



DESAFIO
universitário
EMPREENDEDOR



EMPREENDEDORISMO E USO DE NOVAS TECNOLOGIAS NO ENSINO DO EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

**1º PRÊMIO DE ARTIGOS DO PROJETO
DESAFIO UNIVERSITÁRIO EMPREENDEDOR**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Empreendedorismo e uso de novas tecnologias no ensino do empreendedorismo na Educação Superior

1º Prêmio de Artigos do projeto Desafio Universitário Empreendedor

© 2016. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos dos direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998)

Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Capacitação Empresarial

SGAS 605 - Conjunto A - CEP: 70200-904 - Brasília/DF

Telefone:(61) 3348-7230 – Fax: (61)3347-4938

www.sebrae.com.br

Sebrae Nacional

Presidente do Conselho Deliberativo

Robson Braga de Andrade

Diretor-Presidente

Guilherme Afif Domingos

Diretora-Técnica

Heloísa Regina Guimarães de Menezes

Diretor de Administração e Finanças

Vinícius Lages

Unidade de Desenvolvimento de Produtos e Cultura Empreendedora

Gerente

Mirela Malvestiti

Gerente Adjunta

Olivia Castro

Equipe técnica

Lidia Henrique do Nascimento

Autores

Alexandre de Sá Oliveira

Hong Yuh Ching

José Renato Kitahara

João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento

André Luiz B. da Silva

Cláudia Raffa

Raulino Pedro Gonçalves

Arthur William Pereira da Silva

Luciano Lizzoni

José Antônio de Oliveira Fonseca

Robson Malacarne

Unidade de Gestão de Marketing

Gerente

Fernando Bandeira

Gerente Adjunta

Joana Bona

Editoração

Rosana Carla de Figueiredo

Revisão Ortográfica

Discovery - Formação Profissional Ltda - ME.

Projeto Gráfico e Diagramação

IComunicação

FICHA CATALOGRÁFICA

048p

Empreendedorismo e uso de novas tecnologias no ensino do empreendedorismo na Educação Superior – 1º Prêmio de Artigos do projeto Desafio Universitário Empreendedor/Alexandre de Sá Oliveira...[et.al]___ Brasília,Sebrae,2016.
158p. : il

I Oliveira, Alexandre Sá II Ching,Hong Yuh III Bernardes,João Carlos Hipólito IV Silva, André Luiz B. V.Gonçalves, Raulino Pedro, VI Silva,Arthur William Pereira da Silva VII Lizzoni, Luciano VIII José Antônio de Oliveira Fonseca VIII Malacarne,Robson II Título. 1 Educação empreendedora

CDU – 37: 658



Prefácio

SOBRE O 1º PRÊMIO ARTIGOS CIENTÍFICOS

O SEBRAE busca identificar iniciativas inovadoras que possam ser facilmente replicadas em diversas Instituições de Ensino Superior (IES), do país. Para essa investigação, lançou em 2015 o **1º Prêmio Artigos Científicos**, para identificar, valorizar e divulgar experiências inovadoras e bem-sucedidas de ensino de empreendedorismo, educação empreendedora e estudos de caso sobre a aplicação de novas tecnologias no ensino do empreendedorismo na educação superior. O concurso faz parte da programação do projeto Desafio Universitário Empreendedor, uma competição nacional promovida pelo Sebrae para estimular habilidades empreendedoras entre estudantes, a partir dos documentos gerados por professores das Instituições de Ensino Superior (IES).

Os artigos foram avaliados pelos jurados indicados pelo Sebrae, como docentes, técnicos do Sebrae e parceiros e após foram anunciados os 10 professores vencedores do Prêmio, que foram analisados por três categorias: contribuição para a disseminação do empreendedorismo, coerência com o tema da competição, concisão e coesão e originalidade.

O vencedor do **1º Prêmio Artigos Científicos em 2015**, foi o professor Alexandre de Sá Oliveira, da Universidade do Vale do Itajaí (Univali), em Santa Catarina, com o artigo “Educação Empreendedora, empresarial ou para o empreendedorismo: estamos falando da mesma coisa?”.

Conheçam os vencedores por sua colocação:

- ▶▶ 1º Lugar – Alexandre de Sá Oliveira – UNIVALI – Balneário Camboriú/Santa Catarina. Artigo: Educação Empreendedora, empresarial ou para o empreendedorismo: estamos falando da mesma coisa?
- ▶▶ 2º Lugar – Hong Yuh Ching – FEI – São Bernardo do Campo/São Paulo. Artigo: Propensão a empreender: uma investigação quantitativa baseada nas características empreendedoras de alunos do curso de administração
- ▶▶ 3º Lugar – João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento – FEI – São Bernardo do Campo/São Paulo. Artigo: Motivações ao empreendedorismo universitário: uma análise empírica além do binômio Necessidade x oportunidade.



- ▶▶ 4º Lugar – André Luiz B. da Silva – SÃO CAMILO/CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO – Pompéia/São Paulo. Artigo: Empreendedorismo institucional no desenvolvimento da educação empreendedora: uma análise do papel dos professores.
- ▶▶ 5º Lugar – Raulino Pedro Gonçalves – SÃO CAMILO/CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO – Itajaí/Santa Catarina. Artigo: Mapa para a modelagem de negócios e o plano de negócio – um estudo de caso na Educação Superior.
- ▶▶ 6º Lugar – Árlen Duarte – FUNORTE/FACULDADES INTEGRADAS DO NORTE DE MINAS – Montes Claro/Minas Gerais. Artigo: Correlação entre Tendência empreendedora e segmentação econômica de acadêmicos de administração.
- ▶▶ 7º Lugar – Arthur Wiliam pereira da Silva – UFERSA – UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO – Mossoró/Rio Grande do Norte. Artigo: Projeto consultoria universitária utilizando a consultoria empresarial como forma de fomentar o empreendedorismo junto aos universitários.
- ▶▶ 8º Lugar – Luciano Lizzoni – FALURB – FACULDADE LUTERANA RUI BARBOSA – Marechal Cândido Rondon/Paraná. Artigo: Feira de Empreendedorismo: um ambiente para desenvolver comportamentos empreendedores.
- ▶▶ 9º Lugar – José Antônio de Oliveira Fonseca – FACRUZ – FACULDADE SANTA CRUZ – Itaberaba/Bahia. Artigo: Uma análise prática e metodológica da disciplina empreendedorismo.
- ▶▶ 10º Lugar – Robson Malacarne – IFES. Artigo: A relação da administração com o ensino de logística e suas implicações no desenvolvimento de competências empreendedoras.

MAIS SOBRE OS TEMAS

Empreendedorismo: é necessário considerar a origem e a conceituação do termo empreendedorismo, privilegiando casos concretos de experiências empreendedoras no ambiente universitário no Brasil ou no exterior.

Educação empreendedora: devem ser feitas abordagens metodológicas da educação empreendedora, contextualizando de forma prática e teórica o seu ecossistema e variantes, no Brasil ou no exterior.

Uso de novas tecnologias no ensino do empreendedorismo na educação superior: o artigo tem de ser desenvolvido em torno de experiências concretas sobre o uso de tecnologias no ensino, inovação, disseminação e fomento do empreendedorismo no ambiente universitário, e apresentar contribuições para instituições de ensino e professores.

Nessa iniciativa, o professor universitário é parceiro fundamental para que esses conteúdos, boas práticas e discussões ganhem força e eco no meio acadêmico e que os estudantes percebam a importância de utilizar novas experiências inovadoras.

Este Livro eletrônico é o primeiro de uma série que o Sebrae vai promover a partir do projeto Desafio Universitário Empreendedor (www.desafio.sebrae.com.br), visando a consolidação da cultura empreendedora na educação, que necessita de ferramentas de abstração, a fim de provocar o estudante a esgotar sua capacidade de pensar, analisar cenários e prospectar tendências, além de tomar a decisão de empreender.

Apresentação

A sociedade contemporânea exige pessoas empreendedoras, autônomas, com competências múltiplas, que saibam trabalhar em equipe, tenham capacidade de aprender e adaptar-se a situações novas e complexas, de enfrentarem novos desafios e promoverem transformações. Em decorrência dessa realidade, a educação empreendedora passou a ocupar posição estratégica no campo econômico e social no cenário brasileiro. É preciso aprender sobre empreendedorismo.

Nesse sentido, como forma de consolidar uma atuação sistemática e organizada de ações de educação empreendedora, o SEBRAE atua por meio do Programa Nacional de Educação Empreendedora (www.pnee.sebrae.com.br). O Programa apresenta duas frentes principais: desenvolvimento de competências empreendedoras e possibilidade de inserção sustentada no mundo do trabalho. No primeiro aspecto, destaca-se a valorização dos processos educacionais que estimulam o desenvolvimento do ser humano em todas as suas dimensões, de forma que ele possa contribuir com ideias para o mundo do trabalho e para o ambiente em que está inserido. Há o desejo de buscar mudanças, reagir a elas e explorá-las como oportunidade de negócios.

De outro lado, o segundo aspecto trata da possibilidade do autoemprego. O mundo está em constante mudança e aprender a lidar com a impermanência das coisas na vida significa, também, fazer um contraponto com a necessidade de estabilidade que, muitas vezes, aponta para um emprego fixo.

Ao vivenciar conteúdos de empreendedorismo, estudantes de todo o país também se preparam para o mundo de trabalho, seja seguindo carreira em uma empresa, seja abrindo o próprio negócio (predisposição para empreender). O conteúdo desafia o estudante a raciocinar e a buscar aprender de forma sólida conceitos, conhecimentos e técnicas que o ajudam a resolver problemas do dia a dia com os quais ele terá de lidar na vida profissional. Assim, são formados profissionais que sabem planejar, buscar informações, estabelecer metas, são persistentes, proativos, independentes e autoconfiantes. Ou seja: a inserção de conteúdos de empreendedorismo no ensino formal possibilita que crianças, jovens, adolescentes e adultos conversem sobre a estruturação de seus sonhos pessoais e profissionais, identificando oportunidades que gostariam de realizar e/ou desenvolver uma atividade empreendedora.

A cultura empreendedora não tem a ver com “status quo”, com estagnação, mas com transformação. Assim, para a ambiência da cultura empreendedora, são necessários professores empreendedores: que sonhem, que estimulem sonhos em seus



alunos. Isso requer dedicação, vontade de fazer diferente, buscar desenvolver autonomia em si e nos estudantes. Os professores são protagonistas nessa transformação.

Esse e-book é uma coletânea de artigos de professores sonhadores e empreendedores que, assim como o Sebrae, atuam com forte propósito do fortalecimento da crença em um futuro melhor, onde cada um é capaz de construir e empreender.

Agradecemos a todos os docentes pela parceria e pelo brilhante trabalho.

Desejamos a todos uma excelente leitura e muitos novos estímulos na jornada empreendedora!



Sumário

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA, EMPRESARIAL OU PARA O EMPREENDEDORISMO: ESTAMOS FALANDO DA MESMA COISA?	16
PROPENSÃO A EMPREENDER: UMA INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA BASEADA NAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DE ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	30
MOTIVAÇÕES AO EMPREENDEDORISMO UNIVERSITÁRIO: UMA ANÁLISE EMPÍRICA ALÉM DO BINÔMIO “NECESSIDADE” OU “OPORTUNIDADE”	50
EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL NO DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: UMA ANÁLISE DO PAPEL DOS PROFESSORES	66
MAPAS PARA A MODELAGEM DE NEGÓCIOS E O PLANO DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR	84
PROJETO CONSULTORIA UNIVERSITÁRIA: UTILIZANDO A CONSULTORIA EMPRESARIAL COMO FORMA DE FOMENTAR O EMPREENDEDORISMO JUNTO AOS UNIVERSITÁRIOS	100
FEIRA DE EMPREENDEDORISMO: UM AMBIENTE PARA DESENVOLVER COMPORTAMENTOS EMPREENDEDORES	114
UMA ANÁLISE PRÁTICA E METODOLÓGICA DA DISCIPLINA EMPREENDEDORISMO	128
A RELAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO COM O ENSINO DE LOGÍSTICA E SUAS IMPLICAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	144



ALEXANDRE DE SÁ OLIVEIRA



EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA, EMPRESARIAL OU PARA O EMPREENDEDORISMO: ESTAMOS FALANDO DA MESMA COISA?

TEMA: EMPREENDEDORISMO

RESUMO

Este artigo teve como objetivo descrever as principais questões levantadas e enfrentadas atualmente em estudos aplicados sobre educação para o empreendedorismo. Questionou-se, entre outros temas: o que se ensina em cursos de empreendedorismo? Há um consenso sobre o conteúdo e a pedagogia adequada? Ao se tratar do tema educação para o empreendedorismo, todos estão referindo-se à mesma coisa? Este estudo caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica acerca da educação para o empreendedorismo, iniciando-se pela evolução do conceito de empreendedor e do empreendedorismo; em seguida são apresentadas questões que hoje norteiam os estudos sobre o ensino e a educação para o empreendedorismo nos Estados Unidos e na Europa; ao final, concluiu-se que a maior parte dos “cursos de empreendedorismo” na verdade referem-se à educação empresarial e à educação “sobre” o empreendedorismo, não se promovendo, como se pretende, um aumento da atividade empreendedora empresarial.

Palavras-chave: Educação. Empreendedor. Empreendedorismo.

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios para um estudo acadêmico ao tratar de um tema já cristalizado no senso comum é manter-se o rigor científico, resistindo às conveniências de se escolher um caminho que reforce o que já é aceito por aquele senso.

“Empreender”, de acordo com o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1988), significa: “deliberar-se a praticar, propor-se, tentar (empresa laboriosa e difícil); pôr em execução”. Já um “empreendimento” refere-se ao “ato de empreender; empresa; efeito de empreender; aquilo que se empreendeu e levou a cabo; empresa; realização; cometimento”.

É correto, portanto, afirmar que o empreendedorismo, ao mesmo tempo processo e produto do empreender, refira-se genericamente a uma ação, uma atitude, uma deliberação, no sentido de se realizar algo desafiador, independentemente do gênero da iniciativa.

Um conjunto significativo de publicações, entre os inúmeros estudos sobre o fenômeno do empreendedorismo, afirma que suas origens intelectuais estão intimamente ligadas ao desenvolvimento do pensamento sobre o capitalismo (VAN PRAAG, 1999; BROUWER, 2002; WADHAWANI, 2012; CARLSSON *et al.*, 2013).

Entretanto, o termo originalmente francês (*entreprendre*) referia-se, quando do seu surgimento no século XIII, aos indivíduos comprometidos com grandes desafios em diversas atividades; sem fins lucrativos, inclusive (HISRICH; PETERS, 2004).

Shane e Venkataraman (2000), em seu artigo “*The promise of entrepreneurship as a field of research*”, afirmam que o estudo do empreendedorismo busca entender como são descobertas, criadas e exploradas as oportunidades para se trazer à existência novos bens e serviços, bem como por quem e quais as suas consequências.

Já o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), estudo realizado em mais de 70 países sobre o empreendedorismo, afirma, com base nos estudos de Bosma *et al.*, que o empreendedorismo refere-se a

[...] QUALQUER *tentativa para a abertura de um novo negócio ou novas iniciativas arriscadas, tais como a busca do autoemprego, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo ou grupo de indivíduos (BOSMA et al., 2012 apud GEM, 2012, p. 12).*

O empreendedorismo, como campo de estudo, vem se consolidando nos últimos 30 anos na busca de se entender o fenômeno, objetivando-se replicá-lo e o potencializar nos diversos grupos sociais, por meio de processos educacionais em diversos níveis, havendo um consenso tácito, ainda por ser confirmado empiricamente, quanto à importância de sua contribuição para a geração de riqueza e bem-estar social, a partir do surgimento de mais empreendedores, geralmente empresários.

Mas afinal, o que se ensina em cursos de empreendedorismo? Há um consenso sobre o conteúdo e a pedagogia adequada? No caso de políticas públicas, os estímulos dados a essas iniciativas educacionais estão alinhadas a objetivos estratégicos sustentáveis para o país ou a região? Estamos falando da mesma coisa? Essas são algumas das questões que este artigo pretende provocar.

Este trabalho caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica em conteúdos de caráter científico, publicados nos Estados Unidos e na Europa, visando descrever as questões hoje levantadas e enfrentadas em estudos aplicados, entendendo serem elas úteis para a reflexão de pesquisadores, educadores, governos e instituições de ensino em nosso país.

Inicialmente realizou-se uma revisão bibliográfica acerca da evolução do conceito de empreendedor e do empreendedorismo; em seguida são apresentadas questões que hoje norteiam os estudos sobre o ensino e a educação para o empreendedorismo nos Estados Unidos e na Europa; ao final conclui-se o artigo com uma síntese sobre as principais premissas apresentadas.

Esclarece-se que este estudo não pretendeu em absoluto ser conclusivo, mas provocativo, por meio de questões dirigidas a estudiosos e instituições comprometidas com o fortalecimento do comportamento empreendedor em nosso país.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Parece não haver dúvidas no meio acadêmico quanto a alguns marcos que delimitam o estudo do empreendedorismo. Entre os mais relevantes estão a origem do termo empreendedor (*entrepreneur*), o qual surgiu na França no século XIII referindo-se “àquele que se incumbia ou encarregava-se de algo”, usualmente grandes obras arquitetônicas: castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais (HISRICH; PETERS, 2004; LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012).

Pode-se afirmar o mesmo quanto à associação do termo a atividades econômicas: o primeiro economista a reconhecer a figura do empreendedor como um fator-chave para a economia foi o francês Richard Cantillon (1680-1734), economista político, em seu “Ensaio sobre a natureza do comércio em geral”, publicado postumamente em 1755 (VAN PRAAG, 1999; HISRICH; PETERS, 2004; IVERSEN; JORGENSEN; MALCHOW-MOLLER, 2008; TRIPATHI, 2011; LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012; WADHAWANI, 2012; CARLSSON et al., 2013).

Aspromourgos (2012) destaca que na tradução do texto original em francês para o inglês, o tradutor Henry Higgs teria optado pelo termo “*undertaker*” como correspondente ao termo em francês “*entrepreneur*”, significando “uma pessoa que assume a responsabilidade por algo” ou “agente ou contratante de qualquer tipo” (CANTILLON, 2009 *apud* ASPROMOURGOS, 2012, p. 2, tradução própria).

Nem mesmo o economista considerado o pai da economia moderna, Adam Smith (1723-1790) utilizou-se do termo francês. O autor preferiu utilizar como correspondentes a *entrepreneur* os termos *merchant* (comerciante), *adventurer* (aventureiro) e *undertaker* (uma pessoa que assume a responsabilidade por algo) ao se referir ao autoemprego ou a uma ocupação com fins econômicos (SMITH, 2005).

Um dos autores que utilizou o termo *entrepreneur* em um texto em inglês foi o economista austríaco Joseph Schumpeter (1883-1950), na tradução de sua obra “Teoria do desenvolvimento econômico”, originalmente escrita em alemão. Esta não trata especificamente do empreendedor ou do empreendedorismo, mas declara, em seu segundo capítulo, ser o empreendedor “o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico” (SCHUMPETER, 1949, p. 57).

O autor introduziu ainda uma importante delimitação ao fenômeno do empreendedorismo, conferindo ao empreendedor a responsabilidade pela “destruição cria-

tiva”, termo por ele criado e popularizado em sua obra sobre o desenvolvimento econômico (VAN PRAAG, 1999; TRIPATHI, 2011; LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012; WADHAWANI, 2012; CARLSSON *et al.*, 2013).

Para se entender a importância dada por Schumpeter ao indivíduo empreendedor, assim como às peculiaridades características deste tipo especial, faz-se necessário entender melhor sua obra.

Para os fins deste trabalho, basta dizer que Schumpeter afirmou que o “fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico”, o empreendedor, juntamente às novas combinações (inovações) e o crédito para financiá-las, formaria o tripé para este desenvolvimento econômico. Chamou o produto das novas combinações de “empreendimento” (*enterprise*), cujos responsáveis seriam os “empreendedores” (*entrepreneurs*) (SCHUMPETER, 1949).

Inúmeros pesquisadores contribuíram e contribuem significativamente para o campo do empreendedorismo (BRAZEAL; HERBERT, 1999; PARKER, 2011; LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012; ALDRICH, 2012). Porém, Brazeal e Herbert (1999) destacam que estudiosos sobre o fenômeno muitas vezes assemelham-se ao descrito em certa fábula hindu, na qual é retratada a tentativa de um grupo de cegos em descrever um elefante. Cada um deles, ao tocar em partes diferentes do animal, e de acordo com sua percepção quanto à parte tocada, supõe que ele se assemelhe a algo conhecido por aquele que a tocou, impossibilitando a construção de uma imagem que represente o todo.

Além das dificuldades para se conceber uma teoria aceita sobre o fenômeno do empreendedorismo (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012; CARLSSON *et al.*, 2013), afirma-se que observadores de outros campos de estudo mais maduros questionam-se se os construtos até aqui desenvolvidos foram elaborados a partir de estudos prévios ou se produziram a partir de definições idiossincráticas, ou seja, não permitindo comparações com trabalhos anteriores (BAUMOL, 1986).

Diante do exposto, cabe perguntar: o que se ensina, então, em uma disciplina ou curso de empreendedorismo, uma vez que não há um consenso quanto ao que seja, como se forma ou atua? Estes cursos entregam aquilo que dizem perseguir: estimular, capacitar e potencializar a atividade empreendedora visando à geração de riqueza e bem-estar social?

Esse tema será abordado na próxima seção, visando estruturar uma reflexão, na expectativa de se encaminhar oportunas e necessárias ações nesse campo.

3 EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA, EMPRESARIAL OU PARA O EMPREENDEDORISMO

O professor e pesquisador Fernando Dolabela (2003) afirma que o empreendedorismo deve ser considerado uma forma de ser, pois a atitude empreendedora extrapola o âmbito empresarial, imbricando-se em todas as atividades humanas.

A qualificação feita pelo chamado “pai da inovação” sobre o empreendedor é, na maior parte das vezes, ignorada nos textos acadêmicos. Schumpeter (1949, p. 74, tradução própria) afirma: “chamamos empreendedores não apenas os empresários independentes em uma economia de troca, como são usualmente designados, mas todos os que realmente cumprem a função pela qual definimos o conceito”, ou seja, todos os que inovam.

O autor explica que o conceito proposto por ele é, ao mesmo tempo, mais amplo e mais restritivo que o usual. Segundo Schumpeter, o seu conceito amplia a tipificação daqueles que podem ser considerados empreendedores: empregados dependentes de uma empresa, como gerentes, membros do conselho de administração ou qualquer outro que tenha real poder para executar a função empreendedora. O autor também restringe a tipificação do **empreendedor empresarial** àquele que promove novas combinações, as quais contribuam para o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1949, p. 74).

Outro autor clássico que figura entre os mais citados em trabalhos acadêmicos sobre o empreendedor e o empreendedorismo, o psicólogo americano David McClelland, afirma, em seu estudo sobre o comportamento empreendedor, “*The achieving society*”, que

[...] O ESTUDO *do comportamento dos empresários é conceitualmente distinto de se estudar o comportamento empreendedor [pois] aqueles que ocupam a posição de empresários não demonstrarão, necessariamente, um comportamento empreendedor (MCCLELLAND, 1961, p. 66 - tradução livre).*

Segundo McClelland (1961), o que estaria por trás do comportamento ou da iniciativa empreendedora seria uma forte necessidade de realização demonstrada pelo indivíduo, associada ao risco calculado presente na decisão de empreender algo.

Diante do exposto, parece plausível refletir se os cursos de empreendedorismo, seja um treinamento oferecido por instituições de apoio aos pequenos negócios, seja uma disciplina em programas de pós-graduação, são mesmo capazes de entregar o que afirmam ser seu objetivo básico: fomentar o empreendedorismo.

Aqui apresenta-se uma primeira proposição, a partir do exposto por Schumpeter (1949) e McClelland (1961): o comportamento empreendedor é uma característica distribuída entre todas as atividades humanas. Assim, ao se referir ao comportamento empreendedor em atividades empresariais, o correto seria, então, qualificar o empreendedor, do qual se está tratando, como “empreendedor empresarial” ou *business entrepreneur*.

É oportuno esclarecer que se sugere o termo “*business entrepreneur*” como o correspondente em inglês para “empreendedor empresarial”, pelo fato de que o termo “*entrepreneur*” significa, com o mesmo grau de relevância, os correspondentes em português a empreendedor e empresário. Assim, seria uma redundância se a tipificação proposta fosse traduzida para o inglês, literalmente.

Segundo O'Connor (2013), há uma tendência crescente nas políticas de governo em se promover o empreendedorismo (empresarial) pelo seu aparente benefício econômico. Por conseguinte, procura-se empregar a educação para o empreendedorismo como um meio para se estimular o aumento contínuo dos níveis de desenvolvimento da atividade econômica.

No entanto, segundo o mesmo autor, o benefício econômico esperado da educação para o empreendedorismo tem sido difícil de se traduzir em realidade. Afirma que se percebe que o problema é, em parte, devido às multiperspectivas quanto à definição do que seja o empreendedorismo.

Essas dificuldades derivam, segundo o autor, da falta de bases conceituais teoricamente consistentes que ajudem os decisores políticos e educadores a definir um programa a partir de objetivos estratégicos específicos (O'CONNOR, 2013).

*Há uma tendência
crescente nas
políticas de
governo em
se promover o
empreendedorismo*

Para Shane e Venkataraman (2000), o renovado interesse sobre o ensino do empreendedorismo, mais do que apenas uma moda passageira, reflete precisamente a demanda de um ambiente econômico emergente, criado por uma confluência de mudanças no mundo corporativo, o surgimento de novas tecnologias e os mercados mundiais emergentes.

Segundo Fiet (2000), os educadores estão diante de uma grande oportunidade para influenciar aspirantes a empreendedores (empresariais), bem como impactar positivamente o desenvolvimento econômico. Entretanto, pergunta: “estamos prontos para enfrentar o desafio?” (FIET, 2000, p. 102).

No título deste artigo pergunta-se se a educação empreendedora, a educação empresarial e a educação para o empreendedorismo referem-se aos mesmos conteúdos, pedagogia e objetivos. Com base no exposto anteriormente, se enfrentará agora esse desafio, propondo-se algumas reflexões.

Inicialmente, sugere-se delimitar as reflexões a seguir à educação para “empreendedores empresariais”. Ou seja, o conteúdo e a pedagogia (estratégias de ensino e aprendizagem) visariam despertar e potencializar características empreendedoras em indivíduos que se identifiquem com o autoemprego ou com a criação de um novo negócio.

Como o tema escolhido para este estudo refere-se a versões de textos publicados originalmente em inglês, propõe-se que o termo “educação empreendedora” (*entrepreneurial education*) que se refere à qualidade da educação, ou seja, às práticas e às estratégias inovadoras para se compartilhar e construir conhecimento, não seja tratado neste artigo, pois o objetivo aqui é refletir sobre a “educação para o empreendedorismo” (em inglês, *education for entrepreneurship* ou *entrepreneurship education*), e não sobre a “pedagogia empreendedora”, que seria outro tema.

De um ponto de vista mais simples, Caird (1990) propõe que a educação para o empreendedorismo possa ser classificada em três tipos diferentes de educação: a educação “para”, “através” e “sobre” o empreendedorismo.

Nesse contexto, o que se observa é que a maioria dos cursos refere-se ao que se poderia chamar de “educação empresarial”, em vez de “educação para o empreendedorismo”. Concentra-se demasiadamente em treinar o aspirante a empresário em disciplinas referentes à criação e à gestão de pequenos negócios, em vez de se buscar a identificação e o desenvolvimento de competências empreendedoras, o que seria

mais apropriado a um processo de “*coaching*”, em vez de se apresentar um conjunto de características e modelos, os quais deveriam ser mimetizados pelo aspirante.

Segundo O'Connor (2013), o propósito por trás da chamada educação para o empreendedorismo, em geral, aproximar-se-ia a uma forma de preparação do indivíduo para iniciar, possuir e gerir um negócio, oferecendo competências genéricas para a vida e o trabalho, introduzindo os alunos no mundo do comércio e da indústria. Sobrepõem-se, de certa forma, ao que pretendem os cursos de administração.

O autor aponta que pesquisas sugerem que a educação “para” o empreendedorismo é inconsistente com seus objetivos; que níveis mais elevados de ensino são, em geral, mais importantes do que a educação empresarial, especificamente em relação aos negócios iniciais e ao seu desempenho.

Afirma ainda que novas concepções sobre o espírito empreendedor têm modificado a ênfase da educação para o empreendedorismo: de uma excessiva ênfase na criação e propriedade de negócios, para um comportamento inovador em uma série de carreiras e profissões, as quais contribuem para – e estão intrinsecamente ligadas a – resultados econômicos associados ao empreendedorismo (O’CONNOR, 2013).

Observa-se, também, um grande número de cursos e disciplinas sobre o empreendedorismo: o que é, como atua, quais as características de um empreendedor etc. Notadamente, esse tipo de conteúdo informativo pouco ou nada contribui para a formação de novos empreendedores empresariais.

4 CONCLUSÃO

Após a abordagem proposta neste artigo, circunscrito às orientações contidas no regulamento, conclui-se que antes de se falar em educação para o empreendedorismo, há que se buscar um melhor entendimento quanto ao seu conceito, promovendo-se o necessário aprofundamento quanto aos estudos considerados basilares no referido campo.

Tanto na economia, por meio dos estudos de Schumpeter e seus seguidores, quanto na psicologia, a partir dos estudos de McClelland, fica claro que o empreendedorismo ou o comportamento que caracteriza o empreendedor não são privilégios de uma ocupação profissional específica, mas estão distribuídos em todas as atividades humanas.

Fica nítido no esforço de governos, pesquisadores, educadores e instituições ligadas ao desenvolvimento do empreendedorismo, a crença de que, ao estimular a atividade empreendedora empresarial, se estará favorecendo o desenvolvimento econômico. Entretanto, estudos demonstram que os cursos que pretendem a educação para o empreendedorismo, independentemente de seu nível, tratam na verdade da educação empresarial, uma vez que pouco ou nada se desenvolve em relação ao comportamento empreendedor.

Como o comportamento é reflexo direto da motivação demonstrada pelo indivíduo e esta com os valores, as crenças, as características pessoais, o despertar e o desenvolvimento do comportamento empreendedor identificam-se mais com um processo de *coaching* do que com a prescrição de características e hábitos a serem adquiridos, com base em modelos preestabelecidos.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. The emergence of intreprenurship as an academic field: a personal essay on institutional entrepreneurship. **Research Policy**, v. 41, p. 1240-1248, 2012.

ASPRMOURGOS, T. Entrepreneurship, risk and income distribution in Cantillon's essay. In: GEHRKE, C. et al. (Eds.). **Classical political economy and modern theory: essays in honour of Heinz Kurz**. New York: Routledge, 2012. p. 105-119.

BAUMOL, W. Entrepreneurship and a century of growth. **Journal of Business Venturing**, v. 1, p. 141-145, 1986.

BRAZEAL, D.; HERBERT, T. The genesis of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 29-46, 1999.

BROUWER, T. Weber, Schumpeter and Knight on entrepreneurship and economic development. **Jornal of Evolutionary Economics**, v. 12, p. 83–105, 2002.

CAIRD, S. What does it mean to be enterprising? **British Journal of Management**, v. 1, p. 137-145, 1990.

CANTILLON, R. **An essay on the nature of commerce**. Indianapolis: Liberty Fund, 2009.

CARLSSON, B. et al. The evolving domain of entrepreneurship. **Small Business Economy**, v. 41, p. 913-930, 2013.

DOLABELA, F. **A evolução do conceito empreendedorismo**: da empresa para uma forma de ser. [s.l.]: [s.n.], 2003.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1988.

FIET, J. The pedagogical side of entrepreneurship theory. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 101-117, 2000.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **2012 Global Report**. London: London Business School, 2012.

HISRICH, R.; PETERS, P. **Empreendedorismo**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

IVERSEN, J.; JORGENSEN R.; MALCHOW-MOLLER, N. **Defining entrepreneurship**. Boston: Now Publishers, 2008.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ÅSTRÖM, F. Entrepreneurship: exploring the knowledge base. **Research Policy**, v. 41, p. 1154-1181, 2012.

MCCLELLAND, D. **The achieving society**. New York: D. Van Nostrand Company, 1961.

MCCRAW, T. **O profeta da inovação**. Rio de Janeiro: Record, 2012.

O’CONNOR, A. A conceptual framework for entrepreneurship education policy: meeting government and economic purposes. **Journal of Business Venturing**, v. 28, p. 546-563, 2013.

PARKER, S. Intrapreneurship or entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 26, p. 19-34, 2011.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1949.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SMITH, A. **An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**. State College: Jim Manis Editor, 2005.

TRIPATHI, D. A history of entrepreneurship. **Journal of Entrepreneurship**, v. 20, p. 143-147, 2011.

VAN PRAAG, M. Some classic views on entrepreneurship. **De Economist**, v. 147, p. 311-335, 1999.

WADHAWANI, R. How entrepreneurship forgot capitalism. **Entrepreneurship Teaching and Research in Business School**, v. 49, issue 3, p. 223-229, 2012.



HONG YUH CHING · JOSÉ RENATO KITAHARA



PROPENSÃO A EMPREENDER: UMA INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA BASEADA NAS CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DE ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TEMA: USO DE NOVAS TECNOLOGIAS NO ENSINO DO
EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar as Características Comportamentais Empreendedoras (CCE) nos estudantes de uma Instituição de Ensino Superior (IES) da região metropolitana de São Paulo. Seus resultados foram comparados com os resultados obtidos em outros estudos correlatos realizados no Brasil. Como referencial teórico, foi utilizado o instrumento desenvolvido por McClelland com dez características comportamentais. A pesquisa é aplicada quanto à sua natureza e com objetivo descritivo. Os resultados mostram que as características mais desenvolvidas foram estabelecimento de metas e comprometimento, enquanto as menos desenvolvidas foram persuasão e correr riscos calculados. As pontuações obtidas na classificação das características comportamentais deste estudo são similares às pontuações dos demais estudos correlatos. Uma contribuição diferenciada desta pesquisa é a proposição de um modelo matemático resultante da variável latente da análise fatorial, que representa o grau de disposição em empreender.

Palavras-chave: Características comportamentais empreendedoras, modelo de McClelland, disposição em empreender e empreendedorismo.

1 INTRODUÇÃO

Segundo conceitua o Sebrae (2007), empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência econômica e pessoal.

Os empreendedores são vitais para a saúde econômica de um país. Eles geram empregos, estimulam o crescimento econômico e introduzem inovações tecnológicas. Tanto os grandes empreendedores quanto os pequenos são responsáveis pela geração de riquezas do país, sendo influenciadores na atual realidade dos negócios no Brasil e, apesar dos relativos progressos, o empreendedorismo no país está apenas começando e necessita de um olhar especial do governo (SOUZA, 2000).

O estudo do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2013), confirmando as contribuições anteriormente citadas, mostra que a Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA) no Brasil atualmente corresponde a 17,3%. Isto significa que, a cada 100 brasileiros, 17 estão envolvidos com uma atividade empreendedora (12 por oportunidade e cinco por necessidade) há menos de 42 meses. Com 71% dos empreendedores iniciais por oportunidade, o país está à frente dos cinco países do grupo Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (BRICS), em que a proporção de empreendedores por oportunidade chegou a 61% na Índia, 65% na Rússia, 66% na China e na 70% na África do Sul.

O Relatório do Estudo Mundial sobre Empreendedorismo Junto aos Estudantes Universitários Brasileiros – GUESSS Brasil – enfatiza que, a partir dos anos 1990, as competências empreendedoras passaram a ser consideradas como importantes aliadas do desenvolvimento social e econômico (LIMA et al., 2011). No atual contexto de mudança e avanço tecnológico, a estrutura de emprego modifica-se e, assim, novas carreiras, qualificações e ocupações surgem, requerendo do sistema de ensino o desenvolvimento de novas competências. Estas competências necessitam de um ambiente que proporcione este desenvolvimento e cabe à universidade o papel de dispersão da Cultura Empreendedora (SOUZA et al., 2006). Para Souza (2000), desenvolver o perfil empreendedor é capacitar o aluno para que ele crie, conduza e execute o processo de elaborar novos planos de vida. É importante desenvolver uma consciência para formação de pessoas disseminadoras da inovação e das características básicas para formação de empreendedores.

Assim como explanado pelos autores supracitados, conhecer os componentes específicos das CCE oferece um diagnóstico do quadro atual e futuro do empreendedorismo no âmbito universitário. Para tanto, o objetivo principal desta pesquisa é identificar e analisar as CCE nos estudantes de uma IES da região metropolitana de São Paulo. Seus resultados foram comparados com os resultados obtidos em outros estudos correlatos realizados no Brasil.

Uma contribuição diferenciada deste estudo foi a proposição de um modelo matemático linear multivariado resultante da variável latente da análise fatorial, que representa o grau de disposição em empreender, a partir das dez características empreendedoras propostas por McClelland e descritas em Mansfield et al. (1987).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão abordados os modelos que tratam de identificar as características empreendedoras e suas aplicações pelos pesquisadores.

2.1 MODELO DE DAVID MCCLELLAND

David McClelland foi um dos primeiros a usar as teorias da ciência comportamental para realizar estudos de cunho empírico sobre a motivação para empreender, em que procurou se estabelecer uma conexão entre a necessidade de realização e o desenvolvimento econômico de determinadas sociedades (OLIVEIRA, 2010).

A pedido da United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), a Universidade de Harvard, em parceria com David McClelland, desenvolveu a metodologia do programa Empretec, baseada no estudo já realizado por McClelland (UNCTAD, 2010). Nesta formulação foram utilizados os três grandes construtos (necessidade de realização, planejamento e poder); houve, porém, uma adaptação e as 13 características tornaram-se dez. Concomitantemente, as 70 afirmações foram reduzidas para 55 (cinco para cada uma das dez características e as cinco restantes para uso como fator de correção

de escala). Como a escala Likert de 5 pontos foi mantida, cada característica varia de 5 a 25 pontos; o autor considera que a partir de 15 pontos o participante já apresenta uma propensão a empreender. Esse questionário pode ser encontrado em Paletta (2001). O quadro 1 ilustra a distribuição das dez CCE.

Quadro 1 – Distribuição CCE modelo Empretec

Independência e autoconfiança.	Estabelecimento de metas.	Busca de oportunidades e iniciativa.
	Planejamento e monitoramento sistemáticos.	Comprometimento.
Persuasão e redes de contatos.	Busca de informações.	Persistência.
		Correr riscos calculados.
		Exigência de qualidade e eficiência.

Elaboração própria.

A aplicação do mesmo instrumento pode ser encontrada em outros estudos: Feger et al. (2008), que estudaram quais seriam as possíveis diferenças existentes no perfil empreendedor entre empreendedores privados e sociais de Santa Catarina, do ponto de vista de suas atitudes, ações, objetivos e estratégias; Silva (2009), que investigou as CCE em estudantes de Administração de quatro IES do estado do Piauí; Bartel (2010), que monitorou a evolução das CCE durante seis anos de estudantes de Administração de Santa Catarina, apresentando uma considerável amostra no estudo; Fonseca e Muylder (2010), que mensuraram a evolução das CCE de empreendedores que haviam participado do curso Empretec no estado de Minas Gerais; Oliveira (2010), que comparou o perfil empreendedor e a efetividade empresarial de empreendedores do Rio Grande do Norte; Vasconcelos (2011), que analisou as características empreendedoras dos proprietários-dirigentes de micro e pequenas indústrias do ramo têxtil no estado do Piauí; Depositário, Aquino e Feliciano (2011), que avaliaram quais seriam as diferenças no perfil empreendedor entre estudantes de uma IES, pesquisadores da área de tecnologia e empreendedores das Filipinas; Câmara e Andalécio (2012), que aferiram a propensão a empreender de estudantes com formação em Farmácia em Belo Horizonte; e, por fim, Carvalho e Zuanazzi (2003), que analisaram as CCE em estudantes de Administração de uma IES de Santa Catarina.

2.2 O MODELO DE KRISTIENSEN E INDARTI

O estudo desenvolvido por Kristiansen e Indart (2004) objetivou a mensuração

da intenção empreendedora, estabelecendo-se para tal uma série de fatores como elementos responsáveis pela intenção de empreender e os diferencia em três grupos: 1) fatores demográficos e contexto individual; 2) personalidades e atitudes; e 3) elementos contextuais. Para mensurar esta intenção empreendedora, foi elaborado um questionário constituído de duas partes, a primeira responsável por traçar um perfil demográfico e a segunda responsável pela análise das variáveis de personalidades e atitudes anteriormente mencionadas. Esta última era constituída por 15 afirmações distribuídas em cinco construtos (necessidade de realização, locus de controle, autoeficácia, busca por informações e intenção empreendedora) e os respondentes deveriam responder dentro de uma escala do tipo Likert, variando de 1 a 7 (1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente). Para a validação do instrumento, este foi aplicado primeiramente em estudantes da Noruega e da Indonésia.

Após a publicação desse modelo, outros pesquisadores utilizaram-se dele. Um dos pesquisadores foi Nascimento et al. (2010), que traduziram o instrumento de Kristiansen e Indarti para o português e o aplicaram em estudantes alagoanos de quatro diferentes universidades.

2.3 O MODELO INSTRUMENTO DE MEDIDA DA ATITUDE EMPREENDEDORA (IMAE)

Esse modelo foi criado por Lopez Jr. e Souza (2006) e se originou do estudo realizado por McClelland. Porém, em vez de utilizarem três dimensões, foi adicionada uma quarta (inovação). Estas dimensões não derivavam de 55 afirmações, como no instrumento de McClelland, e sim de 36 afirmações. Os autores chegaram a este número após algumas aplicações, em que foi validado o instrumento final. Bornia et al. (2013) citam as validações deste instrumento em empresários do Distrito Federal que eles desenvolveram por meio de outros tratamentos estatísticos, como o da Teoria da Resposta ao Item (TRI).

2.4 UMA ESCALA PARA IDENTIFICAR O POTENCIAL EMPREENDEDOR

Santos (2008) parte da ideia de que não foi encontrada ainda uma escala, produ-

zida no Brasil, fácil de ser aplicada, já validada e sem restrições quanto ao seu uso, para auxiliar na identificação do potencial empreendedor em estudantes, para o treinamento de empresários ou para a seleção de candidatos ao ingresso em incubadoras de empresas. Para o alcance desse objetivo foram definidos cenários, fatores, construtos e itens que permitiram a elaboração de um questionário que, após o teste de campo, pôde gerar esta escala. A escala em questão é, na realidade, uma adaptação do modelo proposto por McClelland, com diferença na inclusão de uma quarta dimensão que seria o grupo responsável pela intenção de empreender. As escalas derivam de 57 afirmações em que os participantes devem selecionar, dentro de uma escala Likert de 11 pontos, o seu grau de concordância. A inovação proposta nesta escala estaria na inclusão de vinhetas e cenários antes das frases, o que levaria, segundo o autor, a um melhor entendimento por parte dos participantes. Este modelo foi utilizado por Toledo et al. (2011), que avaliaram empreendedores no estado de Alagoas.

Ao ponderar todos os instrumentos abordados, constata-se uma clara distinção do instrumento criado por McClelland. Bartel (2010) cita que os estudos realizados por McClelland abrangeram três continentes durante muitos anos, mostrando sua adaptabilidade a diferentes culturas, solidificando o grau de desenvolvimento do instrumento. Embora seja uma escala antiga, Feger et al. (2008) colocaram que ela foi amplamente testada em diversos países e apresentou diversas aplicações por estudiosos do tema. Um outro argumento forte a favor do instrumento de McClelland é o seu uso, até hoje, pelo programa Empretec da UNCTAD. Apesar de o instrumento ser alvo de algumas críticas, pela sua forma simplória de análise do potencial empreendedor, Oliveira (2010) coloca que estas são decorrência de uma má leitura ou interpretação da obra de McClelland, pois, para ele, há uma separação entre a propensão e o ato em si. Portanto, possuir traços, demonstrar interesse ou viver uma Cultura Empreendedora, não significa que o indivíduo vá optar pelo empreendedorismo. É pertinente destacar que dos diversos modelos criados por outros autores, muitos são adaptações do modelo elaborado por McClelland, conforme cita Bartel (2010).

Pelas razões apresentadas anteriormente, os autores preferiram utilizar o instrumento do McClelland para efeitos deste trabalho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é aplicada quanto à sua natureza e com objetivo descritivo, porque busca descrever e relatar as CCE de um grupo de alunos de um curso de Administração de uma IES situada na região metropolitana de São Paulo. A estratégia de abordagem é de um levantamento desse grupo de alunos. A amostra consistiu de alunos do 5º período que estavam cursando a disciplina de Empreendedorismo I no 2º semestre de 2013 e no 1º semestre de 2014, perfazendo um total de 79 alunos respondentes, correspondente a 70% do total de alunos desses dois períodos.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário de 60 perguntas (55 para cálculo das CCE e cinco para fator de correção) desenvolvido por McClelland e descrito em Mansfield et al. (1987). A escala dos fatores constituintes das CCE foi alterada a partir da escala das respostas às perguntas, que passou de uma escala Likert de 5 pontos para uma de 10 pontos. Assim, a pontuação máxima de cada CCE passou de 25 para 50 pontos, em que o mínimo para que seja considerado empreendedor passou de 15 para 30 pontos, sem impacto. Adotou-se uma escala de 10 pontos nessa escala Likert, em que se procurou aproximar a escala ordinal à escala razão e, assim, considerar que as distâncias entre os pontos desta possam ser consideradas homogêneas, permitindo, além das análises não paramétricas, o uso de técnicas paramétricas como análise fatorial e teste t de Student. Os códigos utilizados para identificar as dez CCE daqui em diante estão no quadro 2.

Quadro 2 - Códigos das CCE

BOI	Busca de oportunidades e iniciativa
PER	Persistência
COM	Comprometimento
EQE	Exigência de qualidade e eficiência
CRC	Correr riscos calculados
EM	Estabelecimento de metas
BI	Busca de informações
PMS	Planejamento e monitoramento sistemáticos
PRC	Persuasão e rede de contatos
IAC	Independência e autoconfiança

Fonte: Dos autores

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DE FREQUÊNCIA

A amostra com 79 respostas de alunos do curso de graduação em Administração está segmentada conforme segue na tabela 1.

Tabela 1 – Segmentação das respostas da pesquisa

GRAU DE INTERESSE DO RESPONDENTE EM ABRIR NEGÓCIO		
FREQUÊNCIA		
Já possui	1	1,30%
Baixo interesse	17	21,50%
Médio interesse	24	30,40%
Alto interesse	37	46,80%
Total	79	100%

SEXO DO RESPONDENTE		
FREQUÊNCIA		
Fem.	48	60,8%
Masc.	31	39,2%
Total	79	100%

A FAMÍLIA DO RESPONDENTE TEM NEGÓCIO PRÓPRIO?		
FREQUÊNCIA		
Não	50	63,3%
Sim	29	36,7%
Total	79	100%

JÁ TRABALHA(OU) NO NEGÓCIO DA FAMÍLIA?		
FREQUÊNCIA		
Não	51	64,60%
Sim	28	35,40%
Total	79	100%

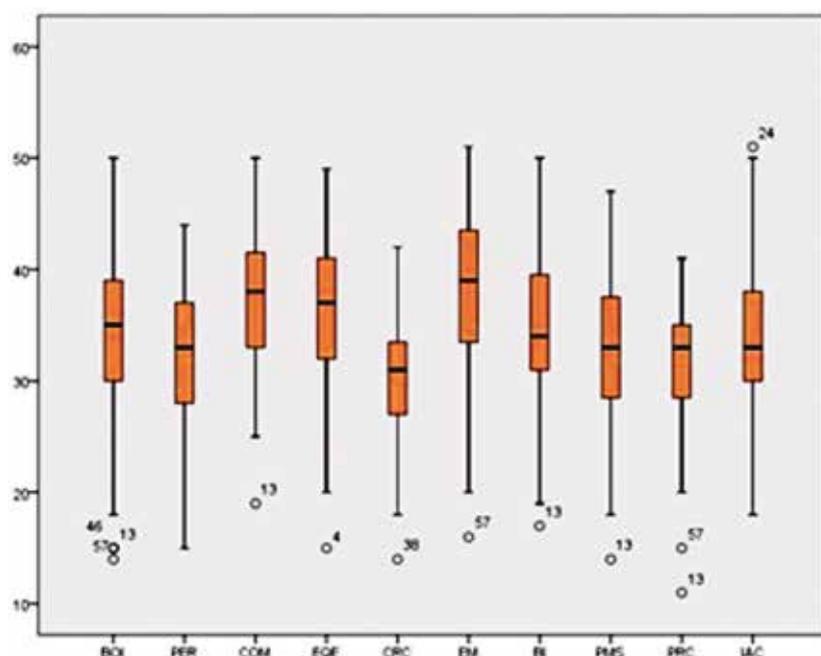
Fonte: Dos autores

Percebe-se um alto percentual (46,8%) de alunos com alto interesse em abrir seu negócio próprio. Essa resposta não foi influenciada pelo fato de a família dos respondentes terem negócio próprio (apenas 36,7%) ou do respondente ter trabalhado em negócio da família (35,4%).

4.2 ANÁLISE DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Foram executados dois testes de aderência à distribuição normal: o de Kolmogorov-Smirnov e o de Shapiro-Wilks, e ambos indicam aderência significativa à distribuição normal, que é um requisito desejável para o uso da análise fatorial, com nível de confiança de 99%. Os diagramas *box-plot* demonstram graficamente a distribuição de cada CCE. Relembrando que a escala deste estudo é duas vezes maior que a correspondente de McClelland presente em Paletta (2001) e Mansfileld et al. (1987); assim, valores acima de 15 para McClelland devem ser interpretados como 30 na figura 1. Notar que o limite inferior de praticamente todas as variáveis CCE, as caixas do *box-plot*, que corresponde ao limite do 1º quartil, está próximo de 30 (equivalente a 15 de McClelland). Isso indica que a população pesquisada apresenta comportamento com alguma propensão a empreender (mediana acima de 30 em todas as métricas analisadas).

Figura 1 - Diagramas box-plot das CCE



Fonte: Dos autores

As avaliações das CCE da amostra coletada foram comparadas com os resultados dos artigos de Bartel (2010), Carvalho e Zuanazzi (2003) e Feger et al. (2008) e, para tal, a escala utilizada foi ajustada para permitir a comparação, refletida nas médias e desvios padrão das variáveis. Os valores foram apresentados de acordo com o valor médio decrescente das variáveis e se determinou a distância como o valor posicional entre as variáveis comparadas. A tabela 2 apresenta os resultados indicando que existe alto grau de concordância nos valores obtidos nos estudos considerados.

Os resultados obtidos da amostra estudada mostram boa aderência àqueles obtidos nos valores médios e de desvio padrão dos fatores das CCE nos estudos anteriores que foram contrastados e apresentados na tabela 2. Observar que as distâncias são preponderantemente pequenas (0 e 1) no comparativo do *ranking* das CCE dos estudos mencionados anteriormente. Foram observados poucos casos com distância até 3. A característica EM aparece como sendo a primeira em todos os estudos (maior valor médio entre as demais CCE), seguido pela COM, em que apenas Bartel aponta como o 3º no *ranking*. Por outro lado, as características PMS, PER, PRC e CRC aparecem na parte inferior do *ranking* em todos os estudos. Esses resultados permitem sugerir um resultado descritivo do fenômeno em estudo baseado nas métricas propostas por McClelland presentes em Mansfileld et al. (1987) e Paletta (2001).

Tabela 2 - CCE

EM	10	EM	0	EM	0	EM	0	EM	0
COM	9	BI	2	COM	0	COM	0	COM	0
EQE	8	COM	1	IAC	2	BOI	3	BI	1
BI	7	IAC	1	EQE	1	EQE	1	IAC	1
IAC	6	BOI	1	BI	1	BI	1	BOI	1
BOI	5	EQE	1	BOI	0	IAC	1	EQE	3
PMS	4	PMS	0	PER	1	PER	1	PER	1
PER	3	PER	0	PMS	1	PMS	1	PMS	1
PRC	2	PRC	0	PRC	0	CRC	1	PRC	0
CRC	1	CRC	0	CRC	0	PRC	1	CRC	0

Fonte: Dos autores

4.3 TESTE DA DIFERENCIAÇÃO DA CAPACIDADE EMPREENDEDORA BASEADA NOS DEZ FATORES DAS CCE

O teste Anova, baseado na variável de interesse em empreender (P57 = baixo, médio e alto interesse), aplicado sobre o conjunto dos dez fatores das CCE, resultou em Sig maior que 5% para todos os fatores, exceto IAC, que apresentou Sig = 0,041 no teste *post-hoc* Scheffé. Assim, os nove fatores, exceto IAC, não apresentaram diferenças significativas que pudessem ser aludidas à declaração de interesse em empreender dos respondentes (variável P57). O fator IAC indicou existir diferença na opinião dos respondentes que responderam alto interesse em empreender, comparativamente aos de baixo interesse, com nível de confiança de 95%. O médio interesse não apresentou diferença significativa do baixo e também do alto interesse em empreender. O teste t de Student baseado no sexo dos respondentes resultou em um valor de Sig menor que 5% nas CCE PRC (Sig = 0,050) e IAC (Sig = 0,033), indicando que existe diferença devido ao sexo dos respondentes nestas CCE, com um nível de confiança de 95%. Os demais fatores não apresentaram diferenciação pelo sexo do respondente.

4.4 ANÁLISE FATORIAL

Existem duas razões que sustentam a decisão de não analisar o comportamento do fenômeno a partir das 55 perguntas opinativas utilizadas: 1) a análise fatorial das 55 perguntas não é viável devido a existir uma quantidade insuficiente de casos na amostra (HAIR JR. et al., 2005, p. 97); 2) os dez fatores CCE derivados das 55 perguntas são as métricas de análise da propensão a empreender. Portanto, o instrumento de aferição da intensidade do comportamento de empreender por si justifica e torna suficiente para os objetivos da pesquisa. Assim, a análise fatorial dos dez fatores das CCE teve três métodos de validação efetuados para a verificação da viabilidade desta técnica: Matriz de Correlação de Anti-Imagem, KMO Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett.

Os resultados da análise da matriz de correlações de anti-imagem, que mostra a conveniência da permanência de variáveis na determinação dos fatores latentes da análise fatorial, indicam que todas as variáveis possuem qualidade para permanecer no processo de análise fatorial. Os valores extremos presentes na matriz de correlações de anti-imagem, em que aqueles na diagonal principal devem ser altos (próximos de 1,0) e fora da diagonal principal devem ser baixos (abaixo de 0,5), indicam boas condições técnicas para aplicação da técnica de análise fatorial. Os valores obtidos da amostra foram os seguintes: 1) na diagonal principal, valores entre 0,88 e 0,98, considerados altos;

2) fora da diagonal principal apresentaram valores entre 0,5 e -0,437, considerados baixos. Portanto, adequados à aplicação da técnica da análise fatorial.

O teste KMO de adequabilidade da amostra com 0,903 indica que o tamanho da amostra é adequado à análise fatorial, já que valores acima de 0,8 já são considerados “admiráveis” (HAIR JR. et al., 2005, p. 98). O teste de esfericidade de Bartlett resulta em um valor- p de 0,00%, indicando a significância das correlações e apoiando a conveniência da análise fatorial, com nível de confiança de 95%. A análise fatorial resultou em um único fator englobando os dez fatores das CCE com variância total explicada de 60,165%, indicando que esse fator tem capacidade de explicar 60,165% da variabilidade do fenômeno e que os demais 40% são devidos a outros fatores não presentes no estudo. Bartel (2010) analisou as dimensões do fenômeno em duas ferramentas. Na análise fatorial, dois fatores foram identificados, que perfazem uma capacidade explicativa de 61,20%, muito próximo do nosso estudo com apenas um fator. Em outra passagem do trabalho de Bartel (2010), ele apresentou os pesos das variáveis CCE em três eixos. Nota-se que o eixo 1 apresenta as maiores cargas fatoriais das CCE (entre 0,628 e 0,727) comparativamente às cargas fatoriais dos demais eixos (as quais atingiram, no máximo, 0,544), o que identifica a presença de um fator latente contendo as dez variáveis CCE. Isso aproxima o comportamento ao que foi observado na amostra do nosso estudo.

Nenhum dos estudos apresentados, exceto do Bartel, utilizou análise fatorial nos seus resultados, apesar de não apresentarem qualquer tipo de restrição para seu uso.

4.5 REGRESSÃO LINEAR MULTIVARIADA

Os testes de significância anteriormente mencionados apresentaram condições técnicas adequadas para a proposição de um modelo matemático de regressão linear que representa o grau de disposição em empreender; assim, a capacidade explicativa da variável latente resultante da análise fatorial de 60,165% da variância observada instiga a proposição de um modelo linear a partir da matriz dos coeficientes, que mede a propensão a empreender, conforme segue:

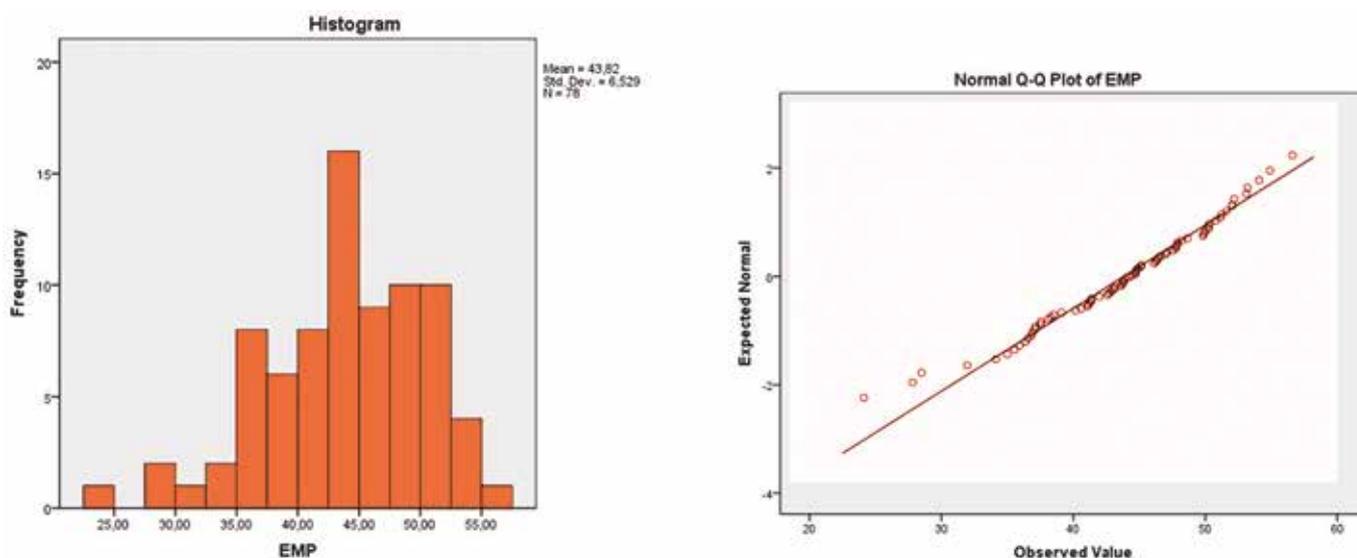
*Todas as
variáveis
possuem
qualidade para
permanecer no
processo*

$$EMP = BOI * 0,19 + PER * 0,143 + COM * 0,138 + EQE * 0,114 + CRC * 0,17 + EM * 0,138 + BI * 0,115 + PMS * 0,17 + PRC * 0,17 + IAC * 0,18.$$

4.6 ANÁLISE DA VARIÁVEL LATENTE EMP

A variável EMP, definida como a representação matemática do fator latente estabelecido na análise fatorial, foi analisada em seu comportamento, conforme segue. A estatística descritiva da variável EMP mostra graficamente, pela figura 2, um comportamento bastante razoável de ajuste à curva normal na faixa de valores de 35 a 55, com algum descolamento do ajuste nos seus valores extremos, o que pode ensejar a consideração de estender as conclusões deste estudo à população-alvo, ainda que, quantitativamente, o teste de Kolmogorov-Smirnov com nível de confiança de 95% tenha rejeitado a hipótese da normalidade com Sig = 0,0. O histograma e a curva normal QQ mostram graficamente o comportamento da variável agregada EMP, confirmando a propensão a empreender da população investigada já mencionada por outras ferramentas estatísticas utilizadas.

Figura 2 - Histograma e curva normal QQ da variável EMP



Fonte: Dos autores

A partir da equação de regressão linear multivariada que agrega a contribuição dos dez fatores das CCE, foi realizado o teste de confiabilidade (alfa de Cronbach) para analisar o comportamento dos respondentes frente a esse fator e resultou em um valor do coeficiente = 0,94, que é considerado alto.

Em seguida, foi feita uma análise para determinar se algum dos fatores das CCE poderia ser retirado do conjunto, visando aumentar o valor do alfa de Cronbach e, conseqüentemente, a qualidade do modelo. O que se observou também é que nenhuma das dez CCE, caso fosse retirada do modelo, melhoraria o desempenho deste modelo e poderia resultar em uma redução no valor do alfa de Cronbach (0,94). Conclui-se, portanto, que todos os fatores CCE contribuem para a qualidade do modelo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises permitiram atingir o objetivo deste artigo, que foi analisar as CCE nos estudantes de uma IES da região metropolitana de São Paulo e comparar com os resultados obtidos em estudos correlatos realizados no Brasil. No primeiro objetivo, a análise descritiva mostrou que as características mais desenvolvidas foram estabelecimento de metas e comprometimento, enquanto as menos desenvolvidas foram persuasão e correr riscos calculados. Cabe colocar que, mesmo sendo as menos desenvolvidas, ainda assim apresentaram pontuação superior a 15 pontos, que é considerada, segundo McClelland, como o patamar inicial para a propensão a empreender.

Comparando a classificação das características pelas suas pontuações obtidas neste estudo e demais aplicações anteriores, vemos que as pontuações obtidas são similares às pontuações dos demais, obtendo-se, assim, um *ranking* das CCE similar entre a mostra presente e Bartel (2010), Carvalho e Zuanazzi (2003) e Feger et al. (2008). O grau médio e alto de interesse em empreender manifestado pelos respondentes deste artigo, totalizando 77%, em um cenário presente em que 37% pertencem a famílias que já possuem negócio próprio e 35% trabalham ou já trabalharam neste negócio, estão refletidos nos valores acima de 15 nas variáveis CCE. O sexo dos respondentes diferenciou o comportamento captado pelos fatores persuasão e rede de contatos (PRC) e independência e autoconfiança (IAC), mas os demais fatores mostraram-se insensíveis ao sexo do respondente, com nível de confiança de 95%.

A análise fatorial dos dez fatores das CCE permitiu identificar um comportamento significativo de constituição de um único variável latente, com nível de confiança de 95% e, assim, a proposição de um fator único que possa representar o nível de propensão a empreender, aqui denominado EMP, de “propensão a empreender”. A característica busca por oportunidades e iniciativa, com 0,19, aparece com o maior peso, enquanto a característica exigência de qualidade e eficiência aparece com 0,11, o menor peso. Uma limitação deste estudo foi não termos podido contar com a totalidade dos alunos para responderem ao questionário. Como sugestão de estudos futuros, essa análise poderia ser feita com executivos de empresas e comparar seus resultados no sentido de verificar se existem diferenças com os empreendedores.

REFERÊNCIAS

BARTEL, G. **Análise da evolução das características comportamentais empreendedoras dos acadêmicos do curso de administração de uma IES catarinense**. 2010. Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

BORNIA, A. C. et al. Atitude empreendedora: validação de um instrumento de medida com base no modelo de resposta gradual da teoria da resposta ao item. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 5, p. 230-251, 2013.

CÂMARA, E. C.; ANDALÉCIO, A. M. L. Características empreendedoras: um estudo de caso com farmacêuticos utilizando o modelo de McClelland. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 3, p. 64-77, 2012.

CARVALHO, C.; ZUANAZZI, J. Análise das características de alunos de graduação em administração e sua relação com as expectativas do ensino de empreendedorismo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE), 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM; UEL; UnB, 2003.

DEPOSITÁRIO, D.; AQUINO, N.; FELICIANO, K. Entrepreneurial skill development needs of potential agri-based thechnopreneus. **ISSAAS Journal**, v. 1, p. 106-120, 2011.

FEGER, A. et al. Empreendedores sociais e privados: reflexões sobre suas características comportamentais. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, v. 1, p. 102-118, 2008.

FONSECA, G.; MUYLDER, C. Auto-percepção do perfil McClelland: um estudo de caso Empretec. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 9, n. 16, 2010.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo 2013**. Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20Executivo%20GEM%202013.pdf>>.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Tradução de Adonai Schlup e Anselmo Chaves Neto. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KRISTIANSEN, S.; INDARTI, N. Entrepreneurial intention among Indonesian and Norwegian students. **Journal of Enterprising Culture**, v. 12, p. 55-78, 2004.

LIMA, E. et al. **Intenções e atividades empreendedoras dos estudantes universitários**. São Paulo: Uninove, 2011. (Relatório do Estudo GUESSS Brasil 2011).

LOPEZ JR., G.; SOUZA, E. Instrumento de Medida da Atitude Empreendedora – IMAE: construção e validação de uma escala. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.

MANSFILELD, R. S. et al. **The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries**. Massachusetts: McBer and Company, 1987.

MENEZES, L. C. M. **Gestão de projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NASCIMENTO, T. C. et al. A metodologia de Kristiansen e Indarti para identificar intenção empreendedora em estudantes de Ensino Superior: comparando resultados obtidos na Noruega, Indonésia e Alagoas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2010, Recife. **Anais...** Recife: CCSA, 2010.

OLIVEIRA, J. M. **Lócus de controle e a efetividade empresarial em microempresários do estado do Rio Grande do Norte**. 2010. Tese (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

PALETTA, M. A. **Vamos abrir uma pequena empresa: um guia prático para abertura de novos negócios.** Campinas: Alínea, 2001.

SANTOS, P. **Uma escala para identificar potencial empreendedor.** 2008. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Curso Aprender a Empreender.** Brasília: Sebrae, 2007.

SILVA, K. **Determinantes comportamentais e socioeconômicos da propensão a empreender de concludentes de administração em IES de Teresina – Piauí.** (2009). Tese (Mestrado) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2009.

SOUZA, E. C. L. A disseminação da Cultura Empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa. In: SOUZA, E. C. L. (Org.). **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas.** Brasília: Anprotec, 2000.

SOUZA, S. A. et al. **Métodos, técnicas e recursos didáticos de ensino do empreendedorismo em IES brasileiras.** São Paulo: Atlas, 2006.

TOLEDO, L. T. et al. Identificação de características empreendedoras em empreendedores alagoanos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET), 8., 2011, Resende. **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2011.

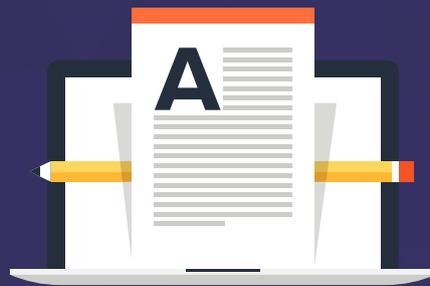
UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Empretec Programme – The Entrepreneur’s Guide.** Geneva: UNCTAD, 2010.

VASCONCELOS, V. **Comportamento empreendedor dos proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas do setor de confecções (vestuário) de Teresina/PI.** 2011. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2011.





JOÃO CARLOS HIPÓLITO BERNARDES DO NASCIMENTO



MOTIVAÇÕES AO EMPREENDEDORISMO UNIVERSITÁRIO: UMA ANÁLISE EMPÍRICA ALÉM DO BINÔMIO “NECESSIDADE” OU “OPORTUNIDADE”

TEMA: EMPREENDEDORISMO

RESUMO

A partir de evidências reportadas pela literatura recente acerca da natureza complexa e multidimensional dos motivadores do empreendedorismo que transcendem o binômio “oportunidade” ou “necessidade”, este estudo propôs-se a identificar os motivos determinantes à criação dos empreendimentos por universitários. Para tal, com uma amostra composta por 96 universitários empreendedores e utilizando o instrumento desenvolvido por Vale, Corrêa e Reis (2014), notou-se, via técnica estatística multivariada de Análise de Componentes Principais (ACP), que as motivações, para essa amostra específica de empreendedores, extrapolam a dualidade de “oportunidade” *versus* “necessidade”, sendo agrupáveis em cinco componentes, a saber: “atributos e expectativas pessoais”; “fatores conjunturais”; “oportunidade”; “preparação para ampliação ou sucessão empresarial familiar”; “insatisfação com emprego anterior”. Esses resultados, embora restritos a essa amostra específica, reforçam os achados empíricos da literatura recente, indicando que a dualidade de “oportunidade” *versus* “necessidade” não se mostra capaz de explicar as potenciais motivações dos empreendedores universitários. Além disso, alguém compelido a empreender por necessidade, eventualmente, pode perceber oportunidades no mercado antes de investir; logo, a motivação para empreender pode, sem restrições a priori, compreender ambas as possibilidades clássicas de motivações simultaneamente.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Motivadores. Universitários.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem evoluído como uma força importante no crescimento econômico global (SIVAPALAN; BALASUNDARAM, 2012), sendo pauta obrigatória nos planos governamentais, refletindo-se, nesse aspecto, nas escolas públicas e, sobretudo, no Ensino Técnico e Superior, como forma a fomentar melhores condições para a geração de trabalho e renda (CHELL; HAWORTH; BREARLEY, 1991).

Particularmente no Brasil, o ambiente de negócios tem vivenciado melhorias substanciais na última década, sendo o empreendedorismo atualmente uma opção efetiva de ocupação e renda para milhões de pessoas (GEM, 2013). No caso específico das Micro e Pequenas Empresas, o tratamento tributário diferenciado, o advento da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, a criação da Secretaria da Micro e Pequena Empresa e o fortalecimento do mercado interno consumidor, consubstanciados com o aumento da escolaridade dos empreendedores brasileiros, têm contribuído positivamente para a construção desse cenário mais favorável (GEM, 2013).

Nessa conjuntura, considerando a relevância econômica e social do empreendedorismo, torna-se preponderante a análise das motivações relevantes ao ato de empreender em função do estímulo ambiental (FRIEDMAN, 1986), sendo a classificação dicotômica proposta pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM) em “necessidade” ou “oportunidade” a mais recorrente na literatura empírica (BLOCK; SANDNER, 2009).

Entretanto, embora relevante, essa classificação proposta pelo GEM tem gerado recentemente um caloroso debate na academia, sobretudo em decorrência de indícios que as motivações apresentam natureza complexa e multidimensional, simultaneamente envolvidas e, ao longo do tempo, muitas vezes, interagem e/ou se alternam em resposta a distintos estímulos (WILLIAMS; ROUND, 2009; BLOCK; SANDNER, 2009; KAUTONEN; PALMOROOS, 2010; VALE; CORRÊA; REIS, 2014). Nesse aspecto, notada a relevância desse recente embate e, sobretudo, ponderando a sugestão de Vale, Corrêa e Reis (2014) acerca da eventual distinção da dinâmica dos motivadores ao empreendedorismo em resposta a perfis distintos de respondentes, este estudo buscou identificar os motivos determinantes à criação dos empreendimentos por parte de universitários.

Para tal, o instrumento desenvolvido por Vale, Corrêa e Reis (2014) foi aplicado, via plataforma *on-line* Google Docs®, a uma amostra composta por 96 universitários empreendedores, sendo utilizada, para análise dos dados, a técnica estatística multivariada de ACP.

O estudo mostra-se especialmente relevante para organismos de fomento ao empreendedorismo universitário, sobretudo o Desafio Universitário Empreendedor, no momento em que possibilita o melhor alinhamento das iniciativas em prol do desenvolvimento das competências empreendedoras dos estudantes universitários. Além desta introdução, este estudo encontra-se segmentado em quatro seções, a saber: fundamentação teórica; metodologia; análise dos dados; e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Existe uma multiplicidade de características, traços e qualidades inerentes ao empreendedor (CARR; BEAVER, 2002; CHELL; HAWORTH; BREARLEY, 1991), o que torna bastante complexa a definição do termo. O empreendedorismo é descrito como estressante, demandante de longas horas de trabalho, dedicação e, acima de tudo, de tolerância ao risco; porém, propicia intrinsecamente nível de satisfação mais elevado quando comparado aos funcionários assalariados (BENZ; FREY, 2004).

Segundo Ummah e Gunapalan (2012), o empreendedorismo pode ser definido como uma atitude que reflete a motivação e a capacidade de um indivíduo identificar uma oportunidade e persegui-la, a fim de produzir um novo sucesso econômico, sendo esta atitude crucial para a competitividade do país, no momento em que eleva a produtividade, encorajando, assim, a inovação.

*O estudo
mostra-se
especialmente
relevante para
organismos de
fomento ao
empreendedorismo
universitário*

Alinhada à importância da figura do empreendedor, algumas iniciativas têm ocorrido visando ao monitoramento da atividade empreendedora, sendo o GEM a mais relevante iniciativa de monitoramento contínuo da dinâmica empreendedora no mundo (GEM, 2013). Atualmente, contemplando 69 países, sendo conduzido, no Brasil, pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), o GEM, entre outras questões, avalia as motivações para o empreendedorismo, partindo da premissa de que os indivíduos são impelidos a este por dois motivos antagônicos: “necessidade” ou “oportunidade”.

Muito embora exista uma relevante discussão e questionamento na literatura recente sobre a efetividade de segmentar os motivadores ao empreendedorismo em decorrência da orientação, isto é, por “necessidade” ou por “oportunidade”, essa classificação dicotômica é bastante utilizada pela literatura.

A distinção entre as duas orientações ao empreendedorismo depende, fundamentalmente, da motivação de um empresário para criar seu empreendimento. O empreendedor por “necessidade” é alguém que nunca havia considerado a abertura de um negócio até que não houvesse outra opção (MARITZ, 2004), sendo impelido para o empreendedorismo porque todas as demais opções de trabalho mostram-se ausentes ou insuficientes. Em outras palavras, implica que uma pessoa não teve qualquer outra opção viável disponível no mercado de trabalho (BOSMA; HARDING, 2006).

Outra possibilidade de ocorrência do empreendedorismo por “necessidade” surge em situações em que, dado o interesse de obter maior flexibilidade e/ou eficiência de custos, o empregador “incentiva” ex-empregados a “empreenderem” para prestar serviços, estabelecendo, assim, uma relação de “parceria/fornecedor”, o que, segundo Kautonen e Palmroos (2010), não deixa de ser uma “zona cinzenta” entre o emprego e o autoemprego precário.

Essa definição claramente contrasta com o conceito de empreendedorismo por “oportunidade”, que ocorre quando a empresa é criada baseada na exploração de uma oportunidade percebida no mercado. Segundo Block e Sandner (2009), os empreendedores por “oportunidade” criam a empresa voluntariamente, tendo maior conhecimento e/ou conhecimento de melhor qualidade superior quando comparado a empresários por “necessidade”.

A contraposição do binômio “necessidade” e “oportunidade” na literatura tem se centrado no impacto dessas orientações no desenvolvimento econômico regional, sendo que, geralmente, atribui-se o empreendedorismo por “necessidade” como um fator negativo, geralmente mais recorrente em países em desenvolvimento (KAUTONEN; PALMROOS, 2010). Apesar do exposto, neste estudo o foco da análise restringe-se na análise micro das motivações, sem quaisquer pretensões de efetuar julgamentos de juízo de valor.

Concluída a breve apresentação dos conceitos de empreendedorismo e da correia classificação das motivações do empreendedorismo por “oportunidade” ou por “necessidade”, a seguir são reportados os aspectos metodológicos adotados na condução desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Como apresentado anteriormente, para coleta de dados foi utilizado o instrumento desenvolvido por Vale, Corrêa e Reis (2014) composto por 15 itens, utilizando-se de uma escala Likert de 5 pontos, em grau de importância em que 1 corresponde a “totalmente irrelevante” e 5 a “totalmente relevante”.

O instrumento foi aplicado via plataforma *on-line* Google Docs®, sendo os dados coletados no período de 17 de agosto a 20 de setembro do ano corrente. A amostra, obtida por acessibilidade ou conveniência foi composta por 96 universitários empreendedores, sendo o contato com os respondentes realizado via *e-mail*. Para fins de análise, considerou-se empreendedor os respondentes que se autodeclararam como tal; assim, parte do volume de questionários inicialmente recebidos foi descartada, sendo os 96 remanescentes contemplados nesta pesquisa.

A exemplo de Vale, Corrêa e Reis (2014), para análise dos dados, foi utilizada a técnica estatística multivariada de ACP que, segundo Ribas e Vieira (2011), é amplamente utilizada para a redução da dimensionalidade de dados em um número menor de dimensões independentes. Segundo Field (2009), a ACP busca reduzir a complexidade das inter-relações de um número relativamente elevado de variáveis observadas para uma quantidade inferior de combinações lineares dessas variáveis, resultando, assim, nos componentes principais.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS EMPREENDEDORES

Inicialmente, são reportadas algumas principais informações descritivas da amostra. Acerca do curso de graduação, 85% (ou 82 respondentes) são provenientes de áreas relacionadas à gestão, sendo que Administração, Ciências Contábeis, Economia e Secretariado Executivo aparecem nessa ordem com 47, 23, 7 e 5 participantes, respectivamente. Os 14 alunos restantes (ou aproximadamente 15%) cursam Engenharias e Licenciaturas. É importante ressaltar que mais de 90% dos empreendedores (87 respondentes), em algum momento, já participaram de algum curso de aperfeiçoamento promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae); logo, pode-se concluir que a imensa maioria dos empreendedores compreendidos na pesquisa mostra-se preocupada com a qualificação e a busca de suporte especializado.

Esse resultado é relevante no momento em que revela que os empreendedores universitários, contemplados na amostra, são conscientes da importância de buscar qualificação na área de gestão e, sobretudo, de contar com o apoio técnico de organismos de fomento e suporte ao empreendedorismo, realidade esta imprescindível para o incremento da viabilidade/perenidade dos negócios e da satisfação dos empreendedores (BLOCK; SANDNER, 2009; TOWNSEND; BUSENITZ; ARTHURS, 2010).

A idade média dos empreendedores foi 28,4 anos, em linha com GEM (2013), que afirma que o empreendedor brasileiro é hoje mais jovem. Por fim, o faturamento médio das empresas foi de R\$ 106.050,23, o que permite concluir que a amostra é composta essencialmente por Microempresas.

4.2 ANÁLISE DOS COMPONENTES PRINCIPAIS

Concluída a breve análise do perfil dos respondentes, seguiu-se à análise das principais medidas de estatísticas descritivas dos 15 itens do questionário. Os itens

“facilidade ou possibilidade de usar os seus conhecimentos/relacionamentos e contatos na área” e “desejo de ter seu próprio negócio/tornar-se independente” apresentaram médias muito próximas ao teto (cinco), com pouca dispersão (desvio e coeficiente de variação), permitindo concluir que esses itens estão, de fato, entre as principais motivações para o empreendedorismo da amostra. No extremo oposto, os itens “estava desempregado” e “aproveitou algum programa de demissão voluntária” apresentam menores médias e altas dispersões; logo, pode-se concluir, *a priori*, que o empreendedorismo por “necessidade” não é o principal motivador para o empreendedorismo na amostra analisada.

Esse resultado é coerente com o perfil de empreendedor pesquisado tendo em vista que, ao buscar conhecimento acadêmico específico e cursos de aperfeiçoamento/suporte técnico do Sebrae, os empreendedores universitários têm, em tese, maior probabilidade de perceber uma oportunidade no mercado quando comparado a empreendedores sem esse perfil/características.

Antes de prosseguir com o procedimento de ACP, foi testada a eventual existência de multicolinealidade entre os indicadores, entretanto, por meio da análise da Matriz de Correlações dos itens, não foram notados indícios da existência de problemas relevantes (nenhuma correlação acima de 0,80 foi observada); logo, diante desse resultado, foi possível continuar o procedimento de ACP.

A exemplo de Vale, Corrêa e Reis (2014), como método de rotações fatoriais utilizou-se o Varimax, por ser o mais corriqueiramente utilizado pela literatura. Utilizando o critério de autovalores acima de 1, foi então obtida uma solução com cinco componentes. O valor Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,712 e a estatística Qui-Quadrado do teste de Bartlett de 741,10 significativa a 0,000 permitiram concluir pela adequação dos dados para análise via ACP.

Os cinco componentes extraídos apresentaram um poder explicativo total de, aproximadamente, 75% da variância total da amostra, isto é, os cinco componentes extraídos conseguiram explicar cerca de $\frac{3}{4}$ da variância total dos 15 itens iniciais do questionário. Na tabela 1 é apresentada a Matriz de Componente Rotativa que, segundo Field (2009), reporta os autovalores associados, após a rotação dos cinco componentes observados.

Tabela 1 – Matriz de Componente Rotativa

Facilidade ou possibilidade de usar os seus conhecimentos/relacionamentos e contatos na área.	0,932	
Possibilidade de usar experiência/ influência de sua família.		0,862
Dar continuidade ou ampliar os negócios da família.		0,835
Desejo de ter seu próprio negócio/tornar-se independente.	0,936	
Tinha tempo disponível.	0,922	
Necessitava aumentar sua renda.	0,898	
Necessitava dar ocupação para outros membros de sua família.		0,856
Estava insatisfeito no seu emprego.		0,877
Foi demitido e recebeu FGTS/indenização.	0,645	0,349
Por influência de outras pessoas.		0,907
Estava desempregado.	0,901	
Tinha capital disponível.		0,901
Identificou uma oportunidade de negócio.		0,837
Aproveitou algum programa de demissão voluntária.	0,534	-0,433
Foi convidado a participar como sócio da empresa.	0,909	

Fonte: Saída do *software* SPSS v. 21, adaptado pelo autor.

Obs.: Método de extração: ACP. Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser. Rotação convergida em cinco iterações.

É possível notar que o componente 1, que apresenta as mais altas cargas fatoriais, abrange itens relacionados à possibilidade de aplicar os conhecimentos e/ou utilizar os contatos de pessoas próximas, ao desejo de ter o próprio negócio, maximizar o tempo disponível e à necessidade de incrementar a renda. Logo, pode-se concluir que os empreendedores da amostra buscam, majoritariamente, agregar valor ao negócio, por meio da aplicação de seus conhecimentos e/ou buscando parcerias com participantes da sua rede de contato.

Como apresentado na análise descritiva da amostra, parte relevante dos empreendedores compreendidos nesta pesquisa cursam Ensino Superior na área de negócios; assim, nota-se que esses empreendedores buscam, majoritariamente, aplicar os conhecimentos adquiridos em oportunidades de negócios percebidas. Nesse aspecto, pode-se rotular esse primeiro componente como “atributos e expectativas pessoais”.

No segundo componente, tem-se como variáveis mais relevantes “foi convidado a participar como sócio da empresa” e “estava desempregado”; assim, esse componente foi rotulado como “fatores conjunturais”. A relevância dessas variáveis e, consequentemente, desse componente, reforça a ideia reportada no primeiro fator, isto é, o empreendimento nasce, regularmente, por meio do estabelecimento de uma parceria, aproveitando as oportunidades inerentes ao mercado.

O terceiro componente apresenta as cargas fatorias nos itens “por influência de outras pessoas”, “tinha capital disponível” e “identificou uma oportunidade de negócio”; assim, mais uma vez, corrobora-se a conclusão da existência de forte influência da *network* para o fomento dos empreendimentos. Muito embora este componente mostre-se muito próximo do segundo, pode-se rotulá-lo como “identificação de oportunidade”.

No quarto componente, os itens “possibilidade de usar experiência/influência de sua família” e “dar continuidade ou ampliar os negócios da família” mostram-se os mais relevantes, evidenciando que os empreendedores buscam se qualificar para ampliar ou dar continuidade aos empreendimentos familiares; logo, esse componente foi então rotulado como “preparação para ampliação ou sucessão empresarial familiar”. Por fim, no quinto e último componente extraído, nota-se a maior relevância, respectivamente, dos itens “necessitava dar ocupação para outros membros de sua família” e “estava insatisfeito no seu emprego”, o que possibilita rotular este último componente como “insatisfação com emprego anterior”.

Assim, pode-se perceber que, a exemplo dos achados de Vale, Corrêa e Reis (2014), as principais motivações para o empreendedorismo da amostra extrapolam a lógica binária previamente definida pela literatura, interagindo de forma distinta baseada em cinco componentes. Para essa amostra específica, foram obtidos indícios empíricos que as motivações relacionam-se a cinco componentes anteriormente rotados – com especial destaque para a aplicação dos conhecimentos detidos previamente pelo empreendedor – ao estabelecimento de parcerias decorrentes, sobretudo, da rede de relacionamento dos empreendedores e à própria família, nesse caso, visando perpetuar empreendimentos familiares e com a participação de familiares na

operacionalização do negócio. Muito embora Vale, Corrêa e Reis (2014) tenham encontrado seis componentes em detrimento de cinco deste estudo, justifica-se essa diferenciação em decorrência da composição, do dimensionamento e da especificidade da amostra (neste estudo, composta em sua plenitude por universitários), e, também, do fato de serem contemplados setores e portes não equivalentes entre as duas pesquisas.

Nesse aspecto, pode-se concluir que a dualidade de “oportunidade” versus “necessidade” não se mostra capaz de explicar as potenciais motivações dos empreendedores, tendo em vista a aparente existência de múltiplas motivações, o que reforça os achados de parte relevante da literatura recente. Além disso, a exemplo de Vale, Corrêa e Reis (2014), não parece existir uma relação autoexcludente entre “oportunidade” e “necessidade”, isto é, alguém compelido a empreender por necessidade, eventualmente, pode perceber oportunidades no mercado antes de investir; logo, a motivação para empreender pode, sem restrições *a priori*, compreender ambas as possibilidades clássicas de motivações, simultaneamente.

Diante desses resultados, os organismos de fomento ao empreendedorismo universitário, sobretudo o “Desafio Universitário Empreendedor” podem adequar, caso mostre-se necessário, os programas às distintas motivações dos estudantes universitários, de forma a propiciar maior e melhor alinhamento das iniciativas em prol do desenvolvimento das competências dos estudantes universitários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos *insights* formulados por Vale, Corrêa e Reis (2014) acerca da eventual distinção de comportamento dos motivadores ao empreendedorismo em resposta a perfis distintos de respondentes, este estudo buscou investigar os motivos determinantes à criação dos empreendimentos por universitários.

A título de resultados, notou-se que a orientação por “oportunidade” ou “necessidade” não compreende a amplitude de potenciais motivações determinantes à criação de empresas. Por meio da técnica estatística multivariada de ACP, notou-se que as motivações, para essa amostra específica de empreendedores,

são agrupáveis em cinco componentes, a saber: “atributos e expectativas pessoais”; “fatores conjunturais”; “oportunidade”; “preparação para ampliação ou sucessão empresarial familiar”; e “insatisfação com emprego anterior”.

Muito embora esses resultados não possam ser generalizados, o estudo reforça os achados prévios da literatura de que a dualidade de “oportunidade” *versus* “necessidade” não se mostra capaz de explicar as potenciais motivações dos empreendedores, nesse caso específico, universitário, compreendendo, na prática, fatores ambientais, características pessoais, conjunturais, estruturais, entre outros. Nesse aspecto, torna-se preponderante a reflexão, por parte dos organismos de fomento ao empreendedorismo universitário, sobretudo o Desafio Universitário Empreendedor, acerca da concepção ou adequação, caso necessário, dos programas às distintas motivações desse público específico. A título de limitações, cita-se o fato de se considerar empreendedor os respondentes que se autodeclararam como tal, o que, eventualmente, pode não convergir para o efetivo público de interesse (universitário empreendedor). Outra limitação emerge da utilização de uma amostra por acessibilidade, o que, como já bem ressaltado anteriormente, impossibilita qualquer tipo de generalização, sendo, nesse aspecto, os resultados restritos à amostra em análise. Futuros estudos podem ser conduzidos contemplando outros perfis de empreendedores, como, por exemplo, mulheres e empreendedores informais, com o intuito de avaliar a existência de diferenças significativas nas motivações.

REFERÊNCIAS

BENZ, M.; FREY, B. S. Being independent raises happiness at work. **Swedish Economic Policy Review**, v. 11, n. 2, p. 95-134, 2004.

BLOCK, J. H.; SANDNER, P. Necessity and opportunity entrepreneurs and their duration in self-employment: evidence from German micro data. **Journal of Industry Competition and Trade**, v. 9, n. 2, p. 117-137, 2009.

BOSMA, N.; HARDING, R. **Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2006 – resultados de resumo**. Babson Park; London: Babson College; London Business School, 2006.

CARR, P.; BEAVER, G. The enterprise culture: understanding a misunderstood concept. **Strategic Change**, v. 11, n. 2, p. 105, 2002.

CHELL, E.; HAWORTH, J. M.; BREARLEY, S. **The entrepreneurial personality: concepts, cases and categories**. London: Routledge, 1991.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRIEDMAN, R. E. Entrepreneurial renewal in the industrial city. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 488, n. 1, p. 35-46, 1986.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2013**. Curitiba: IBQP, 2013.

KAUTONEN, T.; PALMROOS, J. The impact of a necessity-based start-up on subsequent entrepreneurial satisfaction. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 285-300, 2010.

MARITZ, A. New Zealand necessity entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 1, n. 3-4, p. 255-264, 2004.

VIEIRA, PR da C.; RIBAS, J. R. **Análise Multivariada com o Uso do SPSS**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011. 272p.

SIVAPALAN, A.; BALASUNDARAM, N. Level of entrepreneurial intention of the management undergraduates in the University of Jaffna, Sri Lanka: scholars and undergraduates perspective. **South Asian Academic Research Journals**, v. 2, n. 10, p. 24-42, 2012.

TOWNSEND, D. M.; BUSENITZ, L. W.; ARTHURS, J. D. To start or not to start: outcome and ability expectations in the decision to start a new venture. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 2, p. 192-202, 2010.

UMMAH, S.; GUNAPALAN, S. Factors influencing on entrepreneurial success: an empirical study on women headed families in Ampara and Batticaloa districts in Sri Lanka. **International Journal of Business, Economics and Law**, v. 1, n. 1, p. 141-148, 2012.



VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. D. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 311-327, 2014.

WILLIAMS, C. C.; ROUND, J. Evaluating informal entrepreneurs motives: evidence from Moscow. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 15, n. 1, p. 94-107, 2009.





ANDRÉ LUIZ B. DA SILVA • CLÁUDIA RAFFA



EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL NO DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: UMA ANÁLISE DO PAPEL DOS PROFESSORES

TEMA: EMPREENDEDORISMO

RESUMO

Baseado nos fundamentos teóricos do empreendedorismo institucional, esta pesquisa descreveu o processo de atuação dos docentes no papel de empreendedores institucionais para construção e disseminação da Educação Empreendedora por meio do curso de Administração de Empresas em uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na cidade de São Paulo. Nesse processo aplicou-se análise documental para compreensão desse fenômeno. O produto dessa análise gerou materiais para discussão com os docentes do curso e a construção da proposta de estruturação de ações coordenadas para disseminar o empreendedorismo na IES. Os resultados demonstraram a trajetória, a atuação e a relevância dos docentes como empreendedores institucionais que resultaram em estratégias práticas (feiras, eventos, concursos, monitorias, pesquisas, parcerias). Pode-se observar que quando docentes atuam como empreendedores institucionais, eles analisam oportunidades na estrutura vigente, mobilizam recursos, constroem alianças e criam novas formas organizacionais. Além disso, esta pesquisa contribui para avanço da perspectiva teórica do empreendedorismo institucional aplicado na área educacional e visa apontar algumas trajetórias que contribuam para motivar e ampliar a reflexão a respeito da importância institucional do papel dos empreendedores na adoção de novas práticas entre docentes e IES para construção da Educação Empreendedora.

Palavra-chave: Empreendedorismo institucional. Empreendedor. Educação Empreendedora. Docentes.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento e a criação do ambiente empreendedor nas IES pode gerar uma forte influência no comportamento dos discentes, incentivando o processo de inovação, além de gerar o desenvolvimento econômico e social. Assim, o conceito da Educação Empreendedora, conforme propõem Fayolle, Gailly e Lassas-Clerc (2006a), pode ser compreendida como qualquer programa pedagógico ou processo de educação direcionado para atitudes e competências empreendedoras, que implica o desenvolvimento de determinadas qualidades pessoais.

Para criar esse ambiente empreendedor, o ambiente universitário deve ser um facilitador desse processo. Lüthje e Franke (2003) ressaltaram a importância de fatores contextuais no ambiente universitário, que podem desempenhar um papel inibidor ou facilitar na ocorrência e na intensidade dos comportamentos empresariais para estudantes. A Educação Empreendedora chama atenção dos pesquisadores sobre diversos aspectos, como o das habilidades e características desenvolvidas pelos discentes (BECHARD; TOULOUSE, 1998; BRENNER; PRINGLE; GREENHAUS, 1991); sua influência nas intenções e nos comportamentos empreendedores (BAE et al., 2014; CRANT, 1996; LIÑÁN; RODRÍGUEZ-COHARD; RUEDA-CANTUCHE, 2011; RAUCH, 2015); a avaliação de programas de ensino empreendedor (FAYOLLE; GAILLY; LASSAS-CLERC, 2006b; HEUER; KOLVEREID, 2014); o desenvolvimento econômico (AKHUEMONKHAN; RAIMI; SOFOLUWE, 2013; BAKAR; ISLAM; LEE, 2014; FLEMING, 1996).

Menos esforços ocorrem na descrição da atuação dos docentes no processo de construção da Educação Empreendedora, sob a visão da teoria do empreendedorismo institucional. Esses profissionais necessitam criar uma proposta para direcionar a IES para uma nova lógica de refletir e pensar o empreendedorismo, por meio de um planejamento coerente. Nesse contexto, emergem algumas questões: como é o ambiente empreendedor na IES? Qual a posição dos cursos nessa temática? Como um curso pode contribuir para disseminar o empreendedorismo? Como e quais ações podem ser desenvolvidas? Quais recursos foram utilizados pelos empreendedores institucionais para desconstruir a estrutura vigente?

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é descrever como os docentes, no papel de empreendedores institucionais, atuaram no processo de construção da Educação Empreendedora no curso de Administração de Empresas em uma IES localizada na cidade de São Paulo. De forma mais específica, esta pesquisa propõe explicitar as ações e a proposta de agenda de mudança institucional, entre pares e discentes.

Por fim, compreender os impactos dos resultados no ambiente acadêmico na busca de disseminar o empreendedorismo. Além das contribuições acadêmicas, esta pesquisa visa apontar algumas trajetórias que contribuam para motivar e ampliar a reflexão sobre a importância do papel institucional dos empreendedores na adoção de novas práticas entre docentes e IES na construção da Educação Empreendedora.

Dividiu-se este trabalho em seis partes, sendo a primeira a introdução, seguida da revisão teórica sobre empreendedorismo institucional e sua ligação com os temas de mudança, mobilização e propostas de novas práticas. A abordagem metodológica com a descrição dos procedimentos aplicados foi acompanhada pela descrição do método e apresentação dos resultados práticos desenvolvidos pelos empreendedores institucionais na IES. Ao final constam as conclusões de pesquisa, suas limitações e recomendações de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: OS CONCEITOS DO EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL

O empreendedorismo institucional aborda como os indivíduos atuam de forma intencional e investem recursos para criar novas instituições ou transformar as existentes (MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004). Atores desse processo de mudanças tornam-se motivados e habilitados para promover a mudança dessas estruturas vigentes (SUDDABY; GREENWOOD, 2006), sendo capazes de prever, impor e desenvolver novas alternativas (LECA; BATTILANA; BOXENBAUM, 2008; SEO; CREED, 2002).

Mas, para isso, os atores organizados e articulados, conforme propõe Eisenstadt (1980), desenvolvem novas instituições. Mesmo em um ambiente com fortes pressões a regras e cultura definida, esse empreendedor institucional pode atuar para influenciar e modificar uma construção social, bem como propor nova forma institucional (LECA; BATTILANA; BOXENBAUM, 2008; SEO; CREED, 2002). Essa perspectiva permite aos atores envolvidos criarem novas ideias, após a observação da situação vigente, mas se baseando também em seus interesses (HOLM, 1995) para geração de novas soluções (CLEMENS; COOK, 1999). Dessa forma, o empreendedor institucional deve mobilizar componentes externos e internos em seu projeto na busca de novas práticas (HOLM, 1995), sendo necessário, para isto, apresentar algumas características.

De acordo com Boxenbaum e Battilana (2004, p. 7), a primeira característica é que possuam interesse em mudar a estrutura institucional vigente. Segundo, devem se afastar para observar a situação atual de forma mais ampla e gerar julgamentos críticos sobre esta realidade, buscando uma dimensão reflexiva. A capacidade inovadora também é essencial; caso contrário, não conseguiria conceber e buscar novas formas. O quarto fator relaciona-se à motivação e à capacidade de mobilização para atuarem como agentes de mudança (BOXENBAUM; BATTILANA, 2005; HOLM, 1995; SEO; CREED, 2002), o que provoca o início de processo de construção que facilita a criação de novas propostas que viabilizam sua aplicação (GARUD; JAIN; KUMARASWAMY, 2002), além da influência do campo (FLIGSTEIN, 2001; GREENWOOD; SUDDABY, 2006; MAGUIRE; HARDY; LAWRENCE, 2004).

Nesse sentido, todas essas abordagens propostas pela teoria do empreendedor institucional devem estabelecer uma construção entre análise da situação vigente, gerar críticas, criar um discurso lógico e coerente para nova proposta organizacional e difundir para membros da instituição, demonstrando seus benefícios e legitimando a nova prática proposta.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa configura-se como um estudo qualitativo descritivo (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2012; GUBA; LINCOLN, 1994) que busca compreender fenômenos nos ambientes em que ocorrem naturalmente, usando significados dos atores sociais para compreender estes fenômenos (DENZIN; LINCOLN, 1994), apresentando ênfase em detalhes situacionais que se desenrolam ao longo do tempo, permitindo a descrição dos processos (GEPHART, 2004).

Quadro 1 – Etapas do procedimento metodológico

Descrever como os docentes, no papel de empreendedores institucionais, atuaram no processo de construção da Educação Empreendedora no curso de Administração de Empresas em uma IES localizada na cidade de São Paulo.	Explicar as ações e a proposta de agenda de mudança institucional, entre seus pares e discentes.	1) Mapeamento dos projetos pedagógicos dos cursos.	Analisar o Projeto Pedagógico do Curso - PPC disponibilizado pela IES.	Análise documental.
	Compreender os impactos dos resultados no ambiente acadêmico na busca de disseminar o empreendedorismo.	2) Diagnóstico da situação vigente do curso de Administração.	Verificar se apresentavam uma alguma abordagem empreendedora. Realizar diagnóstico do curso de Administração de Empresas. Analisar a capacidade de disseminar o empreendedorismo na IES.	
		3) Construção dos fatores motivacionais.	Analisar os fatores motivacionais que possibilitaram a mobilização dos docentes para atuarem como empreendedores institucionais.	Análise documental de relatórios gerados pelo <i>workshop</i> . Observador participante.
		4) Proposta de disseminação da Educação Empreendedora.	Apresentar como foi construída a proposta para disseminar o empreendedorismo no curso de Administração e posteriormente a extensão para demais cursos da IES.	

Elaboração própria.

Dessa forma, foi realizada a análise documental dos materiais coletados e observador participante (FLICK, 2009). A análise das etapas 1 e 2 permitiu maior compreensão do cenário vigente. Esse diagnóstico produziu material para discussão com os docentes gerando, desta forma, coleta de dados e proposta de estruturação de ações coordenadas por meio do observador participante (DENZIN; LINCOLN, 1994; FLICK, 2009).

*empreendedorismo
institucional
aborda como
os indivíduos
atuam de forma
intencional e
investem recursos
para criar novas
instituições ou
transformar as
existentes*

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados estão apresentados em quatro etapas seguindo os procedimentos metodológicos e sua congruência com a teoria de empreendedor institucional.

4.1 ETAPA 1: MAPEAMENTO DOS PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS

Realizou-se um diagnóstico dos cursos existentes na IES: técnicos, graduação, pós-graduação (*stricto e latu senso*), bem como pós-doutorado, no período entre outubro de 2014 e fevereiro de 2015. No total foram 64 horas de análise do Projeto Pedagógico do Curso - PPC dos cursos de graduação com o intuito de identificar as disciplinas que estavam sendo oferecidas para desenvolver o perfil empreendedor dos alunos nessa IES.

Notou-se, então, que somente os cursos de Administração e Nutrição possuem três ou mais disciplinas com foco em empreendedorismo, aplicando a criação de um Plano de Negócios. Os demais cursos analisados possuem somente uma disciplina denominada “Gestão de Serviços e Empreendedorismo” realizada na modalidade Educação a Distância (EAD). Isso demonstrou oportunidades para ampliar e disseminar as dimensões empreendedoras, como autonomia, inovação, proatividade, agressividade competitiva e tomada de riscos (MILLER, 1983; LUMPKIN; Lichtenstein, 2005, PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2009), que são indispensáveis aos futuros egressos.

4.2 ETAPA 2: ANÁLISE DA ESTRUTURA DO CURSO VIGENTE E A NOVA PROPOSTA

No início do 1º semestre de 2015 houve substituição do coordenador do curso de graduação em Administração na IES e, este, sendo observador participante, estruturou uma comissão de docentes do curso para atuar como empreendedores. Nessa nova proposta, a comissão iniciou o processo de avaliação e posicionamento do curso em relação ao ambiente empreendedor.

Observou-se a situação a partir de um novo ângulo (HOLM, 1995), com interesse em mudar a estrutura vigente (BOXENBAUM; BATTILANA, 2004, p. 7), motivados em atuar como facilitadores de mudança (BOXENBAUM; BATTILANA, 2005; HOLM, 1995; SEO; CREED, 2002) e na construção de uma nova proposta empreendedora para o próprio curso e para a IES, conforme quadro 2. A partir desse diagnóstico iniciou-se o processo de mobilização da equipe dos demais professores com intuito de mudar a realidade encontrada.

Quadro 2 - Estrutura vigente versus nova estrutura

Observação da situação e estrutura (HOLM, 1995; BOXENBAUM; BATTILANA, 2004).	Baixa atuação empreendedora na IES. Pouca disseminação da Educação Empreendedora. Atuação mínima do curso de Administração.	Disseminar a Educação Empreendedora. Curso de Administração assumir posicionamento inovador.
Motivação para mudança (BOXENBAUM; BATTILANA, 2005; HOLM, 1995; SEO; CREED, 2002).	Baixa aderência dos docentes. Pouco envolvimento dos discentes. Baixa aderência com mercado de trabalho. Falta de perspectiva para curso. Poucas atividades de extensão.	Propor um novo discurso. Propor uma nova proposta de valor. Apresentar Plano de Empreendedores para curso. Criar discurso alinhado entre docente e discente. Desenvolvimento da identidade do curso.

Elaboração própria.

4.3 ETAPA 3: PROPOSTA DE DISSEMINAÇÃO DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

A comissão empreendedora estruturou o material para discussão com os demais docentes do curso de Administração, com o intuito de apresentar a situação vigente e criar a nova proposta a ser construída em conjunto. Nesta etapa, o objetivo foi alinhar novos interesses, valores e novas perspectivas de atuação (BOXENBAUM; BATTILANA, 2005; LECA; BATTILANA; BOXENBAUM, 2008; SUDDABY; GREENWOOD, 2005) de cada docente dentro do curso e comportamentos aceitáveis para construção do ambiente empreendedor. Foram realizados dois *workshops* de docentes para discussão da proposta com abordagem empreendedora. No total foram 8 horas de *workshops*, divididas em duas etapas. Na primeira foi apresentada a estrutura vigente, bem como seus riscos, impactos para o curso e para IES. O objetivo foi promover maior cons-

cientização e discutir padrões de comportamentos necessários para mudança. Para isso, a comissão elaborou um roteiro de discussão com abordagem objetiva.

No segundo dia o objetivo foi gerar senso crítico para modificar a estrutura vigente. O roteiro proposto apresentou questões sobre o novo posicionamento do curso, comportamento do docente direcionado para empreendedorismo, estratégias empreendedoras práticas para docentes e parcerias com empresas no mercado.

4.3.1 NOVO POSICIONAMENTO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E NOVOS COMPORTAMENTOS DOS DOCENTES

Identificou-se a necessidade de criar uma identidade para o curso, por meio de uma nova proposta de valor. Com esta proposta de valor, o curso de Administração poderá atuar de forma convergente e definir comportamentos necessários para Educação Empreendedora. O resultado foi a criação da proposta de valor do curso: “o curso de Administração da IES constrói a autonomia e a inovação dos seus colaboradores e discentes por meio do empreendedorismo em gestão de empresas e de saúde”.

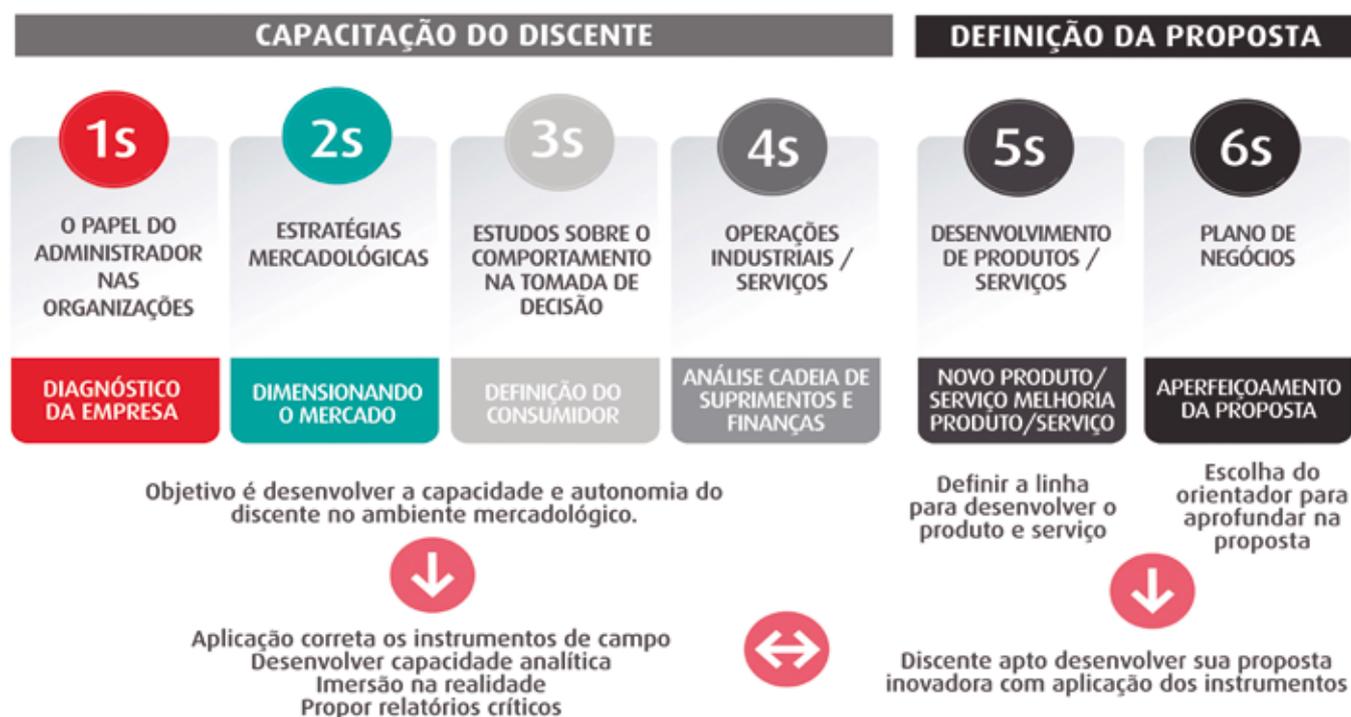
Por meio da alteração da proposta de valor, analisou-se a Matriz Curricular vigente e foram identificados quais os comportamentos empreendedores cada docente deveria desenvolver na sala de aula em suas respectivas disciplinas. Esse processo teve como objetivo incentivar novas formas de ensino, criar atividades práticas, para desenvolver mais a autonomia do discente na discussão dos assuntos e ferramentas necessárias que poderiam contribuir para o docente disseminar o empreendedorismo. Esta etapa foi essencial tanto para garantir que todos os docentes estivessem alinhados com a abordagem empreendedora quanto para estabelecer uma reflexão sobre o papel efetivo de docente na formação dos discentes.

4.3.2 AS ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS NA PRÁTICA DIRECIONADAS PARA DISCENTES E IES

4.3.2. 1 Projeto integrador

Realizou-se a análise da Matriz Curricular vigente do curso de Administração, e se observou que cada semestre possui “projetos integradores” que têm como foco a integração dos conteúdos dos semestres, e a construção de ideias inovadoras para a criação de serviços e/ou produtos, não sendo, no entanto, desenvolvidos em toda sua potencialidade. A comissão empreendedora em discussão com corpo docente estruturou uma metodologia clara para a condução do projeto integrador ao longo do curso. Definiu-se que a cada semestre haja aplicação de uma metodologia específica. A etapas entre 1º e 4º semestres contemplam a abordagem do Plano de Negócio, conforme figura 1.

Figura 1 – Estrutura projeto integrador



Elaboração própria.

Estruturaram-se roteiros baseados nas disciplinas dos respectivos semestres que foram apresentados aos discentes. Nesta etapa, o objetivo é desenvolver a autonomia do discente e a maior compreensão das ferramentas e informações necessárias para construção de um Plano de Negócio na prática. Assim, o discente pode desenvolver uma ideia a partir do 1º semestre ou escolher uma organização e desenvolver Plano de Negócio com abordagem estratégica. A proposta é que seja gerado um produto ao final do semestre e se desenvolva a capacidade crítica com aplicação de métodos corretos de coleta e análise dos dados.

A partir do 5º semestre o discente deve desenvolver uma proposta inovadora. Nesse sentido, pode percorrer estas etapas com maior propriedade e direcionar sua análise para ampliar o conhecimento sobre a sua ideia. Ao final do 8º semestre, realiza a apresentação do seu projeto de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Essa abordagem permite um melhor acompanhamento entre docente e discente, pois há uma relação de orientação a partir do 5º semestre, de modo que, no 8º semestre, o projeto está finalizado para ser apresentado. Isso reduz o risco de o discente postergar o TCC por vários semestres. Os jovens empreendedores estão unidos por projetos e possuem professores mentores para acompanhamento da evolução dos trabalhos, além de contar com disciplina específica para o referido acompanhamento. Essa metodologia permite a escolha de atuar no Plano de Negócio direcionado para desenvolvimento de produto ou serviço ou o desenvolvimento de estratégias para organização já estabelecida no mercado.

4.3.2. 2 Feira ADM Empreende

O curso, com a intenção de disseminar o empreendedorismo, idealizou a primeira Feira ADM Empreende, com ênfase em inovação, para apresentação dos resultados dos projetos integradores. Esse evento foi de fundamental importância para desenvolver/aprimorar habilidades empreendedoras nos discentes do curso de graduação em Administração, com o objetivo de alcançar a proposta de valor idealizada pelo referido curso. Por meio do evento, algumas das dimensões de orientação empreendedora (autonomia, inovação, proatividade) foram estimuladas. Os trabalhos foram avaliados por uma banca composta por empresários de diversos segmentos e principalmente ex-alunos da IES para contribuir para a evolução do projeto dos discentes e escolher o melhor projeto inovador.

Além de expor os trabalhos dos alunos da Administração, contou também com oficinas práticas e abertas para todos os cursos e colaboradores da IES, com vistas ao estímulo do empreendedorismo. Foram convidados empreendedores do mercado, que possuíam *startups*, para compartilhar suas experiências, trajetória, dificuldades e processo de inovação. A comissão empreendedora buscou a estruturação de alianças (GARUD; JAIN; KUMARASWAMY, 2002) com departamentos internos da IES, como área de eventos, extensão e *marketing*, apresentando a importância do evento e sua relevância, objetivos e propostas. Assim, foram desenvolvidas estratégias de comunicação para promover a feira nas redes sociais, para empresários na região e divulgação interna para os colaboradores da IES. Também se buscou parcerias com o Sebrae SP e outras empresas para aproximar os empresários da instituição de ensino, bem como para conhecimento e facilitação da inserção no mercado de trabalho.

4.3.3 INCENTIVOS AOS DISCENTES PARA PARTICIPAR DE EVENTOS EMPREENDEDORES

Os docentes e discentes são estimulados a participarem dos principais eventos de *startup*, como o Prêmio Santander Empreendedorismo 2015 e a 7ª Edição do Concurso Acelera *Startup* (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP) e, para isto, os projetos integradores com alto potencial inovador são aprofundados. Até este momento, um projeto orientado pelo curso de Administração de Empresas passou para a terceira etapa do Prêmio Santander Empreendedorismo e está entre as 150 melhores oportunidades empreendedoras. Para participar do Concurso Acelera *Startup* (FIESP), estão sendo preparados quatro projetos, baseados nas ideias propostas pelos discentes em parceria com docentes mentores do curso de Administração.

4.3.4 PROJETO DE MONITORIA E NÚCLEO EMPREENDEDOR

O curso de Administração, em conjunto com a área de extensão, desenvolveu dois projetos de monitoria com o objetivo de avançar nas atividades empreendedoras. De forma mais específica, atuar no desenvolvimento de parcerias com instituições que disseminam o empreendedorismo e, principalmente, caminhar para a criação de um Centro de Cultura Empreendedora. Neste Centro de Cultura

Empreendedora, a proposta é que o curso de Administração desenvolva temas, discussão, produção e propagação de conhecimento sobre empreendedorismo, envolvendo todos os cursos da IES. Além disso, o curso de Administração apresentou a proposta para implementação de um eixo institucional centrado em empreendedorismo nos projetos pedagógicos de todos os cursos da referida instituição, em que os discentes envolvidos seriam monitorados por docentes do curso de Administração.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo descrever como os docentes e discentes, nos papéis de empreendedores institucionais, atuaram no processo de construção da Educação Empreendedora no curso de Administração de Empresas em uma IES localizada na cidade de São Paulo, o que poderá servir de fundamento e inspiração para demais docentes no processo de mudança e implantação de uma Educação Empreendedora. As análises demonstraram o cenário da estrutura vigente do curso de Administração de Empresas e permitiram a realização do mapeamento das oportunidades, com abordagens mais críticas e distanciadas.

Nessa perspectiva distanciada, os docentes com visão mais inovadora desenvolveram intervenções de melhoria. As formas e as ações construídas para disseminar o empreendedorismo, por meio de eventos, feiras, concursos e palestras merecem destaque, ressaltando-se as alianças entre comissão empreendedora, docentes e IES, que foram essenciais para a construção dessa trajetória. As parcerias com empresas do mercado de trabalho também contribuíram para a consolidação desse projeto. Além disso, essas pesquisas fizeram avançar a perspectiva sobre a teoria do empreendedorismo institucional aplicado na área educacional.

6 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa possui limitações, uma vez que se restringiu apenas a uma IES, refletindo o contexto específico da local investigado. Recomenda-se que os novos estudos possam analisar e comparar a atuação dos docentes como empreendedores institucionais em diversas IES. Vê-se também como necessárias pesquisas comparativas dentro da própria IES, para que se identifiquem docentes com alto potencial para atuar como empreendedores institucionais. Por fim, estes autores esperam que este estudo possa contribuir e motivar novas frentes de pesquisas sobre a atuação e a responsabilidade dos docentes, ao atuarem com comportamentos e pensamentos empreendedores, avançando, desta forma, na mudança de estruturas inertes que impedem o avanço do conhecimento.

REFERÊNCIAS

AKHUEMONKHAN, I. A.; RAIMI, L.; SOFOLUWE, A. O. Entrepreneurship education and employment stimulation in Nigeria. **Journal of Studies in Social Sciences**, v. 3, n. 1, p. 55-79, 2013.

BAE, T. J. et al. The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: a meta-analytic review. **Entrepreneurship: theory & practice**, v. 38, n. 2, p. 217-254, 2014.

BAKAR, R.; ISLAM, M. A.; LEE, J. Entrepreneurship education: experiences in selected countries. **International Education Studies**, v. 8, n. 1, p. 88-99, 2014.

BECHARD, J. P.; TOULOUSE, J. M. Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 4, p. 317-332, 1998.

BOXENBAUM, E.; BATTILANA, J. The innovative capacity of institutional entrepreneurs: a reconstruction of corporate social responsibility. In: ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL CONFERENCE, New Orleans, 2004. **Annals...** New Orleans: Academy of Management, 2004.

_____; _____. Importation as innovation: transposing managerial practices across fields. **Strategic Organization**, v. 3, n. 4, p. 355-383, 2005.

BRENNER, O. C.; PRINGLE, C. D.; GREENHAUS, J. H. Perceived fulfilment of organizational employment versus entrepreneurship: work values and career intentions of business college graduates. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 3, p. 62-74, 1991.

CLEMENS, E. S.; COOK, J. M. Politics and institutionalism: explaining durability and change. **Annual Review of Sociology**, v. 25, n. 1, p. 441-466, 1999.

CRANT, M. J. The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. **Journal of Small Business Management**, v. 34, n. 3, p. 8-42, 1996.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

EISENSTADT, S. N. Cultural orientations, institutional entrepreneurs, and social change: comparative analysis of traditional civilizations. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 4, p. 840, 1980.

FAYOLLE, A.; GAILLY, B.; LASSAS-CLERC, N. Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. **Journal of European Industrial Training**, v. 30, n. 9, p. 701-720, 2006a.

_____; _____. Effect and counter-effect of entrepreneurship education and social context on student's intentions. **Estudios de Economia Aplicada**, v. 24, n. 2, p. 509-523, 2006b.

FLEMING, P. Entrepreneurship education in Ireland: a longitudinal study. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 2, n. 1, p. 94-132, 1996.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLIGSTEIN, N. Social skill and the theory of fields. **American Behavioral Scientist**, v. 40, p. 397-405, 2001.

GARUD, R.; JAIN, S.; KUMARASWAMY, A. Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: the case of Sun Microsystems and Java. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 196-214, 2002.

GEPHART, R. P. Qualitative research and the Academy of Management Journal from the editors. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2012.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R. Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 27-48, 2006.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

HEUER, A.; KOLVEREID, L. Education in entrepreneurship and the theory of planned behaviour. **European Journal of Training and Development**, v. 38, n. 6, p. 506-523, 2014.

HOLM, P. The dynamics of institutionalization: transformation processes in Norwegian fisheries. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 3, p. 398-422, 1995.

LECA, B.; BATTILANA, J.; BOXENBAUM, E. Agency and institutions: a review of institutional entrepreneurship. Massachusetts: HBS, 2008. (HBS Working Paper, n. 08-096).

LIÑÁN, F.; RODRÍGUEZ-COHARD, J. C.; RUEDA-CANTUCHE, J. M. Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 7, n. 2, p. 195-218, 2011.

LUMPKIN, G.T. & LICHTENSTEIN, B.B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity-recognition process. **Journal of Business Venturing**, 29(4), 451-472.

LÜTHJE, C.; FRANKE, N. The making of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. **R&D Management**, v. 33, n. 2, p. 135-147, 2003.

MAGUIRE, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. **The Academy of Management Journal**, v. 47, n. 5, p. 657-679, 2004.

MILLER, Danny. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.

PEARCE, I. I. et al. Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 1, p. 219-248, 2010.

RAUCH, A. Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: an investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior. **Q Academy of Management Learning & Education**, v. 14, n. 2, p. 187-204, 2015.

SEO, M. G.; CREED, W. E. D. Institutional contradictions, and institutional change: a dialectical. **Management**, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.

SUDDABY, R.; GREENWOOD, R. Rhetorical strategies of legitimacy. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 1, p. 35-67, 2005.



RAULINO PEDRO GONÇALVES



MAPAS PARA A MODELAGEM DE NEGÓCIOS E O PLANO DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

**TEMA: USO DE NOVAS TECNOLOGIAS NO ENSINO DO
EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

RESUMO

O empreendedorismo, a inovação e a tecnologia caminham juntos. Pode-se até afirmar que um não existe sem os demais. No ambiente universitário, a tecnologia é uma aliada do professor na disseminação de conhecimento e na formação dos acadêmicos. O objetivo deste artigo é socializar as práticas pedagógicas adotadas em sala de aula, em um ambiente universitário, para a promoção do empreendedorismo e para a elaboração de Planos de Negócios. Em função do tamanho proposto para o estudo, não se pôde fazer um detalhamento maior da estratégia desenvolvida, mas foi possível apresentar uma síntese de como ela ocorre. Acredita-se que não haverá dificuldade na adoção da estratégia por parte de quem se interessar pelo artigo. O método utilizado foi de estudo de caso suportado por um embasamento teórico por meio de pesquisa bibliográfica. No desenvolvimento deste estudo, são apresentadas as metodologias para a modelagem de negócio por meio do uso de mapas (Canvas), e há também uma breve contextualização sobre Plano de Negócio. Nas considerações finais é apresentada a estratégia utilizada em sala de aula. Como resultado, tem-se a apresentação da estratégia aplicada em sala de aula para o desenvolvimento de ideias de negócios. O trabalho traz contribuição para a disseminação de novas metodologias para o desenvolvimento de ideias de negócios, além de socializar uma estratégia de ensino/aprendizagem testada e aperfeiçoada em sala de aula por mais de oito anos. Como conclusão, percebe-se que é perfeitamente possível atingir dois objetivos com a estratégia apresentada neste artigo. O primeiro objetivo é a disseminação de conceitos sobre empreendedorismo e o fomento do espírito empreendedor nos acadêmicos. O segundo objetivo diz respeito ao desenvolvimento de uma ideia de negócios com a elaboração de um Plano de Negócio durante as aulas.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Educação Superior. Modelagem de negócio. Plano de Negócio.

1 INTRODUÇÃO

Empreendedorismo, inovação e tecnologia sempre caminharam juntos. É por meio de empreendedores que a inovação concretiza-se e novas tecnologias acabam surgindo. Isto não é diferente quando se trata de atividade docente. O professor precisa ser um empreendedor, precisa trazer inovações para a sala de aula e, principalmente, buscar novas tecnologias. Assim, ao adotá-las em sua atividade docente, ela será mais rica e facilitará o alcance dos objetivos pretendidos. Este artigo busca disseminar as práticas adotadas há algum tempo em sala de aula para a promoção do empreendedorismo, tendo em vista os mais de oito anos trabalhando com disciplinas que tratam de empreendedorismo e com a elaboração de Planos de Negócios. O relato de experiência por meio de estudo de caso é fruto de todos esses anos de atividade docente e, principalmente, das experiências pedagógicas mais recentes, quando se adotou tecnologias inovadoras para o desenvolvimento das atividades em sala de aula. Inicialmente, este trabalho apresenta, no seu desenvolvimento, alguns fundamentos sobre as tecnologias adotadas em aula. Este desenvolvimento é fruto de pesquisa bibliográfica para a fundamentação dos assuntos. Ao final, nas considerações finais, é apresentado o relato de experiência e a forma de uso das tecnologias utilizadas.

2 DESENVOLVIMENTO

Buscou-se fundamentar os assuntos que são pertinentes à proposta de trabalho elaborada. O conteúdo é fruto de pesquisa bibliográfica em obras de renomados autores nacionais e estrangeiros e versa sobre Canvas para a modelagem de negócios inovadores e Plano de Negócio.

2.1 A MODELAGEM DE NEGÓCIOS INOVADORES

Antes de dar início à elaboração do Plano de Negócio, atualmente se tem utilizado a metodologia desenvolvida por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur para a

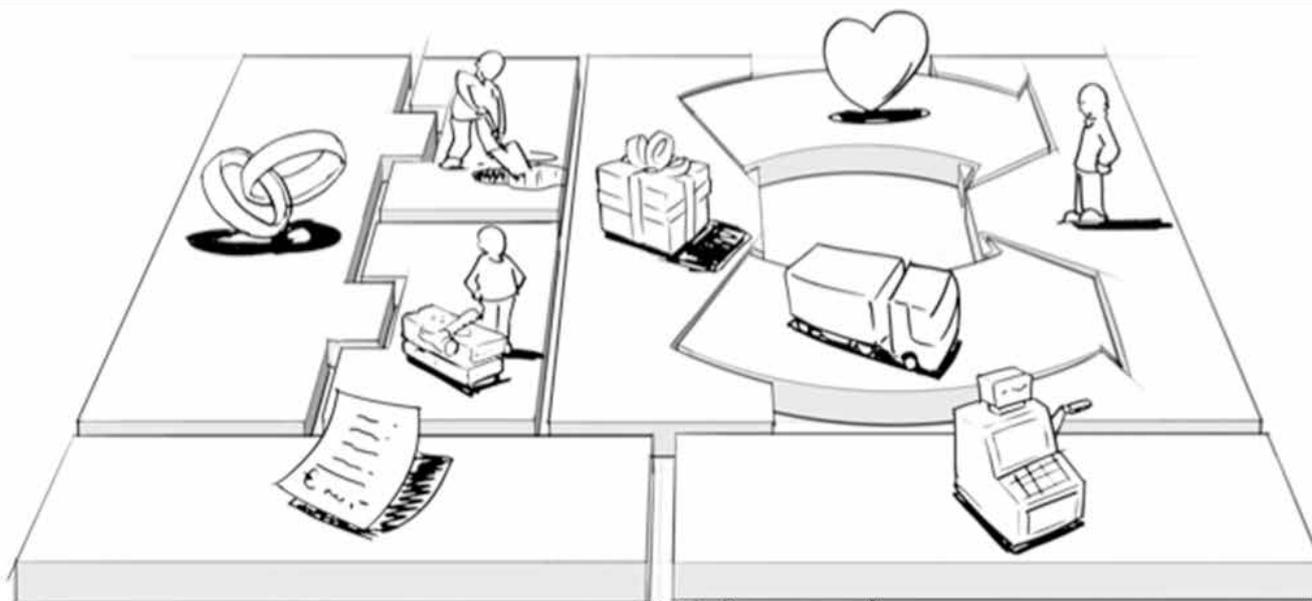
modelagem de negócios. Tratam-se de mapas que auxiliam na definição de várias questões sobre a ideia de um novo negócio. Um deles é o Mapa para a Modelagem do Negócio; outro é o Mapa da Proposta de Valor; e há ainda um terceiro, denominado de Mapa de Empatia. Duas das referências apresentadas explicam detalhadamente a aplicação destes três mapas. A necessidade da modelagem do negócio por meio de mapas faz-se necessária, pois cada vez mais surgem negócios inovadores. Assim, por meio dos mapas é possível visualizar a ideia de negócio, conceber hipóteses e premissas e, acima de tudo, validar as hipóteses e premissas idealizadas.

A modelagem de negócios é uma metodologia inovadora para se desenvolver ideias de negócio. Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 19), “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Segundo o Sebrae (2013a, p. 12), “é a possibilidade de visualizar a descrição do negócio, das partes que o compõem, de forma que a ideia sobre o negócio seja compreendida por quem lê da forma como pretendia o dono do modelo”. Os diferenciais desta metodologia de modelagem de negócios são:

- ▶▶ pensamento visual: utilizar desenhos para representar ideias ou situações;
- ▶▶ visão sistêmica: possibilidade de compreender o todo, baseado em uma análise;
- ▶▶ cocriação: possibilidade de visualizar a visão sistêmica, tornando-se muito mais simples;
- ▶▶ simplicidade e aplicabilidade: uma das ferramentas mais utilizadas por empreendedores, seja para iniciar um novo negócio ou inovar um já existente (SEBRAE, 2013a, p. 14).

A modelagem de negócios possui um roteiro com nove etapas que devem ser seguidas. Estas etapas são apresentadas em um mapa, chamado popularmente de Canvas. Com o uso do mapa, define-se desde os clientes e a sua segmentação, passando pela proposta de valor, receitas e chegando até os custos para a operação do negócio. Segundo Gomes e Alonso (2013, p. 26), “o Canvas é uma tela esquemática que materializa a Business Model Generation (BMG), ferramenta de geração de modelos de negócio que vem tendo um sucesso espantoso”. A figura 1 demonstra como é o Mapa da Modelagem de Negócios.

Figura 1 - Modelo de negócio Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

O mapa é uma ferramenta bastante utilizada para a criação de um modelo de negócio. Esta metodologia permite que se visualize as principais características de um negócio. Para a modelagem do negócio, não há uma sequência obrigatória para seguir, mas é usual que se comece pensando, primeiramente, na proposta de valor. As nove áreas que fazem parte do mapa são: segmentos de clientes; canais; relacionamento com clientes; proposta de valor; fontes de receita; recursos principais; atividades principais; parcerias principais; e estrutura de custo.

Outro mapa apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011) no livro *Business Model Generation* é o Mapa de Empatia. Diferentemente do Canvas, que leva a refletir sobre os diferentes aspectos do negócio, o Mapa de Empatia leva o empreendedor a se colocar no lugar do cliente, e permite compreender melhor quem é o cliente. Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 128), “adotar a perspectiva do cliente é um princípio básico para todo o processo de *design* de modelos de negócios. As perspectivas do cliente devem alimentar nossas escolhas em relação a proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com os clientes e fluxo de caixa”. O Mapa de Empatia possui seis divisões que auxiliam na compreensão de quem é o cliente. Estas divisões referem-se a o que ele vê; o que ele escuta; o que ele realmente pensa e sente; o que ele diz e faz; quais são as suas dores; e quais ganhos o cliente obterá (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O terceiro mapa surgiu com a publicação do segundo livro (*Value Proposition Design*), no ano de 2014. Neste livro é apresentado o Canvas da proposta de valor. Nele há a complementação dos mapas anteriores, em que é possível trabalhar o perfil do cliente e o Mapa de Valor. Segundo Osterwalder et al. (2014, p. 3), “com o perfil do cliente, você esclarece a compreensão do cliente. Com o Mapa de Valor você descreve como pretende criar valor para aquele cliente”. A proposta deste mapa é buscar um encaixe entre o perfil do cliente e a proposta de valor.

Para a descrição do perfil do cliente é necessário enxergá-lo sob três perspectivas: as tarefas que o cliente realiza; as suas dores; e os seus ganhos. E para o Mapa de Valor também há outras três situações a serem observadas. Primeiramente, como a empresa desenvolverá os “criadores de ganhos” para o cliente; em seguida, o que desenvolverá como “aliviadores de dores”; e, por fim, quais são os produtos e/ou serviços que serão oferecidos (OSTERWALDER et al., 2014).

Ambos os livros referenciados (*Business Model Generation* e *Value Proposition Design*), além da explanação sobre o uso destes três mapas, discorrem também sobre outras tecnologias que podem ser adotadas para melhor desenvolver ideias de negócios. Considera-se que os dois livros são leituras obrigatórias para quem desejar trabalhar em ambiente universitário com o desenvolvimento de ideias de negócios, quer seja em sala de aula, quer seja em incubadoras de negócios.

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

A metodologia para o planejamento de uma ideia de negócio intitulada Plano de Negócio é bem representada pelo próprio nome, já que dá para se ter uma ideia do que se trata. Porém, prevendo que possa haver necessidade de compreensão do assunto, faz-se uma breve conceituação. Para Maitland (2014, p. 6), o Plano de Negócio “é um documento que estabelece o que o negócio faz, ou quais planos a fazer, aonde se quer chegar, como chegar lá e quando”. Segundo Baron e Shane (2007 apud HASHIMOTO; BORGES, 2014, p. 21) “o Plano de Negócio é um documento que reúne informações sobre o futuro empreendimento, com o objetivo de apresentar uma análise de sua potencialidade e viabilidade e facilitar sua implantação”. Nakagawa (2013) diz que o Plano de Negócio é um documento que deve conter: apresentações; análises; e planejamentos.

A explicação do que é um Plano de Negócio parece ser simples. Consiste em um documento que apresenta, de modo objetivo e coeso, qual é o negócio, como ele se desenvolverá e o resultado que poderá ser obtido.

Para melhor compreensão do conteúdo de um Plano de Negócio, Nakagawa (2013) afirma que há algumas perguntas-chave que ele deve responder. O quadro 1 apresenta estas perguntas-chave tendo como base a técnica dos 5W2H. Técnica originária de termo do idioma inglês: What; Why; Who; Where; When; How e How Much. Já há uma aplicação desta técnica que inclui outros agás: How Measure (como medir); How Feel (para quê) e How Long (duração – período de tempo).

Quadro 1 – Perguntas-chave a serem respondidas no Plano de Negócio

QUANDO?	POR QUÊ?	Por que o Plano de Negócio foi escrito?
	O QUÊ?	O que será criado?
		O que será vendido?
	QUEM?	Quem comprará o produto/serviço?
		Quem oferecerá algo semelhante?
	COMO?	Quem estará junto comigo?
		Como venderei?
	QUANDO?	Como produzirei/prestarei o serviço?
		Quanto preciso para abrir o negócio?
		Quanto ganharei com o negócio?

Fonte: Adaptado de Nakagawa (2013).

Todo trabalho que se empreende tem algum objetivo a ser alcançado. Ao se elaborar um Plano de Negócio não é diferente. Usualmente, o Plano de Negócio é utilizado para o desenvolvimento de uma ideia de negócio por pessoas que desejam empreender. No quadro 2 são destacados alguns objetivos que levam à elaboração de Planos de Negócios.

Quadro 2 - Plano de Negócio para o público externo

Buscar recursos de investidor privado.	O plano está dentro do foco de investimento? A oportunidade de negócio é muito rentável?	Os empreendedores são capazes de capturar a oportunidade? Há estratégia de saída?
Buscar recursos de agências de fomento.	Atende ao requisito principal? A oportunidade de negócio é viável técnica e financeiramente?	A equipe é capaz de executar o projeto?
Fechar parcerias.	O que o parceiro vai ganhar com o negócio?	Como as partes irão atuar?
Ganhar concurso de Planos de Negócio.	Atende aos requisitos do concurso? A oportunidade de negócio é viável e rentável?	O texto é agradável de ser lido? A apresentação está persuasiva, sem ser arrogante?

Fonte Nakagawa (2013).

É possível também entender os objetivos de um Plano de Negócio sob outra perspectiva, olhando-se para o que ele serve. Quais seriam, então, as funções de um Plano de Negócio?

UM PLANO de Negócios serve a três funções. Em **primeiro lugar**, ele é um plano que pode ser usado para desenvolver ideias a respeito de como o negócio deve ser conduzido. É uma oportunidade para refinar estratégias e “cometer erros no papel” em lugar de na vida real, examinando a empresa sob todos os pontos de vista, tais como o mercadológico, o financeiro e o operacional. Em **segundo lugar**, um Plano de Negócios é uma ferramenta retrospectiva, em relação à qual um empresário pode avaliar o desempenho atual de uma empresa ao longo do tempo. [...] A esse respeito, o plano pode e deve ser usado com base para um plano. A **terceira razão** para se redigir um Plano de Negócios é aquela da qual as pessoas se lembram em primeiro lugar, isto é, levantar dinheiro. A maior parte dos financiadores ou investidores não colocarão dinheiro em uma empresa, sem antes ver um Plano de Negócios (SIEGEL et al., 1991, p. 17 e 18, grifos nossos).

Maitland (2014, p. 11) ressalta que “podemos compilar um Plano de Negócios por diversas razões. Na maior parte das vezes, ele será usado para: angariar financiamento; atrair investimento; incentivar assistência; e melhorar o desempenho”.

Além dos objetivos descritos anteriormente, é possível elaborar um Plano de Ne-

gócio como uma estratégia de ensino/aprendizagem em disciplinas de empreendedorismo. Isto, nenhuma literatura pesquisada até agora menciona.

Criar a estrutura adequada ao contexto do negócio ao qual estará elaborando o plano é importante. O quadro 3 apresenta a estrutura de um Plano de Negócio sugerida por Osterwalder e Pigneur (2011) no livro *Business Model Generation*.

Quadro 3 – Estrutura de Plano de Negócio

<p>Sumário executivo</p> <p>Equipe</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Perfil de gerenciamento; ▶▶ Por que é uma equipe vencedora? <p>Modelo de negócio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Visão, missão e valores; ▶▶ Como funciona o modelo de negócio; ▶▶ Proposta de valor; ▶▶ Mercado-alvo; ▶▶ Plano de Marketing; ▶▶ Recursos e atividades principais. <p>Análise financeira</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Ponto de equilíbrio; ▶▶ Cenário de vendas e projeções; ▶▶ Gastos capitais; ▶▶ Custos operacionais; ▶▶ Exigência de financiamento; ▶▶ Indicadores de viabilidade. 	<p>Ambiente externo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶▶ A economia; ▶▶ Análise de mercado e tendências; ▶▶ Análise da concorrência; ▶▶ Vantagens competitivas do modelo de negócio. <p>Mapa de implementação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Projetos; ▶▶ Marcos; ▶▶ Mapa. <p>Análise de risco</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Fatores limitantes e obstáculos; ▶▶ Fatores críticos de sucesso; ▶▶ Riscos específicos e contratempos. <p>Conclusão</p> <p>Anexos</p>
--	---

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Além da estrutura apresentada no quadro 3, a literatura disponível nos oferece uma diversidade de estruturas de Planos de Negócios. Dornelas (2014), por exemplo, sugere que a estrutura do Plano de Negócio seja de acordo com o porte e o setor de atividade. Outros autores como Degen (2004), Maitland (2014), Hashimoto e Borges (2014) e Nakagawa (2013) sugerem uma estrutura única, independentemente do porte ou setor de atividade. Há também *softwares* e serviços via *world wide web* que apresentam estruturas próprias. Exemplo destes são: MakeMoney; *software* do Sebrae MG para a elaboração de Plano de Negócio; Negócio Certo Universitário (NCU) do Sebrae SC; e serviço oferecido pelo site <www.meuplanodenegocios.com.br/>.

*O Plano de
Negócio é
utilizado para o
desenvolvimento
de uma ideia de
negócio*

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ensino do empreendedorismo é algo que vem se intensificando há várias décadas. No Brasil o início se dá na década de 1980. Ronald Degen é um dos precursores, ao ministrar a disciplina de novos negócios ou iniciação empresarial na Fundação Getúlio Vargas (FGV) (DEGEN, 2004). De lá para cá o empreendedorismo na Educação Superior passou a fazer parte, cada vez mais, da grade curricular. Atualmente o empreendedorismo está presente em inúmeros cursos, desde os na área de gestão, como o de Administração, até os da área da saúde. O autor deste artigo trabalha em três cursos de áreas diferentes e em todos há a disciplina que trata de empreendedorismo, fora outros cursos em que ele não leciona, mas tem conhecimento de que há disciplinas de empreendedorismo também.

A experiência do autor deste artigo com empreendedorismo e Plano de Negócio teve início no ano de 1998, quando assumiu a disciplina Plano de Negócio no curso de Logística. Atualmente ele trabalha com esses temas (gestão, empreendedorismo e Plano de Negócio) nos cursos de Administração, Biomedicina, Ciência da Computação, Comércio Exterior e Farmácia. Durante todo esse tempo, a metodologia que ele compartilha a seguir foi sendo aprimorada. Inicialmente contava, basicamente, com as teorias presentes em diversos livros e a primeira versão do *software* do Sebrae MG para a elaboração de Plano de Negócio. Agora, além do uso da versão 3 do *software*, foi incorporada a metodologia do Canvas, com o uso dos mapas para a modelagem de negócios. Além disso, procura-se discutir e estimular a geração de ideias de novos negócios com viés social. Desde o início de 2014 o empreendedorismo social passou a fazer parte do currículo das disciplinas. A seguir apresenta-se a metodologia aplicada nas disciplinas ministradas pelo autor deste artigo.

Após tratar brevemente sobre empreendedorismo e sobre a geração de ideias de negócios, são formados grupos em sala de aula para o desenvolvimento de ideias de negócios. A formação de grupos tem como objetivo tratá-los como sócios de um empreendimento, e para que eles possam interagir ao desenvolver a ideia de negócio como sócios de um negócio. Vez ou outra o autor deste trabalho questiona onde anda um dos sócios quando um dos integrantes do grupo falta aula.

A primeira metodologia utilizada no desenvolvimento da ideia de negócio é o Canvas para a modelagem de negócio. É feita uma breve explanação sobre os nove quadrantes do Canvas, bem como um exercício com uma ideia de negócio qualquer para que os estudantes entendam e visualizem a aplicação da metodologia e, em

seguida, cada um dos grupos deve debater e definir uma ideia de negócio inovadora para ser desenvolvida.

Em seguida, os grupos recebem o material necessário para o desenvolvimento da ideia. É entregue para cada grupo um Canvas impresso em papel couchê 120 g no tamanho A3+ (33 cm x 48 cm) e um bloco de *post-it*. Durante o desenvolvimento da ideia com o Canvas, é feito o acompanhamento dos grupos e eles são conduzidos pelos nove quadrantes que precisam ser descritos. As ideias (hipóteses ou premissas) sobre o negócio que está sendo desenvolvido são colocadas nos respectivos quadrantes do mapa com o auxílio de *post-its*. Dois dias de aula (7 horas/aula) são suficientes para que este mapa seja concluído.

Finalizado o primeiro mapa, cada um dos grupos recebe o segundo Canvas (proposta de valor) impresso e *post-its*. O processo desenvolve-se nos mesmos moldes do anterior. Primeiramente os acadêmicos recebem informações sobre cada uma das áreas que precisa ser trabalhada. Faz-se um exercício e os grupos dão continuidade à elaboração da ideia de negócio. A elaboração deste mapa consome um dia de aula (3 horas/aula).

Com o terceiro Canvas (Mapa de Empatia), a forma de trabalho não é diferente. Sempre que é utilizado, primeiramente os acadêmicos recebem a informação sobre as áreas que precisam ser trabalhadas, fazem um exercício e recebem o mapa impresso e *post-its* para continuarem no desenvolvimento da ideia de negócio. Com este mapa também dá para trabalhar em um dia de aula (3 horas/aula). Eventualmente, caso haja algum contratempo, o prazo de conclusão dos mapas é prorrogado para privilegiar a qualidade do trabalho. O material impresso possui sempre as mesmas características físicas: papel couchê 120 g com tamanho A3+.

Finalizada a elaboração dos mapas, a continuidade da atividade dá-se com a realização de um seminário para que haja o compartilhamento da ideia de negócio. O seminário, além de ser uma atividade avaliativa, tem como intuito a melhoria da ideia de negócio. Em função da dificuldade da validação das hipóteses e premissas elaboradas até então, pois isto consumiria muita carga horária da disciplina, o seminário serve para a etapa de cocriação. Isto é, socializar a ideia de negócio com a turma e contar com os demais acadêmicos da turma para que façam comentários, críticas e sugestões para a melhoria da ideia de negócio. O seminário desenvolve-se no formato de *pitch* e tem uma avaliação em nota para compor a média parcial 1. Nessa etapa, a fim de estimular os acadêmicos a se empenharem em uma boa apresentação e visando que os demais acadêmicos fiquem atentos à apresentação, há a

proposição de que os acadêmicos/clientes (aqueles que estão ouvindo as apresentações) avaliem os *pitchs* e façam a oferta de uma aporte de capital fictício. A ideia é estimular o envolvimento de todos. O grupo que captar maior aporte de capital fictício é premiado com um livro.

A continuidade da atividade dá-se com a elaboração do Plano de Negócio, que ocorre sempre em sala de aula. Para esta elaboração, os acadêmicos são orientados a instalar, em *notebooks*, o *software* de Plano de Negócio do Sebrae MG. Durante quatro dias de aula (14 horas/aula) são elaboradas as partes descritivas/explicativas do plano, que vai do sumário executivo até o plano operacional (apêndice A).

No curso de Administração, como a disciplina que o autor deste artigo ministra é no último período do curso, não há a necessidade de uma explicação pormenorizada sobre as diferentes parte do plano, já que a maior parte do que precisa ser feito já é conteúdo de outras disciplinas cursadas. Mesmo assim, há uma breve explicação sobre a estrutura do Plano de Negócio. Como a elaboração do plano é toda feita em sala de aula, na medida em que é necessário, o autor vai explicando alguns conceitos e o que é necessário ser apresentado em cada uma das partes do plano. Nos demais cursos (Biomedicina, Comércio Exterior, Farmácia e Logística) as diferentes partes do plano são parte integrantes da ementa das disciplinas.

Essa parte (descritiva/explicativa) é avaliada para compor uma das notas da média parcial 2. Na devolutiva, com a correção do que foi entregue, os grupos devem melhorar o que foi feito para dar seguimento e finalizar o Plano de Negócio.

A parte final de elaboração consiste em realizar do plano financeiro até a avaliação do plano. Semelhante ao que foi feito na elaboração da primeira parte, os grupos trabalham em sala para concluir o Plano de Negócio. Após produzir o plano, eles devem fazer uma conclusão do que elaboraram e apresentar esta conclusão na seção “avaliação do plano”. Devem também efetuar o resumo, que é parte integrante do sumário executivo.

A conclusão do trabalho dá-se com um novo seminário. Desta vez com a apresentação do Plano de Negócio. À medida que cada grupo apresenta o pitch, os indicadores de viabilidade apurados no Plano de Negócio são anotados em um quadro branco, colocados lado a lado, para que se possa comparar a viabilidade das diferentes ideias de negócios. Finalizadas todas as apresentações, o autor deste artigo resgata o valor que cada grupo conseguiu captar de aporte de capital (valor fictício investido baseado nos *pitchs* do primeiro seminário) para que se possa verificar

quais ideias captaram mais capital financeiro e quais são as mais viáveis. A avaliação do Plano de Negócio é parte integrante da média parcial 3.

Cabe alertar que apesar de haver diversas estruturas para a elaboração de Planos de Negócio, para uso como estratégia de ensino/aprendizagem é importante que a estrutura utilizada seja única. Isto porque haverá a necessidade de avaliar o trabalho realizado pelos acadêmicos e deve-se ter os mesmos critérios de avaliação para todos os planos que forem entregues. A título de sugestão, o apêndice A apresenta um modelo de ficha de avaliação tendo por base a estrutura de um Plano de Negócio do Sebrae MG. A ficha contém uma coluna em que se indica quais itens farão parte da avaliação. Há uma legenda utilizada pelo autor para avaliar cada uma das partes do plano, sendo considerada uma pontuação de 0 a 5 para cada item. Para a atribuição da nota, a pontuação obtida é dividida pelo total de pontos possíveis, o que refletirá o percentual de acerto e, conseqüentemente, a nota. Por fim, percebe-se que a adoção de tecnologias mais interativas torna as aulas mais dinâmicas. Há também um maior envolvimento e participação dos acadêmicos durante a realização das aulas. Isto propicia o desenvolvimento de novas habilidades, além do aprendizado sobre empreendedorismo. A vivência e a experimentação por meio da elaboração de um Plano de Negócio possibilitam que o acadêmico aplique os conhecimentos adquiridos e acredite que é possível empreender.

REFERÊNCIAS

DEGEN, Ronald. **O empreendedor**. 8. ed. São Paulo: Pearson Education, 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GOMES, Adriana Salles; ALONSO, Viviana. O “Canvas” do modelo de negócio. **HSM Management**, n. 99, p. 26-33, 2013.

HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Cândido. **Empreendedorismo – Plano de Negócio em 40 lições**. São Paulo: Saraiva, 2014.



MAITLAND, Iain. **Plano de Negócios em uma semana**. São Paulo: Figurati, 2014.

NAKAGAWA, Marcelo. **Elabore seu Plano de Negócio e faça a diferença**. São Paulo: Senac, 2013.

OSTERWALDER, Alexander et al. **Value proposition design**. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SIEGEL, Eric S. et al. **Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu Plano de Negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Cartilha do Quadro de Modelo de Negócios**. Brasília: Sebrae, 2013a.

_____. **Software como elaborar um Plano de Negócios**. Minas Gerais: Sebrae, 2013b.

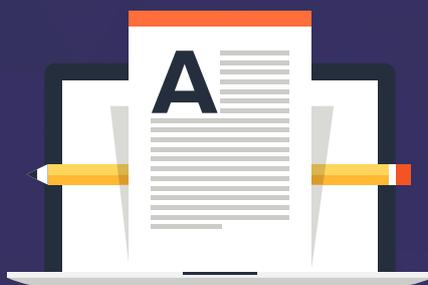
APÊNDICE A – MODELO DE FICHA DE AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Ficha de Avaliação - Plano de Negócio:						
Incluso (S/N)	Legenda da Avaliação dos Itens				NOTA	0,00
	0 = Não há evidência	1 - Evidência mínima	3 = Evidência média	5 = Evidência plena		
285	Estrutura do Plano de Negócio				Pontuação	
	SUMÁRIO EXECUTIVO				40	0
S	Resumo					
S	Dados dos empreendedores					
S	Missão da empresa					
S	Setor de atividades					
S	Forma jurídica					
S	Enquadramento tributário					
S	Capital social					
S	Fontes de recursos					
	ANÁLISE DE MERCADO				85	0
	Estudo dos clientes				15	0
S	Público Alvo (perfil dos clientes)					
S	Comportamento do Público Alvo (Clientes) (interesses e o que os levam a comprar?)					
S	Área de abrangência (onde estão os clientes?)					
	Estudo dos Concorrentes				40	0
S	Empresa					
S	Localização					
S	Qualidade					
S	Atendimento					
S	Serviços					
S	Preço					
S	Condições					
S	Conclusão					
	Estudo dos Fornecedores				30	0
S	Empresa					
S	Localização					
S	Descrição dos itens					
S	Prazo de entrega					
S	Preço					
S	Condições					
	PLANO DE MARKETING				30	0
	Produtos e Serviços				30	0
S	Apresentação descritiva					
S	Lista de produtos/Serviços					
S	Preço - Descrição da(s) estratégia(s) de precificação					
S	Estratégias Promocionais - Descrição das estratégias					
S	Estrutura de Comercialização - Descrição da comercialização/distribuição					
S	Localização (local e considerações a respeito da escolha do local)					
	PLANO OPERACIONAL				15	0
N	Leiaute					
S	Capacidade instalada					
S	Processo operacionais					
S	Necessidade de pessoal					
	PLANO FINANCEIRO				75	0
S	Investimentos Fixos					
S	Capital de Giro – Estoque Inicial					
S	Capital de Giro – Caixa Mínimo					
S	Investimentos Pré Operacionais					
S	Investimento total (Informar as fontes de recursos)					
S	Faturamento mensal (volume de vendas e taxa de crescimento)					
S	Custo unitário					
	Custo de comercialização				10	0
S	Impostos					
N	Comissões					
N	Propaganda					
S	Taxa de cartões					
N	Apuração de Custo de MD (Materiais Diretos) ou MV (mercadorias Vendidas)					
	Custos de Mão de Obra				15	0
S	Quantidade de pessoal					
S	Salário mensal (por cargo/função)					
S	Encargos sociais					
N	Custos com depreciação					
	Custos fixos operacionais				15	0
S	Itens					
S	Valor					
S	Taxa de crescimento					
N	Demonstrativo de resultados					
N	Indicadores de viabilidade					
	CONSTRUÇÃO DE CENÁRIO				10	0
S	Percentual de variação (pessimista e otimista)					
S	Descrição das ações preventivas e corretivas					
	AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA				25	0
S	Forças					
S	Fraquezas					
S	Oportunidades					
S	Ameaças					
S	Ações corretivas e preventivas					
	AVALIAÇÃO DO PLANO				5	0
S	Conclusão sobre o plano elaborado					

Fonte: Adaptado de Sebrae (2013b).



ARTHUR WILLIAM PEREIRA DA SILVA



PROJETO CONSULTORIA UNIVERSITÁRIA: UTILIZANDO A CONSULTORIA EMPRESARIAL COMO FORMA DE FOMENTAR O EMPREENDEDORISMO JUNTO AOS UNIVERSITÁRIOS

TEMA: USO DE NOVAS TECNOLOGIAS NO ENSINO DO EMPREENDEDORISMO
NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

RESUMO

Pesquisas recentes apontam um interesse cada vez maior dos universitários pela atividade empreendedora. Porém, tem-se percebido que as alternativas metodológicas oferecidas pelas universidades brasileiras para desenvolver as habilidades e competências empreendedoras não têm suprido quantitativa e qualitativamente essa demanda emergente. Desta forma, este trabalho propõe-se a apresentar uma alternativa metodológica desenvolvida a partir de uma parceria entre uma universidade federal do Nordeste e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que utiliza a atividade de consultoria empresarial para fomentar o empreendedorismo e a Cultura Empreendedora junto aos universitários, além de possibilitar a atuação como consultores universitários, com vistas ao desenvolvimento das competências empreendedoras, para, assim, contribuir com a construção de um leque mais amplo de opções metodológicas nessa área. Quanto ao método, os alunos criaram e implementaram empresas fictícias de consultoria, por meio das quais realizaram diagnósticos empresariais e formularam Planos de Ação para micro e pequenos empresários, nos quais indicaram soluções do Sebrae para resolução de problemas de alta complexidade em gestão ou na área tecnológica, e propostas de ação que eles mesmos puderam auxiliar os empresários, quando se tratava de problemas de baixa ou média complexidade. Os resultados evidenciaram que a metodologia foi eficaz no que tange possibilitar aos alunos diversas oportunidades de colocar em prática competências inerentes à atuação empreendedora, bem como absorver uma visão realista das ameaças e oportunidades do mercado. Levando em consideração os resultados obtidos, avalia-se que o Projeto Consultoria Universitária atingiu o seu objetivo principal, porém é importante deixar claro que existem fatores limitantes à sua aplicabilidade, sendo um dos principais o fato de o escopo do projeto ter sido idealizado para atender apenas alunos dos cursos da área de gestão.

Palavras-chave: Metodologia. Consultoria universitária. Educação Empreendedora.

1 INTRODUÇÃO

Frente à desaceleração no ritmo de geração de empregos formais no país, cada vez mais a atividade empreendedora é vista pelos universitários como uma opção de carreira, uma alternativa ao emprego, seja ele público ou privado, como revela a pesquisa “Empreendedorismo nas universidades brasileiras” (ENDEAVOR BRASIL, 2011), que destaca que mais da metade dos universitários brasileiros já empreendem ou pensam em empreender. Dentro deste contexto, percebe-se a importância de propor iniciativas que visem possibilitar a formação empreendedora dos universitários, para que, desta forma, eles tenham melhores condições de entrar no mercado via atividade empreendedora, considerando o alto nível de competitividade apresentado na atualidade.

A mudança no perfil dos universitários quanto à atividade empreendedora vem se acentuando nos últimos anos, e as universidades não estão conseguindo ofertar sozinhas metodologias que venham proporcionar uma formação e experimentação empreendedora para os universitários. Tendo em vista esse fato, este artigo visa descrever um modelo de parceria posto em prática entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e uma universidade federal do Nordeste brasileiro, composto por uma ação metodológica que objetiva fomentar o empreendedorismo e a Cultura Empreendedora junto aos universitários e munirlos de ferramentas de diagnóstico e planejamento empresarial, tendo como objetivos específicos possibilitar a atuação como consultores universitários, com vistas ao desenvolvimento das competências empreendedoras; possibilitar o contato dos universitários com o ambiente empresarial; capacitar os universitários a aplicar diagnósticos empresariais e elaborar Planos de Ação com vistas à resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades organizacionais; e ampliar de forma indireta o atendimento a Microempresas da cidade em que o projeto será executado, por meio de aplicação de diagnósticos empresariais e elaboração de Planos de Ação. Esta ação é a consultoria universitária, na qual os universitários realizaram diagnósticos empresariais e formularam Planos de Ação para Microempresas, nos quais indicaram soluções do Sebrae para resolução de problemas de alta complexidade em gestão ou na área tecnológica, e propostas de ações nas quais eles mesmos puderam auxiliar os empresários quando se tratava de problemas de baixa ou média complexidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

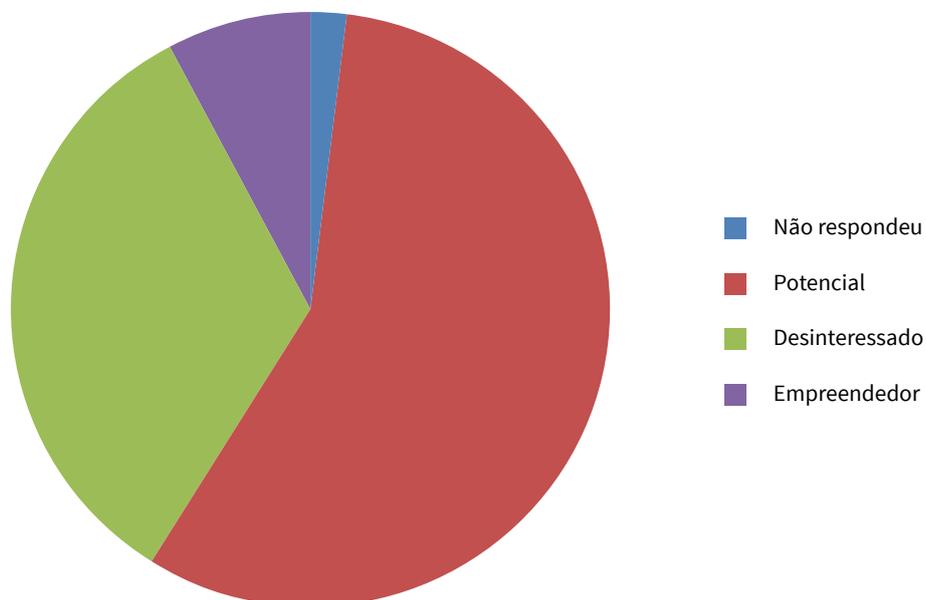
2.1 MERCADO DE TRABALHO *VERSUS* EMPREENDEDORISMO PARA OS UNIVERSITÁRIOS

Chega um momento na vida acadêmica no qual o universitário se vê frente a decisões inevitáveis quanto à sua carreira: ser empregado ou empregador? Empreender ou trabalhar em empresas privadas ou instituições públicas?

Em relação a esses questionamentos, o Instituto Empreender Endeavor, organização internacional de fomento ao empreendedorismo, realizou uma pesquisa em 2011 sobre empreendedorismo nas universidades, com mais de 600 estudantes de doze universidades brasileiras, e esta revelou dados importantes que podem auxiliar na compreensão de como os universitários vêm respondendo a essa questão tão importante para suas carreiras.

Segundo o referido estudo, denominado “Empreendedorismo nas universidades brasileiras” (ENDEAVOR BRASIL, 2011), 57% dos estudantes universitários consideram-se potenciais empreendedores, ou seja, pessoas propensas à futura atuação empreendedora, e, além disso, cerca de 7,6% dos universitários já possuem um negócio próprio, revelando, desta forma, que 64,6% dos estudantes já têm um negócio próprio ou pensam em abrir um, como pode ser melhor visualizado na figura 1.

Figura 1 - Interesse dos universitários brasileiros na atividade empreendedora



Fonte: Endeavor Brasil (2011).

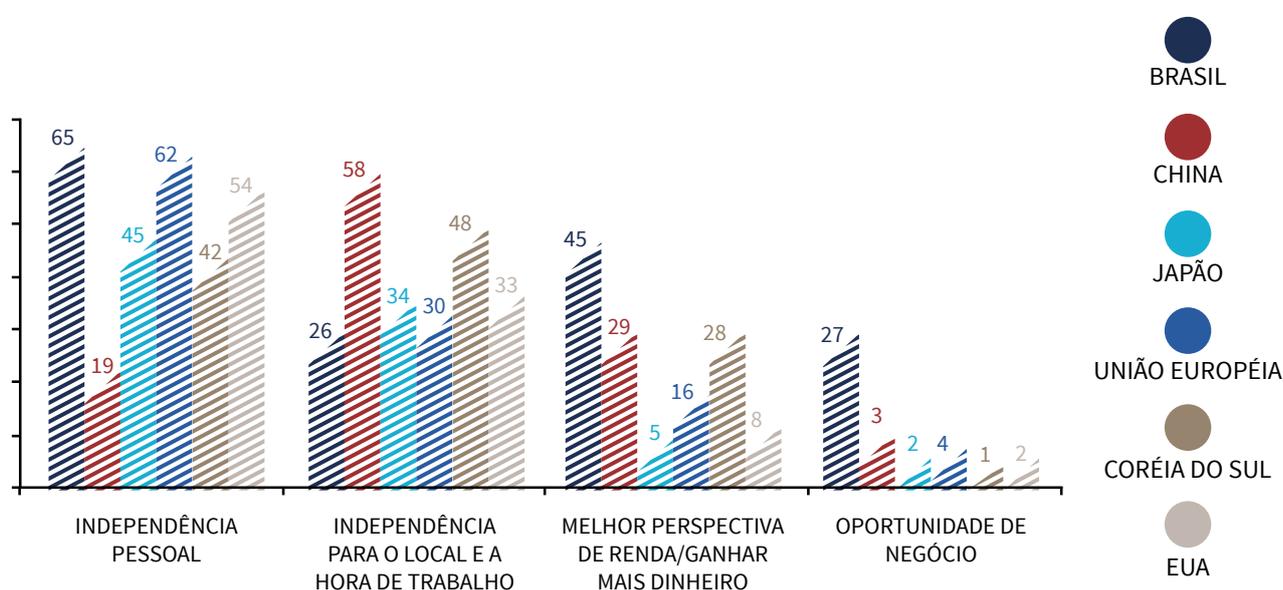
Vários fatores macroeconômicos estão por trás dessa preferência pela escolha da carreira empreendedora em detrimento da inserção no mercado como empregado. Entre eles, um que merece ser evidenciado é a desaceleração no ritmo

de geração de empregos formais no Brasil, que vem sendo sentida há alguns anos, e que se tonificou nos últimos, como pode ser percebido por meio de matéria publicada no portal de notícias G1 por Martello (2014). Segundo ele,

A ECONOMIA brasileira gerou 25.363 empregos com carteira assinada no mês de junho, informou o Ministério do Trabalho nesta quinta-feira (17/06/2014), com base em dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged). Isso representa uma queda de 79,5% frente ao mesmo mês do ano passado (2013), quando foram abertas 123.836 vagas formais. Este foi o pior resultado para meses de junho desde 1998, quando foram abertas 18.097 vagas com carteira assinada, de acordo com o Ministério do Trabalho, que começou a divulgar dados do tipo em 1992 (MARTELLO, 2014).

Outros fatores também se mostram relevantes para explicar a grande quantidade de universitários que já são empreendedores ou que objetivam ser. Entre eles, as diferentes possibilidades que a carreira empreendedora possui em relação à carreira como empregado, sendo a independência apontada pela pesquisa “Empreendedores brasileiros: perfis e percepções” (ENDEAVOR BRASIL, 2013) como a possibilidade de mais atraente da carreira empreendedora, como pode ser visualizado na figura 2.

Figura 2 - Motivos para se empreender (comparação internacional)



Fonte: Endeavor Brasil (2013).

Dessa forma, percebe-se que o empreendedorismo vem sendo considerado pela maioria dos universitários brasileiros como uma possibilidade de carreira, diferentemente do que ocorria há alguns anos.

2.2 EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NO ENSINO SUPERIOR

Apesar do panorama positivo no que se refere à porcentagem de universitários que já são ou que desejam se tornar empreendedores (64,6%), segundo a pesquisa “Empreendedorismo nas universidades brasileiras” (ENDEAVOR BRASIL, 2011), apenas 45% deles fazem cursos sobre empreendedorismo; os outros 55% nunca foram capacitados na temática. Essa situação leva a três conclusões importantes. A primeira é que,

PERANTE *esta concepção, evidencia-se uma necessidade premente de desenvolvimento de uma atitude empreendedora nos estudantes do Ensino Superior através de atividades e metodologias de ensino que abordem os problemas e oportunidades da criação de novos negócios e desenvolvam o potencial empreendedor dos estudantes e que possam, efetivamente, estimular a iniciativa empresarial (MOREIRA, 2011, p. 2).*

A segunda conclusão é que, apesar de possuir o interesse em atuar como empreendedor, muitas vezes o aluno não está disposto a buscar a capacitação necessária para subsidiar esta atuação. E, por fim, a terceira é que as próprias universidades não estão conseguindo acompanhar sozinhas o ritmo crescente do interesse pela atividade empreendedora por parte dos alunos e, desta forma, não conseguem ofertar cursos ou outras alternativas metodológicas que venham suprir as necessidades de capacitação e formação empreendedora dos seus alunos, surgindo, a partir daí, a oportunidade de uma atuação conjunta entre as universidades e o Sebrae, para oferecimento de soluções metodológicas que venham atender essa demanda nascente. Desta forma, na próxima seção será apresentado o modelo metodológico desenvolvido e aplicado em parceria com o Sebrae a fim de suprir tal demanda.

3 METODOLOGIA

3.1 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

O projeto visou atender, de forma direta, os universitários dos três últimos períodos do curso de Administração de uma universidade federal do Nordeste brasileiro. De forma indireta, o projeto também atendeu Microempresas de quaisquer segmentos.

3.2 DESCRIÇÃO DO PROJETO

Quadro 1 - Etapas de implementação e desenvolvimento do projeto

Acertos pré-operacionais	Foram realizadas três reuniões com a coordenadora do curso de Administração da Instituição de Ensino Superior (IES), em que foram feitos os acertos necessários à execução do projeto, entre eles: o calendário de execução para o projeto; a disciplina à qual o projeto seria vinculado (Gestão Estratégica); o período do curso no qual o projeto seria desenvolvido (7º período); o mecanismo de incentivo e avaliação do aluno no projeto (a atividade contou nota na disciplina Gestão Estratégica) e a arregimentação das empresas (os próprios alunos ficaram encarregados).
Abertura do projeto/mobilização dos alunos	A atividade de abertura foi realizada na primeira aula da disciplina de Gestão Estratégica, no 7º período do curso de Administração da IES, no 2º semestre letivo de 2014, e consistiu na apresentação dos objetivos e das fases do projeto para os alunos, como também dos benefícios que estes se apropriariam ao participar do projeto.
Realização dos cursos do Sebrae: Aprender a Empreender (20 horas) e MEG – Primeiros Passos para a Excelência (12 horas), ambos na modalidade Educação a Distância (EAD)	Todos os alunos que participaram do projeto tiveram como tarefa inicial a participação nos dois cursos citados, tendo em vista a necessidade de preparação conceitual para o desempenho das atividades de diagnóstico empresarial e formatação de Plano de Ação. O segundo curso citado é de fundamental importância, devido ao questionário que subsidiou a aplicação do diagnóstico empresarial (Cadernos de Autoavaliação Empresarial do Prêmio MPE Brasil, disponíveis na página eletrônica do Prêmio MPE Brasil) ser baseado no modelo de excelência em gestão (os cursos podem ser realizados por meio do portal EAD do Sebrae).
Arregimentação das empresas	Etapa na qual os próprios alunos ficaram encarregados de arregimentar empresas para serem atendidas pelo projeto, sendo estas prioritariamente Microempresas. A definição dos alunos como agentes de arregimentação foi tomada para que estes pudessem viver a experiência empreendedora desde o momento da conquista do cliente até a fase de implantação das soluções propostas no Plano de Ação.
Palestra de apresentação da ferramenta de diagnóstico	Foi ministrada uma palestra em que a ferramenta de diagnóstico empresarial utilizada (Cadernos de Autoavaliação Empresarial do Prêmio MPE Brasil) foi apresentada aos alunos, como também foram discutidas e apresentadas cada uma de suas dimensões. Por fim, foi tratada a forma como os alunos iriam aplicar a ferramenta nas empresas.
Aplicação do instrumento de diagnóstico empresarial (primeira visita às empresas)	Momento no qual as equipes de consultores universitários aplicaram a ferramenta de diagnóstico empresarial nas Microempresas.
Validação e entrega dos dados do diagnóstico organizacional (segunda visita às empresas)	Tabulação e organização das informações colhidas e apresentação e validação dos resultados do diagnóstico junto aos empresários.

ETAPAS

DESCRIÇÃO

Palestra sobre formatação do Plano de Ação

Foi ministrada uma palestra para orientar os universitários quanto à formatação dos Planos de Ação, tomando por base para a sua elaboração os resultados obtidos nos diagnósticos empresariais realizados. A ferramenta pela qual foi organizado o Plano de Ação foi 5W2H (o que será feito? Por que será feito? Onde será feito? Quando será feito? Por quem será feito? Como será feito? Quanto custará fazer?), sendo que os alunos indicaram soluções do Sebrae para a resolução de problemas de alta complexidade em gestão ou na área tecnológica, e propostas de ação que eles mesmos puderam auxiliar os empresários, quando se tratava de problemas de baixa ou média complexidade.

Elaboração e entrega do Plano de Ação (terceira visita às empresas)

Os alunos formataram o Plano de Ação com base nas informações obtidas no diagnóstico empresarial e o modelo 5W2H, e entregaram aos empresários, orientando-os quanto a cada ação proposta.

Implementação das ações propostas (quarta visita às empresas)

Os alunos auxiliaram os empresários a implementar as ações de baixa e média complexidade em gestão propostas no Plano de Ação, e encaminharam os empresários ao Sebrae para serem auxiliados na implementação de ações de alta complexidade em gestão ou na área tecnológica.

Entrega do relatório final de consultoria

Os alunos compilaram todas as informações obtidas durante todas as fases de execução da consultoria universitária, desde o diagnóstico empresarial até as evidências de implementação das soluções propostas em um relatório, que serviu de base para a avaliação acadêmica da atividade, como também para a seleção da equipe vencedora (que foi realizada com base em critérios predefinidos, sendo estes: **quanto à arregimentação da empresa**: cumprimento do prazo, obtenção de perfil desejado (Microempresa) e arregimentação inicial (convite e comparecimento do empresário à reunião de adesão) de forma autônoma (sem interferência do Sebrae); **quanto ao diagnóstico**: cumprimento do prazo; **quanto ao Plano de Ação**: cumprimento do prazo, adequação das ações propostas à resolução dos problemas identificados no diagnóstico, proposição de pelo menos duas soluções do Sebrae e proposição de, no mínimo, cinco ações desenvolvidas pelos componentes da equipe; **quanto à implementação das ações propostas**: cumprimento do prazo, qualidade das evidências (capacidade de transmitir e comprovar as ações realizadas) e satisfação dos empresários quanto às ações implementadas pela equipe, sendo que cada item correspondeu a uma pontuação, sendo o somatório dos pontos obtidos medidos em uma escala de 0 a 100.

Cerimônia de encerramento e premiação

Foi realizada uma cerimônia de encerramento do projeto, na qual foi premiada a equipe vencedora (todas as equipes receberam declaração da IES e do Sebrae de participação na atividade de extensão, sendo que os membros da equipe vencedora ganharam a participação na Oficina de Plano de Negócio do Sebrae).

Elaboração própria.

*Empreender
ou trabalhar
em empresas
privadas ou
instituições
públicas?*

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 ACEITAÇÃO DA METODOLOGIA

Desde o lançamento da metodologia até a sua finalização, percebeu-se um alto nível de interesse e integração dos alunos em relação às atividades do projeto, sendo que os principais fatores identificados para a aceitação da metodologia foram a natureza prática do projeto e a possibilidade de simular a atuação no mercado. Vale salientar que outro fator que também contribuiu, de forma indireta, para o interesse dos alunos no desenvolvimento da metodologia, foi o fato de o resultado do projeto contar nota para a média final da disciplina.

4.2 POSSIBILITAR O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

A metodologia mostrou-se eficaz no que se refere a possibilitar o desenvolvimento das competências empreendedoras dos alunos, tendo em vista que, ao propor a simulação da criação e implementação de uma empresa de consultoria fictícia, proporcionou aos alunos diversas oportunidades de colocar em prática várias competências inerentes à atuação empreendedora, como, por exemplo, a escolha dos colegas para a formação dos grupos de trabalho; a criação do nome fantasia da empresa simulada de consultoria; a escolha do líder ou diretor da equipe; a busca e a conquista de um “cliente”, ou seja, a arregimentação de uma Microempresa para participar do projeto; a perseverança frente às dificuldades de conquistar esse “cliente”; a capacitação quanto à ferramenta de diagnóstico utilizada no processo de consultoria, que até então era desconhecida pelos alunos; a execução do diagnóstico empresarial; a elaboração do Plano de Ação em conjunto com os empresários e os analistas do Sebrae; entre outras.

4.3 AMBIENTE EMPRESARIAL

Durante o desenvolvimento das etapas do projeto, os alunos ou os integrantes das empresas simuladas de consultoria tiveram diversas oportunidades de contato e imersão no ambiente empresarial, desde reuniões com analistas do Sebrae para orientações e auxílio técnico, até encontros com os empresários assistidos na sede das empresas, o que possibilitou aos alunos compreender melhor a realidade do mercado e, mais especificamente, das Microempresas, percebendo vivencialmente as oportunidades e ameaças com as quais esses empreendimentos lidam no seu dia a dia, agregando, desta forma, a visão de mercado à sua formação.

5 CONCLUSÕES

Por meio dos resultados obtidos pôde-se constatar que o projeto possibilitou a atuação dos alunos como consultores universitários e como gestores de uma empresa simulada, e que esta atuação proporcionou diversas oportunidades de desenvolvimento das suas competências empreendedoras.

Também foi observado que o contato dos universitários com o ambiente empresarial, proporcionado pela metodologia, tornou possível uma melhor compreensão da realidade do mercado, principalmente no que tange às ameaças e oportunidades enfrentadas no dia a dia das Microempresas pelos seus empreendedores.

Por meio do uso de novas tecnologias de ensino, como o portal EAD do Sebrae, os universitários foram capacitados a aplicar diagnósticos empresariais e elaborar Planos de Ação com vistas à resolução de problemas e ao aproveitamento de oportunidades organizacionais, o que foi de suma importância tanto para a realização das atividades de consultoria propostas no projeto quanto para o desenvolvimento das suas competências voltadas para análise, planejamento e resolução de problemas empresariais.

Outro resultado relevante a ser levado em consideração foi a ampliação indireta do atendimento e da assistência a Microempresas da cidade na qual o projeto foi

executado, que, por meio de aplicação de diagnósticos empresariais e elaboração de Planos de Ação, puderam reavaliar e realinhar as suas forças e fraquezas para melhor aproveitar e enfrentar as oportunidades e ameaças do mercado.

Por fim, levando em consideração os resultados obtidos, avalia-se que o Projeto Consultoria Universitária atingiu o seu objetivo principal, que é o fomento do empreendedorismo e da Cultura Empreendedora junto aos universitários. Assim, ele pode ser replicado em outras IES para ampliar o leque de alternativas metodológicas nessa área. Entretanto, é importante deixar claro que existem fatores limitantes à sua aplicabilidade, sendo os principais identificados: o escopo do projeto foi idealizado para atender apenas alunos dos cursos da área de gestão, tendo em vista que as empresas fictícias prestam atividades de consultoria empresarial; parte dos alunos focam apenas as notas, deixando de aproveitar as oportunidades do projeto; e, por fim, há necessidade de se estabelecer uma parceria com o escritório regional do Sebrae mais próximo da IES.

REFERÊNCIAS

ENDEAVOR BRASIL. **Empreendedorismo nas universidades brasileiras**. São Paulo: Endeavor Brasil, 2011.

_____. **Empreendedores brasileiros: perfis e percepções**. São Paulo: Endeavor Brasil, 2013.

MARTELLO, A. Criação de empregos formais tem pior mês de junho em 16 anos. **G1**, 17 jul. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/07/criacao-de-empregos-formais-tem-pior-mes-de-junho-em-16-anos.html>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

MOREIRA, R. **Empreendedorismo na Universidade do Minho: O Caso dos diplomados das Ciências Sociais**. Braga: Universidade do Minho, 2011.





LUCIANO LIZZONI



FEIRA DE EMPREENDEDORISMO: UM AMBIENTE PARA DESENVOLVER COMPORTAMENTOS EMPREENDEDORES

TEMA: USO DE NOVAS TECNOLOGIAS NO ENSINO DO
EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

RESUMO

O ensino de empreendedorismo vem ganhando espaço no Ensino Superior há alguns anos. Contudo, ainda há necessidade de metodologias eficazes para desenvolver comportamentos empreendedores nos alunos. O objetivo deste trabalho é apresentar o projeto Feira de Empreendedorismo realizado na Faculdade Luterana Rui Barbosa (Falurb), a fim de demonstrar como este projeto auxilia os alunos a desenvolverem estes comportamentos. Este trabalho classifica-se como estudo de caso, apresenta dados documentais e uma entrevista com o coordenador do projeto. A feira é um evento aberto à comunidade e concentra vários empreendimentos que comercializam produtos e serviços. Ela é realizada desde 2009 e todos os anos é apreciada por cerca de 700 pessoas. O projeto envolve os alunos matriculados em cada ano do curso superior. Alunos do primeiro ano anotam ideias e dificuldades durante a realização da feira. Alunos do segundo ano estudam o empreendedorismo e os comportamentos empreendedores, elaboram um Plano de Negócios e apresentam seus empreendimentos na feira. Alunos do terceiro ano prestam consultoria aos empreendedores. Alunos do quarto ano avaliam os empreendimentos. Após a feira, os empreendedores apresentam seminários e reconhecem quais atitudes geraram desconforto e quais tiveram sucesso, reconhecendo, desta forma, seu grau de empreendedorismo. Conclui-se que o projeto da Feira de Empreendedorismo propicia um ambiente favorável e eficaz para desenvolver os comportamentos empreendedores, além de manter todos os alunos e os professores envolvidos no projeto e aumentar a visibilidade da instituição para a comunidade.

Palavras-chave: Ensino. Plano de Negócios. Interdisciplinaridade.

6 INTRODUÇÃO

O ensino do empreendedorismo vem ganhando espaço em diversos cursos das IES no Brasil. Alterar a matriz curricular dos projetos pedagógicos para adicionar o ensino do empreendedorismo demonstra a preocupação das instituições em preparar o aluno para se adaptar em meio às crises e superar obstáculos.

Para ser empreendedor, não basta possuir competência ou conhecimento específico sobre o assunto; é necessário modificar seu comportamento. São as atitudes que definem o grau de empreendedorismo de uma pessoa. Para tanto, propiciar um ambiente para exercitar estes comportamentos é de fundamental importância para a eficácia do aprendizado.

O objetivo deste trabalho é apresentar o projeto Feira de Empreendedorismo realizado na Faculdade Luterana Rui Barbosa (Falurb), a fim de demonstrar como este projeto auxilia os alunos a desenvolverem comportamentos empreendedores. Os objetivos específicos são: relatar o histórico do projeto e a forma de condução das atividades; identificar a eficácia da aprendizagem dos comportamentos empreendedores; e identificar os benefícios gerados pelo projeto.

Este trabalho classifica-se como estudo de caso e os procedimentos técnicos adotados para a coleta de dados são a pesquisa documental e a pesquisa de campo, por meio de uma abordagem qualitativa. Como instrumento de coleta foi realizada uma entrevista com o coordenador do projeto da Feira de Empreendedorismo na IES.

7 O EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedor tem origem francesa (*entrepreneur*), que significa assumir riscos ou começar algo novo. Essa terminologia tem sido difundida no mundo desde a Idade Média, mas ganhou força principalmente no século XX. O empreendedorismo no Brasil tomou forma na década de 1990, difundido por entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Softex) (DORNELAS, 2001).

Pode-se dizer que uma pessoa é empreendedora quando possui um perfil característico e típico de personalidade com senso de oportunidades, otimismo, dinamismo, independência, persistência, criatividade, propensão ao risco, liderança carismática, habilidade de relacionamento. São visionários, realizadores e energéticos (BERNARDI, 2007).

Uma pessoa empreendedora é alguém capaz de ter uma visão de futuro, identificar oportunidades, buscar recursos. Mas, além destes atributos, o empreendedor toma atitudes e possui percepção do mundo e o que acontece ao redor. Ainda, introduz inovações, assume riscos, provocando o surgimento de valores adicionais para o empreendimento (DOLABELA, 1999a).

Os empreendedores são apaixonados pelo que fazem, se questionam, se arriscam e possuem motivação singular. Eles querem ser reconhecidos e admirados, além de serem referenciados e querer deixar um legado. Detectam oportunidades, assumem riscos e criam um negócio. O empreendedor consegue diferenciar uma ideia de uma oportunidade (DORNELAS, 2001).

Alguns anos atrás se acreditava que a pessoa nascia empreendedora. Esse discurso mudou com o tempo e se acredita que é possível ensinar qualquer pessoa ser empreendedora (DORNELAS, 2001).

O autoaprendizado dentro de um ambiente controlado é fundamental para uma metodologia eficiente para ensinar empreendedorismo. Cabe a um organizador com conhecimento sobre o assunto acompanhar o aluno em uma jornada prática, oferecendo desafios, trabalhar sob pressão, interagir com outras pessoas e reconhecer o seu erro (DOLABELA, 1999a).

Aprender a empreender não é uma tarefa fácil. Muitas vezes as pessoas tendem a se acomodar e viver a vida, sem muitas mudanças, pois não gostam de grandes transformações e acabam fugindo do desconhecido. Porém, para iniciar um negócio, será necessário correr riscos e sair da zona de conforto. A pessoa vê possibilidades infinitas quando sai da sua zona de conforto (PESCE, 2012).

Uma das atividades do empreendedor é buscar ajuda. Contar com ajuda de pessoas experientes que já vivenciaram o mundo corporativo e possuem uma rede de contatos é essencial para auxiliar novos empreendedores. Muitos empreendimentos não se mantêm no mercado justamente por não buscar esse auxílio (DOLABELA, 1999b).

Os empreendedores possuem comportamentos semelhantes que definem o seu sucesso. O estudo dos comportamentos empreendedores surgiu com base em pesquisas realizadas na década de 1960 por David McClelland, psicólogo da Universidade de Harvard. Sua pesquisa mostrou que todas as pessoas possuem uma motivação interior que desperta ações de melhoria. Esse motivo para a ação é dividido em três categorias motivacionais: realização, afiliação e poder. Este estudo resultou na formação de dez características do comportamento empreendedor, que são utilizadas em diversos projetos (UNCTAD, 2015).

Um dos projetos que desenvolvem comportamentos empreendedores é o Empretec, aplicado pelo Sebrae. As características empreendedoras desenvolvidas neste projeto são: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; comprometimento; busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contas; e, por fim, independência e autoconfiança. Cada característica possui três comportamentos, totalizando 30 comportamentos distintos (SEBRAE, 2015).

Uma vez que uma pessoa possui comportamentos empreendedores e uma ideia estabelecida, é necessário planejar o empreendimento para aumentar as chances de sucesso e identificar as vulnerabilidades. Para tanto, uma ferramenta que auxilia o empreendedor na sua jornada é o Plano de Negócios. Ele permite fazer uma modelagem do empreendimento em todos os seus aspectos (BERNARDI, 2007).

O objetivo principal do Plano de Negócios é validar uma ideia. Este plano permite ao empreendedor realizar um planejamento de todo o negócio e decidir se é viável ou não o empreendimento. O Plano de Negócios não é somente um instrumento técnico, pois está intrinsecamente ligado ao seu criador. Por isso, para elaborar um Plano de Negócios, o empreendedor deve ter conhecimentos empresariais (FILION et al., 2000).

A utilização de um Plano de Negócios permite uma visão geral do negócio e gerenciar o planejamento e o desenvolvimento inicial de uma *startup*. Ainda, é utilizado para captação de recursos financeiros. É um documento em que é possível descrever como é a empresa, quais produtos e serviços ela comercializará, qual seu mercado e competidores, o Plano de *Marketing*, a análise estratégica e o plano financeiro (DORNELAS, 2001).

8 A FEIRA DE EMPREENDEDORISMO

A Feira de Empreendedorismo é um projeto que envolve o ensino do empreendedorismo e a realização de um evento acadêmico como resultado do estudo. O ensino contempla toda a preparação para a realização do evento. Entretanto, o evento é em formato de feira, sendo que os alunos formam grupos e idealizam pequenos empreendimentos para a comercialização de produtos e serviços.

Esse projeto iniciou-se em 2009, inicialmente com a realização da feira como um trabalho da disciplina de Fundamentos do Empreendedorismo nas Organizações, para o curso de Administração. Em 2012 surgiu uma nova proposta de melhoria que segue até os dias atuais. O projeto atualmente também faz parte da matriz curricular do curso de Ciências Contábeis.

O ensino do empreendedorismo, junto com o planejamento da feira, é realizado desde o início da disciplina até o último dia da semana acadêmica da instituição, pois neste último dia é realizado o evento da feira. O público-alvo é formado principalmente pelos alunos, mas também é aberto à comunidade. Aproximadamente 700 pessoas prestigiam o evento todos os anos. A edição de 2015 teve 20 empreendimentos. A figura 1 demonstra a apreciação do público aos empreendimentos dos alunos.

Figura 1 - Público da Feira de Empreendedorismo de 2015



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

*Os empreendedores
possuem
comportamentos
semelhantes
que definem o
seu sucesso*

Os empreendimentos são planejados para funcionarem somente durante uma noite. São comercializados produtos artesanais, principalmente no ramo da gastronomia, e também serviços. Estão na feira produtos como panqueca colorida, sorvete frito, espetinho de peixe assado, bolsas e acessórios de *jeans* reciclados, móveis à base de *pallets*, cama para cães e gatos à base de pneus reciclados, e até empreendimentos como cinema, rádio local e uma revista sobre empreendedorismo. O projeto da feira envolve todos os alunos matriculados na instituição. Os cursos ofertados possuem duração de quatro anos, e cada turma possui um papel específico neste projeto, como está resumido no Quadro 1.

Quadro 1 – Papéis das turmas no projeto

Anotar ideias e dificuldades observadas.	Elaborar o Plano de Negócios.	Prestar consultoria aos empreendedores.	Avaliar as empresas da feira.
	Construir um empreendimento para a feira.		

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Os alunos do primeiro ano, aqueles que estão iniciando suas atividades na instituição, são preparados para tomar nota de ideias e inconformidades avistadas dos empreendimentos da feira. Estes dados servirão de base para que, no ano seguinte, estes mesmos alunos utilizem estes dados para inovar e se preparar para o desafio que enfrentarão no segundo ano.

Entretanto, os alunos do segundo ano são os idealizadores da Feira de Empreendedorismo. São responsáveis por elaborar Planos de Negócios e constituir um empreendimento para o dia do evento. Estes recebem todo o treinamento sobre empreendedorismo na disciplina de Fundamentos do Empreendedorismo nas Organizações.

Já os alunos do terceiro ano, estes que empreenderam no ano anterior, são considerados os “padrinhos” do segundo ano, pois apresentam depoimentos, fornecem dicas e acompanham os empreendedores. Toda a experiência adquirida com a prática exercida por eles no ano anterior serve de guia para os próximos alunos.

Por último, os alunos do quarto ano, aqueles que possuem maior conhecimento adquirido na instituição, que também participaram no passado do projeto, são os responsáveis por avaliar os empreendimentos durante o evento.

Essas avaliações resultam em um empreendimento destaque, que é anunciado na instituição, sendo emitidos certificados aos alunos. O reconhecimento pelo destaque é importante, pois gera atração aos alunos do primeiro ano e faz com que concentrem maior esforço na época de sua realização.

A união de todos os alunos para a Feira de Empreendedorismo faz com que a instituição invista no projeto, o que, conseqüentemente, atrai familiares para apreciar o evento e acompanhar o trabalho realizado pelos alunos.

9 COMPORTAMENTOS EMPREENDEDORES

A disciplina de Fundamentos do Empreendedorismo nas Organizações prepara os alunos que compõe a turma do segundo ano da Faculdade Luterana Rui Barbosa (Falurb). Seu Plano de Ensino possui uma sequência lógica para introduzir os alunos aos comportamentos empreendedores.

Nas aulas iniciais, o professor responsável apresenta o desafio principal da disciplina: a Feira de Empreendedorismo. Todo ensinamento aplicado à disciplina está direcionado a este projeto. Quando os alunos compreendem a responsabilidade do trabalho e sua exposição à comunidade, o nível de comprometimento aumenta significativamente. Os alunos reconhecem que a feira é um produto do seu esforço, e tanto o sucesso quanto o fracasso estarão atrelados a eles. Neste momento, a característica do comprometimento é assimilada.

O lucro ou o prejuízo de um empreendimento é de responsabilidade dos alunos. O objetivo da feira não é acumular riquezas. Os alunos têm conhecimento que, para criar um negócio de apenas um dia, basta uma mesa simples, um cartaz, e comercializar um produto fortemente aceito na região, como, por exemplo, cachorro-quente. As festas juninas são exemplo de como é simples arrecadar dinheiro. Porém, a feira vai além disso: o coordenador exige que eles formalizem um negócio de alto padrão, com processos definidos, *layout* agradável, higienização, controle de estoque, controle financeiro, entre outros. Todos os fundamentos básicos para criar uma empresa são abordados na feira.

Um dos assuntos ensinados na disciplina é referente às características do comportamento empreendedor. Conforme apresentada anteriormente nos conceitos do empreendedorismo, estas características agrupam diversos comportamentos que são avistados na maioria dos empreendedores de sucesso. Logo, quando uma pessoa assimila estes comportamentos para si, as chances de se tornar um empreendedor de sucesso aumentam.

Esses comportamentos são ensinados por meio de dinâmicas, e o aluno compreende o conceito, exercita o comportamento, cita exemplos de onde é possível aplicar este comportamento, e finaliza descrevendo como irá utilizar para a Feira de Empreendedorismo.

Na sequência, são formados grupos que iniciam a busca por ideias para a feira. Buscar uma ideia inovadora requer algumas semanas de estudo, porém, muitos dos alunos obtiveram ideias quando estavam no primeiro ano de estudos, quando acompanharam e tomaram nota enquanto eram clientes da feira. Entrevistas, testes e avaliações de produtos são realizados com alunos de outros anos.

O coordenador da feira é responsável por controlar os tipos de empreendimentos que serão criados. Não é permitido que haja empreendimentos que comercializam o mesmo produto ou serviço. O evento é aberto à comunidade, e para que o público aprecie e retorne todos os anos, é necessário que haja diversificação dos produtos. Os alunos buscam inovar para que não tenham produtos similares oferecidos na região. O comportamento da busca por informações é essencial para a diferenciação.

O próximo passo é a elaboração do Plano de Negócios. Conforme mencionado anteriormente nos conceitos sobre empreendedorismo, o Plano de Negócios é uma ferramenta de planejamento que mostra uma visão geral do empreendimento. Cada assunto do plano é elaborado cuidadosamente e requer a utilização dos comportamentos empreendedores para a realização.

Estabelecer uma meta inicial norteia os passos dos alunos, e buscar informações exige que o aluno consulte bibliografias, faça pesquisas de campo e analise dados. Planejar um cronograma de execução e monitorar as ações mantêm o plano e a meta estabelecida. Avaliar alternativas e controlar todos os riscos possíveis de acontecerem durante a feira é essencial para gerenciar os custos e manter o padrão de qualidade. Outra tarefa dos alunos é buscar fornecedores e patrocinadores. Neste momento é praticado o comportamento da persuasão e rede de contatos.

No dia da realização da feira, nas horas que antecedem o evento, são construídos os empreendimentos com base no que foi planejado no *layout* do Plano de Negócios. Esta fase requer comprometimento da equipe e iniciativa para cumprir o horário. A figura 2 apresenta um mosaico de fotos de alguns dos empreendimentos finalizados para a feira.

Figura 2 - Algumas empresas da feira de 2015



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Durante a realização da feira, seguir o plano mantém a velocidade da produção e a qualidade do atendimento. Porém, imprevistos podem acontecer e, neste momento, é praticado o comportamento da persistência. Falta de troco, produtos esgotados antes do tempo, falta de matéria-prima, entre outros. Estes obstáculos devem ser superados para manter a meta estabelecida.

Após a realização da feira, as equipes apresentam o trabalho no formato de seminários para a disciplina de Fundamentos de Empreendedorismo nas Organizações. Esta é a última fase do projeto, em que o aluno relata os momentos de dificuldade e as conquistas obtidas no decorrer da disciplina.

10 CONCLUSÃO

A Feira de Empreendedorismo é um projeto de sucesso aplicado na Faculdade Luterana Rui Barbosa (Falurb) e reconhecido pela comunidade desde 2009. O grau de envolvimento dos alunos com o projeto auxilia no desenvolvimento empreendedor e resulta em empreendimentos bem elaborados.

A comunidade científica disponibiliza questionários de autoavaliação para verificar o grau de empreendedorismo de uma pessoa; porém, depende de uma resposta franca do interessado, e mesmo assim não é possível afirmar que o resultado é um espelho de sua personalidade. A Feira de Empreendedorismo propicia que o aluno aplique estes comportamentos e, ao final do projeto, reconheça quais ações foram difíceis. Estas dificuldades determinam o grau de empreendedorismo, pois o desconforto em realizar tal comportamento mostra que a pessoa precisa melhorar nesse quesito. Entretanto, as ações que foram realizadas facilmente mostram que a pessoa possui preparação para o comportamento.

Conclui-se que o projeto da Feira de Empreendedorismo realizada na Faculdade Luterana Rui Barbosa (Falurb) propicia um ambiente favorável e eficaz para desenvolver os comportamentos empreendedores, além de manter todos os alunos e professores envolvidos no projeto e aumentar a visibilidade da instituição para a comunidade.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

_____. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um Plano de Negócios**. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999b.



DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FILION, Louis Jacques et al. **Boa ideia! E agora**: Plano de Negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

PESCE, Bel. **A menina do Vale**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2012.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Comportamentos empreendedores**. Brasília: Sebrae, 2015.

UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Empretec**: methodology. [s.l.]: [s.n.], 2015. Disponível em <http://empretec.unctad.org/?page_id=30>. Acesso em: 15 out. 2015.





JOSÉ ANTÔNIO DE OLIVEIRA FONSECA



UMA ANÁLISE PRÁTICA E METODOLÓGICA DA DISCIPLINA EMPREENDEDORISMO

TEMA: EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

RESUMO

Entre as propostas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) existe o auxílio ao desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas e o estímulo ao empreendedorismo. Para difundir conhecimentos teóricos e práticos sobre o empreendedorismo, a organização criou a Educação Empreendedora e, por meio da disciplina empreendedorismo, proporciona práticas de aprendizagens e atitudes essenciais a um empreendedor. Com essa perspectiva, o Sebrae trabalhou em parceria com algumas Instituições de Ensino Superior (IES) e utilizou professores formados na metodologia da disciplina empreendedorismo para repassar conhecimentos teóricos e metodológicos a alunos de algumas IES e a sociedade civil. Após o repasse ficou a nossa inquietação: como os alunos entenderam a metodologia Sebrae e o conhecimento sobre empreendedorismo? Para isso, este artigo teve como objetivo analisar a metodologia desenvolvida pelo Sebrae, aplicada pelos professores nas aulas da disciplina empreendedorismo em determinada IES. Para alcançar o objetivo, usou-se fundamentações teóricas do Sebrae NA, artigos e livros na perspectiva de vários autores, para ter visão global do conceito de empreendedorismo. A partir da observação direta das aulas, com carga horária de 24 horas, foram aplicados questionários aos 43 alunos participantes do curso. Com o resultado ficou claro que a metodologia Sebrae aplicada pelos professores da IES, no módulo 1, “Empreendedorismo e Características do Comportamento Empreendedor”, teve aprendizado significativo para os alunos e também para participantes, futuros empreendedores.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Metodologia. Prática.

1 INTRODUÇÃO

A nova dinâmica do mundo dos negócios e dos serviços proporciona, a cada dia, a necessidade de formar cidadãos com espírito empreendedor, principalmente por meio da educação escolar, em todos os níveis e formas de ensino e cursos, tornando-se um procedimento que vem se difundindo rapidamente, tanto por meio de pesquisas quanto por realização de projetos práticos entre as IES no Brasil.

Com base nessa perspectiva, o Sebrae criou formas específicas para realizar ações educacionais empreendedoras com metodologias para trabalhar a disciplina empreendedorismo, direcionada a cada público e contexto.

Geralmente a metodologia de uma disciplina desenvolve um conjunto de procedimentos, regras e técnicas para dinamizar o aprendizado e instigar ao estudante habilidades para atuar no mundo profissional de forma empreendedora. Assim, a metodologia Sebrae observada e aplicada no contexto da disciplina empreendedorismo traz uma forma diferenciada para desenvolver práticas específicas, incitando a formação de pessoas empreendedoras.

Com base nessa visão, este artigo tem o objetivo de discutir a metodologia do Sebrae aplicada na disciplina empreendedorismo, módulo “O Empreendedor” durante as aulas desenvolvidas em uma IES.

Sendo assim, este artigo está organizado da seguinte forma: inicia com esta introdução, em que se faz um panorama geral do tema; depois, consta a metodologia; após, há uma breve história do Sebrae; em seguida, são abordadas questões da Educação Empreendedora; na sequência discute-se os principais resultados; por fim, há as considerações.

2 METODOLOGIA

Para este artigo, inicialmente ocorreu revisão bibliográfica sobre o Sebrae e a Educação Empreendedora, seguida de questionários aplicados a alunos. Além da observação de atividades aplicadas na sala de aula sobre a metodologia e os conteúdos desenvolvidos nas aulas, a partir dos dados analisados e tabulados passou-se a conhecer a realidade metodológica desenvolvida pelos professores que repassaram o conteúdo Sebrae da disciplina empreendedorismo em uma IES.

3 HISTÓRIA DO SEBRAE

Segundo Melo (2008), o Sebrae é um serviço social autônomo, criado pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, alterada pela Lei nº 8.254, de 28 de dezembro de 1990, mas sua atuação no Brasil inicia no ano de 1960, com várias políticas criadas para as Pequenas e Microempresas. Na década de 1960 foi criado o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), hoje Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que criou, na época, o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (Fipeme).

Em 1967, a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) criou o Núcleo de Assistência Social (NAI), com a finalidade de proporcionar assistência gerencial às empresas de pequeno porte. Conforme Melo (2008), em 1972 foi criado, dentro da estrutura do Ministério do Planejamento, o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (Cebrae), composto por BNDE, Finepe e ABDE. O Cebrae aos poucos foi ampliando o seu raio de atuação, tendo como base o credenciamento de empresas estaduais de apoio às Micro e Pequenas Empresas, chegando ao ponto de, no ano de 1974, já estar em 19 estados.

Em 1982 o Cebrae passa a ter atuações políticas entre Micro, Pequenas e Médias Empresas, passando a priorizar uma função de dialogicidade e interlocução entre as Pequenas Empresas.

Segundo Sebrae e Dieese (2012), em 1990 o Cebrae passou por dificuldades, enfrentou uma operação de desarticulação técnica e administrativa, mudou-se do Ministério do Planejamento para o Ministério da Indústria e Comércio (MIC).

Em 1990 o Cebrae foi substituído pelo atual Sebrae, por meio de uma legislação que o desvinculou da administração governamental e o transformou em um serviço social autônomo. Sob a mesma lei em que foi criado, o Sebrae conquista a função de implementador e formulador de políticas públicas, com a atribuição de competências de planejamento, coordenação e orientação de programas técnicos, projetos e atividades de apoio às Micro e Pequenas Empresas, tendo como pilar as políticas nacionais de desenvolvimento, na perspectiva industrial, comercial e tecnológica, com base no Art. 9º da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990. O Sebrae foi organizado na forma de sistema. Na sua composição há uma unidade nacional coordenadora (Sebrae NA) e unidades operacionais vinculadas a cada estado e ao Distrito Federal (Sebrae UF).

4 CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo existe antes mesmo da descoberta da língua escrita. Apesar de não ser incorporado pela maioria dos professores de gramática, o termo está presente na prática das pessoas de forma sutil e representa atitudes de pessoas com visão de competitividade em determinado seguimento.

Segundo Marcovich (1999), haja vista o longo e contínuo percurso de domínio ao ambiente natural por parte dos seres humanos que no período neolítico descobriram o fogo pelo atrito das pedras, em sua permanente evolução na história, inventaram embarcações, construíram casas, conceberam a arte de tecer e descobriram as possibilidades do metal.

O empreendedorismo foi estudado desde o século XII, pelos pesquisadores Richard Cantillon, Jean Baptist Say e Joseph Schumpeter. Jean Baptist Say, no livro “Tratado de economia política”, publicado em 1803, definiu o empreendedor como o responsável por reunir todos os fatores de produção e descobrir no valor dos produtos a reorganização de todo o capital que ele emprega.

Schumpeter (1997) foi o primeiro autor a relacionar o empreendedor à ideia de inovação. Segundo ele, a gênese do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios tradicionais, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados, ultrapassando as fronteiras dos antigos métodos ineficientes e mais caros.

Com base nas teorias analisadas, observa-se que a escola econômica atribui a função do empreendedor de agente para geração de riquezas.

Segundo Dolabela (1999), o empreendedorismo enquanto campo de pesquisa é ainda novo (aproximadamente três décadas), entendido como um processo complexo e multifacetado, reconhecendo as variáveis sociais (mobilidade social, cultura, sociedade), econômicas (incentivos de mercado, políticas públicas, capital de risco) e psicológicas como influenciadoras no ato de empreender.

No Brasil, o movimento do empreendedorismo começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Softex) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de Pequenas Empresas.

Atualmente se fala em empreendedorismo como a capacidade de agir para que seus sonhos se transformem em realidade. É utilizar a própria capacidade de combinar recursos produtivos em capital, matéria-prima e trabalho, para realizar obras, fabricar produtos e prestar serviços destinados a satisfazer necessidades de pessoas, enfrentando as ameaças e aproveitando as oportunidades.

Analisando a literatura sobre empreendedorismo, observa-se que empreender é uma ação complexa, mas não é difícil, pois com uma simples ideia pode-se desenvolver projetos de grande extensão, revolução, complexidade e valor, fruto da Educação Empreendedora.

5 EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NA PERSPECTIVA SEBRAE

O processo de Educação Empreendedora na educação formal, proporcionado pelo Sebrae em parcerias com algumas IES, tem como finalidade desenvolver o potencial criativo, a iniciativa, a aprendizagem na incerteza (projetos, pesquisa), o foco na autoestima e na valorização, além de desenvolver alunos, professores e gestores como empreendedores (escola criativa) e como alunos-cidadãos – valores pessoais e sociais (Sebrae, 2012, p. 12 e 13).

Nesse sentido, a aprendizagem passa, então, de um foco de conteúdos disciplinares para o foco no desenvolvimento de competências, tendo como ponto principal a aprendizagem do sujeito com a perspectiva de atuar na sociedade.

Para Wickert (2006, p. 53), competência pode ser considerada como “a faculdade de mobilizar conhecimentos/saberes, atitudes e habilidades/procedimentos para um desempenho satisfatório em diferentes situações de vida: pessoais, profissionais ou sociais”.

Com base nas leituras, observa-se que o processo de desenvolvimento das competências humanas, visando ao talento de empreender, modificar, atualizar, criar ou recriar, é um processo educativo contemporâneo, que acontece em vários espaços escolares e nas IES, chamado de Educação Empreendedora.

Algumas IES já possuem projetos em andamento, conveniados com o Sebrae, para desenvolver uma metodologia de Educação Empreendedora e multiplicar conhecimentos sobre empreendedorismo, em que professores são preparados para se tornarem multiplicadores. Segundo o Sebrae (2012), a metodologia da Educação Empreendedora é um processo que faz parte de um projeto lançado nacionalmente pelo Sebrae, que tem como objetivo promover a Educação Empreendedora no ensino formal – Ensino Fundamental, Médio, Técnico e Superior.

Acredita-se que nem todos os que cursam o Ensino Superior serão absorvidos pelo mercado como empregados, e grande parte desse público não quer isso. Sendo assim, ocorre a necessidade de se preparar esses estudantes para serem empreendedores, não necessariamente comerciantes, administradores ou até mesmo vendedores, pois o empreendedorismo vai além de tudo isso e perpassa as fronteiras do comércio e da administração.

*Empreender é uma
ação complexa, mas
não é difícil, pois
com uma simples
ideia pode-se
desenvolver
projetos de grande
extensão, revolução,
complexidade
e valor, fruto
da Educação
Empreendedora*

Hoje, é fundamental pensarmos em Educação Empreendedora quando falamos de formação de jovens para entrar no mercado de trabalho com competências específicas da sua realidade.

A Educação Empreendedora faz parte das ações do Sebrae, que tem como finalidade levar o conhecimento do empreendedorismo aos jovens e adultos, para que tenham a oportunidade de contextualizar a sua realidade acadêmica com um tema que está cada vez mais presente na nossa sociedade e pouco explorado na educação: o empreendedorismo.

Em algumas instituições de ensino, vários professores já foram capacitados pelo Sebrae para aplicar a metodologia da disciplina empreendedorismo nas IES, tendo como público-alvo profissionais, alunos e colaboradores das Prefeituras/Secretarias de Educação e/ou instituições de ensino públicas ou privadas (Ensino Fundamental, Médio, Superior).

A missão do Sebrae é capacitar pessoas para serem atores das próprias vidas nas diferentes esferas sociais e construir os seus caminhos estimulados pelo comportamento empreendedor, com perspectiva reflexiva e inovadora frente aos acontecimentos do mundo contemporâneo., conforme pode-se ver nas discussões a seguir.

6 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Para enriquecer a discussão sobre a metodologia Sebrae aplicada nas aulas de empreendedorismo, ministradas pelos professores em uma IES parceira do Sebrae, foram aplicados, junto aos alunos, 43 questionários com três questões básicas sobre a metodologia Sebrae da disciplina empreendedorismo, com o intuito de fortalecer o diálogo sobre o tema em debate. As questões dirigidas aos alunos foram as seguintes:

- 1) Qual a sua percepção sobre o uso dos conteúdos da disciplina empreendedorismo e a sua relação com o cotidiano?
- 2) Como os professores trabalharam metodologicamente a disciplina empreendedorismo?

- 3) Quais conteúdos vocês gostariam que fosse abordado com mais ênfase nas aulas da disciplina empreendedorismo?

Os respondentes foram escolhidos de forma aleatória e, por questões éticas, não são citados seus nomes, sendo representados apenas por um número significativo. Exemplo: aluno 1, aluno 2, e assim sucessivamente. Quando se instigou, durante as aulas, a metodologia na percepção dos respondentes, foi respondido pelo aluno 1: “a aula teve a finalidade de mostrar métodos de como a gente pode abrir nosso próprio negócio ou inovar o negócio já em funcionamento”.

Acredita-se na coerência do respondente quando se afirma que a perspectiva da aula foi mostrar formas e dinâmicas de abrir seu próprio negócio ou inovar o negócio em funcionamento. Sendo assim, é válido lembrar que o caderno sobre inovação traz que:

A INOVAÇÃO *envolve aspectos que podem ser realizados por empresas de qualquer porte, pois a partir do momento em que uma nova forma de realizar um processo é colocada em prática, e essa ação traga benefícios para organização, seja ele econômico, organizacional, ou para a imagem da empresa, ela é caracterizada como uma ação de inovação (BRASIL, 2004, p. 9).*

O aluno 2 respondeu: “troca de experiências, aprimoramento e mais conhecimento sobre negócios novos e negócios existentes”.

Com base nas ideias de Wickert (2006), pode-se destacar que o Sebrae possui um compromisso com a formação de indivíduos como função educadora, para que eles despertem e desenvolvam seu potencial empreendedor.

Conforme a resposta do aluno, entende-se que no contexto da disciplina empreendedorismo com a mediação pedagógica dos professores houve troca de experiências, cujos participantes já empreendedores deram dicas e orientações aos ainda não empreendedores que participavam da disciplina.

Ainda sobre a questão 1 do questionário que contempla a aprendizagem e/ou formação mais significativa, o aluno 3 afirmou: “o trabalho em grupo foi inovador,

a dinâmica em que apresentamos a fábrica de brinquedos foi muito legal, abre nossos olhos para possíveis oportunidades de negócios”.

Em relação à percepção sobre o uso dos conteúdos da disciplina empreendedorismo e a relação com o cotidiano:

- ▶▶ O aluno 13 respondeu que: “os conteúdos abordados proporcionaram a contextualização da realidade do empreendedorismo, exemplos significativos e de fácil entendimento”;
- ▶▶ O aluno 14 respondeu que: “tudo que foi apresentado nas aulas de empreendedorismo tem uma ligação com a nossa realidade cotidiana, desde o conceito, a importância do empreendedor, até as suas características, e nos instigou a sermos futuros empreendedores”;
- ▶▶ O aluno 6 respondeu que: “entre as informações e os conhecimentos adquiridos na aula de empreendedorismo, há muitos pontos significativos, como o relato de experiência de alguns colegas já empreendedores que estavam assistindo à aula, juntamente a alguns exemplos mostrados pelos professores”.

Quando se perguntou sobre quais conteúdos eles gostariam que fossem abordados com mais ênfase nas aulas da disciplina mencionada, a resposta do aluno 9 foi a que mais chamou atenção: “seria proveitoso se nessa disciplina a gente pudesse fazer uma visita técnica aos setores das empresas conveniadas com o Sebrae para observar a funcionalidade dessas organizações e suas atividades diárias”.

Essas dinâmicas ministradas pelos professores estão contidas no módulo 1 do empreendedorismo Sebrae, referente a um dos pilares do Sebrae (aprender a conhecer), que contempla:

A INTERPRETAÇÃO e a representação da realidade por meio do estudo de conceitos, princípios, fatos, proposição e teorias. Manifesta-se mediante o desenvolvimento de esquemas cognitivos (reflexão, análise crítica, comparação, classificação, ordenação, argumentação etc.), que proporcionam a construção do conhecimento (SEBRAE, 2012, p. 33 e 34).

A função pedagógica dos professores que ministraram as aulas sobre empreendedorismo Sebrae é de fundamental importância para o aprendizado da turma. O envolvimento dos professores com a disciplina fortaleceu a interação dos alunos, ao contextualizar as teorias e as práticas.

Nesse sentido, vale salientar a importância do professor nesse processo de instigar, fortalecer o conhecimento por meio de práticas relacionadas ao contexto da turma, dinamizando características empreendedoras a ela, como autoconfiança e automotivação.

Segundo o Sebrae, algumas características do perfil do empreendedor são: autoconfiança, automotivação, elevado poder de comunicação, criatividade, flexibilidade, energia, iniciativa, integridade, liderança, negociação, perseverança, persuasão, capacidade de planejamento, relacionamento interpessoal, resistência à frustração e sensibilidade administrativa.

Com base nessas ideias, a disciplina empreendedorismo ministrada pelos professores está voltada para: o comportamento empreendedor; ensinar como lidar com recursos limitados; correr riscos e tolerar o fracasso e o erro; ter perseverança e determinação; competir com grandes empresas; buscar liberdade e autonomia; superar limites; e promover mudanças inovadoras.

Outros questionamentos e respostas sobre a dinâmica e a metodologia da aula foram as seguintes:

- ▶▶ Aluno 13 respondeu: “a metodologia foi bastante envolvente, com dinâmicas e cartazes mostrando de forma simples e ilustrativa. Os vídeos apresentados foram bastante didáticos, proporcionando à turma um aprendizado com base na cultura e na realidade do município de Itaberaba”;
- ▶▶ Aluno 11: “a metodologia desenvolvida pelo Sebrae e aplicada pelos professores na sala de aula da disciplina empreendedorismo foi clara e facilitou o entendimento, principalmente quando se falou dos empreendimentos do nosso município”;
- ▶▶ Aluno 15: “o Sebrae foi bastante ‘feliz’ ao criar essa forma de se aprender empreendedorismo. A gente aprende a montar nosso negócio com facilidade”;

- ▶▶ Aluno 2: “a disciplina empreendedorismo ministrada pelos professores aconteceu de forma clara, dialogada e contextualizada. Nos mostrou as dificuldades possíveis que pode surpreender um empreendimento e nos preparou para sermos perseverantes e termos autocontrole”;
- ▶▶ Aluno 5: “o nosso aprendizado de empreendedorismo a partir da metodologia Sebrae foi claro e de fácil entendimento. Nos proporcionou confiança e motivação, instigando novas ideologias de como montar um empreendimento ou reformular o empreendimento já estruturado”;
- ▶▶ Aluno 6: “a metodologia aplicada na disciplina empreendedorismo do Sebrae é diferente de outras metodologias que se aprende na academia. O Sebrae nos direciona para as práticas, contextualiza com empreendimentos já montados, experiências vividas por outros empreendedores. Isso nos deixa confiante. Instigou o planejamento voltado para a realidade de cada aluno, fortalecendo sua ideia”;
- ▶▶ Aluno 21: “a disciplina empreendedorismo foi ministrada de forma clara, transparente”.

Nos depoimentos dos alunos 13, 11, 5, 2, 15 e 6 ficou claro que a disciplina empreendedorismo e a metodologia desenvolvida pelos professores foram direcionadas para o comportamento empreendedor, ensinando a lidar com recursos limitados e com riscos, bem como tolerar o fracasso e o erro, a partir da perseverança e da determinação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto à metodologia do Sebrae aplicada na disciplina empreendedorismo, ficou claro nas abordagens que os estudantes aprenderam com a metodologia inovadora, o dinamismo dos professores e o material fornecido pelo Sebrae, que proporcionou um aprendizado significativo.

Na concepção da maioria dos alunos, foi fácil “compreender a matéria, visualizar o conteúdo”. Eles entenderam como o empreendedorismo funciona, além de ser “simples e concreto”, conforme depoimentos. A metodologia Sebrae desenvolvida nas aulas da disciplina empreendedorismo referente ao módulo 1, “Empreendedorismo e Características do Comportamento Empreendedor”, foi considerada pelos alunos e professores da instituição como um aprendizado de grande importância para a sociedade e para os empresários em geral, por dinamizar mecanismos de inovação, e poderoso recurso para o aumento da competitividade de Micro e Pequenas Empresas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2004.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. São Paulo: Editora Zahar, 1974.

MARCOVITCH, J. A cooperação da universidade moderna com o ramo empresarial. **Revista de Administração**, v. 34, n. 4, p. 13-17, 1999.

MELO N. M. **Sebrae e empreendedorismo: origem e desenvolvimento**. São Paulo: UFSCar, 2008.

SAY, Jean Baptist. **Tratado de economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. Disponível em: <<http://www.libertarianismo.org/livros/jbstdep.pdf>>. Acesso em 12 de ago. 2016.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1997.



SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.
DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2012.** São Paulo: Sebrae SP; Dieese, 2012.

WICKERT, M. L. S. **Referenciais educacionais do Sebrae: versão 2006.** Brasília: Sebrae, 2006.





ROBSON MALACARNE



A RELAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO COM O ENSINO DE LOGÍSTICA E SUAS IMPLICAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

TEMA: EMPREENDEDORISMO

RESUMO

O objetivo deste estudo é compreender as ações de desenvolvimento de competências empreendedoras do Sistema A de Educação Profissional e o seu Programa de Desenvolvimento de Competências Empreendedoras “Logística Integrada”. O desenvolvimento teórico se fez com base nas reflexões sobre as competências preconizadas por Wiek, Withycombe e Redman e na discussão de aprendizagem social de Elkjaer. A pesquisa foi feita a partir das entrevistas realizadas com a diretoria e com os beneficiários dos projetos desenvolvidos pela entidade. A análise dos dados demonstra que o incentivo à inovação e ao empreendedorismo são estratégias que favorecem a superação dessas dificuldades, principalmente quando associadas a projetos que valorizam a participação e o compartilhamento de visões, nas diversas etapas de seu desenvolvimento.

Palavras-chave: Desenvolvimento de competências empreendedoras. Gestão de pessoas. Aprendizagem social.

1 INTRODUÇÃO

O ensino da Logística, ao longo dos anos, vem buscando preparar os profissionais para gerenciar a Cadeia de Suprimentos de modo a disponibilizar “produtos com qualidade, baixo custo e no momento oportuno para ser utilizado de acordo com as necessidades do consumidor” (BORNIA; LORANDI; ALBERTON, 2003, p. 1). Para que a Logística atue de forma integrada e com processos que possam ser considerados de qualidade global, faz-se necessário o desenvolvimento de competências em toda a Cadeia de Logística:

A FASE ATUAL *da Logística, decorrente das mudanças nas necessidades do mercado, tem exigido uma estrutura integrada no canal de distribuição, desde a origem da matéria-prima até o consumidor final, o que está se denominando de gestão da Cadeia de Suprimentos ou SCM, do inglês Supply Chain Management (BORNIA; LORANDI; ALBERTON, 2003, p. 1).*

A adoção da lógica de competências para pensar a gestão da Logística vem crescendo tanto na literatura na área (MUNCK; SOUZA, 2012; LANS; BLOK; WESSELINK, 2014) quanto em programas de iniciativa empresarial (WIEK; WITHYCOMBE; REDMAN, 2011). Há, por trás desse movimento, a ideia de que é necessário criar espaços educacionais e mecanismos de aprendizagem para promover o desenvolvimento da capacidade humana no trabalho, no nível individual e coletivo, para responder à pressão dos movimentos da sociedade civil, dos governos, dos organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), por práticas reconhecidas como socioambientalmente competentes. Neste estudo será analisada a experiência do Sistema A de Educação Profissional e o seu Programa de Desenvolvimento de Competências Empreendedoras “Logística Integrada”. Este artigo enquadra-se na pesquisa qualitativa interpretativa, na medida em que busca compreender o contexto a partir da visão dos sujeitos envolvidos no processo. A escolha do Sistema A se justifica pela característica específica de seus beneficiários, jovens de 22 a 29 anos oriundos das diversas áreas de conhecimento e de profissões plurais, que buscam qualificação na área.

2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO ENSINO DE LOGÍSTICA

A relação da Logística com a Administração é percebida na discussão sobre as melhores práticas de gestão da Cadeia de Suprimentos (BOWERSOX; CLOSS, 2001). A ênfase nas questões objetivas também se verifica nesta área; no entanto, a importância das questões subjetivas revela-se na necessidade de integrar as perspectivas e os setores que perpassam esse processo, dentro e fora das empresas:

A INTEGRAÇÃO *da cadeia logística começa desde o ponto de extração da matéria-prima, e atravessa toda a cadeia até o consumidor final, incluindo a reciclagem dos resíduos. Trata-se de uma visão integradora de todos os processos, envolvendo os elos e interfaces de uma cadeia produtiva (BORNIA; LORANDI; ALBERTON, 2003, p. 2).*

Nesse sentido, Barth et al. (2007) discutem as condições em que o desenvolvimento de competências empreendedoras pode ocorrer, e mostram que as combinações de contextos formais e informais de aprendizagem favorecem o surgimento de uma nova cultura nos sujeitos, compreendendo a aprendizagem de maneira holística, preparando-os para avaliar a consequência de suas decisões para a sociedade como um todo.

Para que o sujeito desenvolva suas competências integradas às necessidades da sociedade contemporânea, a educação não deve se restringir ao processo de aquisição de conhecimento. Lans, Blok e Wesselink (2014) demonstram esta necessidade por meio de uma pesquisa com oito professores e 211 alunos. A discussão de Wiek, Withycombe e Redman (2011) é convergente com as observações de Lans, Blok e Wesselink (2014) no que tange à necessidade de os beneficiários serem preparados para planejar, realizar e participar dos projetos, que deve ser focada na ação e na prática de solução de problemas. Por meio da revisão da literatura, os autores identificaram cinco competências-chave que devem ser consideradas neste processo: competência do pensamento sistêmico (na qual se compreende os valores e sistemas sociais); competência normativa (ao assumir a ética e a justiça como pressupostos de qualquer ação); competência antecipatória (capacidade de elaborar cenários e desenvolver visões compartilhadas); competência estratégica (habilidade

para identificar a viabilidade das ideias e a eficiência de sua aplicação) e competência interpessoal (liderança e cooperação em atividades que envolvem o trabalho em equipe). Como proposta de melhoria da pesquisa nesta área, esses autores sugerem o desenvolvimento de justificativas teóricas para cada competência, busca de evidências empíricas e aprofundamento do conhecimento metodológico. Uma oportunidade para discutir estas sugestões e desenvolver justificativas teóricas e empíricas que problematizam o desenvolvimento de competências é a discussão sobre aprendizagem social de Elkjaer (2003), que discute as condições e os contextos que favorecem o desenvolvimento de pessoas, a partir da análise de suas interações e do locus da aprendizagem.

2.1 APRENDIZAGEM SOCIAL COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

A aprendizagem social considera o indivíduo como sujeito que interage com os outros em um processo de aprendizagem, na qual o conflito com os valores e conceitos do meio em que se está inserido é constante. Elkjaer (2003) ainda destaca estratégias que estão inseridas na aprendizagem social e devem ser valorizadas nessa discussão: estratégia da negociação, estratégia da participação e estratégia da implementação. No que se refere à estratégia da negociação, valoriza-se a criação de espaços para o desenvolvimento de processos criativos de ação interativa, por meio da análise de situações-problemas, escolhas estratégicas e acordos com visões compartilhadas. Sugere-se como estratégia a participação nos espaços e arenas de negociação, nos quais grupos de interesse trabalham de forma coletiva para entender a natureza de um problema comum. Assim, a estratégia de implementação é alcançada quando a aprendizagem social modifica as representações do indivíduo nas ações cotidianas que este desenvolve, capacitando-o para analisar e refletir sobre as interações e as consequências de suas práticas na sua rede de relações. O desenvolvimento de competências empreendedoras no nível individual, interpessoal e social ocorre por meio da prática de uma visão holística e integrada dos problemas e das soluções, sendo a educação voltada para a ação um caminho privilegiado para a mudança na maneira de pensar e agir dos sujeitos. A partir da análise dessas estratégias, que problematizam os contextos que favorecem a aprendizagem, observa-se que a realização de projetos, que se caracterizem como espaço para o desenvolvimento de competências, necessita refletir sobre as singularidades de gestão no campo da Logística, relacionados ao tamanho do empreendimento e às relações estabelecidas

na Cadeia de Suprimentos. No caso específico de entidades que desenvolvem o ensino de Logística com os jovens, verifica-se que a participação e o incentivo à inovação parecem ser fatores que devem ser levados em consideração nos processos formativos. Uma gestão de pessoas que se propõe a atender essas exigências precisa associar o empreendedorismo neste processo como estratégia de ensino voltada à resolução de questões práticas que estimulem o jovem a pensar e agir sobre a sua realidade. Ciente dessas especificidades, nos próximos itens se discutirá a experiência de desenvolvimento de competências empreendedoras do Sistema A de Educação Profissional, e as dificuldades e aprendizagens vivenciadas na condução de seus projetos a partir do seguinte percurso metodológico.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Com o intuito de compreender as mudanças e particularidades vivenciadas a partir da adoção de práticas de gestão no ensino de Logística, foi realizado um estudo qualitativo. Optou-se pela pesquisa qualitativa básica (MERRIAM, 2002) de um Sistema de Educação Profissional como locus da pesquisa, doravante denominada Sistema A. Os sujeitos de pesquisa foram três membros da entidade (três integrantes da diretoria) e três indivíduos envolvidos em seus projetos (três jovens empreendedores). A escolha justifica-se por ser um grupo que tem passado por processos de mudanças, com a participação em ações de desenvolvimento de pessoas que buscam adquirir competências para atuação no setor de Logística. A pesquisa qualitativa justifica-se também pelo uso do ambiente natural como fonte de dados, no qual o pesquisador assume um papel fundamental neste processo, indo observar o fenômeno “no contexto em que ocorre e do qual faz parte” (GODOY, 1995a; 1995b). A definição dos sujeitos de pesquisa teve como critérios básicos: 1) coordenação e envolvimento no desenvolvimento de pessoas do Sistema A; 2) participação no Programa de Desenvolvimento de Competências Empreendedoras “Logística Integrada”. O tratamento de dados foi realizado com base nas “proposições teóricas” (YIN, 2001), resultados da revisão bibliográfica e de interpretações da pesquisa. Compreende-se que os atores organizacionais e a instituição inserem-se em uma realidade social. Os dados qualitativos obtidos por meio da transcrição das entrevistas foram analisados pelo processo de categorização e codificação, inspirados na proposta de análise

*O desenvolvimento
de competências
empreendedoras
no nível individual,
interpessoal e social
ocorre por meio da
prática de uma visão
holística e integrada
dos problemas e
das soluções*

textual de Flores (1994). O critério adotado para desenvolver esse processo foi o tema que resultou em metacategorias, obtidas por meio de uma análise a priori, com base no referencial teórico. Deste modo, o tratamento dos dados foi desenvolvido com foco nas categorias “ensino de gestão” e “desenvolvimento de competências empreendedoras no curso de Logística”. Na primeira categoria buscou-se problematizar as iniciativas na área de gestão de pessoas realizadas pelo Sistema A de Educação Profissional com foco na teia de relações estabelecidas pelos sujeitos envolvidos, conforme preconizado por Davel e Vergara (2009). Na segunda categoria, por sua vez, discutiu-se os programas e projetos realizados pelo Sistema A de Educação Profissional. O enfoque foi analisar quais competências foram desenvolvidas neste percurso. Utilizou-se como base as competências identificadas por Wiek, Withycombe e Redman (2011) e a discussão de aprendizagem social de Elkjaer (2003).

4 ANÁLISE DE DADOS E PRINCIPAIS RESULTADOS

Com o objetivo de compreender como foi o processo de inserção do ensino de gestão nos cursos de Logística, por meio do estudo do Programa de Desenvolvimento de Competências Empreendedoras “Logística Integrada”, foi entrevistada a diretoria do Sistema A sobre as principais mudanças vivenciadas e implementadas por estes atores neste processo. Além disso, buscou-se discutir as principais dificuldades e aprendizagens ocorridas neste percurso e as competências desenvolvidas nos coordenadores do projeto e nos beneficiários dessas ações.

4.1 EM BUSCA DE UM MODELO DE ENSINO DE GESTÃO NA LOGÍSTICA

A fim de compreender as dificuldades e facilidades de aplicação de modelo de ensino de gestão na Logística, o Sistema A de Educação Profissional realizou uma visita técnica à Feira de Movimentação de Materiais e Logística realizada na cidade de Hannover, Alemanha. A feira conta com a participação de aproximadamente 1.000 expositores, dos quais 43% oriundos do exterior e 33,3% de origem europeia. Quanto

ao número médio de visitantes, a feira contou com mais de 50.000 participantes, destacando a participação da Ásia e da América.

Diante do que foi apresentado na feira observou-se que a atividade de Logística organiza-se em quatro grandes áreas:

- 1) Gestão da armazenagem: conclui-se que a gestão da armazenagem é um item de extrema relevância para o setor, no qual destacamos como interesse o processo de automação de armazéns, de desenvolvimento de sistemas automatizados de estocagem e sistemas de controle aplicáveis;
- 2) Tecnologia de automação: destaca-se, nessa observação, a gama de aplicações no âmbito da automação de estoques, aplicação do RFID, sistemas automatizados e de picking (voice e light), bem como seus periféricos;
- 3) Sistemas de elevação e transporte: neste caso em particular, percebemos uma participação muito expressiva de fabricantes de equipamentos de elevação, como empilhadeiras tradicionais e transcontainer, em toda a feira internacional;
- 4) Formação profissional: quanto ao processo de formação profissional, tivemos como destaque a participação dos seguintes institutos: Institut für Materialfluss und Logistik (IML) Fraunhofer – voltado para serviços de atendimento a empresas e serviços de pesquisa aplicada; e Bremer Institut für Produktion und Logistik GmbH (Biba) – voltado para a formação profissional e consultoria a empresas.

“A visita técnica realizada nos demonstrou a necessidade de desenvolver um Programa de Desenvolvimento de Competências que prepare o jovem empreendedor para compreender, de modo integrado, o processo de Logística” (Diretoria 1).

“Apesar do avanço no campo de iniciativas verificado na feira, observou-se uma lacuna de modelos de gestão de pessoas que considerem as especificidades na separação, expedição e apoio no segmento de Logística, principalmente no que tange às implicações da participação do cliente neste processo” (Diretoria 2).

“A feira serviu para revelar que há muitas opções de Sistema de Gestão; no entanto, é necessário ficar atento ao tipo de resposta que cada sistema oferece, pois a gama de opções é grande e cada organização possui especificidades singulares” (Diretoria 3).

Verificou-se, nesse percurso, que o alcance de resultados satisfatórios na inserção da lógica de gestão no ensino da Logística pressupõe o alinhamento entre interesses pessoais e objetivos organizacionais, o que passa pela compreensão das múltiplas realidades e relações que as pessoas se envolvem, a fim de desenvolver ações que integrem os cursos de Logística oferecidos pela instituição, compreendida, neste sentido, como uma “teia de relações” (DAVEL; VERGARA, 2009, p. 307). Para compreender estas relações, percebeu-se a necessidade de dedicar mais tempo para discutir o Programa de Desenvolvimento de Competências Empreendedoras “Logística Integrada”. Apesar das dificuldades enfrentadas no caminho, resultados foram alcançados pelo Sistema A de Educação Profissional, cuja metodologia e implicações serão analisadas no próximo tópico.

4.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO PROGRAMA “LOGÍSTICA INTEGRADA”

Uma das preocupações da diretoria do Sistema A de Educação Profissional durante o período da pesquisa sobre a aplicação de modelos de gestão na Logística era a de desenvolver iniciativas com seus associados que tivessem como base a inovação e o empreendedorismo. Era fundamental que as ideias que surgiram neste processo pudessem ser aprimoradas na prática, com a participação dos jovens a serem beneficiados pelo Programa “Logística Integrada”. Observa-se, portanto, que a competência a ser apreendida nos projetos não era considerada um atributo prévio, mas algo a ser desenvolvido no caminho, a partir da prática, das dificuldades e das experiências enfrentadas no percurso do projeto. Neste sentido, o discente foi incentivado a criar e a desenvolver suas ideias, buscando modos de inserir a perspectiva da gestão de uma forma crítica no processo da Logística.

Como exemplo dessa perspectiva, pode-se citar o processo de aprendizagem vivenciado no Programa “Logística Integrada”. Buscou-se organizar o programa por meio de disciplinas gerais e disciplinas específicas, que envolviam o uso do laboratório

de Logística. No que se refere ao processo de desenvolvimento de competências, destaca-se o percurso vivenciado em quatro fases: gestão e tecnologia; separação; expedição; e apoio.

No que se refere à fase de gestão e tecnologia, os discentes foram organizados em grupos para analisar qual software e hardware eram mais adequados para o tipo de negócio a ser desenvolvido por eles no laboratório de Logística. A proposta foi provocar os aprendizes a refletir sobre o porte de seu empreendimento, e as lacunas e oportunidades observadas no segmento **de mercado** estudado. Após esta primeira etapa de prospecção e já com os grupos mobilizados em torno de um foco de estudo, os **jovens eram** provocados a refletir sobre a ciência e tecnologia envolvida no percurso de separação de produtos, quais movimentos e procedimentos poderiam ser aperfeiçoados para alcançar efetividade neste processo. Na expedição, por sua vez, a pesquisa de mercado e o comportamento dos clientes foi um aspecto abordado com relativa ênfase. A proposta foi sensibilizar os envolvidos de que a expedição **não** poderia se resumir a uma fase de execução automática, mas sim um processo sistemático de ação baseado em dados e informações obtidas **com o** cliente. Nesta perspectiva, a comunicação desta fase com a equipe de apoio tornou-se exigência para o alcance do intuito do Programa “Logística Integrada”. Mais do que entregar um produto ou serviço, a fase de apoio passou a ser compreendida como espaço de obter informações para estabelecer uma relação de pós-venda com o cliente, a fim de definir estratégias específicas direcionadas a cada segmento de cliente envolvido no processo.

“A participação no programa fez a gente compreender que mais do que etapas para entregar um produto, a Logística trata de relações e, por isso, é necessário definir estratégia de resposta para cada segmento de cliente” (Empreendedor 1).

Pode-se compreender essa iniciativa dentro da discussão realizada por Elkjaer (2003) sobre aprendizagem social. O indivíduo no Programa “Logística Integrada” foi considerado um sujeito que se desenvolve na interação com os outros. A estratégia de participação foi estimulada durante o processo, na medida em que o discente precisou se dedicar a refletir sobre um problema vivido no laboratório de Logística e, a partir disso, realizar decisões sobre fatos, aprendizagens e dificuldades enfrentadas no percurso, apontando oportunidades e inovação e identificando lacunas que poderiam representar melhorias de eficiência e eficácia.

“A inovação apresentou-se como caminho para responder às dificuldades e lacunas vivenciadas no caminho, uma competência necessária para o ator envolvido na Logística” (Empreendedor 2).

“O trabalho em equipe favoreceu o desenvolvimento de competência, por nos dar espaço para aprender a liderar e atuar cooperativamente” (Empreendedor 3).

Como o trabalho foi desenvolvido em equipe, o processo foi marcado por visões compartilhadas entre os integrantes que precisaram encontrar respostas conjuntas diante das questões propostas. Entre as competências desenvolvidas neste percurso, pode-se destacar a competência interpessoal que envolve as atitudes da liderança e da cooperação, além da competência estratégica, fortalecida nas decisões dos jovens e dos coordenadores sobre a viabilidade das ideias e as maneiras mais eficientes para realizá-las (WIEK; WITHYCOMBE; REDMAN, 2011).

Nesse processo, os atores envolvidos desenvolveram a competência antecipatória, pois se dedicaram a identificar cenários a partir de visões compartilhadas sobre as ações que devem ser realizadas para promover melhorias de gestão na Logística (WIEK; WITHYCOMBE; REDMAN, 2011). Observa-se que o desafio para a realização de projetos no Sistema A de Educação Profissional está relacionado à participação dos associados e dos beneficiários nos projetos, na qual o sujeito é provocado a refletir sobre quais posturas são mais adequadas a assumir diante das dificuldades enfrentadas; neste caso, a competência normativa é desenvolvida na prática cotidiana dos sujeitos, que assumem a ética e a justiça como prerrequisitos de sua ação. A oportunidade do desenvolvimento de competências, portanto, ocorre quando os envolvidos compreendem que a sua ação inovadora colabora para a solução de problemas concretos, que fazem parte do processo de gestão das Cadeias de Logística. A corresponsabilidade neste processo promove uma mudança na cultura dos atores, incentivando-os a agir diante da realidade complexa (LANS; BLOK; WESSELINK, 2014). A partir do momento que os sujeitos envolvidos adquirem essa visão holística da realidade e desenvolvem a competência do pensamento sistêmico, reconhece-se com mais facilidade as oportunidades e define-se melhor as decisões diante dos cenários identificados. Neste sentido, a aprendizagem social experimentada nestas iniciativas qualifica os sujeitos para serem protagonistas no processo de gestão da Logística, na medida em que a educação voltada para a ação proporciona espaços críticos para o jovem colocar a sua ideia em prática, refletindo e agindo a partir das dificuldades encontradas (JACOBI; GRANJA; FRANCO, 2006).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Neste estudo buscou-se compreender a experiência de desenvolvimento de competências empreendedoras do Sistema A de Educação Profissional, que estimulou práticas de inovação e empreendedorismo em seus associados e beneficiários, por meio da realização do Programa “Logística Integrada”. Neste percurso, a busca por um modelo de ensino de gestão na Logística adequado para o Sistema A envolveu mais do que um alinhamento de objetivos, mas o desenvolvimento de iniciativas com base no estudo das teias de relações que envolvem o percurso. Relatou-se, nas entrevistas, a preocupação com a valorização das ideias sugeridas durante o processo, de modo a proporcionar oportunidades para o desenvolvimento de competências, resultado da participação dos sujeitos nas diversas etapas, desde a elaboração até a execução dos projetos. Para alcançar este objetivo, destaca-se o processo de aprendizagem do Programa “Logística Integrada” que envolveu quatro iniciativas: gestão e tecnologia; separação; expedição; apoio. A partir destas constatações, buscou-se sintetizar as práticas de desenvolvimento de competências, as aprendizagens e as dificuldades enfrentadas, bem como as competências desenvolvidas, por meio do quadro 1.

Quadro 1 - Processo de desenvolvimento de competências empreendedoras

<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Gestão e tecnologia; ▶▶ Separação; ▶▶ Expedição; ▶▶ Apoio. 	<p>Aprendizagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Participação em projetos colaborativos favorecem o desenvolvimento de competências empreendedoras; ▶▶ O incentivo à inovação e ao empreendedorismo são fatores que favorecem o ensino de gestão na Logística. <p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶▶ No campo da tecnologia, enfrenta-se a dificuldades de comunicação entre software e hardware; ▶▶ Ausência de modelos de gestão de pessoas que considerem as especificidades na separação, expedição e apoio no segmento de Logística. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Pensamento sistêmico (valores e sistemas sociais); ▶▶ Competência interpessoal (liderança e cooperação); ▶▶ Competência estratégica (viabilidade e eficiência); ▶▶ Competência antecipatória (cenários e visões); ▶▶ Competência normativa (ética e justiça); ▶▶ Competência para a inovação (criação de alternativas para os problemas de integração de Logística).
--	---	--

Elaboração própria.

Como exposto no quadro 1 e discutido durante este artigo, os sujeitos foram expostos a contextos que favoreceram o desenvolvimento de competências. Isto se tornou possível devido às dinâmicas realizadas nas atividades, que provocam o exercício da liderança e a cooperação na busca pelos objetivos. Neste processo, a tomada de decisões foi uma rotina, na qual se exercitou a competência estratégi-

ca, que é desenvolvida por meio da análise da viabilidade das ideias e a eficiência ou não de sua aplicação. A competência do pensamento sistêmico e a competência antecipatória, por sua vez, também foram aprimoradas nos espaços dedicados para o planejamento e as discussões. Neste sentido, a capacidade de envolver diversos atores nos debates sobre as possíveis parcerias para incentivar o desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo nas juventudes proporcionou oportunidade para compartilhar visões sobre as ações a serem realizadas diante da realidade complexa, o que favoreceu o desenvolvimento da competência normativa. Destaca-se, ainda, que, durante o processo, a competência da inovação também foi aprimorada. Isto foi estimulado pela ausência de modelos de soluções para as dificuldades vividas, o que provocou os sujeitos a inovar e a criar alternativas para agir diante da rede de relações e interesses, manifestados durante a realização dos projetos e ações da entidade.

Assim, espera-se que este estudo tenha contribuído para o avanço das reflexões sobre a inserção do ensino de gestão na Logística, de modo específico no que se refere ao desenvolvimento de competências empreendedoras. Como discutido, verificou-se a necessidade de se desenvolver metodologias próprias que considerem as especificidades e os desafios do universo logístico, como, por exemplo, a tecnologia a ser utilizada no Sistema de Gestão. A análise dos dados demonstra que o incentivo à inovação e ao empreendedorismo são estratégias que favorecem a superação destas dificuldades, principalmente quando associadas a projetos que valorizam a participação e **o compartilhamento de visões, nas diversas etapas de seu desenvolvimento**. Sugere-se que estudos futuros **pesquisem outras metodologias e soluções criadas para o ensino da gestão na Logística, já que se observa uma lacuna neste campo de estudo**, o que revela a necessidade de mais aprofundamentos teóricos e empíricos, favorecendo o avanço em seu estado da arte.

REFERÊNCIAS

BARTH, M. et al. **Developing key competencies for sustainable development in higher education**. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v. 8, n. 4, p. 416-430, 2007.

DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ELKJAER, B. **Social learning theory: learning as participation** in social process. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Eds.). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell Publishing, 2003.

FERREIRA, A. J. D.; LOPES, M. A. R.; MORAIS, J. P. F. **Environmental management and audit schemes implementation as an educational tool for sustainability**. *Journal of Cleaner Production*, n.14, p. 973-982, Feb. 2006.

FILION, L. F.; LAFERTÉ, S. **Carte routière pour um Québec entrepreneurial**. Montreal: HEC, 2003.

FLORES, J. F. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

_____. **Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 20-29, 1995b.

JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

LANS, T.; BLOK, V.; WESSELINK, R. **Learning apart and together: towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education**. *Journal of Cleaner Production*, v. 62, p. 37-47, 2014.

MAMEDE, M. I. B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores portugueses e brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29., 2005, Brasília. Anais... **Brasília: Anpad, 2005.**

MELO NETO, F. P.; FROES, C. Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MERRIAM, S. B. Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MILLER, T. L.; WESLEY, C. L.; **WILLIAMS; D. E.** Educating the minds of caring hearts: comparing the views of practitioners and educators on the importance of social entrepreneurship competencies. Academy of Management Learning & Education, v. 11, n. 3, p. 349-370, 2012.

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. **26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.**

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. Revista da FAE, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 9-18, 2004.

RAMOS, A. G. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1989.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. Business Strategy and the Environment, v. 20, p. 222–237, 2011.

SILVA, A. R. L.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambiguidade. RAC, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 11-34, 2008.

WIEK, A.; WITHYCOMBE, L.; REDMAN, C. Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. Research System for Sustainability Science, v. 6, issue 2, p. 203-218, 2011.





0800 570 0800 / sebrae.com.br

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7333-851-5



9 788573 338515