FILION, 1999; LEITE, 2000).</p>
Escola dos traços de personalidade	<p>Ainda que a pesquisa não tenha sido capaz de delimitar o conjunto de empreendedores e atribuir características certas a este, tem-se propiciado uma série de linhas mestras para futuros empreendedores, auxiliando-os na busca por aperfeiçoar aspectos específicos para obterem sucesso (FILION, 1991). Dado o sucesso limitado e as dificuldades metodológicas inerentes à abordagem dos traços, uma orientação comportamental ou de processos tem recebido grande atenção recentemente</p>

Quadro 2 – Empreendedorismo: principais linhas de pensamento

Fonte: Paiva Júnior; Cordeiro (2002, p. 3).

## 2.2 O Perfil do Empreendedor

O *empreendedorismo* tem sido objeto de estudo de diferentes campos do saber, dentre eles: Economia, Psicologia e Sociologia. Os teóricos que discutem o

fenômeno empreendedorismo não apresentam uma divisão clara de seus estudos.

Apesar das inúmeras variações do que vem a ser *empreendedorismo*, muitos estudiosos concordam que o termo *empreendedor* refere-se a pessoas que se preocupam em melhorar suas habilidades menos desenvolvidas e aprimorar suas habilidades mais fortes, a fim de lidar com as oportunidades, tendo iniciativa para gerar um novo negócio, assumindo riscos calculados e criando algo significativo para a sociedade.

Na visão de Drucker (1986), o perfil do empreendedor envolve características como: busca pela mudança, visão de oportunidades, criatividade, inovação e aceitação de riscos e incertezas relacionadas aos negócios.

Filion (1999) avigora Drucker (1986), mencionando também como características do empreendedor: criatividade, consciência do ambiente à sua volta, em prol da detecção de oportunidades de negócios, e a capacidade de atingir objetivos definidos.

Estudiosos como Schumpeter (1978), McClelland (1972) e Drucker (1987) afirmam que o empreendedorismo é um fenômeno regional, na medida em que a cultura, as necessidades e os hábitos de uma região determinam comportamentos. Pesquisas têm demonstrado que os empreendedores refletem as características do período e do lugar em que vivem.

Pereira e Santos (1995, p. 45) afirmam que “toda pessoa é fruto de uma relação constante entre talentos e características que herdou e os vários meios que frequentou durante a vida”. O contato com o ambiente familiar, os amigos, a escola, o trabalho e a sociedade está diretamente ligado às características de personalidade e aos talentos, bloqueando, enfraquecendo ou potencializando determinadas características empreendedoras. Esse processo ocorre ao longo de toda a vida dos indivíduos.

Há pesquisas que indicam que as famílias de empreendedores têm maiores chances de gerar novos empreendedores e que os empreendedores de sucesso quase sempre têm um modelo, alguém para admirar e imitar (FILION, 1991).

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

Dornelas (2003) afirma que a identificação de oportunidades e o planejamento são os pontos mais fortes de um empreendedor, pois são atividades ligadas às capacidades de criação, e essas características estão fortemente ligadas aos empreendedores de sucesso. O autor define o empreendedor como sendo o indivíduo que observa uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Mesmo sem produzir um pensamento científico coeso, as pesquisas sobre empreendedorismo têm sido de grande auxílio ao ensino do tema. Ainda que não se possa prever o sucesso de alguém, é possível, no entanto, apresentar-lhe as características mais comumente encontradas nos empreendedores de sucesso, para que essa pessoa possa, então, desenvolvê-las e incorporá-las ao seu próprio repertório vivencial.

### **2.2.1 O Perfil do Empreendedor, segundo Miner**

Miner (1998) aponta dois motivos que levam um empreendedor ao fracasso ou ao sucesso:

- a) Não há um único tipo de empreendedor, mas quatro, com personalidades distintas; e
- b) Cada um destes tipos deve seguir uma carreira profissional diferente para ser bem-sucedido e deve se relacionar com a empresa de forma distinta.

Para o autor existem quatro tipos de empresários: o realizador, o supervendedor, o autêntico gerente e o gerador de idéias. Ele explica quais são os entraves para o alcance do sucesso em seus empreendimentos.

**O REALIZADOR** – Segundo Miner (1998), o realizador é definido como aquele que tenta ser bom em tudo. Este é generalista, estabelece metas próprias, tem iniciativa e energia, e acredita que por meio das suas ações pode controlar a própria vida. Tem grande comprometimento com a empresa (quer o sucesso da empresa), acredita que uma pessoa pode mudar a situação, planeja ações e trabalha arduamente para alcançar as metas. É individualista e incentiva o individualismo (acredita que o trabalho deve ser orientado por metas pessoais, e não por objetivos de terceiros). Pensa no futuro e é estimulado pelas perspectivas futuras. Tem a necessidade de realizar, é ativo e competitivo. Está preocupado em atingir o sucesso, e não a evitar o fracasso. É o único que é obrigado a empreender, pois não se dará bem em outra atividade. Deseja receber *feedback* sobre suas realizações e possui iniciativa.

Ainda segundo o autor, para ter sucesso o realizador deve: dedicar-se ativamente e aprender tudo sobre o empreendimento, visualizando-o no futuro; acreditar em si mesmo; planejar, ou seja, sistematizar o futuro; estabelecer metas, mantendo-se em atividade constante sobre a realização dessas metas; ser flexível e reagir rápido diante de problemas e oportunidades; ter bom conhecimento sobre o negócio; e aprender continuamente em serviço.

**O SUPERVENDEDOR** – Para Miner (1998), o empresário supervendedor passa a maior parte do tempo vendendo e precisa de alguém para administrar. É simpático e especialista em satisfazer as necessidades dos clientes. Crê que os processos sociais são muito importantes e tem talento para formar equipes. Tem necessidade de manter relacionamentos sólidos e positivos, e valoriza conhecer as pessoas, interagir com elas e obter sua estima. Costuma ver o lado bom das pessoas e sempre ajudar. Precisa de elogios e não gosta de dizer *não*. É receptivo a sugestões e não impõe controles. É orientado para ação, e não para o planejamento. Acredita que a força de vendas é crucial para colocar em prática a estratégia da empresa.

Para alcançar o sucesso, o supervendedor precisa vender. Para ele, seguir o caminho das vendas é símbolo de sucesso.



**O AUTÊNTICO GERENTE** – Conforme relato de Miner (1998), o autêntico gerente é aquele que gosta de poder e não precisa de gerente, assumindo ele mesmo esta função. Aceita desafios e se esforça para obter vitória em tudo. É bom vendedor, quer uma empresa grande que precise dos seus talentos na administração, desenvolve autoconfiança e gerencia suas metas. Dente suas características, destacam-se: determinação, desejo de ser líder, desejo de competir e desejo de obter poder, peculiaridade marcante também no intraempreendedor.

**O GERADOR DE IDÉIAS** – Segundo Miner (1998), o gerador de ideias é orientado para o futuro e para o longo prazo. E crê que o desenvolvimento de produtos é crucial para colocar em prática a estratégia da empresa. Tem bom nível de inteligência e mostra capacidade de aprender, analisar e sintetizar, lidando muito bem com abstrações. Costuma encontrar novos nichos de mercado e formas de superar a concorrência. É muito criativo e apresenta sempre ideias originais. Ao assumir riscos não calculados, pode ser levado ao entusiasmo. Concentra-se na realização de uma ideia e convence outras pessoas a contribuir. Quase sempre se envolve em empreendimentos de alta tecnologia. Preocupa-se em minimizar o risco para não fracassar.

**O EMPREENDEDOR "complexo" (união dos perfis)** – O perfil do empreendedor "complexo" apresenta dois ou mais dos estilos anteriores. Quando um empreendedor apresenta dois perfis predominantes, mais comumente acontece a combinação do realizador com o autêntico gerente. O autêntico gerente aparece também como gerador de ideias. Quando acontece de o empreendedor apresentar três perfis, é mais comum que aconteça de ser realizador, autêntico gerente e gerador de ideias. Essa união de perfis ocasiona maior habilidade do empreendedor para enfrentar mudanças necessárias para a manutenção da competitividade. Quando o empreendedor apresenta-se com perfil de supervendedor, a possibilidade de existir outro estilo aliado será menor, pois suas características não combinam com as do realizador. Todavia, é comum que os realizadores e os autênticos gerentes apresentem outro estilo marcante.

Os empreendedores que apresentam mais de um estilo têm maior probabilidade de iniciarem sozinhos seus negócios. Entretanto, correm também o risco de fracasso no

empreendimento, assim como se apresentassem apenas um estilo. O fracasso acontece quando o empreendedor não desempenha funções determinadas pelo estilo mais forte.

Miner (1998, p. 164) diz que “quando um empresário possui estilos múltiplos, ele pode, se necessário, executar um maior número de atividades nos vários estágios de crescimento da empresa. Ele pode exercer maior grau de controle e delegar menos tarefas a terceiros”.

### **2.2.2 O Perfil do Empreendedor, segundo McClelland**

McClelland (1972) identifica as seguintes características do comportamento empreendedor: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, corre riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança. Segundo McClelland (1972, p. 61), “[...] a motivação de realização é responsável, em parte, pelo crescimento econômico”.

A Teoria de McClelland (1961) é fundamentada na motivação psicológica e direcionada por três necessidades básicas:

- Necessidade de realização - O indivíduo tem de pôr à prova seus limites e fazer um bom trabalho. Pessoas com alta necessidade de realização são aquelas que procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas realistas e realizáveis, e colocam-se em situações competitivas. Seus estudos comprovaram que a carência de realização é a primeira identificada entre os empreendedores bem sucedidos. É essa necessidade que impulsiona as pessoas a iniciar e construir um empreendimento;
- Necessidade de afiliação - ocorre quando há alguma evidência sobre a preocupação em estabelecer, manter ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas;

- Necessidade de poder - caracteriza-se pela forte preocupação em exercer autoridade sobre os outros, e em executar ações poderosas.

Ainda segundo o autor, a necessidade mais encontrada nos empreendedores é a necessidade de realização. Porém pode existir alternância entre essas necessidades de acordo com o momento de vida do empreendedor.

McClelland (1972, p. 253) defende que “[...] uma sociedade que tenha um nível geralmente elevado de realização produzirá um maior número de empresários ativos, os quais, por sua vez, darão origem a um desenvolvimento econômico mais rápido”. Nos anos de 1960, ele identificou um elemento psicológico crítico nos empresários de sucesso, denominando de “motivação da realização”, ou “impulso de melhorar”. A partir desta constatação, desenvolveu-se um programa de treinamento para a motivação da realização, cujo objetivo era aumentar ou melhorar esta característica crítica.

Considerando que a motivação para realização é um tema muito além do que a pesquisa de *McClelland*, um tratamento mais amplo se tornava necessário para os objetivos brasileiros.

De acordo com o relatório do GEM 2008, adquirir uma empresa ou, mesmo, criar uma empresa e inserir nesta novas políticas que visem a melhorar o seu rendimento é um exemplo claro de uma pessoa empreendedora.

Segundo Acevedo (1998), a partir de pesquisas sobre o perfil do empreendedor, verifica-se que o empreendedor é um ser social, produto do meio que habita (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio. Trata-se de um fenômeno regional. Ou seja, existem cidades, regiões e países mais ou menos empreendedores do que outros. O perfil do empreendedor (fatores do comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso) pode variar de lugar para lugar.

O relatório do GEM 2008 afirma que se o empreendedor estiver preparado, bem informado, tiver calculado os riscos e tiver um bom planejamento, a probabilidade de fracasso do negócio provavelmente é pequena.

Ainda de acordo com o relatório do GEM 2008, os empreendedores são pessoas visionárias, que definem onde, quando e como querem estar no futuro, de forma tangível, clara e específica. São pessoas determinadas e extremamente comprometidas com seus objetivos. Assumem total responsabilidade por suas atitudes e conseqüentemente pelos resultados obtidos.

### **2.3 Motivação para empreender**

A motivação é definida por Robbins (2002, p.152) como sendo “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Segundo Debastiani (2003), a motivação cumpre o papel de ativar e dirigir o comportamento. As pessoas se movimentam em direção a um objetivo por diversas razões, como ganho financeiro, busca de maior autonomia ou maneira prazerosa de viver.

Necessidades e motivos são tratados como sinônimos por Hersey e Blanchard (1996, p. 18), que estabelecem que a intensidade dos motivos resultará na motivação de uma pessoa. Os motivos funcionam como os porquês do comportamento e podem ser definidos como “necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes”.

Para Debastiani (2003), a função desempenhada por uma pessoa, deve vir ao encontro de sua natureza. Se um empresário possui grande habilidade em vendas e insistir em dedicar-se, por exemplo, à administração da empresa, é possível que não esteja motivado o suficiente para definir estratégias competitivas suficientes para o

sucesso organizacional. Da mesma forma, um autêntico gerente poderia ter dificuldades se decidisse cuidar pessoalmente das vendas, pois sua motivação estaria relacionada a administração.

Maslow (1954) dispôs as necessidades humanas em uma hierarquia, classificando-as em cinco níveis, obedecendo a um critério de importância e influência, as quais foram denominadas de “necessidades fisiológicas”, “necessidade de segurança”, “necessidades sociais”, “necessidade de estima” e “necessidade de autorrealização”. Os cinco níveis foram agrupados em duas categorias: “necessidades primárias”, englobando os dois primeiros níveis ascendentes; e “necessidades secundárias”, em que se encontram os outros três níveis na escala ascendente. Segundo esta hierarquia, um indivíduo apenas buscará satisfazer as necessidades de um nível após ter satisfeito as necessidades do nível imediatamente inferior. A Teoria afirma que uma necessidade substancialmente satisfeita deixa de motivar.



Figura 1 – Hierarquia das necessidades  
Fonte: Serrano (2000).

Na FIG. 1 observa-se a hierarquia das necessidades, a saber:

- Autorrealização – é o impulso de alcançar aquilo que se é capaz de alcançar. Inclui crescimento, realização do próprio potencial e autosatisfação;
- Estima – inclui fatores internos de estima, tais como autorespeito, autonomia e realização; e fatores externos, tais como status, atenção recebida e reconhecimento;
- Social - inclui afeição, sensação de pertencer, aceitação e amizade;

- Segurança – segurança social e proteção contra danos físicos e emocionais;
- Fisiológicas – inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.

Maslow (1954) separou as cinco necessidades em dois níveis: superior e inferior. As necessidades fisiológicas, de segurança e sociais foram descritas como de ordem inferior e as de estima e autorrealização, como de ordem superior.

A diferenciação entre as duas ordens foi feita com base na premissa de que as necessidades de ordem superior são satisfeitas no interior da pessoa, enquanto os de ordem inferior têm satisfação predominantemente externa (por exemplo, salários, contratos sindicais, estabilidade e condições amigáveis de trabalho).

Hersey e Blanchard (1996) afirmam que a satisfação das necessidades fisiológicas na sociedade está associada ao dinheiro, no sentido de que este proporciona que as demais sejam supridas.

Maslow (1954) situa as necessidades de segurança como aquelas referentes à busca de proteção contra ameaças ou privações. Robbins (2002) relaciona tais necessidades com uma proteção contra possíveis danos físicos ou emocionais.

Segundo Maslow (1954), as necessidades sociais estão ligadas à vida associativa do indivíduo junto às outras pessoas, no que tange a associação, participação e aceitação por parte dos demais. Já as necessidades de estima envolvem a auto-apreciação do indivíduo, autorrespeito e aprovação social, além do status, reputação, prestígio e consideração.

As necessidades de autorrealização são aquelas de crescimento e revelam a tendência do ser humano de realizar plenamente o seu potencial, podendo ser expressas como o desejo do indivíduo de tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. As necessidades de autorrealização estão relacionadas a sentimentos de autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial (MASLOW, 1954).

McClelland (1972) desenvolveu uma abordagem dividindo as necessidades como sendo de realização, de afiliação e de poder. A necessidade de realização é a necessidade de desafio para a realização pessoal, a qual leva o indivíduo a testar seus limites para obter o sucesso em situações competitivas. A necessidade de afiliação é o desejo de estabelecer, manter ou restabelecer relações emocionais positivas, evitando conflitos com outras pessoas. A necessidade de poder é o desejo de influenciar ou controlar os demais indivíduos, exercendo forte poder sobre eles.

Nesse sentido, fazendo um paralelo com a Teoria de Maslow, a necessidade de afiliação poderia ser relacionada às necessidades sociais dos indivíduos. De outro lado, as necessidades de realização e poder têm grande relação com necessidades de autorrealização, no sentido de que envolvem a maximização do potencial, a competitividade, o controle e o reconhecimento perante os demais, a partir das próprias ações.

Myers (1999, p. 269) definiu as necessidades de autorrealização do indivíduo como “um desejo de um feito significativo, de dominar habilidades ou idéias, de controlar e atingir depressa um padrão elevado”

Partindo-se das definições apresentadas, pode-se apreender que a motivação por necessidades de realização de um indivíduo pode surgir de um estado interior ou ser uma resposta a fatores ambientais e que consiste na força que o impulsiona a realizar algo, com o propósito de obter recompensas materiais ou psicológicas. Refere-se à sua autoconfiança em envidar esforços para vencer os desafios, bem como leva o indivíduo a maximizar seu potencial, realizando tarefas difíceis, no sentido de atingir, além da própria realização, o reconhecimento dos demais. Dessa forma, observa-se que as necessidades de autorrealização levam a uma motivação do indivíduo no sentido de desempenhar ações que visem romper os próprios limites, proporcionar sentimentos de autonomia, independência, auto-controle, habilidade e esforço em situações competitivas e conduzir ao reconhecimento por realizações de trabalhos difíceis ou importantes.

Como estabelece Myers (1999), os indivíduos que possuem motivação por necessidades de autorrealização tendem a procurar tarefas moderadamente difíceis, cujo sucesso é viável, mas atribuível a seu esforço e competência.

Essa capacidade de enfrentar situações e de desempenhar tarefas pode, inclusive, contribuir com o desempenho das empresas no mercado, por parte de seus administradores, pois, como argumenta Dutra (2001, p. 42), as competências são caracterizadas pela “contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas”.

Compreender a motivação humana exige mais do que uma simples regra geral que revele as possíveis razões que levam as pessoas a agir (BERGAMINI, 1997). É necessário que sejam consideradas as idiossincrasias dos indivíduos, levando-se em conta seus traços de personalidade, suas predisposições e emoções, suas atitudes e suas crenças. A motivação não é uma qualidade permanente e nem distribuída de forma homogênea, o que significa que uma pessoa motivada em um lugar pode não o ser em outro, ou o que reforça o sentido de particularidade.

Para o empreendedor, a motivação está no desejo de superação pessoal, na busca da realização de objetivos e metas; está expressa nos seus comportamentos e atitudes, O empreendedor se automotiva quando realiza seus objetivos.

## **2.4 Empreendedorismo no Brasil**

O empreendedorismo ganhou destaque na sociedade brasileira a partir da década de 1990, com o apoio e investimento de instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Sociedade Brasileira para Exportação de *Softwares* (SOFTEX). Anteriormente, os ambientes político e econômico do País não eram favoráveis e havia pouca oferta de informação para auxiliá-los na jornada empreendedora (BESSONE, 2000).

Todavia, graças a inúmeros programas e ações voltados para o objetivo de atuar na formação de empreendedores, o Brasil, de acordo com Dornelas (2001), entrou no século XXI com potencial para desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo de todo o mundo, comparável apenas ao dos Estados Unidos, país onde mais de 1100 escolas ensinam empreendedorismo.



Segundo Dolabela (1999), a década de 1990 foi marcante para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil, por meio da participação de entidades como o Sebrae, criado em 1972, que passou a atuar como entidade de fomento, não medindo esforços para estimular o estudo do empreendedorismo no Brasil.

Para Dolabela (1999, p. 12), formar empreendedores é “preparar as pessoas para agir e pensar por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado de trabalho, transformando esse ato também em prazer e emoção”. Programas como o “Empretec”, treinamento de imersão, que, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Médias Empresas (2001), tem duração de seis dias, em período integral, que visa capacitar e fortalecer os comportamentos empreendedores de empresários e pretensos empreendedores, assim como o “Brasil Empreendedor”, realizado nos anos de 2000/2001, ajudam a desenvolver ações voltadas à capacitação individual.

A pesquisa do GEM, realizada em 2008, revelou um dado interessante: o aumento de empreendedores jovens, fato que deve estimular análises mais criteriosas e que também alerta para novos direcionamentos de políticas e programas. De outro lado, observa-se uma redução na taxa de empreendedores de meia-idade (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2008).

O relatório do Global Entrepreneurship Monitor (2008) destaca o perfil dos empreendedores brasileiros. O país, que, em geral, não se destacava nos indicadores mais tradicionais de inovação, demonstrou grande disposição para consumir ou experimentar novos produtos e serviços.

Segundo esse relatório, o Brasil ocupa a 13ª posição no ranking mundial. A taxa de empreendedores em estágio inicial (TEA) brasileira foi de 12%, o que significa que de cada 100 brasileiros 12 realizavam alguma atividade empreendedora até o momento da pesquisa (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2008).

Ainda segundo Global Entrepreneurship Monitor (2008) (GRAF. 1), o Brasil continua com uma TEA superior à média dos países observados pela pesquisa GEM, que foi de 10,48%. A TEA média brasileira de 2001 a 2008 foi de 12,72% contra 7,25% dos

demais países. Isso reforça que o Brasil é um país de alta capacidade empreendedora e que na média entre 2001 e 2008 o brasileiro é 75,58% mais empreendedor que os outros países.

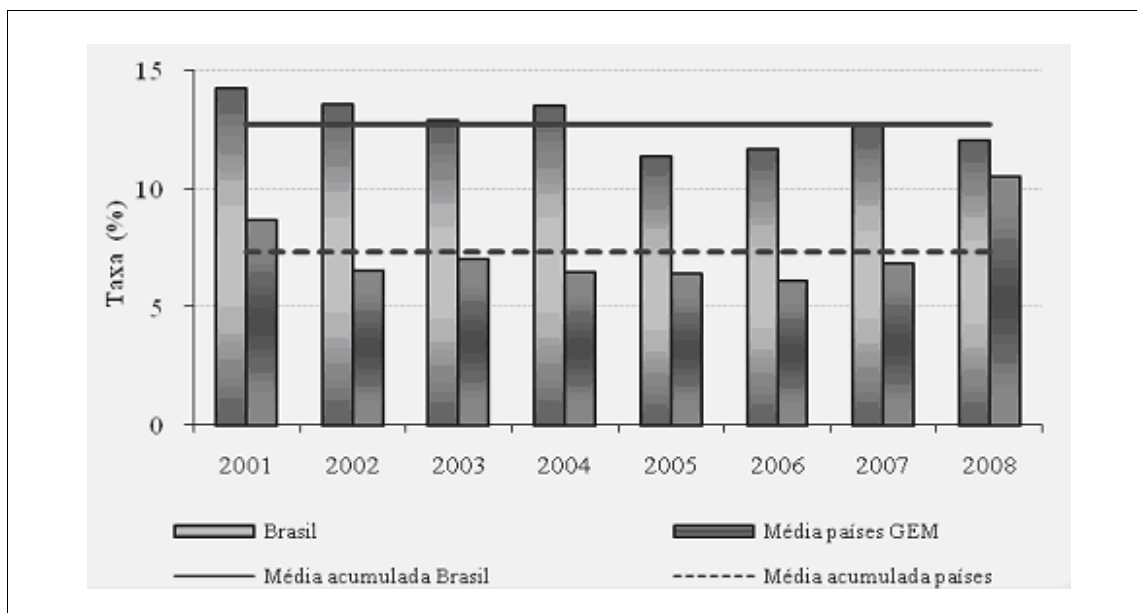


Figura 2 – Evolução da taxa de empreendedores iniciais (TEA) brasileira em comparação com a média dos países participantes do GEM de 2001 a 2008

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (2008)

Os dados do Global Entrepreneurship Monitor (2008) mostram que o grupo de faixa etária entre 55 e 64 anos merece o olhar dos formuladores de políticas públicas, por se tratar de uma população, em geral, já aposentada, mas ainda em plenas condições produtivas, com maturidade e experiência. Este grupo pode contribuir para o desenvolvimento de novas empresas e, inclusive, de empreendimentos de maior valor agregado e com grande potencial de geração de riqueza e trabalho. A atividade empreendedora tornou-se ainda mais central para o desenvolvimento dos países. Conforme mostra o GRAF. 2, o Brasil, em comparação com os países da América Latina, é o que tem o maior percentual de empreendedores iniciais com faixa etária dentre 18 e 24 anos.

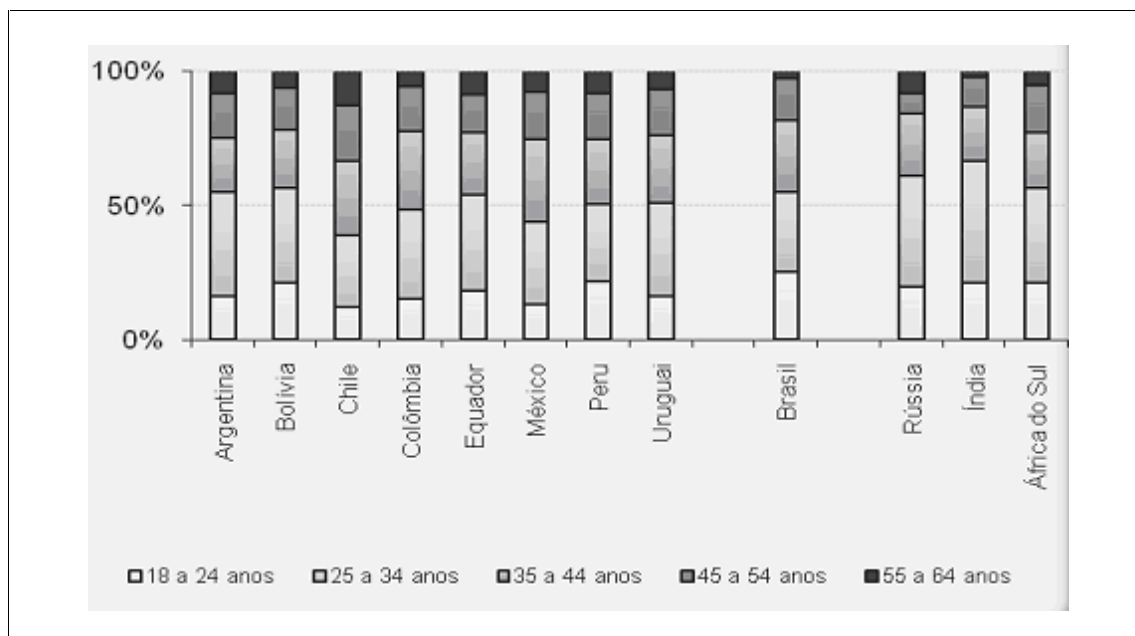


Figura 3 – Empreendedores iniciais nos países da América Latina e BRIS por faixa etária em 2008  
 Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (2008)

De acordo com a pesquisa, o Brasil possui um dos menores índices de participação do adulto de meia-idade (55 - 64 anos) no empreendedorismo (3%), colocando-se na 40ª posição entre os 42 países analisados.

Segundo a pesquisa GEM 2008, o outro extremo da atividade empreendedora é aquele em que as pessoas empreendem diante de uma necessidade. Nesse caso, há o empreendedorismo como “ferramenta para o desenvolvimento”. A Colômbia é o país com a maior taxa de empreendedorismo por necessidade. Nesse quesito, os países mais desenvolvidos não chegam a ter 1 habitante em cada 100 que tenham iniciado alguma atividade empreendedora por necessidade (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2008).

Ademais, em relação ao grupo de faixa etária mais avançada (55 - 64 anos), um fato importante é a tendência à universalização da previdência social, que garante sua sobrevivência. Reduzindo-se os valores percebidos como remuneração faz-se necessário ao idoso buscar ampliar suas fontes de renda e melhorar a qualidade de vida.

A FIG. 4 mostra o quanto o Brasil precisa evoluir na preparação e cuidados com políticas públicas para a interação do idoso no mercado de trabalho, visto que é o País que possui o menor percentual de empreendedores iniciais em comparação com os demais países da América Latina

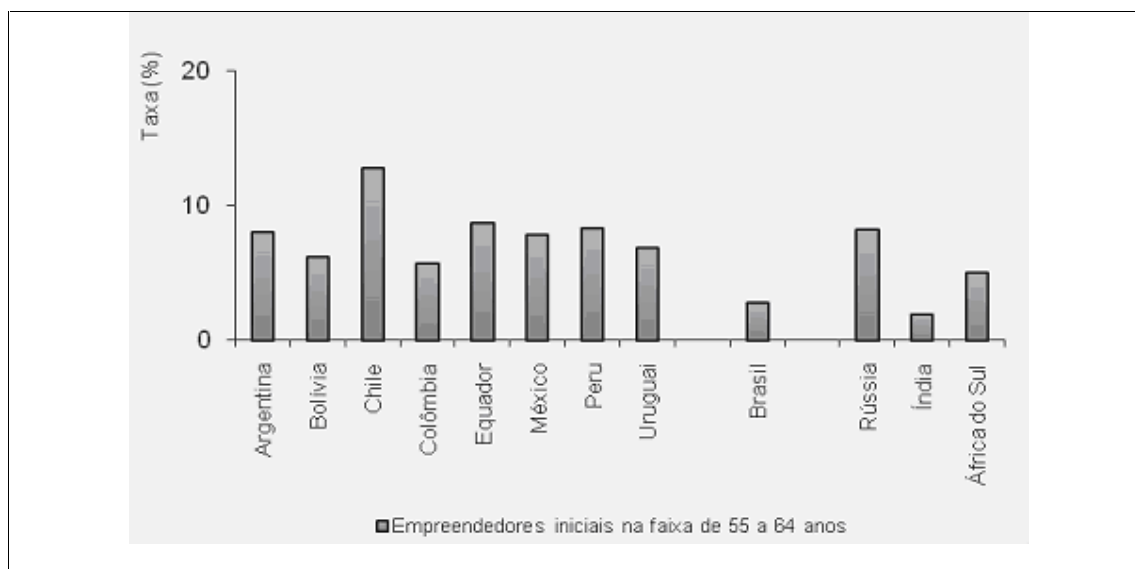


Figura 4 – Empreendedores iniciais na faixa de 55 a 64 anos dos países da América Latina e BRIS em 2008

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (2008)

Ainda segundo a pesquisa realizada pelo GEM 2008, foram identificados alguns pontos negativos que dificultam o fortalecimento do empreendedorismo no Brasil. Dentre eles, destacam-se falta de uma política legislativa e tributária que incentive o ato de empreender; baixas taxas de inovação identificadas em empreendimentos brasileiros; baixo nível de exportação; elevado custo do capital, que dificulta a obtenção de crédito; e precários níveis educacionais, principalmente quando o foco se trata de educação empreendedora e deficiência em infraestrutura (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2008).

## 2.5 O Idoso e o mercado de trabalho

A Organização Mundial de Saúde (OMS), entidade subordinada à Organização das Nações Unidas (ONU), definiu o limite de 60 anos para uma pessoa ser considerada

idosa nos países em desenvolvimento e 65 anos para os países desenvolvidos. Os cálculos dos indicadores demográficos clássicos, tais como índice de envelhecimento e razão de dependência, entre outros, são feitos com o limite etário de 65 anos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2007). No Brasil, o *Estatuto do Idoso* adota o limite de 60 anos para classificar uma pessoa como idosa.

Segundo Acevedo (1998), a definição biológica considera que as pessoas ficam velhas quando o organismo começa a tornar-se mais vulnerável às fragilidades humanas e suas capacidades funcionais e habilidades não são mais as mesmas.

Para Debert (1999), a velhice não é uma categoria natural, mas uma categoria socialmente construída, que faz distinção entre um fato natural (ciclo biológico, do ser humano) e um fato universal (fatores sociais e históricos), que proporcionam formas diferentes de se conceber e viver o envelhecimento.

Motta (2005) afirma que é necessário, inicialmente, distinguir idade cronológica de idade biológica. A idade cronológica é o tempo transcorrido a partir da data de nascimento do indivíduo. Já as mudanças biológicas relacionadas à idade começam em diferentes partes do corpo e em momentos diferentes, variando de pessoa para pessoa.

O envelhecimento pode ser compreendido como um processo natural, de diminuição progressiva da reserva funcional dos seres vivos (INSTITUTO DE PESQUISA APLICADA, 2006). Entretanto, existem várias definições para a “velhice”. Dentre elas, três são as mais utilizadas, por levarem em consideração os aspectos biológico, social e psicológico (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2007).

Rodrigues e Diogo (2000) analisam que o envelhecimento biológico refere-se às alterações nas estruturas e nas funções do corpo, que alteram a aparência pessoal, além de promoverem mudanças físicas. A definição do envelhecimento psicológico está relacionada com a idade que a pessoa percebe ter. A forma como o indivíduo lida com as modificações do organismo depende de seus valores, crenças e

atitudes. Os autores determinam como indicadores do envelhecimento psicológico os seguintes fatores: perda da posição social, pobreza, solidão, aflição ou angústia sofrida pela a perda de parentes ou amigos próximos; dependência física ou psicológica, necessidade de auxílio de terceiros, medos diversos e crença religiosa.

Para Acevedo (1998), o envelhecimento social refere-se a pressupostos relacionados aos vários papéis sociais que se espera que as pessoas exerçam em vários estágios de suas vidas. Sua teoria, denominada de “desengajamento”, tenta explicar o processo de envelhecimento, entendendo que os idosos que procuraram manter-se ativos sofreram um conflito íntimo, pois o desejo de expansão do espaço vital é contraditório com o fim da vida.

O autor entende que o idoso desejaria certas formas de isolamento e a redução de contatos sociais (desvinculação). Ao fazê-lo, ele se sentiria feliz e satisfeito, com maior sensação de bem-estar. Essa desvinculação, ou desengajamento, aconteceria por vontade do indivíduo e seria um processo inevitável. Esse afastamento ocorreria também por causa da sociedade, que liberaria o idoso de seus papéis sociais e de suas obrigações.

Segundo Salgado (1999), um aspecto positivo que a teoria do desengajamento percebe é que o idoso, ao desvincular-se, teria um período de maior liberdade, não tendo de acatar determinadas normas sociais.

A teoria da atividade influencia os movimentos sociais de idosos e orienta projetos na área de lazer e educação não formal. Esses projetos usam como proposição central o pressuposto de “que a atividade social é em si e por si benéfica e produz uma maior satisfação com a vida” (SALGADO, 1999, p. 85). Ou seja, as atividades físicas e mentais são o meio pelo qual o idoso atingiria melhor qualidade de vida.

Esta teoria propõe um padrão de sucesso na velhice, determinando que a pessoa que envelhece em boas condições é aquela que permanece ativa (PY; TREIN, 2002). A felicidade e a satisfação na velhice estariam condicionadas à ação e à descoberta de novos papéis.

O consenso entre a teoria do desengajamento e a teoria da atividade é de que elas representam o envelhecimento para alguns indivíduos, mas não para todos. Entretanto, as ideias disseminadas pela teoria da atividade têm criado uma nova cultura, baseada na crença de que as próprias pessoas são as grandes responsáveis pela condução de seu envelhecimento, ao que Debert (1999) denominou de “reprivatização da velhice”. A adoção de exercícios físicos, controle da alimentação e de emoções negativas são atitudes que podem levar o indivíduo a alcançar esse objetivo.

Acevedo (1998) afirma que a velhice é uma construção que vai depender das condições financeiras, culturais, de saúde e de personalidade. Alguns estudos mostram que a melhoria do bem-estar relativo a um maior envolvimento social só ocorre em grupos de baixa renda.

Segundo o discurso de geriatras e gerontólogos, o fato de um velho se encontrar abandonado e dependente é decorrência de uma espécie de “negligência auto-infringida”. Debert (1999) afirma que essa competição entre os campos e os saberes acabou por impregnar-se no modo como cada idoso reflete sobre o que é a velhice e sobre o que é experiência.

Alves Júnior (2004, p. 4) aponta para o desenvolvimento do que chamou de “pastoral do envelhecimento ativo”, que defende a busca de uma terceira idade ativa. O autor afirma que as referências relacionadas a uma tentativa de definir a velhice (como “feliz idade”, “melhor idade”, “boa idade” ou “terceira idade”) “pecam pela ingenuidade aliada à tentativa de homogeneização de pessoas que só têm em comum o fato de nascerem na mesma época”.

Ainda segundo Alves Júnior (2004), a terceira idade (substituta da velhice) ativa e engajada tem sido a fórmula de maior sucesso, pois instituiu a nova moral do envelhecimento ativo, que busca, de todas as maneiras, subterfúgios para esconder a velhice ou ignorá-la.

De acordo com dados divulgados, em 2007, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2007), 83% dos idosos vivem em zonas urbanas e sua expectativa de

vida é de 70 anos de idade. Porém, esse envelhecimento acontece de forma diferente em cada unidade federativa e está ligado diretamente à desigualdade socioeconômica. As regiões com maior índice de população idosa no País são a Sul e a Sudeste, sendo o Rio de Janeiro o estado com maior índice (43%). No Sudeste, esta população apresenta renda mensal acima de cinco salários mínimos e mais de 60% moram com parentes.

No Brasil, em 1997, uma parte expressiva da população economicamente ativa (PEA) idosa era composta de pessoas já aposentadas, conforme mostra pesquisa do Instituto de Pesquisas Aplicadas (IPEA). Nota-se que 54,4% da PEA masculina com 60 anos ou mais era composta por aposentados que continuaram trabalhando, proporção que cresceu com relação a 1981. Nesse ano, aproximadamente 31% da PEA idosa era formada por aposentados. A pesquisa constatou ainda que 28,8% da população total (homens e mulheres) com 60 anos ou mais não era aposentada e nem trabalhava e que 14,9% da população trabalhava sem estar aposentada. Em 2007, a maior parte dos idosos que trabalha o faz por conta própria (CAMARANO; PASINATO, 1999).

Os rendimentos da população idosa situam-se num patamar mais elevado que o da população jovem (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2006). De acordo com dados divulgados pelo Instituto em 2007, as famílias brasileiras que têm idosos estão em melhores condições econômicas do que as demais, pois acrescentam a sua renda familiar os benefícios recebidos com a previdência. O rendimento mensal *per capita* das famílias que têm idosos é mais elevado e seus membros dependem menos da renda do chefe do que o das que não têm idosos em seus lares: 59,7% comparado a 70,0%. No entanto, contam com menor número de pessoas idosas que trabalham e maior número de beneficiários da seguridade social.

Em todo o mundo, o segmento de pessoas com idades avançadas é o que mais cresce. Esse crescimento acentuado, que demanda maiores recursos monetários e cuidados humanos, afetivos e psicológicos, fez com que o envelhecimento populacional entrasse na agenda das políticas públicas pelo lado negativo (CAMARANO; PASINATO, 1999).



O mercado de trabalho brasileiro apresenta uma particularidade: o aposentado retorna a ele ou, em alguns casos, permanece exercendo suas atividades. A despeito da universalização da seguridade social, a contribuição da renda do trabalho na renda do idoso é importante. Nesse sentido, trabalhar, para o idoso aposentado, pode significar renda mais elevada, bem como autonomia física e mental, e maior integração social (CAMARANO; PASINATO, 1999).

Em relação ao trabalho, de uma maneira geral, as sociedades urbanas ocidentais veem o indivíduo idoso com discriminação, estigmatizando-o e relegando-o a uma situação de marginalidade, ressaltando suas fragilidades e deficiências. Para Souza (1996), o “padrão normal” é o jovem, considerado o que tem altas capacidades físicas e de produção. Já o idoso, excluído desse estereótipo exaltado, é visto como o “não normal”, e vem sendo excluído gradativamente da vida social. Rótulos como “improdutividade”, “inatividade” e “inutilidade”, são frequentemente associados à velhice.

Souza (1996) cita ainda que depois dos 45 anos de idade as chances de conseguir emprego de executivo são mínimas.

De acordo com Néri (1998), a maioria dos idosos aposentados quando retorna ao trabalho não volta para a atividade que exercia, devido a fatores como salário relativamente alto em comparação ao que a empresa pagaria para um iniciante e grandes mudanças tecnológicas e nas relações de trabalho.

Segundo Terzian (2006), para profissões mais autônomas, como programação de computadores, consultoria, advocacia, auditoria e ensino, a idade e a experiência são valiosas aliadas. Entretanto, para funções executivas, a idade avançada pode sofrer discriminação. Para o autor, haveria um “prazo de validade” em funções executivas. A vida útil limite de um executivo se situaria entre 60 e 65 anos.

Entretanto, é interesse do idoso voltar à vida ativa. Grünewald (1997) investigou o interesse dos indivíduos de terceira idade pelo trabalho e verificou que a totalidade de sua amostra estava absolutamente interessada nesta questão, mostrando-se prontamente disponível para as oportunidades que surgissem nesse sentido. Esse

interesse pelo trabalho aparece sustentado, basicamente, por duas justificativas: uma de ordem econômica e outra de ordem pessoal.

Segundo Rogar (2008, p. 90), “o número de pessoas que abriram negócios quando já poderiam se aposentar (ou pensar em) dobrou desde 2001, com bons resultados: suas empresas faturam mais e têm vida acima da média nacional”. A explicação para o fenômeno de pessoas com mais de 50 anos de idade tenderem a empreender está na própria característica do povo brasileiro, bem como no aumento da longevidade. Corroborando com este entendimento, Ricardo Totorella, diretor do Sebrae de São Paulo, afirma que “o brasileiro está vivendo mais e continua a ser empreendedor em todas as etapas da vida” (ROGAR, 2008, p. 92).

Para Todeschini (2008), alguns trabalhadores mais velhos podem trazer vantagens para as empresas. Enquanto os recém-formados chegam ao mercado despreparados para exercer as funções exigidas pelas empresas, os idosos trazem uma bagagem de experiências. Além disso, podem assumir o papel de mentores dos novatos nas empresas e facilitar sua adaptação.

Entretanto, há um perfil de profissional que atrai a atenção dos empresários: aqueles que já possuíam uma carreira consolidada e que, de alguma forma, mantêm-se ligados à sua área de atuação.

Em uma sociedade em que o ser humano está intimamente identificado com as ações de constituir uma família e de produzir e ganhar uma remuneração suficiente para cobrir as necessidades básicas, a palavra aposentadoria apresenta-se ameaçadora, com consequências, às vezes, desastrosas (MOREIRA, 1997). Dessa forma, esse período de transição da vida ativa para a inativa, muitas vezes, causa grandes crises – depressões e doenças físicas e emocionais –, ao que Vries (2003) convencionou chamar de “síndrome da aposentadoria”.

Baseado no referencial teórico apresentado, este trabalho buscará identificar e analisar o que move 7 empresários que residem na cidade de Uberlândia/MG com idade acima de sessenta anos, a continuarem empreendendo.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Conhecendo o campo de análise**

##### **3.1.1 Contextualização do Empretec**

O Programa de Desenvolvimento de Empreendedores (Empretec) é oferecido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) para empresários e novos empreendedores, sua finalidade é propiciar a capacitação e a vivência empreendedora. Foi originalmente lançado em 1988, no Centro de Corporações Transnacionais das Nações Unidas (SEBRAE, 2001). Hoje, é conduzido pela divisão de governo, administração pública e finanças do Programa das Nações para o Desenvolvimento (PNUD) em conjunto com a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD).

O projeto foi implantado no Brasil em 1990, tendo como entidades executoras o Banco de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (BADESUL) e Banco de Desenvolvimento de Santa Catarina (BADESC) respectivamente.

A partir de 1993 o Sebrae em parceria com o PNUD e a Agência Brasileira de Cooperação (ABC) passou a ser a entidade executora em nível nacional. Por meio desta parceria, o Sebrae absorveu o projeto que se tornou o de maior êxito das Nações Unidas na área de apoio ao setor privado, por meio de treinamento empresarial em países em desenvolvimento. Tem como foco o reforço das características comportamentais do empreendedor, identificado na pesquisa que se fundamentou este projeto.

### 3.1.2 Contextualização Empretec em Uberlândia

Em quase dez anos de Empretec no Brasil, percebe-se a forma como o programa desenvolveu-se em um crescimento constante, estando hoje presente em todas as regiões do País. É também indiscutível a grande dimensão que o projeto alcançou nos últimos anos e, acima de tudo, o retorno positivo apresentado pelas pesquisas de reação.

Ao longo deste período, foram seguidos procedimentos que garantiram um padrão de qualidade bastante significativo, assegurando ao Empretec um espaço destacado no contexto de treinamento para empreendedores no Brasil. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2001).

Segundo dados apresentados pela coordenação educacional do Sebrae-MG, o primeiro seminário Empretec foi realizado na cidade de Uberlândia em 1998, com 31 participantes, foram realizadas 14 turmas até o final de 2009, com 364 participantes, que concluíram todo o treinamento.

De 2005 até 2009, foram realizadas 8 turmas, tendo 208 participantes, que concluíram o seminário. Destes 208 participantes, foi apurado o valor de referência médio de pontuação para as características empreendedoras segundo o modelo proposto por *David McClelland*, em 1972).

Na FIG. 5, traça-se o perfil médio dos participantes do seminário Empretec realizado no período de 2005 até 2009.

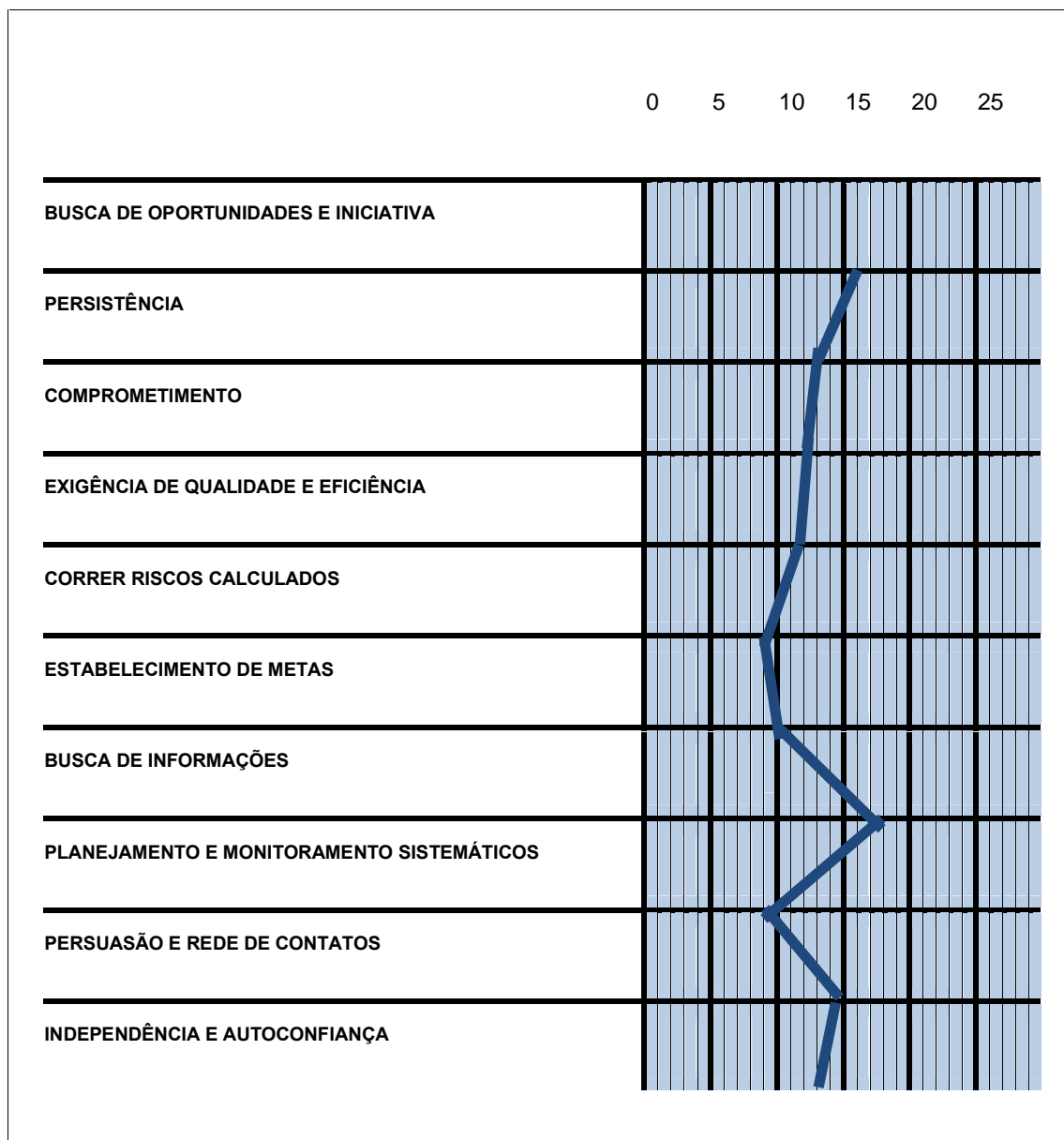


Figura 5 – Perfil médio dos participantes do seminário Empretec, realizados na cidade de Uberlândia-MG, período de 2005 até 2009.

Fonte: Dados coletados da pesquisa

### 3.1.3 Contextualização da cidade

Localizada no coração do Brasil e do continente sul-americano, Uberlândia é uma cidade de porte médio que comanda o desenvolvimento da progressista região do Triângulo Mineiro, abrangendo um mercado consumidor de 3,5 milhões de habitantes, além de ser o elo entre os grandes centros urbanos e o interior do País.

Num raio de 600 km de Uberlândia residem 50 milhões de habitantes, responsáveis por quase 2/3 do PIB brasileiro. Com uma população de 634.345 mil habitantes e uma economia forte e diversificada, Uberlândia é o principal pólo desta região, ao mesmo tempo em que mantém indicadores de qualidade de vida de Primeiro Mundo, obtendo o melhor índice de desenvolvimento de vida do Brasil em 2008, conforme dados do IBGE. A qualidade de vida em Uberlândia é traduzida em números: 100% da população é servida por água encanada, tratada e fluoretada, além de rede de esgoto e energia elétrica; 100% do esgoto é tratado; 86% das vias públicas são asfaltadas; e a cidade possui aproximadamente 1.000 leitos hospitalares, 750 médicos e 650 dentistas, tendo 15% do orçamento municipal destinado à saúde (PREFEITURA MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA, 2009).

A concentração geográfica é importante para a gênese da vantagem competitiva porque amplia as forças que aprimoram e mantêm essa vantagem. Por isso, Uberlândia tem um trabalho forte de divulgação no Brasil e no exterior das vantagens comparativas do município e região, buscando atrair novos investimentos.

Uberlândia abriga os principais atacadistas do País. Das 10 maiores empresas nacionais do ramo, 7 estão em Minas Gerais e destas 4 estão em Uberlândia, totalizando mais de R\$ 4 bilhões de faturamento por ano. Em função disso, mais de 600 empresas locais atuam no segmento de logística (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE UBERLÂNDIA, 2009). Segundo Rodrigues e Soares (2003), o rápido desenvolvimento de Uberlândia foi motivado pela chegada da Companhia Mogiana, que dinamizou o comércio local e deu as pré-condições para transformar a cidade em pólo de comércio atacadista de grande porte. Uberlândia consolidou seu papel de articulação comercial e de complementaridade a São Paulo, sendo beneficiária dos investimentos em infraestrutura que acompanharam a decisão de localização da Capital Federal na região Centro-Oeste (FIG. 3).

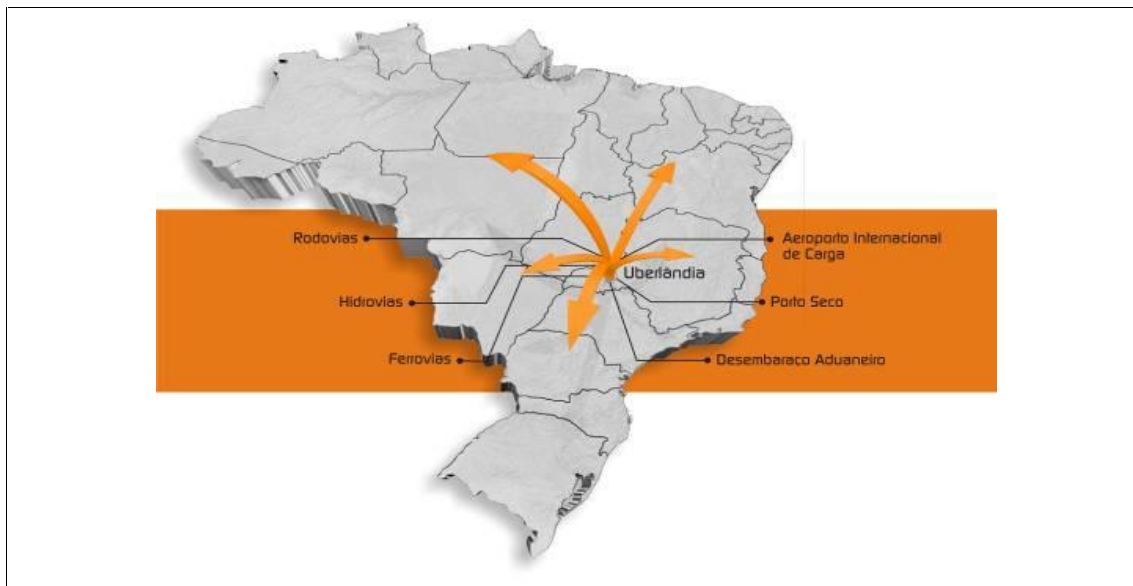


Figura 6 – Infraestrutura logística disponível em Uberlândia  
 Fonte: (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE UBERLÂNDIA, 2009)

O posicionamento geográfico ocupado por Uberlândia, entre o centro dinâmico a economia e a nova área de ocupação, conferiu as pré-condições para o desenvolvimento dos serviços de logística e sua importância na matriz econômica regional, segundo Silva (2001).

### 3.2 Empreendedores e empresas pesquisados.

O primeiro empreendedor pesquisado foi Ricardo Zema, natural de Araxá – MG, Ele assumiu os negócios da família em 1964, aos 21 anos de idade, e permanece na presidência e como gestor até os dias de hoje. O grupo Zema atua em diversas áreas do varejo, como: móveis e eletrodomésticos (Eletrozema), combustíveis (Zema Cia de Petróleo), revendas de veículos (Concessionárias Zema e Consórcios Zema) e vestuário (Zema Fashion). Dentre as várias premiações e destaques, em 2007, foi classificada pela sexta vez entre as “100 Melhores Empresas do Brasil para Trabalhar”, em seleção realizada pelo *Great Place to Work Institute*.

O segundo empreendedor a ser pesquisado foi Benedito Torres, natural de Leme – SP. Ele fundou a empresa Informe Contabilidade e Consultoria Empresarial Ltda., no ano de 1969, e permanece como sócio administrador até o presente momento, tem

como foco de trabalho empresas situadas na cidade de Uberlândia-MG e região, onde presta serviços de contabilidade e consultoria empresarial, no ano de 1975 com mais 61 contadores, fundou a Associação dos Contabilistas de Uberlândia, sendo transformada no Sindicato dos Contabilistas de Uberlândia no ano de 1978. Desde sua fundação até o ano de 1984, assumiu o cargo de presidente do sindicato, retornando ao cargo no período de 2000 até 2002.

O terceiro empreendedor foi Antônio Fonseca de Carvalho, natural da cidade de Patrocínio – MG, sócio administrador da empresa AF Cred Carvalho e Nogueira, constituída em 1974, na cidade de Uberlândia – MG, onde presta serviços de financiamentos, análise de créditos e créditos consignados, possuindo mais de 48 mil clientes cadastrados, na cidade de Uberlândia e região.

O quarto empreendedor foi Alair Martins do Nascimento, natural de Uberlândia-MG, sócio fundador da empresa Martins Comércio Importação e Exportação S/A e que está até hoje à frente da empresa, inaugurada no dia 17 de dezembro de 1953, em Uberlândia. Alair Martins do Nascimento relata que soube detectar uma carência do mercado: a venda por unidade para pequenos e médios varejistas, que não precisavam de grandes volumes para suas lojas. Assim, tornou-se o elo com a indústria, comprando em seu nome e distribuindo a carga excedente entre os colegas varejistas da cidade de Uberlândia. Uma das características que diferem a Martins Comércio e Serviços de Distribuição (atacado) da concorrência é a venda fracionada, em que os pequenos varejistas podem comprar pequenas quantidades ou até unidades de um produto. Em 1990, o Grupo Martins se torna o maior distribuidor-atacadista da América Latina (MARTINS COMÉRCIO IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, 2009).

O quinto empreendedor pesquisado foi Hélio Mendonça, natural da cidade Monte Carmelo – MG, mas residente em Uberlândia desde a constituição de sua empresa em 1975. Ele relata que antes da abertura da empresa atuava como metalúrgico em uma pequena empresa familiar e que após vender um equipamento a um cliente, este não efetuou o pagamento dos serviços. Então teve de herdar a empresa como parte do pagamento dos serviços. Não possuía nenhum conhecimento de como administraria esse novo negócio, porém por meio de muito esforço e trabalho,



aprendeu o ofício. Hoje possui mais de 25 mil clientes cadastrados e ativos no estado de Minas Gerais, Goiás e Interior de São Paulo.

O sexto empreendedor foi Rosalina Vilela, natural de Uberlândia-MG, sócia administradora de duas empresas: uma fábrica de chocolates, a Produtos Erlan Ltda, constituída por seus familiares no ano de 1956, e que desde a década de 1970 já atuava como presidente do Conselho Administrativo, sendo que no final de 2009 adquiriu 100% das cotas de capital social; e uma escola de Idiomas a *Culture Language Center* Ltda, fundada em 1973, e tornando-se em 1984 franquia da FISK Idiomas, com 3 filiais na cidade de Uberlândia.

O sétimo empreendedor foi Flamarion Borges Santana, natural de Uberlândia – MG, sócio administrador e fundador da empresa ENGEMON Construtora Ltda, constituída em 1946 na cidade Uberlândia. Iniciou seus trabalhos com a construção e reformas de imóveis residenciais em 1949, participou da construção do primeiro prédio na cidade de Uberlândia. Desde então, especializou-se na construção de prédios residenciais, tendo construído e entregue 39 prédios até dezembro de 2009, com mais de 2 mil apartamentos somente na cidade de Uberlândia.

### **3.3 Métodos e técnicas de pesquisa**

Apresentam-se a partir desta seção os métodos utilizados para o desenvolvimento deste projeto, apontando o tipo de pesquisa, o modelo, a unidade de análise, a unidade de observação, as técnicas para coleta e a análise dos dados coletados.

#### **3.3.1 Tipo de pesquisa**

Em relação aos objetivos propostos para este estudo, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, com sete empresários maiores de sessenta anos e com empreendimentos localizados na cidade de Uberlândia-MG, com abordagens quantitativa e qualitativa, a fim de obter informações de empreendedores sobre a

criação do empreendimento e a motivação para a criação e permanência nele mesmo.

Um estudo de caráter descritivo, conforme argumenta Cervo e Bervian (2002), e caracteriza-se pela observação, registro, análise e correlação dos fatos, procurando identificar, com o maior rigor possível, a frequência com que tais fatos ocorrem, sua relação e ligação com outros fatos, sua natureza e características. Gil (1991) explica que as pesquisas descritivas são empregadas por pesquisadores que se preocupam com a aplicabilidade prática, utilizada com frequência pelas instituições educacionais. Para Malhotra (2001), uma das razões para realizar a pesquisa descritiva está no fato de o pesquisador querer determinar percepções de características de produtos e/ou serviços.

Fez parte desta pesquisa as técnicas de observação direta e série sistemática de entrevistas, sendo que uma de suas principais características é lidar com um grande número de evidências. A proposta não é representar o mundo, mas apenas uma situação (FLICK, 2004, p.96).

Segundo Triviños (1987), os estudos descritivos pretendem indicar com precisão os fatos e fenômenos de determinada realidade. Os resultados não podem ser generalizados, mas permitem o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada. Podem formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

A importância da utilização de casos é defendida por Yin (2001), por permitir o uso de forma balanceada dos pensamentos dedutivo e indutivo. Além disso, tem o potencial de introduzir novos conceitos e paradigmas, os quais são essenciais para o avanço da teoria. Portanto, esse método não é apenas útil, mas, muitas vezes, uma ferramenta essencial para o processo de desenvolvimento da teoria.

Em sua análise, Yin (2001) acrescenta que quando o foco da pesquisa está direcionado a um problema contemporâneo, e não a um problema de natureza histórica, a aplicação do estudo de casos é considerada a mais apropriada.

### 3.3.2 Método de coleta de dados

A coleta de dados para esta pesquisa foi realizada em dois momentos, inicialmente foi aplicado o modelo proposto por *McClelland*, e no segundo momento foi realizada entrevista semi-estruturada com sete empreendedores.

O modelo proposto por *McClelland* (1972), que visa, segundo *Lopes* (1999, p. 126), a desenvolver programas de treinamento comportamental para empreendedores. O primeiro foi denominado *Anchievement Motive Training* (AMT). A partir destes estudos, em 1983, a Agência Internacional para o Desenvolvimento dos Estados Unidos (USAID) financiou um estudo intercultural para identificar “características empreendedoras pessoais”, cujo objetivo era multiplicar e expandir os estudos sobre a motivação para a realização, baseando-se na metodologia já desenvolvida por *McClelland*.

O modelo proposto por *McClelland* (1972) é composto por um questionário que permite traçar o perfil individual de cada entrevistado segundo seus pontos de vistas, Este questionário é composto de 55 afirmações breves, em que o entrevistado deverá pontuar a alternativa que o descreve segundo as seguintes opções (1 = Nunca, 2 = Raras vezes, 3 = Algumas vezes, 4 = Usualmente e 5 = Sempre), ao realizar-se então, uma equação dos pontos descritos, em seguida foi traçado um perfil do entrevistado demonstrando sua pontuação em cada característica empreendedora.

Após ter aplicado o modelo proposto por *McClelland*, foi realizada uma entrevista gravada e semi-estruturada com 15 perguntas, mas que, permitiu ao pesquisador acrescentar outras perguntas quando se fez necessário, onde os entrevistados comentaram situações de sua vida e cotidiano, onde se buscou responder os objetivos específicos propostos.

Para a coleta dos dados, serão usados instrumentos secundários (pesquisas documentais) e primários (entrevistas semiestruturadas e observação dos participantes).

### **3.3.3 Unidades de análise e observação**

Este estudo foi realizado com 7 empresários que residem na cidade de Uberlândia/MG. Para definir os empreendedores nos quais a pesquisa foi aplicada usou-se o critério de serem empresários com idade acima de sessenta anos, e segundo o estatuto do idoso sessenta anos é a idade mínima para ser considerado “idoso”, outro critério utilizado foi a acessibilidade e a rede de contatos do pesquisador, onde procedeu-se um contato inicial para início dos trabalhos.

Os critérios para seleção das empresas foram, localização, idade mínima dos empreendedores acima de sessenta anos de idade e tempo de existência das empresas mínimo de 35 anos de abertura, outro fato não menos importante é que juntos esses empresários representam diversas classes empresárias da cidade de Uberlândia-MG, como construção civil, agência financeira, educação, prestação de serviços, comércio varejista, comércio atacadista, e setor industrial.

### **3.3.4 Técnicas de análise dos dados**

Os dados levantados foram tratados sob os focos quantitativo e qualitativo. Por meio de um questionário, foi definido, segundo o modelo de *David McClelland*, o perfil individual de cada entrevistado. Em seguida foi feito um comparativo do perfil médio de características empreendedoras dos entrevistados, em relação ao perfil médio dos participantes do Seminário Empretec realizado em Uberlândia no período de 2005 até 2009, utilizando o mesmo modelo proposto por McClelland.

Na sequência, por meio de uma entrevista semi estruturada, foram coletadas informações sobre o histórico de vida dos entrevistados e suas concepções sobre o que os levou a empreender no início de suas empresas, história dos empreendedores, os motivos que levaram os entrevistados a empreender no início de seus negócios, identificar o que os mantém a frente de seus negócios, quais os desafios e dificuldades de se empreender após os sessenta anos, bem como, quais as facilidades e ganhos de se empreender após os sessenta anos.

### 3.3.5 Metodologia da análise dos dados

Para a identificação do perfil empreendedor dos entrevistados, procedeu-se a análise descritiva dos resultados obtidos a partir do questionário de McClelland. Assim, foram estimadas medidas como média, mediana, desvio padrão, mínimo e máximo em cada um dos dez domínios considerados no questionário.

Após essa análise, foi feita a comparação dos resultados obtidos para o grupo de empreendedores de sucesso com idade acima de sessenta anos e valores de referencia obtidos por meio da média dos participantes do Seminário Empretec realizados na cidade de Uberlândia nos últimos 5 anos .

A comparação dos resultados obtidos no questionário para o grupo de empreendedores sob estudo com os valores de referência foi realizado por meio do teste não paramétrico de avaliação da mediana de um grupo de Wilcoxon. Assim, comparou-se a mediana dos resultados dos empresários obtida em cada domínio avaliado pelo questionário com o valor de referencia para o mesmo domínio. A utilização deste teste se deve a não normalidade dos dados em alguns domínios avaliados e ao pequeno tamanho de amostra e tendo em vista que a eficiência deste teste é bem próxima da eficiência dos testes paramétricos.

Para a avaliação dos motivos que levaram os entrevistados a empreender no início de seus negócios e dos que os mantêm à frente de seus negócios, procurou-se identificar os desafios e as dificuldades para se manterem empreendendo após os sessenta anos de idade, além das facilidades e ganhos que encontram, procedendo-se à análise da entrevista semiestruturada.

Essa análise foi feita a partir da descrição das respostas obtidas para cada pergunta do agrupamento das respostas comuns em grupos. E com base nesses agrupamentos, são construídas tabelas de contingência contendo a frequência absoluta e a frequência relativa das respostas em relação ao total de entrevistados.

Utilizou-se o *software SPSS (Statistical Package for the Social Science)*, ferramenta de análise descritiva, com o intuito de elaborar o tratamento estatístico para responder às questões levantadas pela pesquisa.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados iniciou-se com a utilização de técnicas de análise descritiva, a saber, tabelas contendo a frequência absoluta e relativa, e medidas resumo, como média, mediana, desvio padrão, mínimo e máximo para a identificação das principais características dos entrevistados.

### 4.1 Caracterização dos entrevistados

A caracterização da amostra foi feita mediante a análise univariada das informações sócio-demográficas obtidas a partir da entrevista semiestruturada. Essas informações são importantes para a correta descrição dos entrevistados desta pesquisa. Observa-se que todos os entrevistados têm o cargo de Presidente de suas empresas. A análise inicia-se com a descrição da idade dos entrevistados.

**Tabela 1 – Distribuição dos entrevistados, segundo a idade**

Faixa Etária	Frequência	Percentual	Percentual Ac.
De 60 a 65 anos	2	28,6	28,6
Acima de 65 anos	5	71,4	100,0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observe que 71,4% dos entrevistados têm mais de 65 anos e que, 28,6% situam-se na faixa etária de 60 e 65 anos. No Brasil, o *Estatuto do Idoso* adota o limite de 60 anos para classificar uma pessoa como idosa (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2007). Ainda de acordo com dados divulgados pelo IBGE em 2007, 83% dos idosos vivem em zonas urbanas e sua expectativa de vida é de 70 anos de idade, nessa caracterização os entrevistados são considerados idosos e nota-se que cinco dos sete entrevistados já ultrapassaram os sessenta e cinco anos de idade.

A seguir, é mostrada a distribuição dos entrevistados segundo o gênero. Essa análise é descrita pela TAB. 2.

**Tabela 2 – Distribuição dos entrevistados segundo gênero**

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	6	85,7
Feminino	1	14,3
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da TAB. 2 revela que 85,7% dos entrevistados (6) são homens e que 14,3% (1) são mulheres.

A próxima etapa constituiu-se em descrever os entrevistados segundo o estado civil (TAB. 3).

**Tabela 3 – Distribuição dos entrevistados segundo estado civil**

<b>Gênero</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Casado	6	85,7
Divorciado	1	14,3
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 3 mostra que 85,7% dos entrevistados são casados e 14,3% (1) são divorciados.

A seguir é feita a descrição da escolaridade dos entrevistados apresentados na TAB. 4.

**Tabela 4 – Distribuição dos entrevistados segundo escolaridade**

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual AC.</b>
Até Ensino Fundamental	4	57,1	57,1
Ensino Técnico	1	14,3	71,4
Superior	2	28,6	100,0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que aproximadamente 57% dos entrevistados (4/7) cursaram até o ensino fundamental, 57,1% (4) dos entrevistados, (1) possui ensino técnico; e 28,6% (2), possui ensino superior completo. Destaca-se para o fato de que 5 dos 7 dos respondentes possuem “baixo” grau de escolaridade, o que infere-se que para empreender o grau de instrução não é fator determinante para estes entrevistados.

Assim o grupo entrevistado se caracteriza por ser idoso, estando cinco entrevistados com idade acima de sessenta e cinco anos, do sexo masculino, casados, e possui predominantemente grau de escolaridade até o ensino fundamental.

A seguir, é feita a descrição do tempo dos entrevistados na instituição. A TAB. 5 apresenta esses resultados.

**Tabela 5 – Tempo na organização**

<b>Tempo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual AC.</b>
De 35 a 40 anos	3	42,8	42,9
De 41 a 45 anos	2	28,6	71,4
Mais de 45 anos	2	28,6	100,0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os entrevistados possuem 35 anos ou mais de trabalho na organização que presidem. Importante salientar que destes, 42,9% têm de 35 a 40 anos de trabalho na empresa; 28,6%, de 41 a 45 anos; 28,6%, mais de 45 anos. Nota-se que pelo tempo de trabalho a frente da organização os entrevistados possuem vasta experiência nos segmentos em que atuam.

A caracterização do grupo de entrevistados, apresentadas nas Tabelas de 1 a 5, demonstra que, de maneira geral, existem várias similaridades, como baixo nível de escolaridade, sendo apenas dois entrevistados que concluíram curso superior, seis dos sete entrevistados são casados, e estão a mais de trinta e cinco anos na direção da organização, o que evidencia ser um grupo bem homogêneo e com características em comum o que enriquece o trabalho no que refere a uniformizar a amostra.



#### **4.2 Identificação das características empreendedoras dos entrevistados segundo o modelo McClelland**

A avaliação das características empreendedoras dos entrevistados foi feita segundo o modelo de *David McClelland*. Apresentado como pioneiro e um dos principais expoentes da corrente comportamentalista, McClelland (1972), com base em seus estudos e pesquisas, estabeleceu a necessidade de realização como aspecto fundamental para a motivação do comportamento empreendedor do indivíduo. Nesta perspectiva é que se buscou adotar como parte do estudo com base o modelo desenvolvido por *McClelland*, por ser um dos mais difundido por organismos oficiais, como Sebrae, bem como por ser do conhecimento deste pesquisador há mais de dez anos.

Este método tem por premissa aferir o potencial empreendedor das pessoas a partir de uma variedade de fatores diretamente relacionados ao seu dia a dia e à sua atividade (MORALES *et al.*, 2007).

Assim, foi feita a apuração dos resultados obtidos de cada entrevistado no questionário proposto por *David McClelland*, dentro de um dos dez domínios avaliados, além da comparação dos resultados obtidos com a média obtida dos participantes do Seminário Empretec realizados em de Uberlândia dos últimos cinco anos (2005 até 2009), considerada como valor de referência neste estudo.

Apesar de serem utilizadas metodologias diferentes a apuração e o levantamento dos perfis entre os entrevistados e os valores de referência, onde foi feito apenas uma referência a este perfil. E em seguida um comparativo entre as características empreendedoras dos entrevistados frente ao perfil dos participantes do seminário Empretec, onde se identificou se existia alguma similaridade ou distorção

A descrição dos resultados será feita por meio da média e mediana e do desvio padrão, mínimo e máximo, colhidos em cada um dos domínios propostos pelo questionário. No caso da comparação dos resultados sobre a referência obtida pelos participantes do seminário Empretec realizados em de Uberlândia-MG, nos últimos

cinco anos (2005 até 2009), sendo feita por meio do teste de avaliação de uma mediana de *Wilcoxon*, que se propõe em apurar se existe uma discrepância entre essas medianas.

#### 4.2.1 Características empreendedoras segundo o modelo de David McClelland

O primeiro passo foi realizar a análise descritiva dos resultados obtidos pelos entrevistados no questionário do Empretec foram pontuadas, segundo a percepção de cada entrevistado as 10 características comportamentais, o modelo proposto por *McClelland*. Para essa avaliação, construiu-se a TAB. 6 que mostra a média e a mediana e o desvio padrão, mínimo, e máximo obtidos pelos 7 entrevistados para cada um dos domínios avaliados no questionário.

**Tabela 6 – Caracterização do perfil empreendedor dos entrevistados**

Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Busca de Oportunidades e Iniciativa	19,3	20,0	2,8	15,0	23,0
Persistência	17,1	18,0	1,9	14,0	19,0
Comprometimento	19,7	21,0	1,7	17,0	21,0
Exigência de Qualidade e Eficiência	18,9	19,0	2,7	15,0	23,0
Correr Riscos Calculados	17,7	18,0	2,6	14,0	21,0
Estabelecimento de Metas	20,0	20,0	2,1	16,0	22,0
Busca de Informações	18,0	19,0	2,8	12,0	21,0
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	17,3	17,0	2,5	13,0	21,0
Persuasão e Rede de Contatos	17,3	18,0	3,6	11,0	22,0
Independência e Autoconfiança	21,4	20,0	5,0	17,0	29,0

Fonte: Dados da pesquisa

Em uma avaliação do grupo de entrevistados é possível perceber, de acordo com a TAB. 6, que dentre os domínios avaliados os que mais se destacaram foram

*independência e autoconfiança*, com média de 21,4 e mediana igual a 20,0, bem como *comprometimento*, com média igual a 19,7 e mediana igual a 21,0, e *estabelecimento de metas*, com média e mediana iguais a 20,0.

O empreendedor é uma pessoa que estabelece e busca atingir seus objetivos, mantendo elevado nível de dedicação, comprometimento e confiança Filion (1999). Isso é reafirmado pelo perfil dos entrevistados, que demonstram uma pontuação elevada nestas características, ou trajetória empreendedora a qual se iniciou muito cedo, e para que pudessem alcançar seus objetivos e metas, se fez necessário um alto grau de compromisso e dedicação.

Os domínios que tiveram menor expressão no grupo destes empreendedores foram *persistência*, com média de 17,1, mediana igual a 18,0, *planejamento* e o *monitoramento sistemático*, com média de 17,3 e mediana de 17,0, e *persuasão* e *rede de contatos*, com média igual a 17,3 e mediana igual a 18,0.

Os domínios em que houve maior homogeneidade nas respostas foram o *comprometimento* e a *persistência*, com desvios padrão iguais a 1,7 e 1,9, respectivamente. Já os domínios da *independência e autoconfiança* e da *persuasão* e *rede de contatos* foram os que mais destoaram entre os entrevistados, apresentando desvios padrão iguais a 5,0 e 3,6, respectivamente.

Como esta é uma análise feita dentro do grupo de empreendedores de sucesso com mais de sessenta anos, torna-se importante comparar as características desses entrevistados com a avaliação geral dos participantes do Seminário Empretec realizados nos últimos cinco anos (2005 até 2009) em Uberlândia.

#### **4.2.2 Comparação das características empreendedoras dos entrevistados com a média observada dos participantes do Seminário Empretec realizados nos últimos cinco anos (2005 até 2009) em Uberlândia.**

Nesta seção, foi feita a comparação das características empreendedoras dos entrevistados com a média dessas características obtidas dos participantes dos

Seminários Empretec nos últimos cinco anos (2005 até 2009) realizados em Uberlândia, que serão tratados como os valores de referência para os empreendedores da região, dentro de cada um dos dez domínios avaliados.

Inicialmente, foi feita a análise descritiva, com enfoque na comparação dos valores observados para os entrevistados com os valores esperados. Essa comparação será feita por meio do FIG. 4 que mostra a média obtida para os grupos de valores (observados e referência) para cada um dos domínios avaliados.

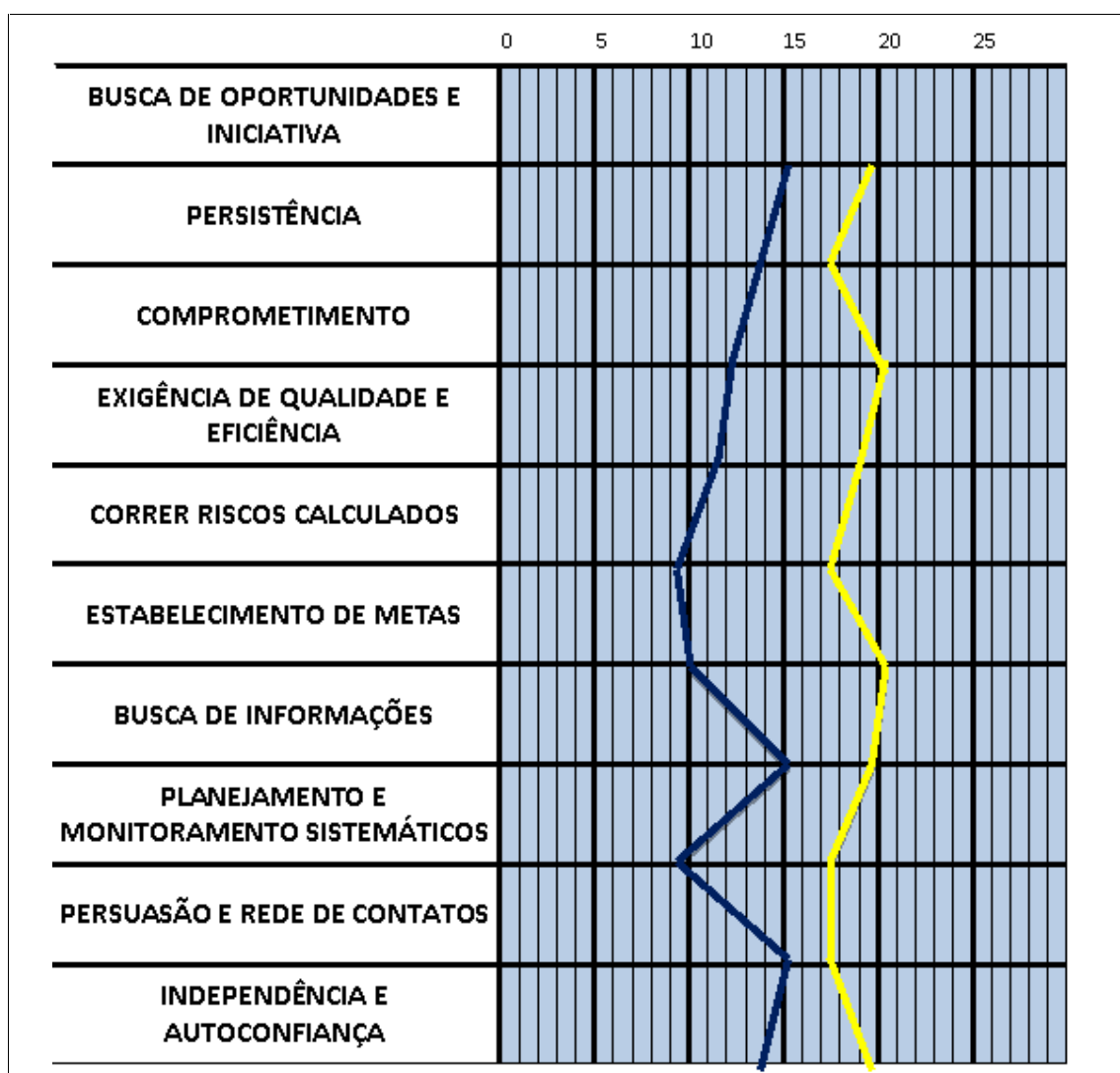


Figura 7 – Comparação Resultado Observado (Amarelo) x Referência (Azul).

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em todos os domínios apresentados, os valores obtidos dos entrevistados estão com pontuação maior que os valores da referência. Tal fato, infere-se, ocorre porque

os entrevistados é composto de pessoas mais experientes não só em idade como também em tempo de liderança em suas empresas. Deduz-se que, por terem mais experiências e vivências, tenham maiores conhecimentos e aplicabilidade, e, por conseqüência, vivência dos comportamentos empreendedores, o que fica mais latente na pontuação do seu perfil.

Porém, como esta análise é visual, e, portanto subjetiva, o que pode dificultar a leitura e entendimento dos dados demonstrados, foi feito o teste não paramétrico de Wilcoxon, para a comparação dos valores observados para os entrevistados com os valores de referência.

Para essa comparação, construiu-se a TAB. 7, que mostra os valores de referência, a mediana observada para os entrevistados e a probabilidade de significância do teste de Wilcoxon, que compara os valores observados para o grupo de empreendedores e os valores de referência.

**Tabela 7 – Comparação características empreendedoras observadas x referência**

<b>Características</b>	<b>Referência*</b>	<b>Mediana Observada</b>	<b>P-valor</b>
Busca de Oportunidades e Iniciativa	14,5	20,0	0,022
Persistência	13,1	18,0	0,022
Comprometimento	12,0	21,0	0,022
Exigência de Qualidade e Eficiência	10,7	19,0	0,022
Correr Riscos Calculados	9,0	18,0	0,022
Estabelecimento de Metas	9,8	20,0	0,022
Busca de Informações	15,5	19,0	0,128
Planejamento e Monitoramento Sistemático	9,1	17,0	0,022
Persuasão e Rede de Contatos	13,7	18,0	0,076
Independência e Autoconfiança	12,7	20,0	0,022

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: \* **Valores de Referência:** Média dos últimos cinco anos dos Seminários Empretec realizados em Uberlândia.

Todos os domínios da mediana observada para os resultados dos empreendedores avaliados estão acima dos valores de referência. Porém, observa-se que não existe diferença significativa entre o valor observado para os entrevistados e os valores de referência nas características *busca de informações e persuasão e rede de contatos*. Essa conclusão é baseada na probabilidade de significância do teste, p-valor, que está acima do nível crítico de 0,05, para os dois testes avaliados.

Para todos os outros domínios avaliados, conclui-se que existe diferença significativa entre os valores observados para os entrevistados e os valores de referência, sendo que o p-valor observado é menor que 0,05 em todos os casos.

Assim, conclui-se que os resultados obtidos para os entrevistados estão acima dos níveis de referência para 8 dos 10 domínios avaliados (*busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático e independência e autoconfiança*), sendo que os entrevistados apresentam resultados bem acima dos valores de referência, conforme explicado anteriormente.

De outro lado, para os domínios *busca de informações e persuasão e rede de contatos*, não foi possível observar diferença significativa entre os valores observados para o grupo de entrevistados e os valores de referência. Infere-se que esses dois domínios em especial, são características muito próprias de participantes de treinamentos empresariais, em busca de obter conhecimentos e ampliar sua rede de relacionamentos e contatos e ainda, que para um empreendedor durante toda sua trajetória de condução do seu negócio, precisa sempre buscar informações, ter habilidades persuasivas e manter uma rede de contatos.

Conforme já citado no referencial teórico, McClelland (1972), Schumpeter (1978), e Drucker (1987) afirmam que o empreendedorismo é um fenômeno regional, e que, portanto, as necessidades e os hábitos de uma região é que determinam comportamentos.

As próximas seções apresentam as análises para responder aos outros objetivos da pesquisa, utilizando-se das respostas obtidas na entrevista semiestruturada.

### 4.3 História dos empreendedores

Nesta seção, foi feita a descrição das características de vida dos entrevistados antes da abertura dos negócios. cidade de origem, características familiares, situação escolar, trabalhos anteriores a abertura do primeiro negócio e fatores importantes ligados à abertura da empresa, baseados nas respostas obtidas da entrevista semiestruturada.

Inicialmente, os entrevistados foram avaliados quanto à cidade de origem, em que se buscou identificar alguma paridade entre eles devido à localização. Assim, a TAB. 8 apresenta a distribuição dos entrevistados quanto a cidade de origem.

**Tabela 8 – Distribuição dos entrevistados segundo cidade de origem**

Cidade de Origem	Frequência	Percentual
Uberlândia-MG	3	42,9
Araxá-MG	1	14,3
Monte Carmelo-MG	1	14,3
Patrocínio-MG	1	14,3
Leme-SP	1	14,3
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Aproximadamente 42,9% (3) dos entrevistados nasceram em Uberlândia-MG, sendo que existem ainda mais 3 mineiros, que nasceram em Araxá, Patrocínio e Monte Carmelo. Somente 1 dos entrevistados nasceu no estado de São Paulo, na cidade de Leme. Os entrevistados fizeram uma breve descrição de sua história de vida, com resposta livre, sendo que alguns citaram importantes fatos familiares.

Perdeu o pai aos 14 anos, [...] aos 16 anos assumiu a seção de peças sem entender do negócio da família, [...] A família resolveu me tirar dos negócios, [...] Assumiu a empresa falida (E1, questão 1).

Comecei a trabalhar com 8 anos quando meu pai deixou minha mãe, e precisava ajudá-la a cuidar da família (E2, questão 2).

O grande desafio inicial foi a responsabilidade assumida aos 19 anos de tocar sozinho um negócio da família utilizando os recursos de meu pai (E3, questão 1).

Enquanto criança eu vendia jornal e limão por que eu sempre queria ter meu dinheiro para comprar minhas coisas. [...] Trabalhou com o pai cerca de 6 anos e depois o pai faleceu (E4, questão 3).

Sou de uma família humilde, com dificuldades comecei a trabalhar como balconista atendente em um bar. [...] Vislumbrava bons negócios no ramo da construção e unindo forças o resultado seria ainda melhor (E6, questão 2).

Dentre os entrevistados, 1 perdeu o pai na adolescência, 1 enfrentou o problema de separação dos pais e 1 o divórcio, 2 entrevistados citaram que assumiram os negócios da família em grandes dificuldades financeiras. Nota-se que os entrevistados demonstraram muita perseverança e persistência na busca de realizar seus objetivos, inclusive tendo de superar adversidades tanto profissionais como familiares.

Outro fato de grande importância refere-se à idade dos entrevistados quando começaram a trabalhar (TAB. 9). Dado importante, mas que pode estar na trajetória profissional de cada entrevistado.

**Tabela 9 – Distribuição dos entrevistados segundo início dos trabalhos**

Período	Frequência	Percentual
Adolescência	4	57,1
Infância	3	42,9
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Percebe-se pela TAB. 9, que 57,1% (4) dos entrevistados começaram a trabalhar na adolescência, sendo que os 42,9% restantes (3) começaram a trabalhar já na infância.

Ao comparar grau de escolaridade (TAB. 4) com início dos trabalhos (TAB. 9), nota-se que todos os entrevistados relataram que iniciaram na vida profissional muito cedo, o que deduz que o início prematuro nas atividades profissionais pode ser fator determinante para possuírem um “baixo” grau de escolaridade, uma vez que a



primeira opção foi o trabalho em detrimento aos estudos, não por escolha, mas por necessidade.

Outro ponto importante refere-se à primeira atividade desenvolvida pelos entrevistados no primeiro trabalho (TAB. 10).

**Tabela 10 – Distribuição dos entrevistados segundo primeiro trabalho**

<b>Atividade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Ajudante Fábrica de Sapatos	1	14,3
Ajudava o pai no Sítio	1	14,3
Auxiliar de Alfaiate	1	14,3
Auxiliar de Metalúrgico	1	14,3
Balconista de bar	1	14,3
Cobrador	1	14,3
Vendia Jornal e Limão	1	14,3
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Existe uma grande variedade de atividades desenvolvidas pelos entrevistados em seu primeiro trabalho, contemplando desde serviços de ajudante em fábrica de sapatos e trabalho no sítio até trabalho como metalúrgico e balconista de bar. Conclui-se que, por terem iniciado suas atividades ainda na infância ou adolescência e pelo baixo grau de instrução, todos atuavam em funções que não necessitam de maiores conhecimentos e habilidades. Trata-se de atividades simples e com grande esforço físico.

Outra informação importante relacionada à ocupação dos entrevistados, diz respeito ao trabalho antes da abertura da empresa (TAB. 11).

**Tabela 11 – Trabalho dos entrevistados antes da abertura da empresa**

<b>Trabalho</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Trabalho em Banco	1	14,3
Contabilidade	1	14,3
Metalúrgico	1	14,3
Torneiro mecânico	1	14,3
Trabalhava em uma rede de TV	1	14,3
Trabalhava na fazenda	2	28,6
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Percebe-se que aqui também existe uma grande diversidade de atividades desenvolvidas pelos entrevistados antes da abertura do próprio negócio, como trabalhos em banco, contabilidade, metalúrgico e em uma rede de televisão. Observe 28,6% (2) entrevistados citaram que antes de abrir a empresa trabalhavam na área rural.

Importante saber se esses empreendedores fundaram essas empresas ou se assumiram os negócios da família. (TAB. 12).

**Tabela 12 – Descrição do início dos entrevistados como empreendedor**

Período	Frequência	Percentual
Fundador da empresa	5	71,4
Assumiu empresa familiar com dificuldades financeiras	1	14,3
Herdou como Pagamento de Dívida	1	14,3
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Dentre os entrevistados, a maioria 71,4% (5) foram fundadores das empresas e somente 14,3% (1) assumiu a empresa da família, que estava com sérias dificuldades financeiras, e 14,6 % (1) herdou a empresa como pagamento de uma dívida.

Com exceção de 1 entrevistado que herdou a empresa como pagamento de dívida, fica claro que 6 dos 7 entrevistados fundaram suas empresas por opção e desejo próprio, não se pode inferir se por terem encontrado uma oportunidade de negócio ou por necessidade, mas o fato é que fundaram ou assumiram o negócio por sua própria vontade, o que vai ao encontro de suas características empreendedoras destacadas como sendo fortes no perfil médio segundo modelo McClelland: *comprometimento, estabelecimento de metas e independência e auto confiança*, que relatam o desejo de realização pessoal e autorresponsabilidade.

Outra questão respondida refere-se à fonte dos recursos utilizados para a abertura da empresas (TAB. 13).

**Tabela 13 – Recursos utilizados para abertura (posse) da empresa**

Fonte	Frequência	Percentual
Própria	6	85,68
Família	1	14,32
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Dos 7 empreendedores que abriram o próprio negócio, somente 14,32% (1) abriram com recursos da família, sendo que 85,68% (6) abriram as empresas com recursos próprios.

Os novos negócios necessitam de suporte financeiro, segundo Gnyawali e Fogel (1994), para pelo menos um dos três seguintes propósitos: mitigar o risco do *start-up*, acumular capital de *start-up*; e ou financiar crescimento e expansão. A disponibilidade de capital pode ser considerada como um preditor do surgimento de novos negócios. A dificuldade de acesso a ele é uma das razões que leva a uma maior taxa de mortalidade das empresas (HOLTZ-EAKIN; JOULFAIAN; ROSEN, 1994). Dutra (2001) afirma que os recursos próprios ou familiares têm grande importância na abertura de novos negócios. Nesta pesquisa percebe-se o papel importante desempenhado pelos recursos próprios.

A seguir, é feita a descrição dos entrevistados segundo o conhecimento específico sobre os primeiros negócios que os mesmos abriram (assumiram) antes da abertura das empresas.

Dentre os 7 empreendedores entrevistados, 71,4% (5) possuíam conhecimento específico sobre os negócios que abriram (assumiram) e somente 28,6% (2) não tinham conhecimento anterior sobre o negócio.

Outro dado é se os entrevistados já haviam atuado na área em que abriram (assumiram) os negócios.

Dentre os entrevistados, 57,1% (4) não haviam atuado na área em que abriram (assumiram) os negócios os outros 42,9% (3) já possuíam experiência nos negócios que abriram.

Um aspecto considerado importante é a experiência anterior, que interfere no estabelecimento e na viabilidade de empresas (CARTER, 2001). Nos casos estudados, no entanto, a aquisição de competências empresariais parece ter como fonte mais relevante a experiência do dia a dia no negócio.

Comecei a trabalhar com 16 anos em um grande escritório de contabilidade onde como serviços gerais, eu fui aprendendo cada função dentro do escritório. [...] estudei muito até conseguir o cargo de chefe de escritório, [...], me mudei para Minas Gerais, onde tive a oportunidade de estudar. Me formei em Ciências Contábeis, Economia e Administração (E2, questão 1).

Aos 19 anos foi inaugurado o Borges e Martins, o embrião do sistema integrado Martins, [...] Trabalhava de 2<sup>a</sup> a sábado de 6:30 as 23:00 e aos domingos até o meio dia, [...] O grande desafio inicial foi a responsabilidade assumida aos 19 anos de tocar sozinho um negócio da família utilizando os recursos de meu pai, era um ramo que tinha pouca experiência. Tive de aprender com erros e acertos. Administrava o negócio sozinho: comprava, vendia, controlava as finanças e cuidava do pessoal. Fazia de tudo E veio daí minha maior dificuldade, que foi delegar poder a outras pessoas na condução do negócio (E4, questão 1).

Fui aprendendo com os funcionários antigos da empresa e vendo como eram feitos, experimentando e perguntando para os clientes o que achavam, Com o tempo aprendi como se fazia cada atividade e departamento da empresa (E6, questão 1).

As Tabelas de 08 até 13, tratam da história de vida dos empreendedores. Revelam uma caracterização muito própria entre os entrevistados, visto que possuem grande paridade entre os seus históricos de vida. Conforme preconiza Filion (1999), o empreendedorismo, antes de tudo, é um fenômeno regional, e os hábitos, determinam alguns comportamentos.

A seção a seguir trata dos principais motivos que levaram os entrevistados a empreender no início dos negócios.

#### **4.4 Motivos que levaram os entrevistados a empreender no início de seus negócios**

Nesta seção, foram identificados os principais motivos que levaram os entrevistados a empreender no início de seus negócios e em quem eles se espelharam. Para tanto, serão utilizadas as respostas obtidas na entrevista semi estruturada.

Inicialmente será feita a descrição dos motivos que levaram os empresários a empreender (TAB.14).

**Tabela 14 – Motivos que levaram os entrevistados a empreender**

Motivos	Frequência	Percentual
Características relacionadas a personalidade	5	71,4
Experiência na área	2	28,6
Estar desempregado	1	14,3
Reparar possível erro com Pai	1	14,3

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: **Características relacionadas a personalidade:** dinamismo, espírito empreendedor, certeza de grande potencial.

Padronizada para explicar que é possível dar mais de uma resposta

A análise da TAB. 14 permite observar que 71,4% (5) das respostas dos entrevistados apontaram como motivo para empreender no início dos negócios características relacionadas a sua personalidade: dinamismo, espírito empreendedor, certeza de grande potencial, etc.

Eu tenho um gênio muito inquieto, dinâmico, eu não tenho temperamento para ficar quieto. Gosto e tenho prazer em trabalhar. [...] é muito ruim ficar dentro de casa, por isso é um dos motivos que abri a empresa (E3, questão 3).

Um dos motivos foi o não conformismo com a vida no campo e pela certeza de que havia em mim um grande potencial de trabalho, [...] mas sempre procurei colocar a mim mesmo como parâmetro, e não como exemplo, pois agia quase que instintivamente, eu sempre acreditei no meu potencial (E4, questão 3).

Para Debastiani (2003), a função desempenhada por uma pessoa deve vir ao encontro de sua natureza. Bergamini (1997) reforça esse raciocínio relatando que é necessário que sejam consideradas as idiossincrasias do indivíduo, levando-se em conta os traços de personalidade, predisposições, suas atitudes e crenças.

No sentido de motivação para a abertura do primeiro negócio, torna-se importante saber se os entrevistados se espelharam em alguém quando da abertura das empresas (TAB.15).

**Tabela 15 – Pessoas em que os empreendedores se inspiraram**

Pessoas	Frequência	Percentual
Pai	3	42,9
Familiares (Irmãos, Tios, Avós)	2	28,6
Pais	1	14,3
Pessoas próximas	1	14,3
Ninguém	1	14,3

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Padronizada para explicar que é possível dar mais de uma resposta

Dos 7 entrevistados, 3 (42,9%) afirmaram que se espelharam no pai, 28,6% (2) em pessoas da família, 14,3% (1) nos pais (mãe e pai), 14,3% (1) em pessoas próximas e 14,3% (1) em ninguém.

Tive muitos exemplos de pessoas sérias e trabalhadoras, como o meu pai e a minha mãe e os tios (E4, questão 3).

Meu pai era muito Dinâmico, e eu tinha um avô que era muito dinâmico também que eu convivi bastante, e também minha avó que era muito pro ativa, enfim veio tudo de dentro de casa. Pois minha família era muita trabalhadora, meus irmãos também são muito trabalhadores. Então é isso ser criada nesse ambiente gera esses comportamentos (E5, questão 3).

Meu pai fabricava carroças e sempre via sua forma e maneira de trabalhar, e admirava como ele exercia suas funções (E6, questão 4).

Então eu acredito que não foi espelhado em alguém [...] Nós como espiritualistas que somos entendemos que nossas vontades desejos e habilidades são inatas. [...] então eu acredito que esse dom empreendedor ele é inato do espírito a pessoa já nasce com ele (E7, questão 4).

Presume-se que os relatos apresentados vão ao encontro do que autores como Pereira e Santos (1995), Acevedo (1998) e Fillion (1999) asseguram: os indivíduos são frutos do meio em que habitam, herdando atitudes e características comuns ao ambiente em que frequentaram durante a vida. Em especial entre os entrevistados, fica evidente a importância da presença da família, sejam irmãos, tios, avós, o pai ou mãe. Mas, em especial, a figura do pai para 42,9% (3) das respostas dos entrevistados foi uma pessoa marcante na sua formação como empresário ou empreendedor. Estes dados reforçam, ainda, a questão de valores e crenças que compõe

A próxima seção trata dos motivos que mantêm os empreendedores a frente de seus negócios até hoje.

#### 4.5 Identificação dos motivos que mantêm os entrevistados à frente de seus negócios

Um dos objetivos específicos deste estudo diz respeito à identificação dos motivos que mantêm os entrevistados à frente de seus negócios até hoje. A partir da entrevista semi estruturada, foi avaliada a motivação dos empresários para serem empreendedores, além dos motivos que os mantêm presidindo os negócios. A TAB. 16, mostra os principais motivos dos empresários para serem empreendedores.

**Tabela 16 – Motivos para os entrevistados serem empreendedores.**

Motivos	Freqüência	Percentual
Desejo de alcançar objetivos	3	42,9
Dedicação	2	28,6
Confiança	2	28,6
Trabalhar com o que gosta	2	28,6
Liberdade	2	28,6
Persistência	1	14,3
Curiosidade	1	14,3
Determinação	1	14,3
Dinamismo	1	14,3
Entusiasmo	1	14,3
Otimismo	1	14,3
Capacidade de trabalho	1	14,3

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Padronizada para explicar que é possível dar mais de uma resposta

Dentre os principais motivos, se destacam-se: desejo de alcançar objetivos, citado por 42,9% das respostas dos entrevistados, seguido da dedicação, confiança, trabalhar com o que se gosta e liberdade citados por 28,6% (2). Foram citados ainda outros motivos, como persistência, curiosidade, determinação, dinamismo, entusiasmo, otimismo e capacidade de trabalho, por citados ao menos 14,3% (1).

Na vida agente tem de ter objetivos, e quando você tem um objetivo você tem de ir até o fim [...], sou uma pessoa muito dinâmica, pro ativa e tenho um desejo de realizar de me superar sempre [...], (E2, questão 4).

Mais por minha persistência, entusiasmo, otimismo e capacidade de trabalho, tinha confiança de que seria um empresário de sucesso (E4, questão 4).

Empreendedor é aquela pessoa que se dedica a realização de um sonho, alguém determinado e que trabalha muito, sou uma pessoa que mesmo em dificuldade não desanima e luta muito (E6, questão 4).

Os dados apresentados na TAB. 16 e os depoimentos validam e reforçam os estudos apresentados por autores como McClelland (1972), Hersey e Blanchard (1996) e Miner (1998). Relatem-se alguns dos motivos para empreender, como, desejo de superação e realização pessoal, ter iniciativa e energia, acreditar que por meio de suas ações pode controlar sua própria vida.

Para completar esta análise e atender os objetivos deste estudo, buscou-se conhecer o que mantém este grupo de empreendedores com mais de 65 anos na direção de seus negócios, conforme apresentado na TAB.17

A seguir, é feita a descrição dos motivos que mantêm os empresários a frente de seus negócios (TAB. 17).

**Tabela 17 – Motivos que mantêm os empreendedores a frente de seus negócios.**

Motivos	Freqüência	Percentual
Senso de Utilidade	4	57,1
Prazer em trabalhar	3	42,9
A concorrência	1	14,3
Busca por uma vida mais estável	1	14,3
A vida	1	14,3
Deixar legado	1	14,3
Realização como empreendedor	1	14,3
Melhorar a cada dia	1	14,3
Família	1	14,3

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Padronizada para explicar que é possível dar mais de uma resposta

Para os entrevistados dentre os motivos que os mantêm a frente de seus negócios o mais citado entre as respostas com 57,1% de freqüência é o senso de utilidade, pois não conseguem ficar parados, querem se sentir úteis. Apesar de não estar explícito um fato a ser refletido é que após os 60 anos de idade e a mais de 35 anos a frente de seus negócios, se sentir útil e atuante sempre foi uma característica deste grupo que começou a trabalhar ainda na infância ou adolescência, e que se sentiam responsáveis e comprometidos com a realização dos objetivos da organização, outro dado não menos importante mas que cabe uma reflexão é que os empreendedores não se prepararam para a sucessão da gestão, bem como não demonstram disposição para dividir “poder”.



Perceba também que 42,9% (3) dos entrevistados citaram como motivo o prazer em trabalhar.

Eu gosto de trabalhar por que acredito que o trabalho me torna uma pessoa útil (E1, questão 7).

E com muita sinceridade que digo que ser útil massageia meu ego, e mantém minha auto estima forte (E3, questão 7).

De poder pensar em ajudar e deixar ensinamentos e direcionamento até para meu neto que já trabalha comigo hoje, [...] outra coisa e poder deixar também nessa vida algo que possa ser dado continuidade (E6, questão 7).

Acredito que conservo dentro de mim a mesma força e determinação dos primeiros anos, [...] Saio sempre de casa para ir ao trabalho com a mesma energia que me movia nos primeiros tempos, amo o que faço e isso me motiva sempre (E4, questão 7).

O prazer em trabalhar relatado pelos entrevistados, além de confirmar estudos motivacionais, aproxima-se também da proposição *McClelland*, o empreendedorismo se justifica pelo desejo de realização, que parece não se extinguir ao longo do tempo. Essa situação sinaliza para uma análise complementar de McClelland (1972), que aponta o desejo de poder como uma variável orientadora e condutora do empreendedor.

Além destes dois motivos, os entrevistados citaram ainda: concorrência, busca por uma vida mais estável, deixar um legado para a família, realização como empreendedor, melhorar a cada dia e família. Fizeram uma observação para cada um desses motivos.

Hoje eu cuido mais de minha saúde, e me preocupo mais em ter uma vida mais tranquila, e com qualidade (E2, questão 7).

A concorrência, buscar ser melhor que no dia anterior, me superar sempre em busca da qualidade (E5, questão 7).

E com isso eu pude correr atrás da realização do meu sonho, que era ter uma vida estável e hoje eu acredito que cheguei nessa etapa, de poder pensar em ajudar e deixar ensinamentos e direcionamento até para meu neto que já trabalha comigo (E6, questão 7).

Acevedo (1998), Debert (1999) e Alves Júnior (2004), analisam a “terceira idade” ativa e engajada como uma nova moral do envelhecimento, que busca de todas as maneiras subterfúgios para refletir sobre o que é a velhice e sobre o que é a experiência. Também cabe ressaltar que com o avanço da medicina e maior consciência da busca por maiores cuidados com a saúde, a expectativa de vida tem

aumentado e tornado a “terceira idade”, não só mais ativa como também mais competitiva.

**Tabela 18 – Principais realizações como empreendedor**

Planejava	Frequência	Percentual
Família	5	71,4
Empresa	2	28,6
A equipe de trabalho	1	14,3
Núcleo empreendedor	1	14,3
Superação das adversidades	1	14,3
Realização profissional	1	14,3
Trabalho aliado a Qualidade de vida	1	14,3
Titulo de cidadão Uberlandense	1	14,3
Patrimônio	1	14,3
Estabilidade	1	14,3
Pertencer a classe de contabilistas	1	14,3
Amigos	1	14,3

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Padronizada para explicar que é possível dar mais de uma resposta

Entre os 7 entrevistados, 71,4% (5) das respostas descreveram que a principal realização como empreendedor é a família; e 28,6% (2) das respostas declararam que a principal realização é a empresa. Também foram citados como realizações a formação e preparação da equipe de trabalho, o núcleo empreendedor, a superação das adversidades, a realização profissional, o trabalho aliado à qualidade de vida, o título de “Cidadão Uberlandense”, o patrimônio construído, a estabilidade econômico-financeira, pertencer a classe de contabilistas e os amigos.

Constituído uma família sólida e segura, e ter proporcionado estudos e o crescimento profissional dos meus filhos (E1, questão 14).

A família que tenho, [...] pelos amigos que tenho, acredito que é o meu maior patrimônio (E2, questão 14).

Formado e mantido minha família unida, e ter constituído um patrimônio que me dá sustentabilidade (E3, questão 14).

Ter pego uma empresa que não tinha quase nenhum conhecimento, e conseguir estar com ela até hoje (E6, questão 14).

Ter constituído uma família e a vitória que eu acredito ter alcançado e também a possibilidade de ter trabalhado sempre com qualidade de vida (E7, questão 14).

Para os entrevistados o “laço” familiar é um fator de grande importância, sendo relatado pela grande maioria como a maior realização enquanto empreendedor induz

a esse raciocínio por serem pessoas de origem humilde e que começaram a trabalhar ainda na infância e adolescência, se espelharam nos pais, irmãos, avós e familiares quando do início dos seus empreendimentos e apesar de terem obtido sucesso em seus negócios não mantiveram seus vínculos familiares ainda muito fortes tendo a família como apoio pessoal.

#### **4.6 Identificação dos desafios e dificuldades de se empreender após os sessenta anos de idade**

Para responder a essa questão, foram avaliados os principais desafios dos entrevistados, as principais dificuldades de se empreender após os sessenta anos, além dos fatores externos que podem prejudicar os empresários no desempenho de suas funções.

Essa análise inicia-se com a avaliação, na visão dos entrevistados, de seus principais desafios neste momento, conforme apresentado na TAB. 19.

**Tabela 19 – Principais desafios dos empreendedores neste momento**

<b>Desafios</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>
Colocação da Família	3	42,9
Saúde	2	28,6
Planejamento	1	14,3
Idade	1	14,3
Manter-se atualizado	1	14,3
Mercado	1	14,3

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Padronizada para explicar que é possível dar mais de uma resposta.

Para 42,9% (3) dos entrevistados relataram como um de seus principais desafios a busca e manutenção da colocação da família; e para 28,6% (2) a preocupação com a saúde pessoal. Também foram citados os cuidados com o planejamento da empresa, a preocupação com a idade, o desafio de manter-se atualizado e com a concorrência existente no mercado, por 14,3% (1).

Meu desafio hoje é a colocação dos meus filhos e netos. A colocação deles no mercado de trabalho (E3, questão 10).

[...] os filhos, netos a preocupação com o futuro deles com emprego, educação (E4, questão 10).

Meu primeiro desafio agora que tenho pensado já tem um mês, eu preciso cuidar da minha saúde (E5, questão 10).

Buscar cuidar de minha saúde, saber como estou hoje e quais são meus limites (E6, questão 10).

Me manter atualizado nesse tempo (E1, questão 10).

Pensar e planejar muito bem de agora em diante, quais os novos desafios a serem superados (E2, questão 10).

Para avaliar quais são os principais desafios e dificuldades de se empreender após os sessenta anos, retoma os desafios apresentados pelos empreendedores entrevistados, conforme apresentado na TAB. 20.

**Tabela 20 – Dificuldades de se empreender após os 60 anos**

<b>Desafios / Dificuldades</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Nenhum	2	28,6
Cuidados com a saúde	2	28,6
Estar atualizado	1	14,3
Fazer Transição dos Negócios	1	14,3
Preconceito por causa da Idade	1	14,3

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Dentre os entrevistados, 28,6% (2) citaram não ter nenhuma dificuldade em empreender após os 60 anos de idade, mostrando um fato ou apontando um desejo, que em alguns casos contrapõem com as restrições ligadas à saúde.

No momento não vejo nenhuma dificuldade de me manter a frente dos negócios, confio muito no meu trabalho (E2, questão 11).

Nenhuma dificuldade a não ser as normais de qualquer negócio, [...] (E3, questão 11).

Enquanto tiver saúde e disposição não deixarei de trabalhar, porque o único obstáculo seria por motivos de saúde (E4, questão 11).

É cuidar do corpo porque a mente ta fervilhando, eu preciso fazer meu corpo conseguir acompanhar minha mente, [...] hoje eu sei que tenho uma vida sedentária e isso pode me prejudicar no futuro (E5, questão 11).

Outras dificuldades citadas foram: manter-se atualizado, permanecer ativo, fazer a transição dos negócios para os familiares e o preconceito por causa da idade.

Um grande desafio, e fazer com que deem continuidade em todo trabalho feito até hoje (E3, questão 11).

Por isso meus maiores desafios são estar atualizado (E2, questão 11).

Outra coisa que de certa forma atrapalha meus trabalhos é a dificuldade na forma como somos tratados, por exemplo, nos bancos (E6, questão 11).

Um fato que percebi dificuldade foi ao solicitar um financiamento de longo prazo, perceber que o gerente estava questionando o porquê de tanto tempo, [...] acredito que ele estava pensando na minha idade ao final [...] (E6, questão 11).

Segundo as respostas dos entrevistados no que refere aos desafios e dificuldades de se empreender após os sessenta anos, apesar de não deixarem explícito em seus relatos infere-se como um grande desafio é a sucessão empresarial. Por possuírem um perfil centralizador e independente de gestão, e não terem planejado o momento de transição. Por esse motivo apresentam uma preocupação forte com sua saúde, pois consideram ser necessário se manter a frente de seus empreendimentos.

Quando questionados quanto a fatores externos que prejudicam o desempenho de suas funções, observa-se uma tendência para a negação da existência destes fatores (04 entrevistados).

Não vejo nenhum fator que me prejudica no desempenho de minhas atividades (E7, questão 12).

Para mim não hoje eu não tenho nenhum problema me sinto muito bem (E2, questão 12).

Acredito que não exista nenhum fator externo que me prejudica, tenho a mesma vontade, de quanto abri minha empresa. porém o corpo não acompanha, e é preciso dosar (E5, questão 12).

Os dados apresentados demonstram que as maiores dificuldades para os entrevistados são os cuidados com a saúde e o físico, pois mostram que ainda possuem muitos desafios a superar, o que vai ao encontro da teoria de McClelland (1972), onde os indivíduos motivados por necessidade de realização, acreditam que os resultados obtidos são de responsabilidade pessoal e colocam-se em situações

competitivas, e buscam seus limites para fazer um bom trabalho, porém sentem que o corpo não acompanha mais seus pensamentos. Cabe ressaltar que seis dos sete empreendedores entrevistados não apresentaram explicações nos seus discursos do desafio e preparação para o processo de sucessão empresarial.

#### 4.7 Facilidades e ganhos de se empreender após os 60 anos de idade

Inicialmente pode ser observado que os entrevistados se sentiram muito mais a vontade para comentar as facilidades e ganhos de ser empreendedor depois dos sessenta anos (TAB. 21).

**Tabela 21 – Facilidades e ganhos de se empreender após os 60 anos.**

<b>Facilidades/Ganhos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Conhecimento	4	57,1
Experiência de vida	4	57,1
Experiência profissional	3	42,9
Maturidade (Pessoal/Profissional)	2	28,6
Equilíbrio	2	28,6
Estabilidade financeira	1	14,3

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Padronizada para explicar que é possível dar mais de uma resposta

A TAB. 21, indica que 57,1% das respostas, os entrevistados citaram como facilidade/ganho o conhecimento, e também a experiência de vida seguida por 42,9% das respostas indicando a experiência profissional. Já a maturidade (pessoal e profissional) e o equilíbrio foram citados por 28,6% (2) entrevistados. Observe ainda que a estabilidade financeira também foi citada:

Acredito que uma grande vantagem que eu tenho para empreender hoje é o conhecimento e a experiência de vida (E1, questão 13).

Quando você conhece e domina aquilo que você faz, as coisas ficam mais fáceis, [...] eu acredito que o conhecimento hoje faz toda a diferença (E7, questão 13).

A estabilidade financeira e emocional, coisas que eu não tinha na juventude (E1, questão 13).

A experiência de vida e de conhecimentos acumulados com o passar dos anos (E5, questão 13).

Como a vida empresarial é feita de desafios e oportunidades, acredito que essa maturidade e o equilíbrio que vêm com a idade, [...] ajudam na tomada de decisões que são importantes para a saúde das organizações (E4, questão 13).

Os dados e depoimentos apresentados pelos entrevistados demonstram que as facilidades e os ganhos de se empreender após os sessenta anos, constituem características que são adquiridas com as experiências e vivências do dia a dia. Pode se deduzir que muitas convergem para uma maior segurança no processo de tomada de decisões, o que vai ao encontro do perfil apresentado pelos entrevistados no questionário de *McClelland*, pois apresentam como pontos fortes dos entrevistados a *independência* e *auto confiança*, que é obtida como consequência dos conhecimentos proporcionados pelos longos anos de gestão e de empreendedor.

Ao serem perguntados se os mesmos planejavam que suas empresas tivessem o crescimento que obtiveram, bem como se eles montariam esse negócio novamente no mesmo ramo e qual é a principal realização dos mesmos como empreendedores, os resultados mostram o comportamento habitual do empreendedor brasileiro.

Para 57,1% dos empresários (4) declararam não ter planejado o crescimento observado para suas empresas hoje. Já, 28,6% (2) declararam que planejaram esse crescimento e somente 13,4% (1) declarou ter planejado parcialmente. Dentre os empresários entrevistados, todos declararam que montariam o negócio novamente, no mesmo ramo, sendo que alguns fizeram algumas observações, como: ter um maior direcionamento dos negócios, um melhor planejamento e outra forma de atuação.

Eu sempre tive muita vontade crescer, mas não tinha tempo de pensar no tanto que iria crescer (E1, questão 5).

Não imaginava, porém obter tanto sucessos nos negócios (E4, questão 5).

Após avaliar bem o mercado e identificar uma excelente oportunidade de negócio, não tinha dúvida que seria bem sucedido (E3, questão 5).

Quando se fala em sucesso muitos empresários pensam em quantidade, eu sempre pensei em sucesso como qualidade. [...] por isso quando comecei a empreender sempre primei pela qualidade do que estava fazendo, meu objetivo era melhorar sempre (E7, questão 5).

Um fato instigante é que a maioria dos entrevistados apesar de saber o que queria para a empresa, relatou que não planejava alcançar o sucesso que obteve, o que contesta o citado por Dornelas (2003) ao afirmar que o planejamento é um dos pontos fortes de um empreendedor, pois é uma característica ligada à criação e ao sucesso empresarial. Porém quando se analisa também o perfil empreendedor dos entrevistados, segundo questionário de *McClelland*, o planejamento não está entre as características mais destacadas.

Também foram levantados os objetivos e atividades que os empresários pensam em fazer para manter seu negócio em ritmo de crescimento além de como os mesmos planejam o futuro das suas empresas, conforme apresentado na TAB. 22.

**Tabela 22 – Como manter os negócios em ritmo de crescimento.**

O que fazer para manter ritmo de crescimento	Frequência	Percentual
Continuar no mesmo caminho	5	71,4
Através de treinamento e capacitação dos funcionários	1	14,3
Trabalho	1	14,3
Buscando novos mercados (clientes/fornecedores)	1	14,3
Fazer uma boa transição dos negócios para família	1	14,3
Novas idéias	1	14,3
Dedicação	1	14,3
Investindo em equipamentos novos e mais modernos.	1	14,3
Rede de relacionamentos ativa	1	14,3
Trabalhando com pessoas treinadas e capacitadas.	1	14,3
Definindo objetivos a serem alcançados	1	14,3

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Padronizada para explicar que é possível dar mais de uma resposta.

Dos entrevistados 71,4% (5) relataram que pretendem continuar no mesmo caminho. Foram citados ainda: como forma de manter os negócios em ritmo de crescimento, o treinamento e a capacitação dos funcionários, bastante trabalho, a busca por novos mercados, a transição dos negócios para família, busca de novas idéias, a dedicação, o investimento em novos equipamentos (mais modernos) a manutenção de uma rede de relacionamentos ativa, trabalhar ao lado de pessoas treinadas e capacitadas além da definição de objetivos a serem alcançados.



Você não pode desistir nunca, isso é um grande incentivo pra mim, pra quem quer crescer tem de continuar (E1, questão 9).

Proporciono treinamentos e capacitação aos funcionários, [...] sempre apresento os clientes novos aos meus sócios. Filha e genro (E2, questão 9).

Busco novas parcerias, novas idéias e agrego novos serviços (E. 3, questão 9).

Trabalho com muita dedicação e empenho, [...] mantenho uma rede de relacionamentos ativa (E5, questão 9).

Busco novos clientes e fornecedores e invisto em equipamentos novos e mais modernos (E6, questão 9).

Buscou-se conhecer o planejamento do futuro do empreendimento na análise dos empreendedores entrevistados. Os resultados estão na TAB. 23.

**Tabela 23 – Como o empreendedor planeja/pensa o futuro de suas empresas**

Planeja/Pensa o futuro das empresas	Freqüência	Percentual
Investir na qualificação dos funcionários, e contratar pessoas mais qualificadas	3	42,9
Fazer uma boa transição dos negócios para família	2	28,6
Futuro incerto devido ao mercado (Ainda não planejou)	1	14,3
São muitas coisas (Ainda não planejou)	1	14,3
Manter o negócio bem estruturado	1	14,3
Melhorar a cada dia	1	14,3

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: Padronizada para explicar que é possível dar mais de uma resposta

Independente de quem vai trabalhar aqui na empresa tem de ser formado [...] tem de ter conhecimento, tem de ter estágio em outras empresas, [...] inclusive já montei uma escola para dar treinamento ao pessoal (E1, questão 08).

Procuro manter a empresa bem estruturada, com as contas sempre em dia (E6, questão 8).

Meu objetivo no futuro e progredir sempre, busco sempre fazer algo melhor, do que já fiz, por isso contrato pessoas mais qualificadas (E7, questão 8).

Verifica-se que 42,9% das respostas dos entrevistados estão em investir na qualificação dos funcionários e contratar pessoas mais qualificadas, o destaque para a importância de treinar, capacitar, buscando o aprimoramento e a qualificação de sua equipe, visto que para manter a empresa bem estruturada, é preciso melhorar a cada dia e contratar pessoas mais qualificadas, sendo uma preocupação dos entrevistados em manter os métodos adotados até o presente momento, infere-se que a busca por treinar e qualificar a equipe, bem como manter o padrão e métodos

adotados seja uma estratégia dos empreendedores para continuarem a frente de seus negócios. O empreendedor é alguém que toma a iniciativa de reunir ou de reorganizar recursos de maneira a gerar uma organização estruturada, cujo sucesso é incerto (SHAPIRO, 1980).

Há muito tempo venho preparando minha filha e meu genro, para fazer a sucessão, [...] Treino e repasso toda minha experiência, pois espero que eles deem continuidade a empresa (E2, questão 7).

Existem muitas mudanças acontecendo no meu segmento, o futuro é incerto e tenho dificuldades de planejar a continuidade da empresa (E3, questão 8).

Estou em um momento de muitas mudanças internas. [...] tenho muitas coisas para fazer preciso pensar e planejar muito (E5, questão 9).

Os entrevistados apresentaram algumas opções/sugestões de como pretendem manter suas empresas em ritmo de crescimento, contudo com exceção de um entrevistado que busca qualificar e repassar conhecimentos para a filha e o genro para que dêem continuidade nos negócios, os demais não demonstram preparo para fazerem a transição ou sucessão de suas empresas. Apresentaram como justificativas o futuro incerto e as imprecisões do mercado, relataram que ainda não planejaram ou pensaram no futuro de suas empresas pois são muitos fatores a serem considerados, dentre outras justificativas.

Porém existe um conflito nos relatos dos entrevistados com a literatura, pois segundo Dornelas (2003) o planejamento e a preocupação com o futuro do empreendimento são pontos intensos no cotidiano do empreendedor, pois essas características estão fortemente ligadas a sustentação da empresa, e ao não se atentarem para o processo de transição e sucessão no que refere a continuidade e permanência dos empreendimentos no mercado, se faz necessário não só a preparação e qualificação da equipe, com também os cuidados necessários em preparar os sucessores, que darão continuidade aos negócios.

Este capítulo concentrou as respostas relativas aos objetivos específicos da pesquisa em que se procurou identificar e comparar os perfis médios dos entrevistados com o dos participantes do Seminário Empretec de 2005 até 2009 realizado em Uberlândia/MG. Identificou quais são os desafios e dificuldades, e os ganhos e facilidades de se empreender após os sessenta anos, bem como o que

mantém sete empresários com idade acima de sessenta anos à frente de seus negócios.

A seguir, estão sintetizadas as considerações finais obtidas a partir desta análise, as limitações da pesquisa e as proposições para estudos futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para esta pesquisa, foi realizada revisão bibliográfica sobre: conceitos de empreendedorismo e empreendedor, o perfil do empreendedor, bem como os motivos para empreender, empreendedorismo no Brasil e idoso e o mercado de trabalho.

A metodologia consistiu uma pesquisa descritiva, por meio de estudos de casos múltiplos, com abordagens qualitativa e quantitativa, a fim de se obter informações dos empreendedores sobre a criação do empreendimento e a motivação para e permanência no mesmo.

O objetivo geral do estudo foi “Identificar e analisar os motivos pelos quais sete empreendedores líderes da cidade de Uberlândia-MG, mesmo já tendo alcançado sucesso, e serem referência no segmento em que atuam, e com idade acima de 60 anos, ainda mantêm-se na liderança de seus empreendimentos. Como objetivos específicos estabeleceram-se:

- a) Identificar, as características empreendedoras dos entrevistados, segundo o modelo de David McClelland;
- b) Analisar os motivos que os levaram a empreender no início de seus negócios;
- c) Identificar o que os mantém a frente de seus negócios;
- d) Identificar os desafios e dificuldades de se manter empreendedor após os 60 anos de idade;
- e) Identificar as facilidades e ganhos de se manter empreendedor após os 60 anos de idade.

É necessário frisar, antes de tudo, que os empreendimentos pesquisados são considerados de sucesso, uma vez que para uma organização possuir mais de 35 anos de existência infere-se que seja mais em função de seus acertos do que seus erros.

Os resultados da pesquisa confirmam a inexistência de uma fórmula padrão para ser empreendedor, mas, as pessoas interessadas em abrir seu próprio negócio ou até mesmo as que já possuem algum tipo de empreendimento, necessitam desenvolver alguns comportamentos inerentes aos empreendedores de sucesso, como dinamismo, desejo de superação e realização pessoal, trabalho intenso e avaliação de riscos inerentes ao negócio bem como muita persistência e dedicação ao trabalho.

As conclusões obtidas dos dados coletados podem ser apresentadas da seguinte forma:

- Quanto às características apresentadas pelos empresários pesquisados, conclui-se que na análise do perfil proposto por McClelland (1972), o resultado pode ser considerado muito próximo no ponto de vista do equilíbrio, entre as características empreendedoras. Ou seja, o conjunto de características apresentadas nesta abordagem não possui uma distorção entre a característica com pontuação média mais baixa persistência, frente a característica com pontuação média mais alta independência e auto confiança;
- Cabe ressaltar que as características independência e auto confiança, comprometimento, estabelecimento de metas, demonstram a preocupação do empreendedor com os aspectos operacionais e de manutenção do negócio. A necessidade de estar envolvido com o trabalho (comprometimento) e, a autonomia para agir leva a considerar uma forte tendência de organização e controle, e visão empreendedora por parte do empreendedor;

As conclusões que se seguem referem-se aos motivos que os levaram a empreender no início de seus negócios.

- O estudo indicou que o principal motivo que levou os entrevistados a empreender, são características relacionadas a sua personalidade, ou seja, serem indivíduos dinâmicos, enérgicos, criativos, ousados e independentes, e que adquiriram esses comportamentos através não só

do exemplo de familiares, mas por serem pessoas de origem humilde e que precisavam de trabalhar, encontrar seu espaço no campo profissional e se realizar como pessoas e empreendedores;

- Iniciaram no trabalho ainda enquanto crianças ou adolescentes, e que possuíam baixo grau de instrução, mas com muito trabalho e dedicação relataram uma história de vida com muita dificuldade mas de superação.

A seguir são apresentadas as conclusões relacionadas aos motivos que os mantêm a frente de seus negócios.

- Os dados levantados entre os entrevistados permite afirmar que os principais motivos que os mantêm na liderança de suas empresas, estão ligados diretamente a satisfação de sua realização pessoal, bem como a manutenção do empreendimento, primeiro lugar porque ao estarem a frente de seus empreendimentos se sentem úteis, o eleva seu ego, além de mante-los ainda mais auto confiantes;
- Outro fato citado pelos entrevistados é a satisfação e o prazer em trabalhar, os quais estão diretamente ligados a determinação do empreendedor, esses motivos estão diretamente relacionados as características empreendedoras mais fortes do grupo, independência e auto confiança, que denota a espontaneidade e o desejo de continuar ativo, a dedicação e o trabalho unidos ao comprometimento dos entrevistados tornam o alcance de metas e objetivos os motivos que dão sentido a sua realização pessoal.

As conclusões que se seguem referem-se aos desafios e as dificuldades de se empreender após os 60 anos de idade.

- Observou-se que a principal preocupação dos entrevistados é com o futuro da família (filhos e netos), em especial a colocação dos mesmos, preocupam-se muito com a “estabilidade” dos familiares, porém demonstram que ainda não pensam na sucessão empresarial, pois acreditam na sua capacidade e disposição como gestores e a frente de seus negócios;

- Quanto a existência de algum fator externo que os prejudica no desempenho de suas funções, relataram não ter nenhum fator externo que os prejudique na realização de suas tarefas ou atividades.

As conclusões que se seguem referem-se às facilidades e ganhos de se empreender após os 60 anos.

- Os entrevistados apontaram como principais destaques o conhecimento e a experiência de vida, bem como a experiência profissional, inclusive relatando serem esses fatores o grande diferencial para o sucesso empresarial, mas que essas habilidades somente são adquiridas com o passar dos anos, e as experiências advindas de reflexões e decisões tomadas no dia-a-dia.

Estes resultados permitiram conhecer mais os motivos que mantêm sete empreendedores que já alcançaram sucesso em suas empresas a se manterem a frente de seus empreendimentos, de uma maneira mais genérica e pontual.

Os resultados apontaram ainda a importância do papel da família no início de suas atividade sendo inclusive direcionado aos pais e familiares, os quais tinham com exemplo ou receberam algum incentivo, porém quando questionados a respeito da continuidade e planejamento futuro das empresas, existe uma contradição, pois tem como grande realização pessoal os cuidados com a família, mas não prepararam seus sucessores. Preocupam em contratar e treinar seus colaboradores para a manutenção da empresa, porém, não abrem espaço para interação dos filhos nas decisões do negócio, buscam colocar seus filhos em cargos de responsabilidade dentro da empresa porém não transferem a eles a autoridade para tomada de decisão.

### **Limitações da pesquisa**

Conforme citado por Vergara (1997, p. 59) “todo método tem possibilidades e limitações”. Dessa forma, é oportuno situar as limitações sofridas pela pesquisa, as quais, todavia, não invalidam a sua realização.

- O fato de o estudo ter sido realizado com um grupo de apenas sete empresários residentes na cidade de Uberlândia-MG, não nos permite generalizar os resultados, é preciso validar em outras amostras, inseridas em contextos culturais diferenciados, o que pode levar à aplicação do mesmo questionário a empresários de outros locais, bem como outros setores da economia, no sentido de comparar os resultados e aprofundar os estudos inclusive com dados complementares;
- A reduzida literatura voltada para motivação de empreendedores com idade acima de 60 anos;
- A utilização de um questionário fechado pode trazer vantagens, mas limita as opções de resposta, não possibilitando ao pesquisado expor a sua realidade específica.

### **Proposição de estudos futuros.**

As conclusões apresentadas sugerem a realização de estudos futuros, com a utilização de novos métodos quantitativos e qualitativos, no sentido tornar mais apurado o conhecimento do tema.

Levantar informações semelhantes àquelas aqui trabalhadas, em outros grupos de empresários e empreendedores, em especial a investigar como se relacionam com a questão da sucessão, e também a questões familiares. Realizar estudos que possam identificar a importância da mulher empreendedora com mais de 60 anos, visto que dentre os entrevistados existia somente uma mulher.

Mas, sobretudo, utilizar métodos que vão além da análise mais superficial desta questão estudada, buscando tratar objetivamente e com maior profundidade a questão do empreendedorismo, não somente como desejo de realização, conforme apregoa McClelland (1972), mas também do desejo do poder. Analisar, com os futuros pesquisados desta faixa de idade, a questão da sua própria sucessão, a centralização de poder, e os motivos de sucessores de manter o empreendimento quando não possuem mais os desafios de criação do negócio, além de terem que enfrentar e conviver com a imagem do criador do empreendimento de sucesso.



## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS DISTRIBUIDORES. Disponível em: <[www.abad.com.br](http://www.abad.com.br)>. Acesso em: 21 Out. 2009.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE UBERLÂNDIA – ACIUB. Disponível em: <[www.aciub.com.br](http://www.aciub.com.br)>. Acesso em: 20 Out. 2009.

ACEVEDO, Cláudia Rosa. **Perfil do consumidor maduro em viagens de lazer**. 1998. 262 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1998.

ALVES JÚNIOR, Edmundo de Drummond. Procurando superar a modelização de um modo de envelhecer. **Revista Movimento**, Porto Alegre, v. 10, n. 2, p. 54-71, maio/ago. 2004.

BARRETO, Luiz Pondé. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Universidade Católica de Salvador, 1998.

BAUMOL, William J. Formal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds. **Journal of Business Venturing**, v. 8, p. 197-210, 1993.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BESSONE, Flávia. Nem tanto nem tão pouco. **Rumos**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 40-43, fev. 2000.

BROCKHAUS, Robert H. Risk taking propensity of entrepreneurs. **Academy Management Journal**, v. 23, n. 3. p. 509-520, 1980.

CAMARANO, Ana Amélia; PASINATO, Maria Tereza. O envelhecimento populacional na agenda das políticas públicas. In: CAMARANO, Ana Amélia (Org.). **Muito além dos 60**. Rio de Janeiro: IPEA, 1999. p. 253-292.

CARLAND, J. W.; CARLAND, J. C.; HOY, F. S. An Entrepreneurship Index: an empirical validation. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 25, n. 3, p. 244-265, 1992.

CARTER, S. **Women's business ownership**: a review of the academic, popular and internet literature. Glasgow: University of Strathclyde, 2001

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CUNNINGHAM, Jonh. B.; LISCHERON, J. C. Defining Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n.1, p. 45-61, 1991.

DEBASTIANI, Irio Roque. **Empreendedorismo**: relação entre motivação empreendedora, perfil do empreendedor e desempenho organizacional. 2003. 88 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional de Blumenau – FURB. Blumenau. 2003.

DEBERT, Guita Grin. **A reinvenção da velhice**: socialização e processos de reprivatização do envelhecimento. São Paulo: USP/Fapesp, 1999.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Pioneira, 1989.

DEPIERI, Cristina. C. Lucas Souza. **Atitude empreendedora e cultura**: um estudo em organizações brasileiras. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho), Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília. Brasília, 2005.

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

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 299 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DUTRA, Ivan de Souza. **O perfil empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses**. Londrina, 2001. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Londrina. 2001.

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

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

FILION, Louis. Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 34, n. 2, abr/jun., p. 5-28, 1999.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução a pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookmam, 2004.

FREIRE, L. C. Empreendedorismo: uma nova área de pesquisa acadêmica? In: CONGRESSO DA COPPEAD, 9., 2002, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: COPPEAD, 2002.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil – Relatório Global 2008**, Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br>>. Acesso em: 14 Jun. 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JÚNIOR. E.; SUNSIN, L. A. de S. B. Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. In: SOUZA, E. C. L. de (Org.). **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2001, p. 9-24.

GNYAWALI, Devi R.; FOGEL, T. S. Environments for entrepreneurship developments: key dimensions and reserarch liplications. **Entrepreneurship: Theory and Price**, v. 18, n. 4, p. 43-63, 1994.

GRÜNEWALD, Virginia. **Considerações Sobre ergonomia e terceira idade**. Florianópolis, 1997. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1997.

GUIMARÃES, Tatiane Barleto Canizela. Análise epistemológica do campo do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 28.,2004, Curitiba, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1CD-ROM

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1996.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital**. Lexington: Lexington Books, 1986.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 592 p.

HOLTZ-EAKIN, D; JOULFAIAN D; ROSEN H. S. Sticking it out: entrepreneurial survival and liquidity constraints, **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 102, n. 1, February, p.53-75, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **O trabalho a partir dos cinquenta anos de idade**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/trabalho\\_50anos.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/trabalho_50anos.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Síntese de indicadores sociais** - Uma análise das condições de vida da população brasileira: 2007. (PNAD- Pesquisa Nacional de Amostras por Domicílios – Estudos e Pesquisas, Informação Demográfica e Socioeconômica, n. 21). Rio de Janeiro, 2007.

INSTITUTO DE PESQUISA APLICADA - IPEA. **Brasil: o estado de uma nação: mercado de trabalho, emprego e informalidade**. Rio de Janeiro, 2006. p. 68-118.

LEITE, Roberto Cintra. **De executivo a empresário: como realizar o seu ideal de segurança e independência**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOPES, R. M. A. **Avaliação de resultados de um programa de treinamento comportamental para empreendedores – EMPRETEC**. 1999. 118 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1

LYNN, R. Personality characteristics of a group of entrepreneurs. **Occupational Psychology**, v. 43, p.151-152, 1969.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS COMÉRCIO IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO MARTINS. Disponível em: <[www.martins.com.br](http://www.martins.com.br)>. Acesso em: 22 Out. 2009.

MASLOW, Abraham H. **Motivación y personalidad**. Barcelona: Sagitário, 1954.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MCCLELLAND, David C. **The Achieving society**. Princeton: Van Nostrand, 1961.

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

MINER, Jonh B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial: como acertar o alvo no mundo dos negócios**. São Paulo: Futura, 1998.

MOTTA, Luciana Branco da. **Treinamento interdisciplinar em saúde do idoso: um modelo de programa adaptado às especificidades do envelhecimento.** Rio de Janeiro: UnATI/UERJ, 2005.

MORALES, Sandro *et al.* Desenvolvimento e análise do impacto de uma nova versão do seminário para treinamento de empreendedores do Programa Empretec. In: SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIOS ÀS MICRO E MÉDIAS EMPRESAS. **Oficina do empreendedor.** Brasília, 2007. 50 p.

MOREIRA, Morvan de Mello. **Envelhecimento da população brasileira.** 1997. 167 f. Tese (Doutorado em Demografia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 1997.

MYERS, David. **Introdução à psicologia geral.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NÉRI, Aguinaldo Aparecido. A preparação para a aposentadoria. **A Terceira Idade,** São Paulo, n. 15, p. 19-27, 1998.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; CORDEIRO, Adriana Tenório. Empreendedorismo e o Espírito Empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

PEREIRA, Heitor J.; SANTOS, José Aparecido. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor.** Brasília: SEBRAE, 1995.

PREFEITURA MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA. Disponível em:  
<<http://www.uberlandia.mg.gov.br/>> Acesso em: 20 Out. 2009.

PY, Ligia; TREIN, Franklin. Finitude e infinitude: dimensões do tempo na experiência do envelhecimento. In: FREITAS, E. V. (Org.). **Tratado de geriatria e gerontologia.** Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2002. p. 1013-1021.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

RODRIGUES, Rosalina Aparecida Partezani; DIOGO, Maria José D'elboux (Org.). **Como cuidar dos idosos.** Campinas: Papirus, 2000.

RODRIGUES, Maria José; SOARES, Beatriz Ribeiro. O plano diretor e o sistema integrado de transportes de Uberlândia (MG). **Caminhos de Geografia**, Uberlândia, v. 8, n. 13, Out., p.158-174, 2004. Disponível em: <[www.ig.ufu.br/caminhos\\_de\\_geografia.html](http://www.ig.ufu.br/caminhos_de_geografia.html)>. Acesso em: 04 Nov. 2009.

ROGAR, Sílvia. Com 50 anos e sem patrão. **Veja**, a. 4, n. 27, ed. 2068, p. 90-93, jul. 2008.

SALGADO, C. D. S. **Gerontologia social**. Porto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas, 1999.

SCHUMPETER, Joseph A. **The theory of economic development**. Oxford: Universit Press, 1978.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Manual do Instrutor do Programa Empretec**. Brasília, 2001.

SERRANO, Daniel Portillo. **A Teoria de Maslow**. 02 jul. 2000. Disponível em: <<http://wlinux264.digiweb.psi.br/admin/arquivos/site/artigos/imagens/maslow.gif>>. Acesso em: 18 Mar. 2009.

SHAPIRO, Abraham. Some social dimension of entrepreneurship. In: CONGRESSO SOBRE ENTREPRENEUSHIP RESEARCH, 28., 1980 Waco, TX. **Documento Resumo**. [s.l.]: [s.n.], 1980. p. 236-351.

SILVA, Lucilia Nunes. **Líder sábio**: novo perfil de liderança do terceiro milênio. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SOUZA, Maria de Lourdes Freitas de. **O homem sujeito**: educação para a vida na maturidade. 1996. 123 f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1996

TAVARES, Tatiane Silva; LIMA, Juvêncio Braga de. Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 27., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

TERZIAN, Françoise. Lições da experiência. **GV Executivo**, São Paulo, v. 5, n. 5, p.61-62, nov./dez. 2006. Caderno Especial – Longevidade.

TODESCHINI, Marcos. Recrutados depois da aposentadoria. **Veja**, v. 4, n. 27, ed. 2068, p. 94-95, jul. 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**: São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VRIES, M. Síndrome da aposentaria. **HSM Management**, São Paulo, v. 8, n. 41, p.182-190, 2003.

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



## APENDICES

### APÊNDICE A – Questionário McClelland para o perfil empreendedor

Dirigido aos empresários a serem entrevistados, para o projeto de dissertação EMPREENDEDORISMO APÓS OS 60 ANOS: motivação e desafios.

#### a) Características da Empresa

1. Sua atuação na empresa: ( ) proprietário ( ) funcionário
2. Data de fundação: \_\_\_\_\_
3. Ramo de atividade: \_\_\_\_\_
4. Numero de funcionários: \_\_\_\_\_

#### b) Características individuais

1. Idade: \_\_\_\_\_
2. Formação escolar: ( ) até 8ª série ( ) até 2º grau ( ) até nível superior.
3. Cargo atual: \_\_\_\_\_
4. Tempo de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_
5. Sexo: ( ) feminino ( ) masculino

#### Questões

1. Este questionário se constitui de 55 afirmações breves. Leia cuidadosamente cada afirmação e decida qual descreve você de melhor forma (*considere como você é hoje, e não como gostaria de ser*). Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se de que ninguém faz tudo corretamente, nem mesmo é desejável que se saiba fazer tudo.
2. Selecione o número correspondente à afirmação que o descreve:
  - 1 = nunca
  - 2 = raras vezes
  - 3 = algumas vezes
  - 4 = usualmente
  - 5 = sempre
3. Anote o número selecionado na linha à direita de cada afirmação. Eis aqui um exemplo:  
 Mantenho-me calmo em situações tensas 2.  
 A pessoa que respondeu nesse exemplo selecionou o número “2” acima para indicar que, a afirmação a descreve apenas em raras ocasiões.
4. Algumas afirmações podem ser similares, mas nenhuma é exatamente igual.
5. Favor designar uma classificação numérica para todas as afirmações.
6. Este questionário se constitui de diferentes etapas em seqüência; leia atentamente as instruções.

### Questionário McClelland Para o Perfil Empreendedor

**1 = nunca / 2 = raras vezes / 3 = algumas vezes / 4 = usualmente / 5 = sempre**

<b>QUESTÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas.					
2. Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução					
3. Termino meu trabalho a tempo					
4. Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente					
5. Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final					
6. Gosto de pensar no futuro					
7. Quando começo uma tarefa ou projeto novo, coletei todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele					
8. Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples					
9. Consigo que os outros me apoiem em minhas recomendações					
10. Tenho confiança que posso estar bem sucedido em qualquer atividade que me proponha executar					
11. Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente					
12. Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me pedir					
13. Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo					
14. Sou fiel às promessas que faço					
15. Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho					
16. Envolve-me com algo novo só depois de ter feito o possível para assegurar seu êxito					
17. Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida					
18. Procuo conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando					
19. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa					
20. Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas					
21. Mudo a maneira de pensar se os outros discordam energicamente dos meus pontos de vista					

<b>QUESTÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>22.</b> Aborreço-me quando não consigo o que quero					
<b>23.</b> Gosto de desafios e novas oportunidades					
<b>24.</b> Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa					
<b>25.</b> Se necessário não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega					
<b>26.</b> Aborreço-me quando perco tempo					
<b>27.</b> Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar atuar					
<b>28.</b> Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito					
<b>29.</b> Tomo decisões sem perder tempo buscando informações					
<b>30.</b> Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que eu faria caso sucedam					
<b>31.</b> Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas					
<b>32.</b> Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em seu sucesso					
<b>33.</b> Tive fracassos no passado					
<b>34.</b> Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro					
<b>35.</b> Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades					
<b>36.</b> Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial para que fique satisfeita com o trabalho					
<b>37.</b> Nunca fico realmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las					
<b>38.</b> Executo tarefas arriscadas					
<b>39.</b> Conto com um plano claro de vida					
<b>40.</b> Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer					
<b>41.</b> Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo, antecipando-os					
<b>42.</b> Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema					
<b>43.</b> O trabalho que realizo é excelente					
<b>44.</b> Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas					

<b>QUESTÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>45.</b> Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado					
<b>46.</b> Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas					
<b>47.</b> Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo					
<b>48.</b> Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho					
<b>49.</b> Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas					
<b>50.</b> Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais					
<b>51.</b> Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos					
<b>52.</b> Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro					
<b>53.</b> Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar					
<b>54.</b> Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente					
<b>55.</b> Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo					

## Folha de avaliação do questionário padrão de auto-avaliação das cces.

### Instruções

1. Anote os valores que aparecem no questionário de acordo com os números entre parênteses. Observe que os números são consecutivos nas colunas. Ou seja, a resposta nº 2 encontra-se logo abaixo da resposta nº 1, e assim sucessivamente.

2. Atenção: faça as somas e subtrações designadas em cada fileira para poder completar a pontuação de cada CCE.

3. Suas pontuações podem necessitar de correção. Verifique as últimas instruções.

Avaliação das Afirmações					Pontuação	CCEs					
_____	+	_____	+	_____	+	_____	-	_____	+	6 = _____	Busca de oportunidades e iniciativa
( 1 )		( 12 )		( 23 )		( 34 )		( 45 )			
_____	+	_____	+	_____	-	_____	+	_____	+	6 = _____	Persistência
( 2 )		( 13 )		( 24 )		( 35 )		( 46 )			
_____	+	_____	+	_____	+	_____	-	_____	+	6 = _____	Comprometimento
( 3 )		( 14 )		( 25 )		( 36 )		( 47 )			
_____	+	_____	+	_____	+	_____	+	_____	+	0 = _____	Exigência de Qualidade e Eficiência
( 4 )		( 15 )		( 26 )		( 37 )		( 48 )			
_____	+	_____	+	_____	+	_____	-	_____	+	6 = _____	Correr Riscos Calculados
( 5 )		( 16 )		( 27 )		( 38 )		( 49 )			
_____	+	_____	+	_____	+	_____	-	_____	+	6 = _____	Estabelecimento de metas
( 6 )		( 17 )		( 28 )		( 39 )		( 50 )			
_____	+	_____	+	_____	+	_____	-	_____	+	6 = _____	Busca de informações
( 7 )		( 18 )		( 29 )		( 40 )		( 51 )			
_____	+	_____	+	_____	+	_____	-	_____	+	6 = _____	Planejamento, Monitoramento Sistemático
( 8 )		( 19 )		( 30 )		( 41 )		( 52 )			
_____	+	_____	+	_____	+	_____	-	_____	+	6 = _____	Persuasão e Rede de Contatos
( 9 )		( 20 )		( 31 )		( 42 )		( 53 )			
_____	+	_____	+	_____	+	_____	-	_____	+	6 = _____	Independência e Autoconfiança
( 10 )		( 21 )		( 32 )		( 43 )		( 54 )			
_____	+	_____	+	_____	+	_____	-	_____	+	6 = _____	Fator de Correção
( 11 )		( 22 )		( 33 )		( 44 )		( 55 )			

## Folha para corrigir a pontuação

### Instruções

1. O Fator de Correção (que é igual a soma das respostas 11,22, 33, 44 e 55) é utilizado para determinar se a pessoa tentou apresentar uma imagem altamente favorável de si mesma. Se o total dessa soma for igual ou maior a 20, então o total da pontuação das 10 CCEs deve ser corrigido para poder dar uma avaliação mais precisa da pontuação das CCEs do indivíduo.

2. Empregue os seguintes números para fazer a correção da pontuação:

Se o total do Fator de Correção for:	Diminua o número abaixo da pontuação de todas as CCEs
24 ou 25	7
22 ou 23	5
20 a 21	3
19 ou menos	0

3. A seguir você poderá fazer as correções necessárias.

### Folha de pontuação corrigida

	Pontuação – Fator de	= Total Corrigido
	Original	Correção
Busca de Oportunidade e Iniciativa	_____ - _____	= _____
Persistência	_____ - _____	= _____
Comprometimento	_____ - _____	= _____
Exigência de Qualidade e Eficiência	_____ - _____	= _____
Correr Riscos Calculados	_____ - _____	= _____
Estabelecimento de Metas	_____ - _____	= _____
Busca de Informações	_____ - _____	= _____
Planejamento e Monitoramento Sistemático	_____ - _____	= _____
Persuasão e Rede de Contatos	_____ - _____	= _____
Independência e Auto confiança	_____ - _____	= _____

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com Líder Empresarial/ Fundador da Empresa

Faixa Etária: ( ) Até 60 Anos ( ) De 60 até 65 Anos ( ) Acima de 65 Anos

Tempo na Organização: \_\_\_\_\_ Cargo Executa: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Grau de Escolaridade: \_\_\_\_\_

Nome Completo: \_\_\_\_\_

### Questões

<p>1. Sendo o Senhor um exemplo de empreendedor não somente da nossa região mas do estado. Conte para nós a sua história de empreendedor.</p>
<p>2. Que ocupação o senhor exercia antes da abertura de seu próprio negócio, e por que o senhor escolheu esses ramos de atividade?</p>
<p>3. Qual o principal motivo que o levou a abrir sua empresa? Quando da abertura de sua empresa, o senhor se espelhou em alguém? (família, amigos outros?)</p>
<p>4. Como o senhor resume a sua motivação para ser um empreendedor?</p>
<p>5. O senhor planejava que suas empresas teriam o crescimento que hoje tem?</p>
<p>6. O senhor montaria seu negócio novamente? No mesmo ramo?</p>
<p>7. Após os 60 anos é comum que as pessoas em geral, deixem de trabalhar ou pelo menos diminuam o ritmo de trabalho, o que motiva o senhor a permanecer até hoje, mesmo estando em um grupo empresarial de sucesso e consolidado, a se manter ativo e liderando seus empreendimentos?</p>

<p><b>8.</b> Como o senhor “Planeja” ou “pensa” o futuro de suas empresas?</p>
<p><b>9.</b> Como manter o SEU empreendimento em ritmo de crescimento?</p>
<p><b>10.</b> Quais são os desafios do senhor neste momento?</p>
<p><b>11.</b> Quais são a seu ver os maiores desafios e dificuldades de se empreender após os 60 anos.</p>
<p><b>12.</b> Existe algum fator externo a empresa que o prejudica no desempenho de suas funções? (família, saúde, preconceitos, ou outro).</p>
<p><b>13.</b> Quais as facilidades e os ganhos de se empreender após os 60 anos?</p>
<p><b>14.</b> Qual a sua grande realização como empreendedor?</p>
<p><b>15.</b> O senhor gostaria de acrescentar mais alguma informação?</p>