

ENSINO DO EMPREENDEDORISMO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)

Andrea Arnaut Vieira Martins¹
Luiz Carlos Honório²

RESUMO: Este ensaio teórico apresenta um conjunto de informações associadas, considerando ensino universitário e empreendedorismo. A pergunta de partida se dirigiu a qual a melhor maneira de ensinar empreendedorismo a alunos universitários e os objetivos buscaram identificar técnicas de ensino, conceitos de empreendedorismo e sua percepção por especialistas. A justificativa se baseou em entendimentos de que todo ano um número considerável de novos empreendimentos encerra suas atividades devido a gerenciamento ineficaz, subcapitalização e inabilidade na contratação e retenção de pessoal. Concluiu-se que um professor deve aprender a discutir e a debater, não trabalhando 'sobre' o aluno, mas 'com' ele, e que a docência universitária exige reinvenção, principalmente no que se refere a experiências vivenciadas em pequenos negócios ao redor do mundo, seus entendimentos e o conjunto das melhores práticas. Entende-se que, assim, a expressão 'a teoria na prática é outra' vai deixar de ser utilizada.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Ensino e Instituições de Ensino Superior.

1 INTRODUÇÃO

Poucos professores universitários recebem treinamento sobre como apresentar preleções intelectualmente estimulantes, conduzir discussões envolventes ou como se relacionar com alunos de modo a promover motivação e aprendizagem (Lowman, 2004). Embora os grandes professores pareçam ter em comum o amor por sua matéria e uma satisfação imensa em despertar esse amor em seus alunos (Epstein, 1981), há necessidade de um sólido domínio multidisciplinar, aperfeiçoamento de técnicas e relevante talento em relações interpessoais. O questionamento deste artigo se dirige a qual a melhor maneira de ensinar empreendedorismo a alunos de cursos superiores. Como objetivo, deseja-se associar entendimentos da literatura sobre empreendedorismo e técnicas de ensino. A justificativa se baseia em Schumpeter (1982) e no Serviço Brasileiro de Apoio a Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE, 2004), que informam que todo ano um número considerável de novos empreendimentos encerra suas atividades devido a gerenciamento ineficaz, subcapitalização, falhas humanas ou falta de habilidade para atrair e manter pessoal qualificado. Portanto, para que novos empreendimentos criem valor em longo prazo, suas estratégias iniciais devem ser fundamentadas nas

¹ Andrea Arnaut Vieira Martins: Mestre em Administração, Professora da Faculdade Promove

² Luiz Carlos Honório: Mestre em Psicologia

capacidades únicas presentes em combinações inovadoras de recursos e no aprendizado obtido de forma relevante em IES's.

Realizou-se uma pesquisa qualitativa por análise de conteúdo da literatura, buscando-se informações mais detalhadas sobre as investigações, hábitos, atitudes, e tendências de comportamento, dentre outras. (Oliveira, 2004). A busca na literatura se deu por meio das palavras-chave 'ensino', 'empreendedorismo', 'empreendedor', 'gerenciamento de pequenos negócios', e 'administração de recursos'.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Ensino em Pesquisa

A abordagem clássica ou processual, com foco na impessoalidade, na organização e na hierarquia, propõe que o trabalho do administrador ou a arte de administrar se concentre no planejamento, organização, comando e controle (POCC), repetindo princípios estabelecidos no início do século XX por Henry Fayol e aprimorados por outros especialistas. Entretanto, o empreendedor possui características extras além dos atributos do administrador e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma empresa. Quando se analisam os papéis e funções de administradores e empreendedores, pode-se perceber haver muitos pontos em comum, mas diferenças consideráveis, pois os empreendedores são mais visionários que gerentes (Dornelas, 2005).

Muitas vezes, recém-formados partem para um negócio novo, eventualmente associando-se a colegas. Para isso, existem estratégias, mas quais as mais adequadas e como ministrar os entendimentos necessários a alunos de nível superior, aliando teoria e prática a respeito de empreendedorismo?

Lowman (2004) afirma que o desempenho de um estudante em um curso é função tanto de sua capacidade individual quanto dos efeitos motivadores do clima da classe. A eficiência dos professores universitários é também função tanto de suas características pessoais quanto ambientais. Alguns são naturalmente mais habilidosos que outros, mas as condições afetam o modo como a habilidade de qualquer docente é utilizada.

Conforme Boyer (1990), chegou o tempo de ir além do velho e cansado debate 'ensino *versus* pesquisa' e dar ao termo 'trabalho acadêmico' um significado mais amplo, ou seja, um que traga legitimidade ao objetivo global de atividades universitárias. Uma pesquisa acadêmica implica em distanciamento investigativo, procurando conexões, construindo pontes entre a teoria e a prática e comunicando o conhecimento de forma significativa para os alunos. Constitui entendimento de Rogers (1971) que em qualquer nível de ensino deve-se permitir ao aluno estabelecer real contato com os problemas de sua existência, de modo a identificar os problemas e as questões que pretende resolver. Por consequência, deve ser tarefa de um professor criar um clima favorável que facilite a ocorrência de uma aprendizagem significativa.

Especificamente, o trabalho docente deveria ser pensado como tendo quatro funções separadas, embora sobrepostas: "o trabalho acadêmico da descoberta; o trabalho acadêmico da integração; o trabalho acadêmico da aplicação; e o trabalho acadêmico de ensinar" (Boyer, 1990, p.16). Assim, a construção de conhecimentos seria fundamentada num processo interativo-vivencial, por meio do qual o sujeito confrontaria sua visão de mundo com a informação interpretada, poderia refletir e ser capaz de construir suas próprias concepções e estruturas de leitura e intervenção no mundo.

Rogers (1971) afirma que essa atividade propicia aprendizagem penetrante, que não se limita a um aumento de conhecimentos, mas que se insere profundamente em todas as fases da existência de qualquer pessoa. Para Fleury (2002), a aprendizagem pode ser provocada por estímulos diversos, mediada por emoções e pode se manifestar ou não em modificações no comportamento de uma pessoa.

Entende-se que não se pode falar em ensino e educação sem remeter a Paulo Freire. Cabe, aqui, lembrar seus dizeres (2006, p.15), como, por exemplo, de que "a realidade começa a fazer algumas exigências à sensibilidade e à competência científica dos educadores e educadoras". Isso se deve ao fato de que o indivíduo deve ser integrado em seu contexto, não apenas nele, mas 'com' ele, e não por simples adaptação, acomodação ou ajustamento. Se não houver essa integração, que o enraíza e se aperfeiçoa na medida em que sua consciência se torna crítica, faltará a liberdade. E cada vez que se suprime a liberdade, o sujeito se torna apenas ajustado ou acomodado. Além disso, quanto menos criticidade em

relação aos desafios, tanto mais ingenuamente as pessoas tratam de problemas e discutem superficialmente. A educação é um ato de amor e, por isso, um ato de coragem. Não se pode temer o debate e a análise da realidade. Não se pode fugir à discussão criadora, sob pena de se constituir uma farsa. Dessa maneira, deve-se aprender a discutir e a debater, não trabalhando ‘sobre’ o educando, mas ‘com’ ele. Exige reinvenção (Freire, 2005).

Dado o acima exposto, retoma-se Lowman (2004), que afirma que cativar a audiência de estudantes por uma hora ou mais; estimulá-los intelectualmente e comovê-los emocionalmente; instilar neles o amor por sua matéria e o desejo de aprender mais sobre ela; motivá-los a trabalhar por si mesmos; observá-los lutar produtivamente com dilemas filosóficos ou metodológicos e vê-los amadurecer em sua orientação motivacional e sabedoria. Todas essas experiências, enfim, proporcionam satisfação inigualável.

Este artigo pretende associar esses entendimentos do ensino com a realidade e desafios do empreendedorismo na atualidade, discussão que se segue.

2.2 Empreendedorismo e seus conceitos

O empreendedorismo envolve a figura do empreendedor, aquele que “destroi a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços” (Dornelas, 2005, p.39). Fillion (1991) define o empreendedor como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Dolabela (2006) o conceitua como alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade. Schumpeter (1982, p.60) o associa ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidade em negócios, destacando que, na vida econômica, a ação deve ser decidida sem a elaboração de todos os detalhes do que deve ser feito. “O sucesso depende da intuição, da capacidade de ver as coisas de um modo que depois prove ser correto, mesmo que não possa ser estabelecido no momento. Além disso, da captação do fato essencial, descartando-se o não-essencial, mesmo que não seja possível prestar contas dos princípios mediante os quais isso é feito”.

Nesse sentido, é necessário possuir aptidão e habilidades. Na concepção de Dornelas (2005, p.42), o talento empreendedor resulta da percepção, direção, dedicação e muito trabalho dessas pessoas especiais que fazem acontecer. “Onde

existe talento, há oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios. Mas talento sem idéias é como uma semente sem água”.

Não há conceito definitivo para esse profissional. Dornelas (2007) aponta características citadas por pesquisadores, demonstrando que cada indivíduo releva um aspecto. Seu estudo envolveu uma amostra de 132 pessoas, e as características principais por ordem de importância se situaram em: (1) correr riscos; (2) ter independência e autonomia; (3) ser inovador; (4) realizar; (5) possuir autocontrole e criatividade; e (6) ter autoconfiança.

Para o SEBRAE (citado por Dornelas, 2007), existem grupos de características relacionadas à realização, outros ao planejamento e outros ao poder, como demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1
Características de empreendedores de sucesso conforme o SEBRAE

Grupo de características relacionadas à realização	Busca de oportunidades e iniciativa; Correr riscos calculados; Exigir qualidade e eficiência; Persistência; Comprometimento.
Grupo de características relacionadas ao planejamento	Busca de informações; Estabelecimento de metas; Planejamento e monitoramento sistemático.
Grupo de características relacionadas ao poder	Persuasão e rede de contatos; Independência e autoconfiança.

Fonte: DORNELAS, 2007, p.8.

Em virtude do acima exposto, Dornelas (2007, p.8) define o empreendedor de maneira abrangente e objetiva, como sendo “aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”. Este artigo pergunta: como preparar universitários para isso?

2.3 O início de uma nova empresa

Para Brush, Greene e Hart (2002), o ambiente econômico atual permite a impressão de que qualquer pessoa que tenha uma ideia, um cartão de crédito, um telefone celular e um endereço na WEB possa abrir uma empresa. Mas sobreviverá por quanto tempo? Terá sucesso em longo prazo? Da mesma forma que não se discute que modelo de negócio sólido, estratégia e implementação são vitais para o sucesso de um novo empreendimento, o desenvolvimento e a combinação dos recursos iniciais também são importantes e, muitas vezes, são desconsiderados ou subestimados.

Parafraseando-se Welsh e White (1981), uma pequena empresa não é uma grande empresa com escala menor de vendas, poucos ativos e poucos empregados, mas uma organização com características muito específicas, e que deve ser administrada conforme suas peculiaridades. Geralmente, possui estrutura familiar, o que pode influir de forma decisiva no estabelecimento de estratégias e, portanto, no modo de gerir o negócio. O maior problema de seu sócio-gerente é a abstração de seu cotidiano para um planejamento de necessidades em longo prazo, pois, em sua labuta diária, deve tentar resolver pendências de todos os tipos e em todos os níveis. Além disso, a maior parte das pequenas e médias empresas (PME's) não se utiliza de instrumentos formais para tratar de seus problemas, pois os assuntos são resolvidos mais rapidamente por meio de contatos diretos e informais internamente. Por falta de estrutura administrativa, as PME's carecem de relatórios que demonstrem seu desempenho e, dessa forma, o pequeno empresário raramente sabe como está se comportando seu negócio.

Compactua-se com a idéia de Ferrari (2008) de que PME's não necessitam de procedimentos complicados e técnicas sofisticadas, como é o caso de grandes empresas, mas, para sua sobrevivência, o importante é possuir um sistema de informações para gestão que lhes permita compreender e atuar sobre o ambiente.

Constata-se nas micro e pequenas empresas falta de planejamento desde sua fundação. Embora amplamente divulgada a necessidade de se efetuar um plano de negócios de forma prévia, isso não ocorre. Assim, não há análise para a escolha do novo ramo de negócio e, de modo geral, não se pesquisa o ponto de instalação, o fluxo de pessoas, o nível de concorrência, o poder de compra e as necessidades de seus potenciais clientes. Além disso, não se faz um planejamento financeiro adequado para fazer face às obrigações até que seja possível um ponto de equilíbrio. Geralmente, não se faz um cálculo de custos fixos e variáveis em contraponto aos recursos disponíveis. Enfim, muitas vezes, os novos pequenos empresários são profissionais que acreditam ser empreendedores e aplicam suas disponibilidades financeiras de forma impensada ou mal analisada (Dornelas, 2005; 2007; Dolabela, 2006).

Segundo Horngren, Datar e Foster (2004), uma administração de custos inclui sua contínua redução, e o planejamento/controlado de custos está intimamente

ligado ao planejamento de receita e lucro. Essa administração de custos constitui parte integral das estratégias da administração, devendo-se notar que o contador gerencial fornece dados que ajudam no desenvolvimento das estratégias, na construção de recursos e capacidades, bem como em sua implementação. Decidir entre as estratégias possíveis é parte substancial do trabalho dos administradores. É entendimento dos autores que uma adequada contabilidade de custos auxilia na formulação de estratégias mediante o fornecimento de informações sobre as fontes de vantagem competitiva. Isso envolve custo, produtividade ou vantagem na eficiência da empresa em relação aos competidores, ou os preços superiores que uma organização pode cobrar em relação aos custos de adicionar características que tornem seus produtos e serviços diferenciados.

A estratégia específica de que maneira uma organização combina as próprias capacidades com as oportunidades de mercado para atingir seus objetivos. Assim, obtém lucros atraindo clientes dispostos a pagar por produtos e serviços por ela oferecidos. Os clientes os comparam com os oferecidos por outras empresas, e a chave para o sucesso de uma empresa é a criação de valor para os clientes, enquanto se diferencia dos concorrentes. Identificar como a empresa realizará isso é o objetivo da estratégia.

Em estudo realizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Najberg, Puga e Oliveira (2000) analisam a dinâmica de criação e fechamento das firmas existentes no Brasil. Nele também foram constatados os mesmos fatores limitantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas: a dificuldade de crédito, a falta de suporte técnico, de gerenciamento adequado e de capital humano.

Nesse contexto, Solomon (1986) observa haver despreparo administrativo dos sócios-proprietários, gerando baixa capacidade de gestão e obstáculo à continuidade da empresa. Eventualmente, ocorre informalidade nos processos da empresa, pois não se propõe uma informação adequada às definições de tarefas e responsabilidades (Saviani, 1995).

Como abordagem administrativa, a capacidade empreendedora possui seis dimensões, de acordo com Birley e Muzyka (2001, p.7-11): (1) orientação estratégica – descreve os fatores que motivam a formulação da estratégia, sabendo-se que um empreendedor é movido por oportunidades e não é limitado pelos

recursos disponíveis; (2) comprometimento com a oportunidade – não basta identificar as oportunidades, mas se comprometer com suas possibilidades reais; (3) comprometimento dos recursos – o comprometimento de recursos em múltiplos estágios, aliado ao comprometimento mínimo em cada estágio ou ponto de decisão, é outra característica básica de empreendedores de sucesso; (4) controle sobre os recursos – de modo geral, empreendedores aprendem a usar bem os recursos de outras pessoas e a decidir, ao longo do tempo, quais recursos precisam ser incorporados. Assim, conforme os autores (2001, p.9), “o empreendedor é proficiente no uso de habilidades, talentos e ideias dos outros”; (5) estrutura administrativa – muitas pessoas tentaram distinguir o empreendedor do administrador, sugerindo que ser um bom empreendedor implica não ser um bom administrador. Entretanto, apesar de a tarefa gerencial ser bem complexa, a capacidade administrativa é essencial, e a variação se situa na escolha certa das ferramentas; e (6) filosofia de recompensas – as empresas empreendedoras diferem das administrativas em sua filosofia com relação a recompensas e remuneração, pois possuem foco claro sobre a criação e a colheita de valor. Empresas empreendedoras tendem a basear a remuneração no desempenho, estando este intimamente associado à criação e de valor, e também possuem mais facilidade para recompensar equipes.

Para Besanko et al (2006, p.241), há que existir comprometimentos estratégicos, “decisões que têm um impacto de longo prazo e são difíceis de reverter”. Segundo os autores, esses devem ser distinguidos de decisões táticas, que são facilmente reversíveis e cujos impactos persistem apenas no curto prazo. Na realidade, comprometimentos estratégicos podem influenciar significativamente a concorrência num determinado setor.

Uma decisão tomada por uma empresa de expandir sua capacidade, por exemplo, pode impedir novas empresas de entrar no mercado, mas também pode intensificar a rivalidade de preços entre empresas que estejam nesse mesmo mercado. Se as empresas forem perspicazes quando fizerem seus comprometimentos, no entanto, serão capazes de prever o efeito que suas decisões terão na concorrência. “Isso implica que os detalhes da rivalidade de mercado podem influenciar os comprometimentos que as empresas assumem e os níveis de comprometimento que elas escolhem” (Besanko et al., 2006, p. 242).

O interesse do empreendedor em um setor de negócios específico pode ter origem em fontes diversas. Ele é provocado por um dos três níveis de relações (primárias, secundárias e terciárias). Quanto mais novo for o empreendedor no início do processo, maior será a influência do ambiente familiar (relações primárias). Quanto mais velho, maior será a influência dos contatos com o meio de negócios (relações secundárias) ou da experiência prévia e das atividades de aprendizagem, frequentemente ligadas ao trabalho (relações terciárias) (Filion, 1999).

Para o empreendedor, construir uma base inicial de recursos representa um grande desafio. O processo pelo qual uma ideia se torna uma realidade tangível caracteriza-se pela existência de barreiras e múltiplas tentativas. Como um novo empreendimento não apresenta história administrativa, não possui sólida carteira de clientes e não pode se basear na reputação como indicador de desempenho, suas decisões estratégicas referentes aos recursos apoiam-se em julgamentos que usam apenas informações atuais (Mgrath, 1999). Cada decisão referente aos recursos traz implicações para a sobrevivência e o crescimento do empreendimento. Essas decisões podem até acarretar conseqüências negativas, como a aquisição de recursos errados, não-adequação dos recursos às oportunidades ou desperdício de outros recursos produtivos (West; Decastro, 1999).

Estudos sobre gestão estratégica sugerem que recursos sejam a base para estratégia e que conjuntos únicos de recursos gerem vantagens competitivas que levam à criação de valor (Collis; Montgomery, 1995). Se os recursos da empresa são únicos, raros, valiosos e não podem ser imitados, podem, então, constituir fonte de capacidades essenciais e levar à vantagem competitiva, desde que haja uma estratégia apropriada para a sua utilização (Hitt et al., 1999). Assim, decisões sobre a combinação e a alocação dos recursos podem determinar o sucesso da empresa (Penrose, 1959; Peteraff, 1993). Há receitas para se identificar as características dos recursos, as capacidades a serem desenvolvidas ou as estratégias específicas relacionadas aos recursos facilitadoras do aprendizado (Brush; Greene; Hart, 2002).

O desenvolvimento do empreendimento é descrito como sequencial, no qual as transições podem ser caracterizadas por desafios ou tarefas gerenciais específicas. Receitas para enfrentar esses desafios incluem buscar aconselhamento por meio de redes de contatos, avaliar fatores de decisão dos investidores (com

ênfase específica na necessidade de fluxo de caixa positivo), delegar responsabilidades, desenvolver controles e estabelecer políticas. Empreendimentos iniciais inovadores e orientados para o crescimento exigem recursos diferentes daqueles de empresas de nicho pequeno e crescimento lento (Greene; Brown, 1997).

2.4 A análise da percepção do empreendedorismo na literatura

Na visão de Fillion (1999), a literatura sobre gerenciamento de pequenos negócios mostra que a clássica abordagem ‘planejamento, organização, comando e controle’ (POCC), usada genericamente para ensinar gerenciamento corporativo, tem sido freqüentemente utilizada de forma inalterada no gerenciamento de pequenos negócios. Apesar de essa tendência vir se tornando menos acentuada nos últimos anos, os elementos POCC ainda aparecem de várias formas em livros sobre gerenciamento de pequenos negócios. O mesmo parece ocorrer em cursos.

Todos os recursos organizacionais (materiais, financeiros, humanos ou mercadológicos) requerem complexos processos administrativos. Todos precisam ser captados do ambiente, aplicados internamente dentro do sistema, mantidos, desenvolvidos e controlados, para que o sistema seja eficaz. As pessoas não se constituem o objetivo das organizações, mas seus meios e, além disso, não são os únicos recursos. Entretanto, conforme demonstrado na Figura 1, “as pessoas passam a constituir os únicos recursos que permeiam a organização em todos os seus aspectos, áreas e níveis” (Chiavenato, 2000, p.133).

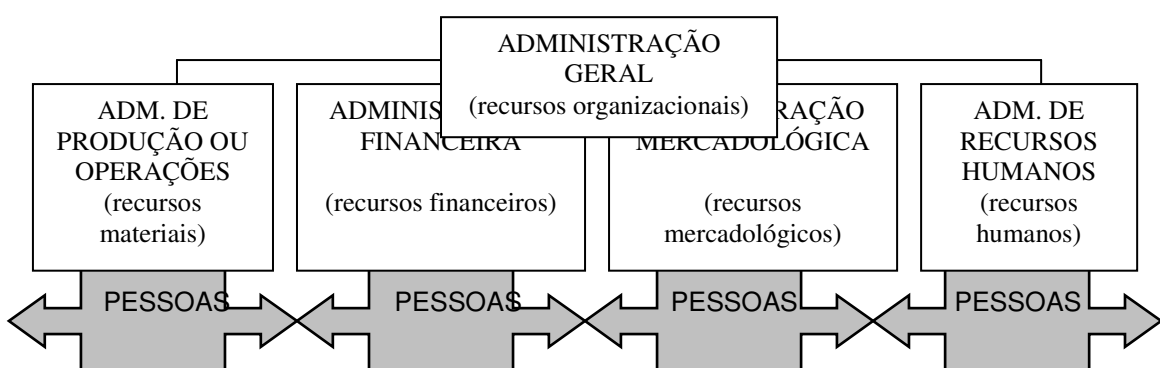


Figura 1 – As pessoas como recursos que permeiam todas as áreas da organização

Fonte: Chiavenato, 2000, p.133.

Cada tipo de recurso possui diferentes dimensões de acordo com uma escala de complexidade, que varia de simples a complexo. Recursos simples são tangíveis, descontínuos e baseados na propriedade, enquanto recursos complexos são intangíveis, sistemáticos e baseados no conhecimento. Por exemplo, recursos

financeiros são relativamente simples uma vez que são tangíveis e quantificáveis, enquanto recursos humanos são complexos e muitas vezes intangíveis, dificultando sua identificação e mensuração (Becker, 1964). A complexidade do recurso pode indicar o grau no qual pode ser transformado, combinado ou tornado uma vantagem única (Brush; Greene: Hart, 2002).

Entender o fluxo do desenvolvimento em termos de entradas iniciais (tipos de recursos) e usos posteriores (aplicação de recursos) é fundamental para o gerenciamento eficiente, eficaz e oportuno do processo de desenvolvimento de recursos, para o desenvolvimento de vantagem competitiva e, finalmente, para a criação de valor. Alguns recursos podem ser diretamente aplicados ao trabalho básico da organização na forma de matéria-prima, mas a maioria deles significa conjunto de entradas para criar recursos mais complexos. Outros recursos, como dinheiro, podem nunca ser usados diretamente no processo produtivo, mas são instrumentais na obtenção de outros recursos importantes. O conjunto das dimensões dos recursos (de simples a complexo e de utilitário a instrumental) fornece a base para planejar as combinações possíveis e aplicações dos recursos no início de um empreendimento (Brush; Greene: Hart, 2002).

Habilidades interpessoais podem ser aprendidas e, quando utilizadas efetivamente, podem aumentar as possibilidades de atrair recursos para um empreendimento. Cinco habilidades interpessoais importantes para o empreendedor podem ser citadas (Baron e Brush, 1999): (1) percepção social – a precisão com que o empreendedor avalia os traços, as intenções e as motivações dos outros; (2) gerenciamento da influência – a maneira como uma pessoa induz reações positivas nos outros; (3) capacidade de expressão – a habilidade de expressar claramente emoções e sentimentos e gerar motivação nos outros; (4) persuasão – habilidade para alterar a visão ou comportamento dos outros em encontros pessoais; (5) adaptabilidade social – habilidade para se adaptar ou se sentir confortável em ampla variedade de situações sociais. Essas habilidades funcionam em conjunto quando o empreendedor tenta atrair recursos para seu novo empreendimento.

Os empreendedores em suas pequenas organizações podem aprender continuamente desde que dominem cinco disciplinas (Quadro 2), porque cada uma delas proporciona uma dimensão para estabelecer uma estrutura de desenvolvimento com capacidade para realizar suas mais altas aspirações. Nesse

contexto, o aprendizado começa em nível individual, e “corresponde à forma pela qual as organizações constroem, integram, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, no sentido de utilizar as aptidões e habilidades de sua força de trabalho de maneira cada vez mais eficiente” (Chiavenato; Sapiro, 2004, p.285).

Quadro 2
As cinco disciplinas de uma organização que aprende

Domínio pessoal	É uma disciplina de aspiração. Criar uma tensão criativa entre a visão pessoal (o que as pessoas desejam alcançar) e a sua realidade atual (o que elas estão fazendo) para aumentar a capacidade de fazer melhores escolhas e alcançar melhor os resultados escolhidos.
Modelos mentais	É uma disciplina de reflexão e questionamento. As pessoas precisam ajustar suas imagens internas do mundo (o que condicionam suas percepções) para melhorar suas decisões e ações.
Visão compartilhada	É uma disciplina coletiva, que visa a estabelecer objetivos comuns. As pessoas devem ter um senso de compromisso em grupo ou organização a fim de criar imagens do futuro que pretendem criar.
Aprendizado em equipe	É uma disciplina de interação grupal para aprendizagem em grupo. Aprendizagem por meio de equipes e de técnicas como diálogo e discussão, para desenvolver o pensamento coletivo e alcançar objetivos comuns. Objetivo: desenvolver uma inteligência e capacidade maior do que a soma dos talentos individuais.
Raciocínio sistêmico	É uma disciplina de aprendizagem e busca a visão da globalidade. As pessoas precisam ter uma visão global do sistema e de suas partes para poderem mudar sistemas em sua totalidade e não apenas nos detalhes.

Fonte: Adaptado de Senge, 1998.

Filion (1999, p.10) afirma que entender o mercado demanda um nível mínimo de conhecimento. A visão é uma imagem projetada de uma situação de futuro desejada – um sonho realista e alcançável. Quanto mais completo for o conhecimento do empreendedor e, ainda, sua imagem e entendimento de um setor de negócios, mais realista será sua visão. É difícil visualizar um nicho do mercado a ser ocupado no futuro sem um claro entendimento dos espaços já ocupados por outros no setor. Pelo menos seis elementos estão envolvidos nesse processo: (1) a capacidade intelectual; (2) o nível de instrução do empreendedor; (3) a posição ocupada quando a informação foi adquirida; (4) a razão dessa aquisição; (5) o quanto o empreendedor conhece o setor; e, finalmente, (6) o tempo gasto para se inteirar sobre ele. Esse último elemento pode variar bastante, dependendo da complexidade relativa do setor em questão.

Em pesquisa realizada, não foi observada nenhuma correlação entre nível de instrução, sucesso na educação, disciplina estudada e sucesso nos negócios. Por outro lado, os empreendedores mais novos e menos experientes necessitavam de mais tempo para entender como o setor funcionava. Gerentes-proprietários com um passado de família empreendedora revelaram vantagem, uma vez que a aprendizagem informal parece ser mais importante que o ensino formal. A posição ocupada no momento da aquisição do conhecimento de mercado e a razão dessa aquisição determinaram o ângulo e o ponto de vista, bem como até aonde se deve atingir no processo de aquisição de conhecimento. Pessoas com experiência em vendas e marketing levam vantagem inicial. Se eles começarem seu próprio negócio, adquirirem ou desempenharem algum papel na gerência geral, vendas ou marketing em alguma empresa existente, suas chances de criar uma visão de forma precisa crescerão no mesmo ritmo do seu entendimento do mercado. O tempo necessário para entender um setor e começar a desenvolver visões depende de todos esses elementos e também, mais particularmente, da competência do empreendedor em negócios e da complexidade do setor. As entrevistas com empreendedores que começaram seus negócios ainda bem jovens mostraram que, em todos os casos, foram necessários entre cinco e dez anos para compreender suficientemente o mercado (Filion, 1999).

Ainda segundo Filion (1999), poucas organizações da amostragem de sua pesquisa, bem-sucedidas ou não, possuíam algum tipo de planejamento formal detalhado. O planejamento parecia depender da demanda financeira e do tamanho da empresa. Somente quando uma organização financeira solicitou planos ou a empresa cresceu substancialmente, os empreendedores estudados apresentaram ferramentas de planejamento detalhadas, tais como orçamentos ou planos estratégicos. Em todos os casos, pouquíssimos planos formais existiam antes de empregados de nível executivo passar a integrar a empresa. Os empreendedores pareciam desenvolver planos informais, na maior parte das vezes sem qualquer registro escrito, baseados ou guiados pela visão. Em todos os casos, eles tinham um alvo ou objetivo e haviam estabelecido alguns pontos de referência, mas fizeram ajustes ao longo do caminho.

O processo visionário fornece os elementos de consistência que distinguem os empreendedores: conhecimento e entendimento do mercado e a

combinação dos níveis de sistemas de relações internas e externas com o nível da visão. Esses dois aspectos são, para Filion (1999), determinantes do sucesso empresarial e da real possibilidade de concretização da visão prévia de um negócio.

2.5 O ensino do empreendedorismo nas IES

Essa metodologia é voltada para o desenvolvimento social, redefinindo uma proposta empreendedora para o Brasil, pois, nos países desenvolvidos, quem leva o conteúdo do empreendedor à sala de aula é o professor de administração. Nas IES brasileiras, encontram-se professores de física, filosofia, jornalismo, ciências da computação, enfim, de todas as áreas do conhecimento, oferecendo esse conteúdo.

Dolabela (2004, p.128) defende que não se pode dar uma direção ao aluno para que ele seja um empreendedor empresarial, “mas que seja empreendedor em sua forma de ser”. Abrir um negócio pode se constituir uma opção para o universitário, porém há possibilidades de empreendedorismo como músico, poeta, funcionário público, político, etc. Na Pedagogia Empreendedora de Fernando Dolabela, o foco está na comunidade, não no indivíduo. Entretanto, este é trabalhado para se direcionar à geração de valor positivo para seu entorno.

Há duas perguntas básicas de motivação: ‘qual é seu sonho’ e ‘o que você vai fazer para transformar seu sonho em realidade’. A primeira gera impacto, pois a pessoa se sente protagonista da própria vida e percebe que o conteúdo e o conhecimento servem para dar significado à vida em seu sonho, constituindo-se o eixo do processo educacional. Esses questionamentos disparam um processo de criação, pondo em uso todo o patrimônio existencial do aluno, que é diverso, único. “Assim, ele se sente capaz e comprometido com a criação de seus próprios caminhos. Tudo isso é notável durante o processo educacional” (Dolabela, 2004, p.129).

Entretanto, para isso, o aluno necessita de fundamentações de estratégias, etapas a atingir, para que não apenas dê asas à sua imaginação sem um suporte adequado. Carlomagno e Bruhn (2005, p.3) sugerem que pode haver desenvolvimento de estratégias por meio da observação de mercados, incorporando-as. E que para sobreviver e crescer, as organizações devem ser diferentes e dinâmicas, proverem novos valores ao mercado por meio da criação e utilização de novas idéias que alterem o padrão das expectativas. “A estratégia é muito importante [...], deve originar-se no interior das organizações, reunindo criadores e implementadores”.

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing é um processo de três etapas, conforme contextualizado por McKenna (1999). Em primeiro lugar, a organização deve ter uma boa compreensão de si mesma – seus pontos fortes e fracos, suas metas e seus sonhos. Seus gestores devem ter uma visão coerente da cultura e das metas organizacionais. Em segundo lugar, é imprescindível que a organização compreenda seu mercado através não somente de métodos quantitativos, mas também qualitativos que conseguem representar claramente as frustrações e os desejos dos clientes. Por último, através da análise de todas as informações levantadas nas duas primeiras fases, a empresa poderá desenvolver um grupo de estratégias decidindo quais as mais adequadas à implementação. Para o autor, não existem fórmulas simples para desenvolvimento e escolhas de estratégias e justifica que assim como o mercado está repleto de variedades de produtos e tecnologia, também está repleto de opções estratégicas.

Conforme Gerry, Scholes e Whittington (2007), as estratégias classificam-se em ‘pretendidas’ ou ‘emergentes’, dependendo da forma como são criadas. A primeira classificação consiste em estratégias desenvolvidas intencionalmente, expressando uma direção estratégica desejada e deliberadamente formulada. Sua implementação é planejada em termos de alocação de recursos, sistemas de controle e estrutura da organização. Em contrapartida, as estratégias emergentes surgem através de circunstâncias contextuais, da vivência corporativa cotidiana, e manifestam-se em atividades e processos nas organizações que podem não estar diretamente relacionados ao desenvolvimento da estratégia, mas que, mesmo assim, podem desempenhar papel importante.

McKenna (1999) divide as condições ambientais em três grupos que, conseqüentemente, demandam formas diferentes de desenvolvimento estratégico:

(1) Condições Simples/Estáticas: o ambiente da empresa é simples de entender e não passa por mudanças significativas. Caso ocorra algum tipo de mudança ambiental, ela tende a ser previsível, sugerindo, dessa forma, que o desenvolvimento da estratégia possa estar baseado em cenários futuros originados de uma análise histórica extensiva. Nessas condições também se torna possível previsões de variáveis ambientais com menor grau de erro. Assim, em um ambiente simples e estático, o planejamento formal que gere estratégias pretendidas possa fazer sentido. Um problema inerente à estabilidade de condições ambientais é o

risco de todas as empresas seguirem a mesma estratégia, gerando alto grau de competição no setor e baixos lucros;

(2) Dinâmicas: nessas condições, a empresa precisa considerar o ambiente futuro e não apenas o passado. Nessa perspectiva, o desenvolvimento da estratégia ocorre por meio de planejamento de cenários ou por experiência e aprendizagem. No primeiro caso, as empresas buscam desenvolver um ambiente propício à criação de idéias e teorias sobre os cenários futuros em que as estratégias deverão se apoiar. A experiência e a aprendizagem consistem no desenvolvimento de estratégias de pequena escala, que possam ser testadas constantemente e modificadas de acordo com seus resultados, desenvolvendo, dessa forma, um modelo de negócio básico e forte. Em ambientes dinâmicos, a utilização de estratégias emergentes em conjunto com as pretendidas possui fundamentação lógica;

(3) Complexas: ambientes complexos são difíceis de compreender. Empresas enquadradas em setores complexos utilizam na maioria das vezes estratégias emergentes. Em setores complexos não existe um 'jeito certo' de fazer as coisas e tudo que é dado como certo deve ser questionado. Condições complexas forçam as empresas a atuarem de maneira descentralizada (em relação às operações), o que lhes permite reações rápidas às mudanças ambientais e nessa agilidade criam vantagem competitiva.

Uma estratégia bem-sucedida implica combinar movimentos de ataque e defesa, visando a construir uma posição mais forte no mercado escolhido, estabelecendo uma analogia entre a guerra militar e as batalhas competitivas no mercado. Quando um objetivo de crescimento é perseguido em um mercado que não pode ser ampliado, o sucesso precisa ocorrer à custa dos concorrentes. Isso leva, inevitavelmente, a algum grau de confronto entre os participantes. Entretanto, muitas vezes, segundo Chiavenato e Sapiro (2004), a cooperação entre organizações pode aumentar a vantagem competitiva, por meio do suporte e apoio alheio, o que se traduz em ampliação de valor para a organização.

Percebe-se, então, que uma organização não conduz seu processo estratégico ao acaso, pois necessita um Sistema de Gestão Estratégica (SGE) para cuidar de assuntos como: (1) a concepção estratégica; (2) a gestão do conhecimento estratégico; (3) a formulação das etapas; (4) a implementação; e (5) a

avaliação estratégica. Esta implica em efetiva confrontação do planejamento e resultados, além da decisão de novos rumos a perseguir, aperfeiçoando as boas estratégias e corrigindo as ineficazes (Fig. 2).

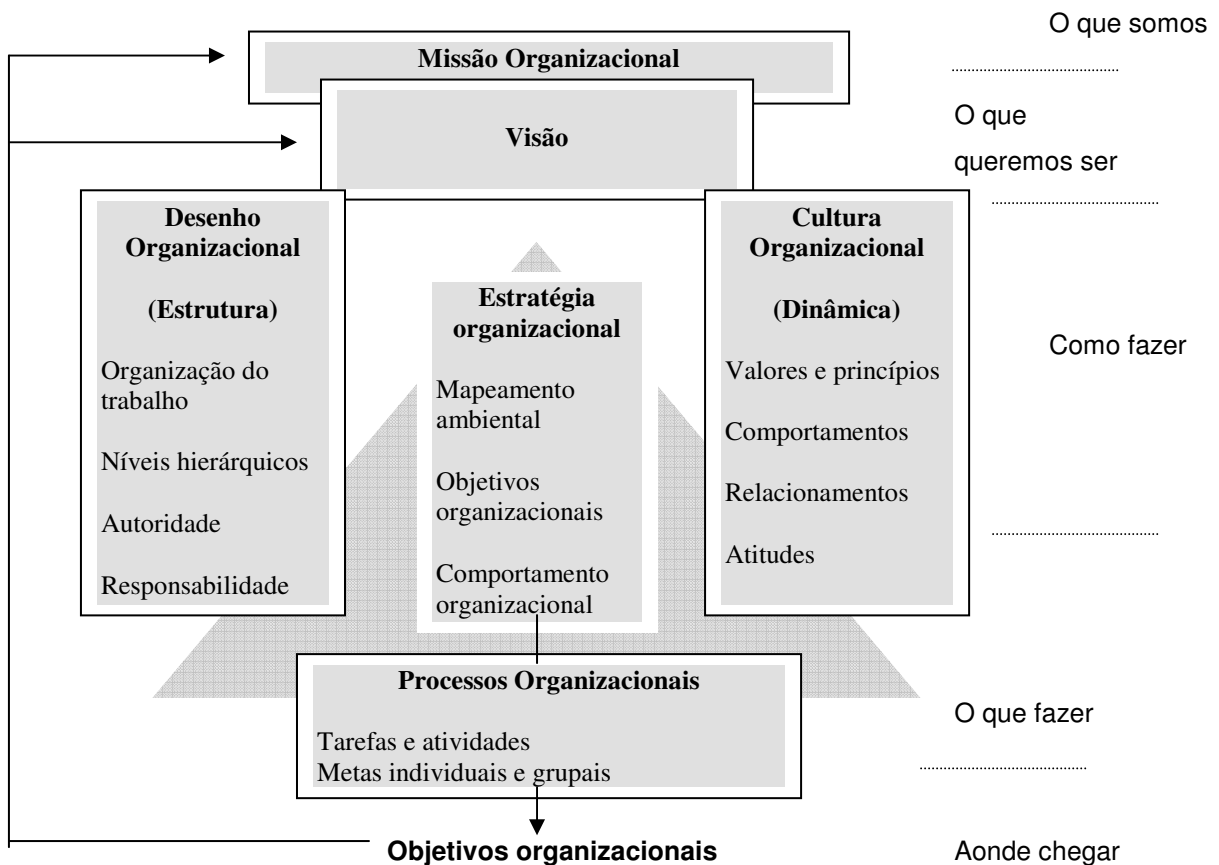


Figura 2 – Um modelo de avaliação de desempenho organizacional

Fonte: CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 68.

A Figura 2 apresenta o resumo do Planejamento Estratégico para uma microempresa que pretenda se instalar ou que queira atingir novos mercados deva considerar.

Assim, por meio da breve estrutura teórica aqui abordada, ficam demonstradas as possibilidades de instruções para universitários que desejam atuar na realidade brasileira como empreendedores. Como bem declara Dornelas (2007, p.28), contar com a sorte de um mercado favorável para serviços não gera sucesso, pois “sorte está ligada à probabilidade, como o que ocorre em jogos de azar, algo que não depende da pessoa para acontecer”.

Entende-se que o ensino do empreendedorismo em IES's deva considerar como fundamental o conjunto das seguintes etapas: conceber a

estratégia, gerir seu conhecimento; formulá-la diante do cenário que se apresenta; implementar suas diversas necessidades; e avaliá-la sempre, ajustando-a de forma sistemática, e em benefício dos diversos públicos envolvidos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Professores experientes sabem que as aulas não podem ser as principais responsáveis por transferir informações e conferir habilidades, e que devem começar estimulando a curiosidade dos alunos. Membros do corpo docente que vêem a educação como a aquisição de informações ou treino explícito ao invés do desenvolvimento de habilidades de pensar ou gerar visão crítica devem repensar sobre os novos contextos de exigências aos quais todos se encontram submetidos.

Na vivência docente, percebe-se eventual dificuldade de universitários em aliar conhecimentos teóricos a práticas propostas em alguns estudos e, por isso, considera-se relevante o entendimento de Boyer no sentido dos quatro tipos de desenvolvimento de trabalhos acadêmicos: o da descoberta; o da integração; o da aplicação; e o trabalho acadêmico de ensinar. No mesmo foco, releva-se a necessidade de reinvenção do ensino, como afirmava Freire (2005).

Quando se trata de abordagem sobre empreendedorismo, a questão torna-se ainda mais interessante para os dois lados, pois, na atualidade, novas pequenas empresas têm registrado contínuo crescimento, tanto em fundação quanto em sucesso. Entretanto, pesquisas indicam que grande parte cerra suas portas de dois a cinco anos. Por isso, considera-se o ensino em pesquisa universitária sobre o tema de fundamental importância. A apresentação aos alunos sobre o máximo de experiências vivenciadas em pequenos negócios ao redor do mundo, seus entendimentos e o conjunto de melhores práticas vai, com certeza, auxiliá-los em seus negócios, deixando-os mais seguros e confiantes no enfrentamento dos desafios.

Cabe, então, aos docentes de IES's reinventar seus conhecimentos e práticas acerca do empreendedorismo para, junto com os alunos, desenvolver equipes de trabalho como se estivessem em 'organizações que aprendem', como sugere Senge (1998), e que as comunidades se fortaleçam a partir da criatividade e talento de empreendedores, como desejam todos os brasileiros.

REFERÊNCIAS

- BARON, R.; BRUSH, C. The role of social skills in an entrepreneurs' success: evidence from videotapes of entrepreneur's presentations. In: Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference, 1999. *Proceedings*, Frontiers of Entrepreneurship Research, 1999.
- BECKER, G. S. *Human capital*. New York: Columbia University Press, 1964.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. *A economia da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BOYER, E. L. *Scholarship reconsidered: priorities of the professoriate*. Lawrenceville, NJ: Princeton University Press, 1990.
- BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.42, n.1. p.20-35, jan./mar. 2002.
- CARLOMAGNO, M.; BRUHN, P. R. L. Estratégias em ambientes complexos e imprevisíveis. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. *Anais*. Área Temática: Estratégia em Organizações (ESO 378). Salvador, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: edição compacta*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. 6ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COLLIS, D., MONTGOMERY, C. Competing on resources: strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, Harvard, p.118-128, July/Aug. 1995.
- DOLABELA, F. Pedagogia Empreendedora. Entrevista a M. Hoeltgebaum, 25 jun. 2004. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 9, n. 2, p.127-130, abr./junho 2004.
- DOLABELA, F. *O segredo de Luíza*. 30 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, J. C. A. *Transformando idéias em negócios*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

EPSTEIN, J. *Masters: portraits of great teachers*. New York: Basic Books, 1981.

FERRARI, E. L. *Contabilidade Geral: Teoria e 1.000 Questões*. 8 ed. São Paulo: Campus, 2008 (Série Provas e Concursos).

FILION, L. J. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, jul./set., p. 63-71, 1991.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.39, n.4, p.6-20, out./dez. 1999.

FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FREIRE, P. *Educação como prática da liberdade*. 28 ed. Paz e Terra: São Paulo, 2005.

FREIRE, P. Educação de adultos: algumas reflexões. In: GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (org.) *Educação de Jovens e Adultos: teoria, prática e proposta*. Guia da Escola Cidadã, v.5. 8 ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2006.

GERRY, J.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. *Explorando a Estratégia Corporativa*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GREENE, P. G.; BROWN, T. Resource needs and the dynamic capitalism typology. *Journal of Business Venturing*, [s.l.], v.12, n.3, p.161-174, 1997.

HITT, M. et al. The development and use of strategic resources. In: HITT, M. et al. (Eds.). *Dynamic strategic resources*. New York: John Wiley & Sons, 1999, p.1-14.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. *Contabilidade de Custos: uma abordagem gerencial*, vol.1. Trad. Robert B. Taylor. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LOWMAN, J. *Dominando as técnicas de ensino*. São Paulo: Atlas, 2004.

- MGRATH, R. M. Falling forward: real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, [s.l.], v.24, n.1, p.13-31, 1999.
- McKENNA, R. *Estratégias de marketing em tempos de crise*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- NAJBERG, S.; PUGA, F. P.; OLIVEIRA, P. A. S. *Criação e fechamento de firmas no Brasil: dez. 1995 / dez. 1997*. Texto para Discussão 79, Convênio BNDES/PNUD. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.
- PENROSE, E. *The theory of growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- PETERAFF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, [s.l.], v.14, n.3, p.179-192, 1993.
- ROGERS, C. *Liberdade para Aprender*. Belo Horizonte: Interlivros de Minas Gerais, 1971.
- SAVIANI, J. R. *Repensando as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Coleção Os Economistas).
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2004. Disponível em <<http://www.sebrae.org.br>>. Acesso em 12 ago. 2009.
- SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.
- SOLOMON, S.. *A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos EUA, no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.
- WELSH, J.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business, *Harvard Business Review*, v.59, n.4, p.18-32, 1981.
- WEST, P., DECASTRO, J. Achilles Heel: distinctive inadequacies and resource weaknesses. *Working paper*, University of Colorado, 1999.