

A MARATONA MINERVA DE EMPREENDEDORISMO

Celso Massatoshi Furukawa – celso.furukawa@poli.usp.br
José Antonio Lerosa de Siqueira – lerosa.siqueira@poli.usp.br
Marcelo Massarani – massara@usp.br
Centro Minerva de Empreendedorismo
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Av. Prof. Mello Moraes, 2231, PMR
CEP 05508-900, São Paulo, SP

Resumo: *Este trabalho descreve um treinamento extracurricular incomum para motivar estudantes de graduação a assumirem posturas empreendedoras. Um dos aspectos originais do treinamento é a prioridade em motivar os participantes a desenvolver em si mesmos atitudes e comportamentos empreendedores, ao invés de ater-se a discorrer sobre conhecimentos relacionados à administração e negócios. Outro ponto inovador e fundamental é o seu foco na ética, cidadania, responsabilidade social, e outros tantos “ativos” essenciais para promover o desenvolvimento social, e não apenas o econômico. A Maratona consiste em 26 horas de treinamento, organizadas de forma concentrada em três dias consecutivos. As atividades se constituem principalmente de dinâmicas e vivências que incentivam o participante a pensar, agir e reagir como um indivíduo e como um membro de uma equipe. Apesar do nome “Maratona”, todas as atividades são desenvolvidas em sala de aula. Mais de 200 alunos já foram atendidos até o momento. O grau de satisfação obtido é extremamente elevado: de todos os alunos que passaram até agora pelo treinamento, apenas dois não o indicariam a um colega.*

Palavras-chave: empreendedorismo, trabalho em equipe

1 INTRODUÇÃO

A Maratona Minerva de Empreendedorismo (MME) é um treinamento desenvolvido pelos autores como parte das atividades do Centro Minerva de Empreendedorismo (CME), que tem como objetivo semear o espírito empreendedor entre estudantes de grande potencial da Escola Politécnica e das demais unidades da Universidade de São Paulo, e complementar a sua formação para que criem negócios, produtos e serviços de alto valor agregado, com ações e parcerias embasadas em um elevado senso ético.

A Maratona constitui o primeiro módulo de um programa completo, denominado Programa Minerva de Empreendedorismo (PME), que está sendo implantado gradativamente pelo CME, como parte da estratégia traçada pela Escola Politécnica para formar profissionais motivados a assumir as rédeas de sua carreira, e comprometidos com o desenvolvimento sustentável nas dimensões social, econômica e ambiental. Estes conceitos estão declarados no documento POLI 2015 (LANDI, 2004).

O PME foi desenvolvido com base em três princípios:

- As atitudes e comportamentos do empreendedor são desenvolvidos com mais rapidez através de uma dinâmica altamente participativa;
- O empreendedorismo com base em equipe mobiliza recursos importantes que são indisponíveis ou de difícil acesso para o empreendedor solitário;

- Somente uma atividade empreendedora fundamentada em sólidas bases éticas e nutrida do sentido de responsabilidade social é capaz de satisfazer o corpo, a mente e a alma, constituindo a base para o sucesso a longo prazo, em detrimento de ganhos imediatos.

O Programa é composto por sete módulos seqüenciais, descritos a seguir.

1. Maratona Minerva de Empreendedorismo – vivências e dinâmicas voltadas para o despertar do espírito empreendedor com base em trabalho de equipe.
2. Jornada de Geração de Capital Social – desenvolvimento de trabalhos não remunerados para pequenos estabelecimentos da comunidade em que vivem, gerando capital social (SIQUEIRA, 2004).
3. Empreendimento em Grande Equipe – criação e realização de uma campanha voltada para a solução de um problema de uma comunidade ou região, culminando com um evento.
4. Enduro de Empreendedorismo – Desafio de limites pessoais e desenvolvimento de trabalho em equipe em atividades esportivas a céu aberto.
5. Vivência de Negócios – 3 meses tentando ganhar a vida através de uma ocupação de baixa tecnologia.
6. Empreendedorismo Instrumental – aulas sobre conhecimentos básicos do empreendedor.
7. Competição de Planos de Negócios – desenvolvendo um plano de negócios com o apoio de mentores e profissionais experientes.

Além dos sete módulos, o Programa inclui um trabalho voluntário, denominado Estágio Social, que oferece ao participante uma oportunidade concreta de se integrar melhor na sua comunidade, desenvolvendo seu senso de responsabilidade social e ambiental.

Este trabalho descreve cada atividade da Maratona Minerva de Empreendedorismo e discute a motivação para cada uma de suas sessões. Apesar do foco principal da MME ser a motivação para a abertura de uma empresa, ressalta-se que um empreendedor não necessariamente é o dono de um negócio: uma pessoa empreendedora buscará seu espaço para atuação mesmo estando empregado em uma empresa ou mesmo em uma função pública, constituindo o que se chama de intra-empendedor.

2 AS RAZÕES POR TRÁS DA MARATONA

Os primeiros esforços dos autores para criar um programa extracurricular de empreendedorismo para alunos de graduação enfrentaram os seguintes problemas:

- Com o passar do tempo, a taxa da desistência aumentou devido às demandas das atividades curriculares normais. Concluiu-se que o curso ideal deve ser intenso e concentrado em um período muito curto. Por esse motivo, a MME é ministrada em apenas três dias consecutivos, começando em uma sexta-feira e terminando no domingo, totalizando 26 horas de treinamento intensivo
- Os estudantes não foram preparados para compreender a relevância das questões expostas, que exigem atitudes específicas e experiência de vida que não tiveram ainda. Assim, uma outra exigência deveria focar o treinamento em motivação e atitudes, fornecendo experiências tão reais quanto possíveis aos estudantes.

A idéia para um formato de maratona veio da percepção de que poderia ser interessante fazer um crescendo, pouco por pouco, como em todo exercício físico, começando com alongamento e aquecimento. Além disso, colocados em iguais condições frente a desafios, cada um dos participantes pode decidir por si mesmo o grau de dificuldade com que

enfrentará esses desafios, de modo que possa ir tão longe quanto consiga (o que, em geral, é muito mais do que imaginam serem capazes).

Uma vez feitas estas decisões a respeito do formato global, as seguintes definições acessórias foram feitas:

- Dê o mínimo de instruções aos participantes quanto o possível.
- Deixe-os agir livremente.
- Controle os resultados e dê todo o retorno possível.
- Inicialmente estabeleça uma atmosfera da confiança mútua e informalidade.
- Defina desde o começo que a MME é um não curso, mas uma experiência que visa o desenvolvimento mútuo. Não há professores e nem estudantes.
- Não é uma competição. Não há perdedores nem ganhadores.
- Enfatize a importância da produtividade pessoal e do planejamento do uso de seu próprio tempo.
- Enfatize a importância das experiências de vida, mesmo as negativas.
- Introduza o conceito do capital social com exemplos e experiências reais, e prepare os participantes para a fase seguinte (Jornada de Geração de Capital Social).
- Mostre como agir de forma empreendedora em termos bastante práticos.
- Faça-os analisar e expressar as razões que os levam a não agir em uma maneira empreendedora.

Após diversas experiências em 2002 e a primeira metade de 2003, os autores chegaram em uma especificação que parece atender às exigências definidas. Um mínimo de dois facilitadores são exigidos para ministrar o treinamento, mas não necessariamente devem estar juntos todo o tempo.

3 PRIMEIRO DIA: AQUECIMENTO E ALONGAMENTO

No primeiro dia (normalmente uma sexta-feira), as atividades se iniciam às 18h30 e vão até às 22h30. A sala utilizada está equipada com um “flipchart” ou uma lousa, e com cadeiras e mesas móveis.

Um facilitador se apresenta e relata suas experiências relacionadas à corridas de maratonas, o esporte. Normalmente, dois ou três dos participantes são corredores de longa distância e podem dar seu testemunho com relação às dificuldades de se correr uma maratona. Uma idéia geral é dada sobre o programa, sem entrar em detalhes. A idéia principal a ser transmitida é que o programa será difícil e exigente. Será necessário que cada um dê o melhor de si para chegar ao final do terceiro dia.

Em seguida, o segundo facilitador se apresenta e convida os participantes a iniciar uma conversa de 5 minutos com alguém na sala que eles nunca conversaram antes formando pares. Devem conversar sobre quem são e sobre suas expectativas sobre a MME. Após 5 minutos, cada par sucessivamente realiza uma apresentação cruzada (A apresenta B e B apresenta A). O facilitador escreve no “flipchart” todas as expectativas que surgem.

Em seguida os participantes recebem uma cópia do contrato com os objetivos da MME, o que se espera deles e quais são as obrigações dos facilitadores. Cada participante e um facilitador devem o contrato, que é discutido, item por item. Alguns pontos principais são

- Participar pontualmente, plenamente e com seriedade de todas as sessões;
- Manter sigilo sobre as dinâmicas utilizadas, para não prejudicar futuros participantes;
- Dar feedbacks francos e honestos uns aos outros e aos treinadores.

Os participantes são organizados em equipes com seis ou sete membros. Eles agora têm 20 minutos para descrever uma iniciativa empreendedora de baixo risco, que possa ser

posta em ação em pouco tempo. Cada equipe deve descrever sua idéia de forma muito sucinta numa folha de flipchart e afixá-la na parede. Em seguida, cada equipe tem 2 minutos para apresentar sua idéia.

O facilitador entrega uma tarefa adicional: as equipes devem anotar em suas folhas o principal motivo que as impede de iniciar imediatamente a implementação da idéia. Pela experiência própria dos autores, há uma súbita mudança no clima da sala. O exercício teórico se torna real, pois cada um tem que entrar em contato com seus próprios temores. Ao final, o facilitador coloca categoricamente que a única razão aceitável é *nada*. Ele não aceita *desculpas* para a inatividade; esta normalmente é a razão que as pessoas usam para impedir suas ações: encontram uma desculpa racional para não fazer nada.

Encerra-se o primeiro dia. A tabela 1 apresenta um resumo das atividades principais (pausas foram omitidas).

Tabela 1 – Resumo do primeiro dia.

Principais Atividades	Duração (min.)
Proposta geral	15
Apresentação dos participantes e discussão dos objetivos da MME	30
Discussão e assinatura do Contrato	30
Trabalho em grupo: discussão e escolha de Atividades Empreendedoras de Baixo Risco	60
O que é ser empreendedor? Demonstrações práticas de empreendedorismo	60

4 SEGUNDO DIA: ESTIMULANDO O TRABALHO EM EQUIPE

O segundo dia se inicia com uma discussão sobre alguns aspectos a serem considerados antes de se iniciar um empreendimento. Os principais pontos debatidos são

- Vantagens competitivas da sua proposta
- Relevância: pessoal e para sua equipe
- Temos uma idéia para uma Empresa ou para um Produto?
- Análise de risco
- Fracasso

O tema “fracasso” é tratado com destaque. Ressalta-se que o fracasso de um empreendimento também pode levar anos para ser admitido, requerendo-se coragem para isso. No entanto, deixa-se claro que um empreendedor encara um fracasso como aprendizado e uma valiosa experiência de vida, e não se deixa abater por ele.

Segue uma discussão sobre inovação e criatividade, durante a qual os participantes são levados a entender o processo criativo como um todo, começando com a percepção de problemas e oportunidade, a geração de alternativas de soluções, a seleção de opções viáveis e a execução com foco no resultado esperado.

É proposto um exercício de sensibilização, para detectar aspectos do dia a dia que nos causam irritação ou desconforto, que na verdade se constituem em oportunidades de negócio, se resolvidas a contento. Por exemplo, propõe-se um “brainstorm” para encontrar maneiras de melhorar um produto específico ou criar interesse em certas atividades consideradas maçantes. A atividade é desenvolvida em equipes e os resultados são discutidos. O processo em si é detalhado, com o objetivo de ressaltar as vantagens e desvantagens do trabalho criativo em grupo.

Novas equipes são organizadas para um exercício de criatividade para a formulação de novas oportunidades de negócio. Usando brainstorm, as equipes devem listar inicialmente problemas e recursos disponíveis que existam em sua comunidade. A partir dessas listas, passam então a propor oportunidades que atendam uma necessidade, utilizando um ou mais recursos.

Após o almoço, um dos facilitadores inicia uma discussão sobre de onde os desejos surgem e que poderia ser descrito como uma meta a ser satisfeita. A discussão é encaminhada para definir metas “SMART”, como se segue:

- S, eSpecífico. Define em termos práticos onde queremos chegar.
- M, Mensurável. Devemos saber como medir os resultados para avaliar os sucesso do empreendimento.
- A, Alcançável. A meta deve ser possível de ser atingida.
- R, Relevante. A meta deve valer o trabalho de ser perseguida.
- T, Temporal. Uma data específica deve ser firmada para a meta ser atingida.

Formam-se novamente as equipes da noite anterior, que desenvolveram propostas de iniciativas de baixo risco. Cada equipe deve descrever uma meta “SMART” para sua idéia em uma folha de flipchart e afixá-la na parede.

Cada equipe deve expor sua idéia em 1 minuto. O controle do tempo é rigoroso. Ao final, discute-se a importância de se estar sempre preparado para expor sua idéia de negócio de forma muito clara e concisa, para poder aproveitar uma oportunidade única de vendê-la a alguém especial, na eventualidade de encontrar essa pessoa em um elevador, por exemplo.

A próxima sessão é uma discussão um tanto monótona sobre princípios de contabilidade e tributos, conduzida por um dos facilitadores. Enquanto isso, em paralelo, o outro facilitador chama os participantes, um por um, para ir até outra sala para realizar uma atividade individual que não deve ser comentada com os outros após seu retorno.

Na outra sala, o facilitador entrega 3 bolas ao participante e aponta para uma cesta. O participante deve definir a posição da qual ele arremessará todas as 3 bolas em direção à cesta. A distância entre a posição escolhida e a cesta é registrada, quanto mais longe mais pontos são ganhos por bola colocada na cesta. O participante não pode ver os resultados de outros que vieram antes.

Após todos terem sua vez, é feito um intervalo. A aula de contabilidade é uma atividade secundária com o objetivo de manter todos ocupados enquanto a atividade individual é realizada. Durante o intervalo uma nova chance é dada para todos, com uma diferença: agora cada bola pode ser lançada de um lugar diferente.

O facilitador apresenta uma breve discussão a respeito da atividade realizada, enfatizando que normalmente as pessoas optam por um entre três comportamentos. O primeiro grupo de pessoas busca se livrar da tarefa e define objetivos bastante fáceis. O segundo comportamento é encarar tudo como uma aventura romântica, definindo objetivos muito difíceis apenas pela diversão. O terceiro comportamento é a opção de pessoas que tendem a ser empreendedores. Estas pessoas normalmente analisam seus riscos muito cuidadosamente e definem objetivos importantes, porém exequíveis para si mesmos.

Quase ao final do segundo dia, o conceito de Poder e as bases de seu exercício são discutidas. Os participantes formam pares – um comprador e um vendedor, e recebem textos que detalham certas condições definidas para cada parte, dizendo que é importante e o que é desejável para a negociação ser bem sucedida. Evidentemente, o comprador não conhece os parâmetros do vendedor, e vice-versa. A negociação deve ser completada em 20 minutos.

Em cada dupla vendedor/comprador, um terceiro participante acompanha a negociação como um observador passivo, com o objetivo de prestar atenção no comportamento dos

negociadores e controlar o tempo. Se o negócio é fechado dentro do prazo, o observador toma nota das condições acordadas (preço, quantidades, etc). Caso contrário, o observador deve atentar para as razões pelas quais um acordo não foi atingido.

A discussão da dinâmica ocorre em seguida. Ressalta-se que os termos de cada parte permitiria facilmente um acordo do tipo ganha-ganha. Ou seja, o objetivo principal das partes deveria ser estabelecer as bases para uma parceria duradoura. O melhor vendedor não é o que consegue o maior preço, mas aquele que busca um bom relacionamento de longo prazo com o comprador. Por sua vez, o melhor comprador não é o que obtém o menor preço, mas aquele que busca conquistar a boa vontade do vendedor para que possa contar com um fornecedor de qualidade por um preço razoável. Os observadores fornecem aos facilitadores ter uma visão imparcial a respeito dos comportamentos desempenhados pelos negociadores, o que permite dar feedbacks a eles a respeito do que pode ter prejudicado a negociação.

Como atividade final do dia 2, o facilitador trata da importância do pensamento crítico e da necessidade de ser capaz de separar necessidades importantes das urgentes na vida. Os participantes são solicitados a preparar um plano de utilização de seu tempo, cobrindo uma semana típica de sua vida rotineira, de modo a reservar tempo adequadamente para atividades fixas (aulas, por exemplo), estudos, lazer, etc. Esse planejamento deve ser feita em casa, em uma folha de flipchart, e trazida para discussão no início do dia seguinte.

Isto encerra o segundo dia. A Tabela 2 mostra as atividades e suas durações aproximadas (pausas para descanso e refeições não estão incluídas).

Tabela 2 – Resumo do segundo dia.

Principais Atividades	Duração (min.)
Iniciando um empreendimento: considerações	60
Processo criativo	90
Sensibilização: brainstorm em grupo para melhoria de produtos	30
Brainstorm em grupo: problemas, recursos e oportunidades	30
Sonhos. Meta SMART. Exercício em grupo	60
Contabilidade e tributos. Em paralelo: primeiro arremesso	90
Segundo arremesso	30
Discussão sobre análise de riscos e relevância pessoal	60
Discussão sobre as bases de exercício do Poder	30
Dinâmica da negociação	30
Discussão sobre a dinâmica da negociação	60
Proposta de trabalho para casa: planejamento pessoal do tempo	30

5 TERCEIRO DIA: DANDO O MELHOR DE SI

O terceiro dia começa com a discussão do planejamento de uso do tempo preparado pelos participantes. Os que desejam, podem expor o seu planejamento aos demais, e com isso receber críticas e sugestões dos demais.

Em geral, os alunos apresentam sérias dificuldades para acomodar na semana todas as atividades que gostariam de desempenhar. A discussão com a classe muitas vezes acaba por fazer o aluno a repensar seu dia a dia e a planejar seu tempo de forma mais realista, e em algumas vezes levantam-se soluções criativas para otimizar o uso do tempo.

Em seguida, o grupo passa por uma dinâmica que visa enfatizar a importância do equilíbrio entre qualidade e eficiência. Os participantes são organizados aleatoriamente em times, que irão competir uns contra os outros por um cliente. Os times devem desenvolver o processo de produção de um produto em particular. Há padrões rigorosos de excelência que devem ser satisfeitos para que o produto seja aceito pelo cliente. Para efeito de comparação, o cálculo do custo de produção é baseado apenas na mão-de-obra.

Inicialmente, os times passam por fases de treinamento. Cada equipe conta com um líder, a quem cabe definir a forma final do processo e cortar custos para que o time seja competitivo. Portanto, os líderes devem despedir um ou mais membros de suas equipes.

O processo é executado por cada time separadamente, de tal forma que se possa medir os resultados corretamente. Enquanto isso acontece, dá-se uma segunda chance aos demitidos, para formarem novos times. Em geral, os resultados alcançados por esses times adicionais são melhores que a média. Este fato é utilizado para discutir o valor da experiência – mesmo em se tratando de experiências ruins, e a importância de uma postura construtiva frente a um momento difícil.

Após o almoço, reinicia-se com um trecho do filme “O Fenômeno” (TURTELTAUB, 1996), que mostra como pessoas inteligentes enxergam oportunidades baseadas em cooperação, onde outros nada vêem. Com isto, abre-se a discussão a respeito do conceito de capital social (FRANCO, 2001), de acordo com a definição de PUTNAM (2004).

“The term social capital emphasizes not just warm and cuddly feelings, but a wide variety of quite specific benefits that flow from the trust, reciprocity, information, and

cooperation associated with social networks. Social capital creates value for the people who are connected and - at least sometimes - for bystanders as well."

A idéia central da discussão é enfatizar que, vivendo-se em coletividade, a decisão racional é agir não apenas em prol do que for melhor para si mesmo, para também para o que for melhor para o seu grupo (SIQUEIRA, 2004).

Para o próximo exercício, os participantes são organizados em novas equipes, aleatoriamente. É dado um caso sobre um pouso forçado na Lua e deve ser definido o que eles devem levar consigo na sua jornada até a base lunar para maximizar suas chances de sobrevivência. Primeiro, cada um anota sua própria decisão. Então o grupo discutirá e definirá a decisão para todo o grupo.

Por fim, abre-se uma discussão sobre o treinamento e faz-se o encerramento. A tabela 3 mostra a estrutura do último dia.

Tabela 3 – Resumo do terceiro dia.

Principais Atividades	Duração (min.)
Discussão sobre o planejamento de uso do tempo	90
Dinâmica de eficiência e qualidade	120
Discussão sobre a dinâmica de eficiência e qualidade	90
Capital Social e discussão sobre os módulos seguintes do PME	60
Dinâmica da Lua	60
Discussão sobre a dinâmica da Lua	60
Discussão final e fechamento	60

6 RESULTADOS

Até o momento, a MME foi realizada 6 vezes, praticamente uma vez por mês desde outubro de 2003 (com interrupção durante as férias escolares, de dezembro a janeiro). Cada turma teve de 30 a 40 participantes, a maioria estudantes de graduação do curso de Engenharia da Escola Politécnica, mas com a importante participação de alguns alunos de outros cursos, como Administração, Matemática, Psicologia, Educação Física, Odontologia, Nutrição, e outros.

Como mostra a tabela 5, 212 participantes já passaram pela MME. Destes, apenas 4 abandonaram o treinamento antes de seu fim. Dos 208 restantes, apenas 2 declararam expressamente que não recomendariam o treinamento a um amigo.

Dentro do Programa Minerva, o módulo 2 – Jornada Geração de Capital Social, que se segue à MME, requer um trabalho de campo, de vinte e oito dias, em que os participantes devem gerar Capital Social na prática, dando assistência para implantar melhorias em um pequeno estabelecimento comercial ou projeto social de sua comunidade, sem receber nenhum pagamento por isso. Apesar da continuidade no programa não ser exigida, aproximadamente 88% dos participantes que completam a MME conclui o módulo seguinte, o que evidencia o sucesso do treinamento como atividade para conquistar o interesse e o envolvimento dos alunos com o programa.

Tabela 5 – Resultados da MME (até maio 2004)

Turma	Data	Numero de alunos			
		Iniciaram	Abandonos	Não recomendam	Concluíram Mód. 2
1	Out 03	33	0	0	30
2	Nov 03	36	4*	1	28
3	Fev 04	34	0	0	31
4	Mar 04	40	0	1	33
5	Abr 04	34	0	0	30
6	Mai 04	35	0	0	em andamento

* Um deles devido a problemas de saúde

7 CONCLUSÕES.

A experiência descrita neste artigo ainda está longe de atingir a maturidade. Os autores consideram que pequenas e grandes modificações podem ser feitas. Entretanto, consideram também que ainda é cedo para mudanças significativas, dado que todo o Programa Minerva de Empreendedorismo tem a MME como ponto de partida. Alguns dos participantes da primeira turma se encontram no momento aguardando o início do módulo 6 do Programa.

Agradecimentos

Os autores agradecem ao Programa de Educação Continuada em Engenharia – PECE, pelo apoio recebido para a realização de todas as edições da MME.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FRANCO, A. **Capital Social**. Brasília: Millenium, 2001.

LANDI, F. R. **Poli 2015**. Disponível em < <http://www.poli.usp.br/2015/>>. Acesso em 14 junho 2004.

PUTNAM, R. “Bowling Alone”, <http://www.bowlingalone.com/socialcapital.php3>. Acesso em 14 de junho 2004.

SIQUEIRA, J.A.L., FURUKAWA, C.M. “Uma experiência em geração de capital social como atividade em um programa de empreendedorismo”. In Anais do Cong. Bras. Ensino de Eng. – COBENGE (CD-ROM), Brasília, DF, 14 a 17 de setembro, 2004.

TURTELTAUB, J. (diretor), PEGO, G. (escritor). “**Phenomenon**”, filme longa-metragem, Touchstone Pictures (EUA), 1996.

THE MINERVA MARATHON OF ENTREPRENEURSHIP

Abstract: *This paper describes an unusual extra-curricular experience aimed at motivating undergraduate students to behave in an entrepreneurial way. One original aspects of it is that it was designed to motivate the participants to develop entrepreneurial attitudes and behaviors, rather than focusing on knowledge related to business and administration. Another important and fundamental point is the focus on ethics, citizenship, social responsibility, and many other “resources” that are required to foster the social*

development, along with the economic development. The Marathon consists of 26 hours of work, organized in three consecutive days. Most of the activities encourage the participant to think, act and react as an individual and as a member of a team. Notwithstanding the reference to the sport, all activities are indoors. More than 200 students have already attended the Marathon up to now. The level of satisfaction observed is extremely high: among all the participants, only two would not indicate the Marathon to a friend.

Keywords: *entrepreneurship, team work*