

O estudo de caso como ferramenta para o ensino de empreendedorismo

Case study as a tool for entrepreneurship teaching

Simone Cristina Ramos¹, Jane Mendes Ferreira² e Fernando Antônio Prado Gimenez³

Resumo

O ensino de empreendedorismo parece ser uma tendência, pois tem se difundido rapidamente nas graduações em administração (FERREIRA e RAMOS, 2004). Porém, muitos pesquisadores (VESPER, 1987; GIBB, 1993 e 1996; GUIMARÃES, 2003; FERREIRA e MATTOS, 2003) apontam que tal ensino carece de delimitação metodológica, ferramental adequado e monitoração de resultados. O objetivo deste artigo é apontar a utilidade do estudo de caso como ferramenta para o aprendizado sobre empreendedorismo. Para tanto, é descrito o histórico de uma empresa familiar paranaense e são elaboradas sugestões de discussões teóricas possíveis a partir deste estudo de caso. É demonstrada a possibilidade de associar à história deste empreendimento teorias embasadas na escola dos atributos pessoais, na escola empreendedora de estratégia e aos dados provenientes do relatório GEM. A conclusão esboçada sugere o ensino do empreendedorismo por metodologias que integrem o ser e o fazer, buscando a formação de agentes capazes de promover o desenvolvimento econômico e social do país.

Palavras-chave: Estudo de caso. Empreendedorismo. Metodologia Científica.

Abstract

The entrepreneurship teaching seems to be a tendency, because it has spread out quickly in management undergraduation (FERREIRA and BRANCHES, 2004). However, many researchers (VESPER, 1987; GIBB, 1993 and 1996; GUIMARÃES, 2003; FERREIRA and MATTOS, 2003) point that such a teaching lacks methodological delimitation, appropriate tools and monitoring of results. The objective of this article is to point the usefulness of the case study as tool for the learning entrepreneurship. For so much, the report of a company family of Paraná, a Southern Brazilian state is described and suggestions of possible theoretical discussions are elaborated starting from this case study. The possibility is demonstrated of associating to the history of this enterprise theories based at the school of the personal attributes, in the enterprising school of strategy and to the coming data of the GEM report. The sketched conclusion suggests the entrepreneurship teaching for methodologies that integrate being and doing, looking for the agents' formation capable to promote the economical and social development of the country.

Keywords: Case study. Entrepreneurship. Scientific methodology.

Introdução

Os cursos de administração no Brasil são ainda recentes, se comparados com os europeus e americanos, sendo um reflexo da industrialização tardia que, mesmo ocupando 43% da mão-de-obra nacional em 1943, somente apresentou um rápido crescimento a partir da década de 50 do século passado (GORENDER, 1988). Naquela década, com a abertura do Brasil ao capital estrangeiro, acentuou-se a necessidade de mão-de-obra especializada e, conseqüentemente, a profissionalização do ensino de administração. Dutra e Peixoto (2001) informam que nos anos 1990 pôde-se notar uma grande expansão dos cursos de administração, existindo no final de 2000 mais de 1940 cursos com 110 habilitações, representando cerca de 10% do total de alunos de graduação do Brasil.

Uma das conseqüências possíveis desse significativo aumento é a maior discussão sobre empreendedorismo, que era entendido como uma sub-área da administração e vem sendo estruturado como um campo específico do conhecimento, porém ainda em construção dos seus conceitos. (BRAZEAL e HERBERT, 1999). Percebe-se, por exemplo, que há uma

¹ simo_ramos@ig.com.br- Puc- Paraná

² jane_mferreira@hotmail.com- Puc- Paraná-

³ fapgimenez@win.psi.br- Puc- Paraná

preocupação crescente com a adequação de conteúdos e práticas pedagógicas para o ensino do empreendedorismo nos cursos de Administração (DUTRA *et al.*, 2002; MELATTI, 2002; FERREIRA e MATTOS, 2003; SOUZA, 2004). Há, também, um reconhecimento deste campo como um espaço adequado para estudos acadêmicos no Brasil (LIMA, 2000; PAIVA JR. e CORDEIRO, 2002), acompanhando igual valorização acontecida em outros países (BRUYAT e JULIEN, 2000; SHANE, 2000).

O fenômeno da educação empreendedora tem sido objeto de estudo de diversos pesquisadores (VESPER, 1987; GIBB, 1993 e 1996; BIZOTTO E DALFOVO, 2001; DUTRA e PEIXOTO, 2001; ANDRADE e TORKOMIAN, 2001; CARVALHO e ZUANAZZI, 2003; GUIMARÃES, 2003; FERREIRA e MATTOS, 2003), e seus resultados formam um conhecimento parcial sobre sua relevância, métodos e conseqüências, sem, no entanto, constituir um referencial delimitado sobre a melhor maneira de formar empreendedores.

O propósito desse trabalho é ilustrar a utilização do estudo de caso como uma ferramenta adequada para a educação em empreendedorismo. Embora, como será visto adiante, sejam feitas restrições ao estudo de caso, limitações estruturais do ensino de graduação no Brasil permitem defender essa abordagem de ensino como uma aproximação útil e eficaz da realidade empreendedora.

Assim, esse trabalho foi estruturado em quatro partes adicionais. Na próxima seção faz-se uma breve apresentação das principais questões que tem sido investigadas no campo da educação em empreendedorismo. Em seguida, apresenta-se um caso real construído a partir de entrevistas feitas por uma das autoras desse texto, visando exemplificar aspectos relevantes do processo empreendedor apreendido em uma história real. Na seção seguinte, coerente com uma visão multifacetada do fenômeno do empreendedorismo, ilustra-se como o caso relatado na seção anterior pode ser associado a diferentes aspectos tratados na literatura sobre empreendedorismo. Por fim, na última seção são apresentadas algumas considerações sobre a utilização do estudo de caso na educação em empreendedorismo.

Educação em empreendedorismo

Em seu clássico trabalho sobre o ensino do empreendedorismo, Vesper (1987) aponta que tal prática é ubíqua e atraente, mas que apresenta poucos resultados tangíveis. O autor propõe novos modelos conceituais englobando: a) incluir o agir como experiência didática, além do falar, ler e escrever; b) incentivar o contato com empreendedores; c) ter medições de resultados ligados a projetos que resultem em novos negócios; d) criar uma escola empreendedora; e) não limitar as experiências empreendedoras ao calendário escolar; f) ao avaliar a instituição de ensino, contemplar a produção em projetos e sub-projetos de criação de empresas.

Gibb (1993), estudando a relação entre cultura empreendedora e educação, critica o ensino por estudos de caso, pois ele não possibilita a vivência em reais condições de incerteza. Aponta ainda a necessidade de aprimoramento dos professores em todos os níveis da educação, visando a construção de um ambiente empreendedor. Em outro estudo, Gibb (1996) indica que o tratamento dado a pequenas e médias empresas pelas escolas de negócio reforça o desinteresse por elas, o que pode resultar em uma deficiência na formação dos alunos e dificultaria sua atuação perante os desafios do século XXI.

Diversos estudos tentam propor ou avaliar práticas adequadas para este tipo de educação. Nesta linha, pode-se destacar o trabalho de Gorman, Hanlon e King (1997) que, ao fazerem uma revisão da literatura, notam necessidade de distinção entre educação empreendedora, empresa e gestão de pequenos negócios. Este tipo de educação, para os autores, deveria ser diferenciado da abordagem tradicional. Também destacam a falta de multidisciplinaridade nestes cursos. Já para Bizzotto e Dalfovo (2001), a disciplina de “empreendedorismo em informática” dos cursos desta graduação da FURB é uma fornecedora novas estratégias de para instituições que apóiam o empreendedorismo. Estes autores propõem uma metodologia baseada na reprodução da competitividade do mercado por meio de simulações e feiras interativas, numa abordagem vivencial baseada nos pressupostos cognitivistas. Dutra e Peixoto (2001), ao levantarem as práticas vigentes na região de Londrina-PR, concluíram que o ensino de empreendedorismo é uma tendência, e que seus principais conteúdos são plano de negócio e marketing. Ao pesquisarem os fatores de influência na estruturação destes programas em instituições de ensino superior (IES), Andrade e Torkomian (2001) enfatizam a necessidade de criação de um modelo brasileiro que contemple valores culturais, sociais, políticos e econômicos do país. Investigando as possíveis alterações da percepção sobre empreendedorismo em adolescentes submetidos a um programa de educação empreendedora, Peterman e Kennedy (2003) encontraram evidências de que a experiência progressiva dos participantes exerceu influência sobre seu desejo em abrir novos negócios. Para Carvalho e Zuanazzi (2003), o planejamento das práticas deve levar em consideração as características e expectativas dos alunos. Em um estudo baseado na estruturação didático-pedagógica de IES norte americanas, Guimarães (2003), aponta que o estabelecimento de objetivos claros e a mensuração de seus resultados estão ligados diretamente ao sucesso do curso. Já o estudo dirigido por Ferreira e Mattos (2003), discriminou que as atividades que mais estimulam o empreendedorismo são aquelas que simulam práticas empreendedoras, e as que menos estimulam são as de transmissão pura e simples do conhecimento.

Em resumo, esses trabalhos parecem indicar que a educação empreendedora tem sido estudada em diversos países, denotando o reconhecimento de sua importância. No entanto, estudos que indiquem as melhores estratégias de ensino são imperativos, principalmente para a realidade brasileira.

Um exemplo aparentemente bem-sucedido de simulação de atividade empreendedora é o da *Babson Colege*, nos Estados Unidos, onde é emprestada a quantia de US\$ 3.000,00 a grupos de alunos responsáveis por perceber uma oportunidade, desenvolver um produto, criar, gerenciar e encerrar uma empresa real. No final do ano fiscal, caso a empresa tenha lucro este é doado a entidades assistenciais. No caso inverso, a *Babson* assume o prejuízo. Porém, a simulação da atividade empreendedora, no caso de universidades brasileiras, enfrenta diversos desafios, como a escassez de recursos, a morosidade fiscal para abertura e encerramento de empresas (com média de 151 dias segundo o GEM 2002) e a quase inexistência de espaços e horários reservados a trabalhos interdisciplinares, o que muitas vezes limita a prática pedagógica às fronteiras da sala de aula.

Frente a tais limitantes o estudo de caso, apesar de não substituir a experiência real de empreender (GIBB, 1993), pode ser uma ferramenta capaz de aproximar o aluno da experiência de um empreendedor real e possibilitar elementos para compreensão da teoria sobre o tema. Para ilustrar tal idéia este artigo será composto de mais três seções: i) descrição do caso da empresa Alpha, construída a partir de entrevistas com um dos atuais dirigentes da empresa; ii) discussão teórica onde são apontados alguns autores e conceitos que podem ser relacionados ao caso descrito e iii) conclusão onde são apontados os principais resultados e comentários finais.

O caso da empresa Alpha

A empresa Alpha figura entre os líderes no mercado de distribuição de produtos alimentícios na região Sul, está entre as vinte maiores empresas do país e atende clientes distribuídos do RS (desde a fronteira com a Argentina) a SP. Ela possui atualmente 155 funcionários, 200 representantes e dois dirigentes. Conta com uma frota em torno de 70 caminhões, entre terceirizados e próprios, depósito de 12.500 m² e carteira de mais de 11.000 clientes. O faturamento da organização, em 2003, ficou acima dos R\$ 90.000.000,00. Para seus atuais dirigentes, o crescimento da empresa tem sido “fantástico” e a estratégia futura é manter o bom desempenho dos últimos anos. Sua estrutura é departamental, com ênfase em promoções internas e desenvolvimento de pessoas, onde todos são considerados como atuantes no negócio principal da empresa.

O histórico da empresa tem início em 1955, quando o seu fundador resolve liquidar um negócio (cinema) de propriedade própria em Lages – SC e mudar-se com a família (esposa e três filhos) para Curitiba. Nesta família era bastante freqüente a presença de empreendedores e o modelo conhecido é reproduzido em Curitiba. Com o capital resultante da liquidação da empresa familiar em Lages, a família procura então um novo negócio no qual investir. Os filhos, nesta época já adultos, nem cogitam a possibilidade de atuar como empregados e focam sua energia em atuar na empresa paterna. O patriarca decide então abrir um armazém para venda de alimentos, naquela época o menor de Curitiba. A gestão deste empreendimento implica em aprender novas estratégias para consolidação do sucesso neste mercado, e os primeiros três anos são relatados como de dificuldade. Um aprendizado que foi marcante naquela época foi a elaboração de promoções de preço. O empreendedor percebe que ofertar um item em grande quantidade e a preço de custo aumentava a circulação de pessoas no armazém e as vendas de outros produtos, trazendo resultados positivos. Com a prática ele consegue aprimorar o uso desta ferramenta. Primeiramente acrescentando expedientes como a limitação da quantidade vendida por cliente, porque em uma das promoções, todo o estoque do produto em oferta foi comprado por um distribuidor da região, implicando em fracasso dos benefícios esperados com a promoção. O armazém se consolida após o terceiro ano e um dos filhos do fundador associa este sucesso ao aprimoramento das práticas de gestão utilizadas.

Após o quinto ano de existência, aparece no armazém um vendedor atacadista e propõe a elaboração de uma parceria: o vendedor ofertaria aos mercados vizinhos os produtos mais baratos do armazém e receberia uma comissão por esta venda. Mesmo não acreditando no sucesso desta fórmula, é disponibilizado para o vendedor todo o lote de azeite existente no armazém. Em uma tarde este vendedor vendeu todo o lote e voltou pedindo mais produtos. Neste momento, a família percebe uma oportunidade: comprar em grande volume na expectativa de vender para outros supermercados e não só diretamente ao cliente final. Com o sucesso deste arranjo, os dirigentes resolvem transformar o armazém em um mercado atacadista, focando primeiramente o mercado de Curitiba e região metropolitana.

Esta nova fase é relatada como um período de grande trabalho e novos desafios. O fundador e seus dois filhos cumpriam jornadas de até doze horas, atuando diretamente em todas as atividades do negócio: compra e administração de estoques, recebimento e separação de cargas e pedidos, gestão da equipe de vendas e entrega ao cliente. Para o filho do fundador, atual gestor da empresa Alpha, sua família sempre associou o sucesso nos negócios com o trabalho árduo. Os participantes do negócio sempre se empenharam muito para viabilizar o crescimento da empresa. Neste período, os filhos do fundador chegavam a fazer entrega de cargas de até 60 Kg utilizando uma bicicleta como meio de transporte. Tudo isso na busca

do melhor atendimento aos clientes. Paralelamente ao crescimento das vendas, o negócio era gerido com foco no controle financeiro, visando o aumento dos estoques, viabilização de um preço competitivo e retornos para a organização.

De 1965 a 1994 o crescimento do negócio é relatado como “fantástico”, pois a empresa ampliou sua área de atuação, frota, espaço para armazenagem, estoque médio e número de empregados, mantendo sempre retornos positivos. Mesmo em períodos de recessão econômica ou de grande instabilidade, a empresa conseguiu atuar com lucratividade, o que pode ser associado ao rígido controle financeiro e utilização de capital próprio nos investimentos necessários.

Neste período diversas práticas de gestão foram aprimoradas buscando a excelência em todas as atividades da empresa. Destas práticas pode-se destacar:

- i) Gestão da equipe de venda: em um primeiro momento a estruturação da equipe não era totalmente focada em resultados, o que ensejava em algumas regiões, um menor volume de vendas e, neste caso, a região considerada “difícil”. A prática mostrou aos dirigentes que não existe este tipo de região e que para cada perfil de comprador existe um perfil de vendedor. Hoje esta equipe é gerenciada com foco em resultados e busca-se a manutenção de um vendedor ideal para cada região.
- ii) Gestão de pessoas: os empreendedores perceberam que o desenvolvimento das pessoas é vital para o negócio. Hoje a empresa mantém um banco de talentos e privilegia a promoção interna. Eles acreditam que os funcionários desenvolvem conhecimento da empresa e seu mercado e que isto pode subsidiar um desempenho superior. Todo o funcionário é informado dos requisitos de escolaridade e experiência necessários para sua ascensão. Na contratação é privilegiado o candidato que demonstra ambição e desejo de desenvolvimento, em detrimento de candidatos mais acomodados. Tal prática parece resultar em baixo *turn over* e no aumento da permanência do empregado na organização.
- iii) Estrutura: o crescimento organizacional levou a uma diferenciação nas atividades, antes todas sendo executadas pelo fundador e seus filhos. Hoje a estrutura contém 10 departamentos e três níveis hierárquicos. Os filhos dos fundadores são os gestores da organização e se revezam nas atividades de diretor administrativo e comercial. Este revezamento foi estabelecido com o objetivo de permitir um conhecimento total da organização por seus dirigentes e viabilizar a manutenção da empresa no caso de afastamento de algum deles.
- iv) Processos: os processos são padronizados por procedimentos internos e privilegiam aspectos como eficiência operacional e agilidade. A rapidez no processamento dos pedidos e entrega é entendida como um diferencial competitivo da organização e a gestão dos processos visa a manutenção deste diferencial.
- v) Controle financeiro: o rígido controle financeiro da época da fundação é mantido pelos sucessores. As compras, por exemplo, são todas efetuadas entre os dias 25 e 30. Isto evita o aumento de preço e aumenta a oferta de descontos, porque normalmente os vendedores das fábricas estão ávidos por cumprir metas de vendas. O acompanhamento de índices como o índice geral de preços ao consumidor e o índice de preços no atacado, aliado à clareza em relação aos custos internos, garante a manutenção da margem e da competitividade dos preços. Tal controle parece ter sido fundamental para viabilizar o crescimento da organização mesmo em tempos de crise econômica.
- vi) Planejamento: hoje a organização conta com um planejamento formal, que prevê os índices de crescimento esperado e caminhos para alcançar estes índices. Este planejamento é construído em parceria com os gerentes e sua concretização é acompanhada por reuniões semanais.

Atualmente a empresa enfrenta algumas ameaças, como a eliminação de distribuidores em negociações mercado–fabricante e aumento da competição no setor. A eliminação dos distribuidores em muitas negociações é observada porque os fabricantes têm diminuído o valor e volume de pedido mínimo para atender aos supermercadistas. Há vinte anos até grandes redes eram obrigadas a comprar de distribuidores. Hoje, mesmo um mercado de médio porte consegue fazer pedidos diretos. Esta ameaça é enfrentada pelo foco em mercados de pequeno e médio porte e pela agilidade na entrega, o que supera a oferta do fabricante. Já o incremento da competição do setor, é relatado pelo dirigente como decorrente da estabilidade econômica e surgimento de novos *players*. A estabilidade nos preços possibilita ao supermercadista fazer mais pesquisas e buscar cada produto no distribuidor mais barato, o que era inviável na época da inflação dada a frequência de alteração de preços. Simultaneamente, novos concorrentes têm surgido e a competição chega até mesmo nos mercados mais distantes.

A sucessão é uma questão considerada importante pelos atuais dirigentes. Foi cogitada a hipótese de terceirizar a gestão, mas foi decidido que os futuros gestores seriam da família. Já há 15 anos eles foram selecionados com base em seu interesse e potencial de desenvolvimento, e estão sendo preparados pela atuação na organização e educação formal.

Fazer um processo de sucessão bem sucedido é, para os atuais dirigentes, mais um desafio relacionado com a gestão de um empreendimento familiar.

Discussão: orientações teóricas e conceitos presentes no caso Alpha

O empreendedorismo, como campo de conhecimento das ciências sociais, ainda está em fase de construção de seus paradigmas, que ajudariam a organizar o processo da pesquisa e desenvolvimento desta área. Segundo Shane (2000), ainda falta um modelo conceitual que explique e preveja o conjunto de fenômenos empíricos não explicados ou previstos pelos modelos já existentes em outras áreas. Essa ausência de paradigmas faz parecer que todos os fatos sejam relevantes, dando uma aparência de aleatoriedade para quem os coleta (BRAZEAL e HERBERT 1999). Em vista disso, numerosos estudos (SHANE, 2000; DOLABELA, 1999; GIMENEZ, 2000; DRUCKER, 2003) têm sido feitos para melhor entender e desvendar este fenômeno multifacetado, multinível e multidisciplinar. Diversas escolas de pensamento podem ser discriminadas na literatura sobre empreendedorismo, partindo de paradigmas diversos e explicando tal fenômeno em acordo com uma lógica própria.

Sendo assim, um estudo de caso pode ser abordado em acordo com diferentes orientações teóricas e mostrar-se útil para a discussão de conceitos diversos. A seguir serão feitas algumas associações do caso descrito com elementos da literatura, com a intenção de demonstrar como a discussão de um caso real pode tornar-se um importante recurso didático-pedagógico para o ensino do empreendedorismo.

Uma primeira associação pode ser feita com a escola dos atributos pessoais. Tal escola, que comporta a obra de autores que tentam discriminar quais características tornam o empreendedor distinto do resto da humanidade, gerou alguns consensos acerca da figura do empreendedor. Ele freqüentemente é descrito como: i) influenciado por um modelo (TIMMONS, 1994), ii) perseverante (HORNADAY, 1982), iii) pró-ativo (BECHERER e MAURER, 1999), iv) dotado de alta necessidade de realização, alta capacidade laboral, motivado pela tarefa e assume riscos calculados (McCLELLAND, 1972). No caso da empresa Alpha, tais elementos estiveram presentes. O modelo era a existência de muitos empreendedores na família, o que influenciou o fundador e seus filhos a buscarem a realização por meio de um negócio próprio e não no papel de empregados. A perseverança pode ser encontrada no relato dos primeiros três anos de dificuldades, momento em que eles focaram em criar novas estratégias e não cogitaram desistir do negócio. A pró-atividade foi um dos elementos que incentivou a troca de cidade de Lages por Curitiba, onde o fundador demonstrou acreditar que suas ações não são limitadas pelo meio externo. Já os atributos descritos por McClelland (1972) podem ser associados à trajetória do negócio, que exigiu extrema dedicação dos participantes em prol do sucesso do empreendimento.

Outra associação possível é com o que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) chamam de escola empreendedora, onde a estratégia de uma organização reflete a visão e valores de seu principal gestor. No desenvolvimento da empresa Alpha a visão do empreendedor e as oportunidades percebidas por ele influenciaram fortemente os rumos da organização. O empreendedor foi responsável pela percepção da oportunidade inicial (abertura de um armazém), determinação da estratégia (atração de clientes por promoções de preço), redirecionamento da organização (mudança para o setor atacadista), design da estrutura organizacional e delineamento da estratégia. A percepção por parte dos dirigentes atuais da importância da figura dos membros da família os levou a investir na preparação dos sucessores, que futuramente serão a visão predominante na organização. Os valores do dirigente fundador podem ser explorados, também, no sentido de que estes são a fonte de decisões tomadas sobre padronização de processos valorizando eficiência e agilidade, gestão de pessoas acentuando o valor do talento interno, controle financeiro rígido e planejamento formal demonstrando uma alta preocupação com segurança, aspectos explorados conceitualmente por Bamberger (1983).

Ainda é possível relacionar muitas características deste caso com as informações contidas no relatório GEM (2002) como típicas do empreendedor brasileiro. Neste relatório, o empreendedor brasileiro é descrito como predominantemente motivado pela necessidade, ou seja, ele empreende para sustentar sua família e não por haver percebido uma oportunidade de mercado. Pode-se relacionar este dado com o caso da empresa Alpha, pois a decisão de empreender foi anterior à decisão de qual oportunidade explorar, e um empreendimento próprio era considerado pelo empreendedor como a melhor maneira de prover sustento para seus familiares. Outra semelhança entre o GEM (2002) e a Alpha é o investimento com capital próprio, chamado de *Love Money*, sem qualquer incentivo público ou mediação de alguma agência governamental. O relatório GEM, ao fazer uma avaliação sobre as condições estruturais do país para a abertura de novos empreendimentos, aponta uma deficiência na formação dos empreendedores, pois estes abrem seu negócio sem maiores informações sobre ferramentas de gestão. Assim como a maioria de nossos empreendedores, o fundador da empresa Alpha abriu seu negócio e foi desenvolvendo sua forma de gestão embasado em processos de tentativa-e-erro, sem contar com uma formação específica para tanto.

Outro conteúdo que poderia ser explorado com este caso é a caracterização do próprio fenômeno de empreender. Enquanto alguns autores associam este fenômeno a uma visão de preparação e realização da abertura de novas empresas

(DOLABELA, 1999), outros (THOMAS e MUELLER, 2000; McCARTHY, 2003;) defendem que empreender é um processo muito mais amplo, que vai da abertura do negócio, desenvolvimento de sua forma de atuação, percepção de novas oportunidades e possíveis redirecionamentos, até a escolha e preparação de sucessores. Pelo desenvolvimento do caso da Alpha pode-se perceber que diferentes momentos da empresa trouxeram desafios diversos para seus dirigentes, e que eles acreditam que a escolha e preparação dos sucessores são desafios futuros para esta organização. Pela análise deste caso parece fazer sentido a idéia de empreendedorismo como um processo que vai além do design inicial do novo negócio e passa por seu amadurecimento e perpetuação.

Comentários finais

Com o crescimento do aumento da produção teórico-científica sobre empreendedorismo, é possível perceber uma intensificação dos debates sobre educação de novos empreendedores. Ao mesmo tempo em que este tipo de ensino é percebido como uma tendência (FERREIRA e RAMOS, 2004), parece haver um consenso de que este tipo de educação carece de desenvolvimento de metodologia e ferramental adequado para a formação de tais agentes.

Baseados na percepção de que no formato das graduações brasileiras, as atividades de simulação de empreendimento são de difícil implantação, é sugerida neste artigo a utilização do estudo de caso como prática pedagógica. Esta atividade é entendida aqui como um contato válido com a realidade brasileira e como interface para a apresentação de conceitos teóricos do campo.

Para ilustrar a metodologia proposta é apresentado o caso da empresa Alpha, que permite ilustrar conceitos provenientes da escola dos atributos pessoais (influência de modelo, perseverança, pró-atividade, necessidade de realização, alta capacidade laboral, motivação pela tarefa e propensão a riscos), da escola empreendedora de estratégia, do relatório GEM (2002) e do próprio entendimento de empreendedorismo como um processo e não seqüência estanque de ações isoladas. A prática dos autores em sala de aula sugere que a utilização de casos reais, próximos da realidade dos alunos e discutindo o cenário brasileiro, pode facilitar o entendimento e apreensão da produção teórico-científica do campo.

Como uma disciplina importante e voltada à discussão do papel de um agente capaz de alavancar o desenvolvimento econômico, o ensino do empreendedorismo deve preocupar-se com a formação integral do aluno, buscando a integração entre o saber e o fazer. Para a plena realização desta integração, talvez seja necessário o desenvolvimento de metodologias específicas, como por exemplo, a compilação, desenvolvimento e aplicação de estudos de caso, principalmente de empreendedores que façam parte da realidade do estudante. O ensino do empreendedorismo pode então, respeitando as potencialidades dos indivíduos, integrar o ser e o fazer numa atitude pró-ativa diante do aprendizado, transformando pessoas em agentes propulsores de desenvolvimento econômico e social.

Referências

- ANDRADE, R. F.; TORKOMIAN, A. L. V. Fatores de influência na estruturação de programas de educação empreendedora em instituições de ensino superior. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. *Anais...* Londrina, 2001. p. 299-311.
- BAMBERGER, I. Value systems, strategies and the performance of small and medium-sized firms. *European Small Business Journal*, v. 1, n. 4, p. 25-39, 1983.
- BECHERER, R. C.; MAURER, J. G. The proactive perdonality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management*, v. 37, n. 1, p. 28-36, 1999.
- BIZZOTTO, C. E. N.; DALFOVO, O. Ensino de empreendedorismo: uma abordagem vivencial. ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. *Anais...* Londrina, 2001. p. 142-153.
- BRAZEAL, D. V.; HERBERT, T. T. The genesis of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 23, n. 3, p. 29-45, 1999.
- BRUYAT, C.; JULIEN, P. A. Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, v. 16, p. 165-180, 2000.
- CARVALHO, C. E.; ZUANAZZI, J. Análise das características comportamentais empreendedoras de alunos de graduação em administração e sua relação com as expectativas de ensino de empreendedorismo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília, DF. *Anais...* Brasília, DF, 2003. p. 125-141.

- DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.
- DUTRA, I.; PEIXOTO, R. B. O Ensino de empreendedorismo em instituições de ensino superior da região de Londrina. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. *Anais...* Londrina, 2001.
- DUTRA, I. S. et al. A formação dos egressos de administração e um perfil deste profissional. *Revista ANGRAD*, v. 3, n. 2, p. 722-788, 2002.
- FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Levantamento das práticas e conteúdos do ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação em Administração na cidade de Curitiba – Pr. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004. Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- FERREIRA, P. G. G.; MATTOS, P. L. C. L. Empreendedorismo e práticas didáticas nos cursos de graduação em administração: os estudantes levantam o problema. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.
- GIBB, A. A. The Enterprise culture and education: understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals. *International Small Business Journal*, v. 11, n. 3, p. 11-34, 1993.
- GIBB, A. A. Entrepreneurship and small business management: can we afford to neglect them in the twenty-first century business school? *British Journal of Management*, v. 7, p. 309-321, 1996.
- GIMENEZ, F. A. P. *O estrategista na pequena empresa*. Maringá: [s.n.], 2000.
- GORENDER, J. *A burguesia brasileira*. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- GORMAN, G.; HANLON, D.; KING, W. Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: a ten-year literature review. *International Small Business Journal*, v.15, n. 3, p. 56-77, 1997.
- GUIMARÃES, L. O. Empreendedorismo no currículo dos cursos de graduação e pós-graduação em administração: análise da organização didático-pedagógica destas disciplinas em escolas de negócio norte-americanas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.
- HORNADAY, J. A. *Research about living entrepreneurs*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.
- LIMA, J. B. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. *Revista de Estudos Organizacionais*, Maringá, v. 1, n. 2, p. 27-47, 2000.
- McCARTHY, B. The impact of entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SMEs. *Irish Journal of Management*, v. 24, n. 1, p. 154-171, 2003.
- McCLELLAND, D. C. *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand, 1961.
- MELATTI, G. A. *A formação de empreendedores no curso de administração da Universidade Estadual de Londrina*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2002.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PAIVA JÚNIOR., F. G.; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.
- PETERMAN, N. E.; KENNEDY, J. Enterprise education: influencing students' perceptions of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 28, n. 2, p. 129-144, 2003.
- RELATÓRIO GEM 2002. *Global entrepreneurship monitor*. Curitiba: SEBRAE/ IBQP, 2003.
- SHANE, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, New York, v. 25, n. 1, p. 217-227, 2000.

SOUZA, E. C. L. Educação empreendedora: experiências e questões para pesquisa. In: CONFERENCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA, 3., 2004, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: IAG-PUC, 2004. v. 1, p. 1-15. 1 CD-ROM.

THOMAS, A. S.; MUELLER, S. L. A case for comparative entrepreneurship: assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*, v. 31, n. 2, p. 287-301, 2000.

TIMMONS, J. A. *New ventura creation: entrepreneurship for the 21st century*. New York: Irwin, 1994.

VESPER, K. H. Entrepreneurial academics: how can we tell when the field is getting somewhere? *Journal of Business Management*, v. 25, n. 2, p. 1-8, 1987.

Recebido em: 19.5.2005

Aprovado em: 4.8.2005