

Programa de Empreendedorismo em Instituições de Ensino Superior: reflexões a partir de algumas experiências canadenses e americanas

Maria Elisa Brandão Bernardes¹
Dante Pinheiro Martinelli²

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

BERNARDES, M. E. B. e MARTINELLI, D. P. Programa de Empreendedorismo em instituições de ensino superior: reflexões a partir de algumas experiências canadenses e americanas. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003, p. 1-13.

Resumo

Com o crescimento do interesse a respeito das práticas empreendedoras e da criação de empresas, a pesquisa e o estudo do empreendedorismo e das PME (Pequenas e Médias Empresas) vem se desenvolvendo enormemente. Muitos Programas específicos e/ou Centros de Empreendedorismo ligados a instituições de ensino superior são criados. É também crescente o número de experiências reportadas que visam a propagar as práticas e compartilhar os resultados que aumentem a compreensão dos riscos e facilidades dos que pretendem trabalhar nesta via. Assim, o que os autores propõem neste artigo é apresentar o balanço de algumas visitas realizadas por eles a Centros e Programas de Desenvolvimento de Empreendedorismo no Canadá (no Quebec, província grande incentivadora das atividades das PME) e nos Estados Unidos (na região de Boston, conhecida por suas renomadas universidades de Harvard, MIT e, mais específico em empreendedorismo, o Babson College). Espera-se com ele contribuir para o avanço das reflexões sobre a prática do ensino de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas em instituições de ensino superior. Para tal, apresentar-se-á quadros de referência que auxiliem a compreender as diferenças nos Programas/Centros visitados e relevar o papel dos diversos interessados (*stakeholders*) para o sucesso do centro.

Introdução

Com o crescimento do interesse a respeito das práticas empreendedoras e da criação de empresas, a pesquisa e o estudo do empreendedorismo e das PME (Pequenas e Médias Empresas) vem se desenvolvendo enormemente. Muitos Programas específicos e/ou Centros de Empreendedorismo ligados a instituições de ensino superior são criados, sendo crescente o número de experiências reportadas, que visam a propagar as práticas e compartilhar os resultados que aumentem a compreensão dos riscos e facilidades dos que pretendem trabalhar nesta via. O trabalho de Teresa Menzies que há três anos vem repertoriando as “*Strategies and Best Practices of Entrepreneurship Centres In Canada*” é um exemplo. Nesta linha, o que os autores propõem neste artigo é apresentar o balanço de algumas visitas realizadas por eles a

¹ HEC – École des Hautes Études Commerciale de Montréal (Canada) - CNPq – Brasil - maria-elisa.brandao-bernardes@hec.ca

² Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo - Campus de Ribeirão Preto - Brasil - danteptm@usp.br

Centros e Programas de Desenvolvimento de Empreendedorismo no Canadá (no Quebec, província grande incentivadora das atividades das PME) e nos Estados Unidos (na região de Boston, conhecida por suas renomadas universidades de Harvard, MIT e, mais específico em empreendedorismo, o Babson College). Inicialmente serão tecidas considerações acerca das diferentes especificidades e dos diferentes focos que podem dominar em um Programa de Empreendedorismo em uma instituição de ensino superior. Em seguida será tratada a questão dos diversos interessados (*stakeholders*) e da importância da conquista da legitimidade para o sucesso de um Programa desta natureza. Serão apresentados quadros de referência que auxiliem a compreender as diferenças nos Programas/Centros visitados, que serão relatados em seguida. Por fim, serão destacadas as maiores diferenças e os contrastes observados. Espera-se assim, com este artigo, contribuir para o avanço das reflexões sobre a prática do ensino de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas em instituições de ensino superior.

Especificidades dos Programas

Segundo Klofsten & Jones-evans (1996), um programa voltado para inovação e empreendedorismo pode enfatizar diferentes fases da criação e desenvolvimento de uma empresa, cada qual lidando com problemas potenciais diferentes. Estas atividades podem ser divididas em distintas iniciativas de um centro, incluindo a *start-up* ou criação de novas empresas, programas para empresas mais estabelecidas e atividades de rede de relação (*network activities*). Os autores ilustram as possíveis atividades, conforme a FIG 1, abaixo:

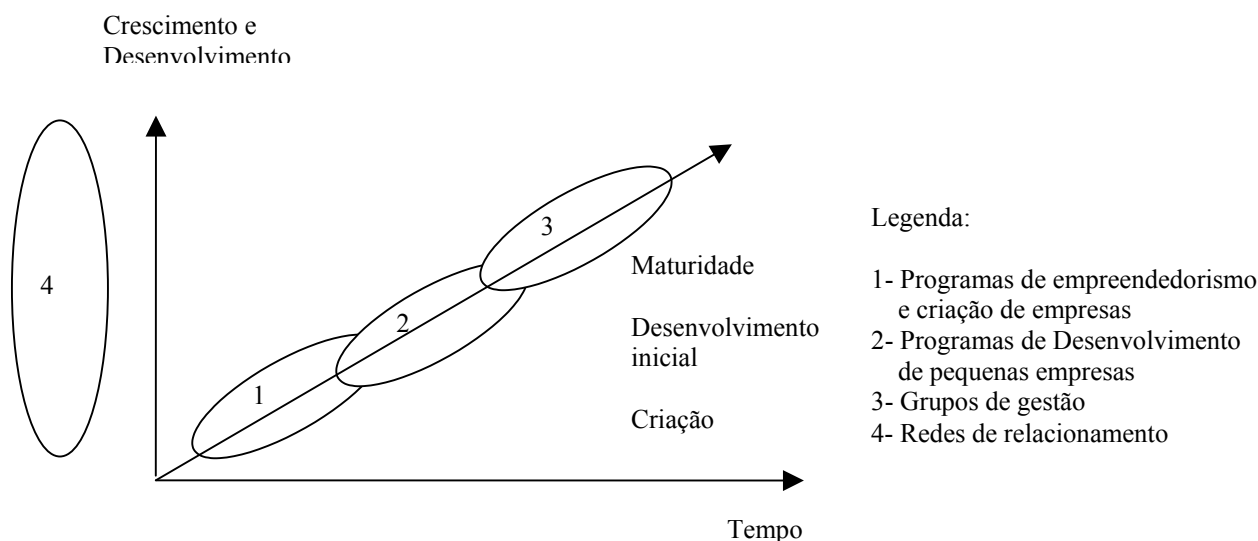


FIGURA. 1: Programas em Centro de Inovação e Empreendedorismo

Fonte: Klofsten & Jones-evans (1996) p. 190

Ao se analisar o esquema proposto, pode-se inferir que existem, na realidade, duas distintas áreas de interesse no campo do Empreendedorismo e da Gestão de Pequenas Empresas – que vão se intercalando a medida em que a empresa avança no tempo e em desenvolvimento.

Os que se interessam pelo empreendedorismo se concentram em estudar as características do empreendedor e em orientar para inovações na criação de empresas. São disciplinas mais voltadas seja para a característica do ser humano empreendedor ou para a tecnologia na criação de empresas. Como toda empresa nasce pequena, as áreas de empreendedorismo e gestão de PME possuem uma grande área de interseção. Porém, conforme diferenciam alguns autores, nem todo gestor de Pequena ou Média Empresa é, necessariamente, um empreendedor (Carland, Hoy, et al., 1984; Jennings & Beaver, 1995; Filion, 1999 e Stewart

J., Watson, et al., 1999). Tomem-se as definições de Carland, Hoy, et al. (1984) que descrevem o empreendedor como aquele que:

establishes and manages a business for the principal purpose of profit and growth. The entrepreneur is characterized principally by innovative behavior and will employ strategic management practice in the business.

Ao passo que um proprietário de pequena empresa, é aquele que

establishes and manages a business for the principal purpose of furthering personal goals. The owner perceives the business as an extension of his or her personality, intricately bound with family needs and desires.

Tal diferenciação reflete outras que invariavelmente associam o empreendedor a orientações para inovação, risco e *n achievement* (necessidade de realização, segundo abordagem McClelland, 1951, que vem sendo descrita como *pró-atividade*, seg. Wiklund, 1998). Já o proprietário-dirigente de pequena empresa não inovadora, segundo a pesquisa de Stewart J., Watson, et al. (1999), tem seu perfil mais próximo ao de um gerente de grande empresa do que de um empreendedor. Sendo assim, os Programas que se interessam prioritariamente pelo empreendedor caracterizam-se por se concentrar nos aspectos de formação do empreendedor em potencial, no desenvolvimento de características e ferramentas pessoais específicas que podem conduzir ao sucesso e nas etapas 1 e 4 de Klofsten & Jones-evans (1996), isto é, no processo de criação de empresas, incubadoras e na formação de redes de relacionamento dos empresários. Compreende-se que o objetivo aqui é incentivar e promover ferramentas e culturas empreendedoras que resultem na criação de empresas de sucesso.

Quanto ao campo da Gestão de Pequena e Média Empresa, este enfrenta ainda alguns problemas conceituais. Como bem salientam Beaver & Jennings (2000), as pequenas empresas continuam bem mais fáceis de descrever do que de definir. Apesar do uso corrente das definições puramente quantitativas, isto é, por número de empregados ou de faturamento, estas não são definições que satisfazem. É sabido que se pode encontrar empresas de alta tecnologia, por exemplo, que apesar do número reduzido de empregados, podem não só apresentar um valor altíssimo de faturamento como requerer altos investimentos para constante modernização. Quanto ao puro critério de faturamento, corre-se o risco de excluir da análise empresas com alto faturamento devido ao setor onde atuam, mas que ainda são administradas informalmente, com poucos funcionários e que sofrem com a grande dependência em relação ao ambiente. Enfim, tais critérios quantitativos levam à fácil confusão entre tamanho e performance. Por outro lado os critérios qualitativos, apesar de serem considerados pertinentes à realidade das pequenas empresas, não são exclusivos a elas, logo não as definem. São características das PME:

- a alta personalização da gestão, (Baumback, 1983; Bauer, 1983; Miller & Toulouse, 1986 e Julien, 1997);
- a restrição de recursos (Neilsen, 1974; Schuman & Seeger, 1986; Lounsbury & Glynn, 2001 e Anderson & Atkins, 2001);
- possuir uma estrutura orgânica, pouco burocratizada, onde a relação entre as pessoas é basicamente informal (Starbuck, 1965 ; Julien, 1997 e Marchesnay, 1997) e
- estar em situação de grande dependência face ao ambiente externo, com grande importância acordada aos *stakeholders* (Starbuck, 1965; Marchesnay, 1997; Lindsay & Rue, 1980 ; Borcieu ,2000 e Anderson & Atkins, 2001).

Os estudiosos que se interessam em PME se dedicam ao estudo das especificidades destas organizações quanto à sua gestão e formas de aprendizagem, o fenômeno do crescimento, suas estratégias face aos *stakeholders*, ao contexto, etc. Na verdade, o grande consenso da área repousa na aceitação de que *a pequena empresa não é uma grande empresa em miniatura*. Isto é, apesar das divergências conceituais, é do entendimento geral que a PME possui diferenças fundamentais na natureza de suas operações e não apenas em *escala* quando comparada à grande empresa. Assim, os interessados em entender tais particularidades, dirigem programas que se voltam para o desenvolvimento de ferramentas que irão contribuir para o crescimento da organização PME, para abordagens estratégicas e de aprendizagem da organização (mais do que do indivíduo, como no campo de Empreendedorismo). Enfim, seriam mais os aspectos 2 e 3 do esquema de Klofsten & Jones-evans (1996): programas de desenvolvimento/crescimento de empresa e grupos de gestão e, talvez, na formação de redes, 4, neste caso com ênfases diferentes dos que se dedicam ao empreendedorismo focando-se na rede relacional do empreendedor.

Enfim, como já foi afirmado anteriormente, estes dois focos têm sua área de interseção e alguns programas se interessam em aspectos diferentes no contínuo. Se fosse possível representá-los, dir-se-ia, como na FIG. 2 que se trata de um contínuo, com extremos, podendo abranger também aqueles que se interessam por todos os aspectos do campo.

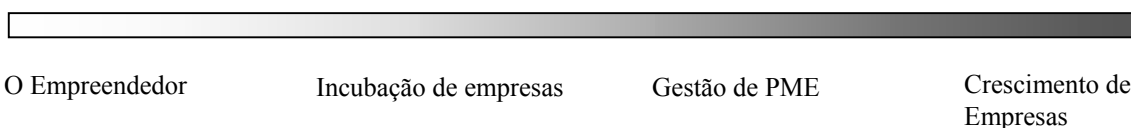


Figura 2: Interseção dos campos de Empreendedorismo e PME

Além da questão da especificidade, que acabamos de abordar, outra distinção pode ser feita quanto aos programas de ensino de empreendedorismo e diz respeito ao foco dominante de sua atuação, o que será explorado a seguir.

Foco Dominante de Atuação de um Centro ou Programa de Empreendedorismo

Teresa Menzies (1998), em seu já citado trabalho de levantamento dos Centros de Empreendedorismo existentes no Canadá, explora quatro diferentes focos para os quais podem estar voltadas as atividades de um centro de empreendedorismo: para os estudantes, para a criação de novas empresas, para as empresas já estabelecidas e para a pesquisa. Os centros voltados para *estudantes* seriam aqueles cujas principais atividades estariam focadas no desenvolvimento de currículos para programas de empreendedorismo, na criação de disciplinas e no acompanhamento de estudantes em projetos de criação de empresas. Aqueles voltados para *criação de novas empresas* se preocupam em atrair empreendedores para ajudá-los aprimorando sua formação, assessorá-los na criação de empresas e através de redes de relacionamento, encorajando novas empresas tecnológicas, oferecendo bolsas, prêmios e contatos com financiadores, programando encontros e seminários que incentivem a troca e encorajem a que novas empresas sejam criadas. Os que se focam em *empresas já estabelecidas* (em geral PME e/ou empresas familiares) se preocupam em oferecer educação gerencial através de cursos, seminários, workshops, disponibilizando serviços de consultoria e projetos de pesquisa, encorajando o desenvolvimento tecnológico e as associações e programas de *networking*. Finalmente, Centros que se focam em *pesquisa*, estariam mais interessados em conduzir e publicar pesquisas acadêmicas, realizar estudos de caso e

envolver estudantes em atividades de pesquisa, orientando dissertações e teses. No entanto, se quiser simplificar um pouco mais a proposta de Menzies (1998), pode-se dizer que basicamente os focos de atividade de Programa de Empreendedorismo podem ser dois: atividades acadêmicas (cursos, disciplinas e pesquisas) e as atividades voltadas para a comunidade externa à academia (incubadoras e toda atividade relacionada com empreendedorismo e *start-up* de novas empresas, e consultorias em Gestão de PME e todas as atividades voltadas para desenvolvimento gerencial de empresas existentes). Ora, pode-se observar que o Foco do centro se confunde com a divisão do campo (Gestão de PME e Empreendedorismo). O Foco de atenção pode estar voltado para os interesse da instituição acadêmica que abriga o Centro ou Programa (interno) ou para a comunidade empresarial que está para lançar empresas ou que já possui empresas e quer cuidar de sua sobrevivência e desenvolvimento (externo). Conforme ilustra a FIG 3, são desdobramentos distintos. Evidentemente, um centro não precisa se ater a apenas um dos focos, nem é obrigado a contemplar todos. Como apresenta Menzies (1998, 2002) diferentes centros atuam de maneira diversa.

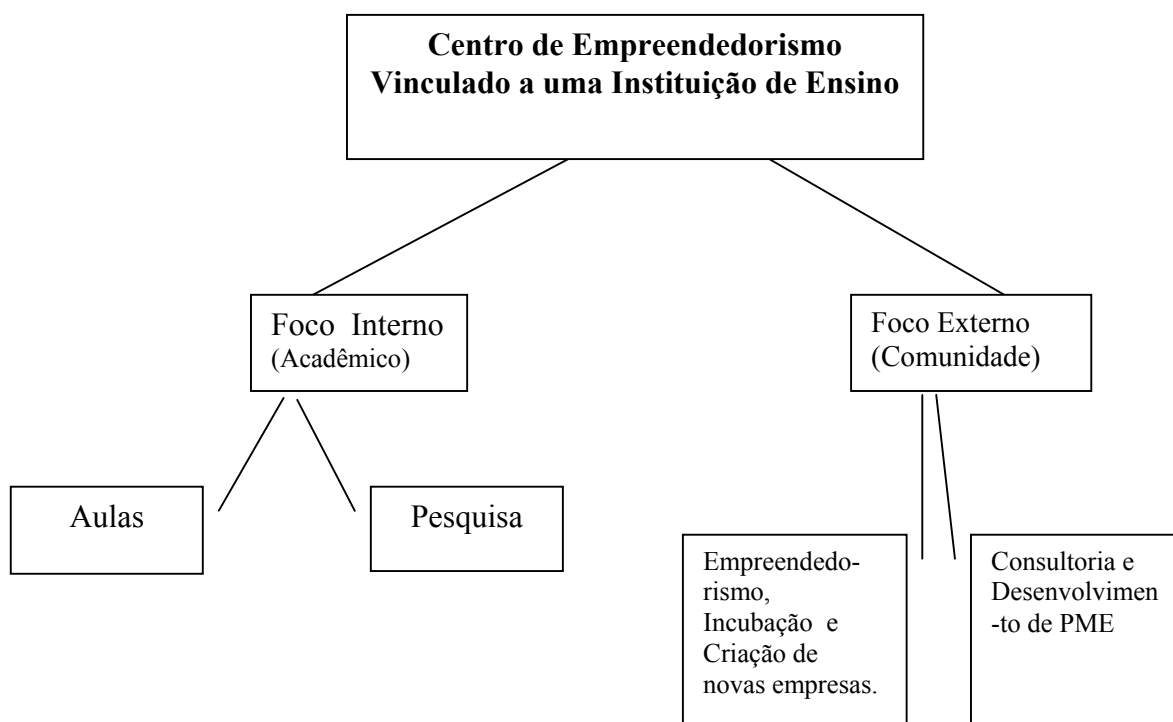


Figura 3: Focos de Atuação de um Centro ou Programa de Empreendedorismo

O foco de atividade do Programa é praticamente diferenciado segundo os públicos aos quais atende, assim poder-se-ia facilmente confundir a vocação do centro com a legitimidade conferida pelo público ao qual se direciona. Por isso é interessante explorar a questão da legitimidade, pois em se tratando de um centro com amplas possibilidades de impacto tanto na comunidade acadêmica quanto na sociedade onde se encontra, afetando tantos *stakeholders*, tal questão merece ser tratada com mais cuidado – o que será feito a seguir.

Os Stakeholders e a Legitimidade do Programa

Com a voga das abordagens *institucionalistas* em gestão, a questão da legitimidade está também na ordem do dia em toda análise da realidade organizacional. São conceitos que têm

sua origem na sociologia e chamam a atenção para a necessidade de toda empresa ser *legitimada* pelo ambiente para que possa ter acesso aos recursos de que necessita (Zucker, 1987 ; Scott, 1987; Oliver, 1991). Esta legitimidade é concedida devido à sua conformidade às regras e aos valores normativos assimilados e até à sua conformidade cognitiva (através da adoção de padrões de referência comum à sociedade na qual a organização está inserida). À medida em que os componentes do ambiente externos à empresa ou mais especificamente seus *stakeholders* (“todos os grupos ou pessoas que podem afetar ou são afetados pelos resultados da ação organizacional” segundo Freeman, 1984), se satisfazem com sua conformidade, mais lhe é concedido acesso aos recursos. Evidentemente, como observam Mitchell, Agle, et al. (1997) nem todo *stakeholder* detém simultaneamente poder, legitimidade e requer prazos em suas exigências, e existe uma margem de escolha gerencial própria à organização. Mas fato é que para que as organizações sobrevivam, elas precisam buscar legitimar sua existência junto àqueles que a garantirão, talvez não com todos simultaneamente e com igual cuidado, mas certamente com os *stakeholders*-chaves para si. No caso de Programas e/ou Centros de Empreendedorismo, como já afirmado anteriormente, são muitos os potenciais *stakeholders*: comunidade local, comunidade acadêmica, trabalhadores autônomos e empreendedores, empresários e proprietários de PME, agências de promoção de comércio e indústria, fundos de investimento, instituições financeiras, governo regional, outras universidades, pesquisadores, laboratórios, mídia, empresas privadas, agências governamentais, centros de distritos industriais, fundações, centros de informação tecnológica, promotores de exportação, fornecedores, excluídos sociais e ainda muitos outros. Em suma, trata-se aqui de membros da comunidade acadêmica na qual o Centro ou o Programa está sediado e seus pares em outras comunidades acadêmicas no país (ou mesmo no exterior) e membros da sociedade local e da comunidade empresarial local – todos potenciais fornecedores de recursos e insumos para a atuação eficaz de um Programa para o Empreendedorismo. Quanto mais apoio o Centro tiver da instituição onde ele se encontra, dos interessados diretos nos insumos do centro, e da sociedade, maior chance de que ele alcance o sucesso, ou seja, cumpra sua missão. Evidentemente, dependendo da missão a que se propõe o Centro ou Programa, serão diferentes os *stakeholders* a influírem no processo de legitimação e que garantirão seu funcionamento. São aspectos que ficarão mais claros ao se relatar as visitas efetuadas - o que será feito em seguida.

As Visitas

Foram realizadas, em 2002, visitas exploratórias a seis Centros de empreendedorismo, três no Canadá na província do Quebec e três na região de Boston nos Estados Unidos. O Quebec é reconhecidamente uma província canadense que oferece grande apoio ao desenvolvimento de pequenas empresas e iniciativas empreendedoras, contando com nomes de reputação internacional no campo de pesquisas de PME e empreendedorismo como Louis-Jacques Filion, Pierre-André Julien, Yvon Gasse, André Joyal e Paul Prévost, dentre outros. Nesta província, foram visitados o centro consorciado entre a HEC (*École des Hautes Études Commerciales de Montréal*), a *École Polytechnique* e a *Université de Montreal*, também o centro *Dobson* da McGill University e os núcleos na *Université de Québec à Trois-Rivières*. Na região de Boston, nos Estados Unidos, se encontram duas das mais renomadas universidades no mundo: a Harvard e o MIT (*Massachusetts Institute of Technology*). Ambas as universidades contam com um centro de empreendedorismo que foram visitados. Também na região (em Wellesley) está a grande meca do empreendedorismo norte-americano, o Babson College, promotor da mais prestigiada conferência internacional no campo, que também foi objeto de investigação dos autores. As visitas foram exploratórias e consistiram de análise documental e de entrevistas com diretores e/ou representantes dos centros que receberam estes autores. Descrever-se-á a seguir, brevemente, o que foi possível compreender

do funcionamento de cada um deles, em termos de Especificidades, Foco de Atuação e Legitimidade alcançadas seguindo nosso referencial explicitado.

Quebec (Canadá)

Centre d'entrepreneurship HEC-Poly-UdeM.

O Centro de Empreendedorismo da HEC (renomada Escola de Gestão de Montreal), da Escola Politécnica e da Universidade de Montreal foi criado por pressão do diretor da *chaire* de estudos sobre empreendedorismo da HEC. Apesar desta origem, o Centro, independente, não trabalha em parceria direta com a HEC e sua maior demanda vem dos estudantes de Engenharia da *Polytechnique*. Segundo seu diretor, o Centro tem atuado mais na orientação para confecção de Planos de Negócios (sempre requeridos por qualquer instituição financiadora no Quebec) e na administração de empresas recém-criadas, suprimindo o *handicap* dos engenheiros no que tange à gestão. Promovem também, com alguma regularidade, *Workshops* de informação e formação para seus afiliados e para a comunidade empreendedora em geral. O Centro não mantém controle estatístico, mas o diretor afirma que a maior parte dos projetos que eles atendem vêm de mestres e doutores formados na HEC e na *Polytechnique*, alguns são projetos multidisciplinares (engenheiros e gestores trabalhando juntos) e pouquíssimos vêm da *Université de Montréal*. A missão declarada do Centro é de “ajudar a construir o projeto de empresa, através de serviços de informação, conselho, enquadramento, acompanhamento, atividades de redes de relacionamento, e suporte técnico de *experts*” e contam com parceiros como o Ministério dos Negócios (*Ministère des Affaires Municipales et de la Métropole*), do *Banque de Montréal*, da Bell Canada e da KPMG, dentre outros. Apesar destas parcerias, o Centro é financiado basicamente pelas três escolas, pelo governo federal e pelo governo da província do Quebec. Estranho notar que a HEC, apesar de possuir três centros de pesquisa relacionados ao tema, a *Chaire de l'entrepreneurship*, *Chaire de la gestion et de la relève de PME* (Centro de estudos da gestão e da sucessão das PME) e a *Chaire des entreprises familiales* (Centro de estudo das empresas familiares), nenhum deles trabalha em projeto consorciado com o Centro.

O que se pode constatar neste caso é que a especificidade do Centro não é bem clara: dirige-se ao empreendedor, mas não oferece suporte para criação da empresa propriamente dita, apenas para o princípio da gestão. Segundo o esquema Klosthen & Jones-evans (1996), este Centro se consagra ao final da elipse 1 – criação de empresas, sem entrar propriamente na 2, isto é, seu desenvolvimento. Também quanto ao Foco ele não é claramente situado: seu público é basicamente interno (vindo da *Polytechnique* e alguns da HEC), mas ele não se envolve na criação de disciplinas específicas (apesar de alguns dos membros do Centro serem professores na HEC) ou pesquisas, estas são concentradas na *Chaire de l'entrepreneurship* da HEC. É quando se analisa a questão da legitimidade do Centro que podemos compreender melhor suas inconsistências. Parece evidente que ele ainda não se legitimou junto aos grupos de *stakeholders* de forma a garantir o exercício de todo seu potencial. Ora, a HEC possui três Centros de estudos que poderiam trabalhar em parceria com os centros e não o faz: não existem pesquisas, publicações, disciplinas oferecidas ou projetos em comum. A HEC inclusive origina dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado que de maneira alguma contribuem para as atividades do centro; a *Université de Montréal*, que abrange cursos nas mais diversas áreas que uma Universidade pode alcançar, não gera ou encaminha projetos para o Centro. Por outro lado, restringindo sua atuação aos estudantes destas instituições e simplesmente atendendo uma demanda quase que apenas informativa, o Centro também não

firma maior espaço na comunidade empreendedora local. Enfim, o Centro está entregue à sua própria sorte e à boa vontade de seus diretores e colaboradores mais atuantes.

Dobson Centre for Entrepreneurship Studies

O Centro de Empreendedorismo da McGill existe graças à Fundação John Dobson que em 1988 pretendendo “promover e encorajar o empreendedorismo na Faculdade de Administração da McGill University”, viabilizou a criação do centro. Sua missão é

to develop a program for entrepreneurship education and enhance entrepreneurship practice at McGill University and within the greater Montreal community, by developing and delivering relevant courses, creating outreach programs supporting research that encourage entrepreneurs and the spirit of entrepreneurship.

Pode-se atestar que sua pretensão é atuar com empreendedores em projetos de criação de empresa (elipse 1 de Klostén & Jones-evans, 1996) atendendo aos público Interno (apenas com aulas, já que não se menciona a pesquisa como foco) e Externo, através de consultorias em desenvolvimento de empresas (não com incubadoras) para o empresariado local. Há que se dizer que o Centro promove Seminários e Conferências para a comunidade empreendedora de Montreal, pelo qual é amplamente reconhecido. Quanto às disciplinas, apesar da menção à Faculdade de Administração, na prática, a maioria das disciplinas oferecidas pelo Centro é para a Faculdade de Engenharia da McGill University. Em suma, o Dobson Center tem um claro e modesto escopo de atuação, para o qual se legitima – apesar do desvio da administração para a engenharia: a Fundação que o mantém garante seu financiamento e suas intervenções são bem vindas, restringindo-se à função educacional interna da McGill, com esparsos encontros empresariais.

Université du Québec à Trois-Rivières

A Universidade do Québec em Trois-Rivières não possui propriamente um Centro. A universidade possui um Instituto de Pesquisa sobre as PME e um outro Centro de Estudos e Pesquisas denominado segundo seu principal financiador, a Bombardier (recentemente adotando o nome de *Chaire Bombardier Produits récréatifs en gestion du changement technologique dans les PME*). Como fica claro pelas denominações, e diferentemente dos Centros em Montreal, a especificidade aqui não é o empreendedorismo e a criação de novos negócios, mas a Gestão e Desenvolvimento de Pequenas e Médias Empresas. As duas unidades trabalham em parceria e se a *Chaire Bombardier* se preocupa fundamentalmente com redes de empresas e sub-contratações de serviços em torno de um grande cliente, o Instituto tem como missão fundamental “favorecer o conhecimento sobre as PME (em geral), para contribuir com seu desenvolvimento” através de pesquisas fundamentais e aplicadas. Assim, a atuação da *Université* está claramente nas elipses 2 e 3 de Klostén & Jones-evans (1996), isto é, em programas de desenvolvimento/crescimento de empresa e grupos de gestão. O Foco dominante é totalmente Interno: na Pesquisa e criação de disciplinas (treze disciplinas na pós-graduação *strictu sensus*). O Instituto ainda edita uma revista de repercussão internacional no campo da PME, a *Revue Internationale PME*, além de orientar dissertações de mestrado e teses de doutorado. Para o público a que se propõe, as unidades da UQTR atendem seus *stakeholders* a ponto de conseguirem se financiar com contribuições privadas. Eles alcançaram a legitimidade para continuar conduzindo sua missão com sucesso.

Massachusetts (EUA)

Harvard

O Centro de Empreendedorismo em Harvard está nos seus primeiros passos. Tradicionalmente voltada para o ensino focado na gestão de grandes corporações, a instituição tem sentido as mudanças ambientais e decidiu também se inserir no campo de estudo de empreendedorismo. Na época da nossa visita, o Centro engatinhava em definições. Em janeiro de 2003, porém, anunciaram a doação de 25 milhões de dólares do investidor Arthur Rock à unidade, que deu grande impulso às suas iniciativas. Seguindo a mesma linha que consagrou a *Harvard Business School*, o Centro volta-se para pesquisa e cursos de pós-graduação (por enquanto MBA e já anunciado o doutorado para 2004). Conta com 30 membros no corpo docente e já computa larga publicação só nos anos de 2002/2003. Organiza concursos de Plano de Negócios, mas não menciona projetos para incubadoras de empresas. Apesar de não estar tão definida na época da visita efetuada, pode-se hoje compreender a ação do Centro de Harvard, como posicionada na elipse 2 de Klofsten & Jones-evans (1996): desenvolvimento de empresas recém-criadas. O Foco é claramente acadêmico: cursos e pesquisas com publicações. Quanto à necessária legitimidade, a realidade é que tem-se em *Harvard* uma *Instituição* em toda a acepção de Selznick (1971), ou seja, a Universidade é totalmente legitimada junto aos *stakeholders*: possui uma identidade própria, distinta e construída ao longo de sua história; é apreciada segundo os valores da comunidade onde se situa e que a financia; possui uma ideologia administrativa própria e os grupos internos assim como seus dirigentes têm seus lugares e papéis assegurados. Diante de tais características, o ambiente lhe confere toda legitimação para quaisquer empreitadas a que se propuser e conseqüentes recursos que demandar (dentro de sua identidade). Neste caso, é impressionante a rapidez do desenvolvimento do Centro.

MIT Entrepreneurship Center

O Centro de Empreendedorismo do MIT está totalmente voltado para a o desenvolvimento de empresas de alta tecnologia. Sua missão é oferecer programas educacionais que irão “*inspire and coach new generations of entrepreneurs from all parts of MIT.*” Especificando que focalizam em “treinar e desenvolver líderes que irão construir bem sucedidos empreendimentos de alta tecnologia.” Sendo assim, já se situam no vértice 1 de Klofsten & Jones-evans (1996): Programas de empreendedorismo e criação de empresas – apesar de também oferecerem disciplinas em *empreendedorismo corporativo* para empresas de alta tecnologia. Seu desempenho é totalmente voltado pra o público interno do MIT. O programa como tal está inserido na *Sloan School of Management* e segundo informação da coordenadora, os alunos do MIT podem escolher o *track* de Empreendedorismo, assim como poderiam escolher Marketing ou Finanças. A função do Centro seria a de oferecer disciplinas que sustentem esta especialização. São financiados por diversas doações da incitativa privada, tais como Hewlett-Packard, Motorola, Price-Waterhouse dentre outros. Monitoram também a *MIT Entrepreneurship Society*, que tem a finalidade de possibilitar a *networking*, principalmente entre empreendedores consagrados e recém-formados (funcionando muito informalmente ainda, segundo a Coordenadora), promover a interação entre membros da faculdade e empreendedoras e captar fundos e contribuições materiais e intelectuais. As pesquisas e publicações se concentram em Empreendedorismo Tecnológico. Realizam ainda concursos, distribuindo prêmios que possibilitem ao ganhador começar sua empresa com apoio de uma pequena incubadora, mas na verdade, não acompanham o desenvolvimento dos

projetos ganhadores. Fixados em seu foco puramente acadêmico, não oferecem atividades para a comunidade: tudo é voltado para aulas e pesquisas acadêmicas. Quanto à legitimidade, também aqui temos um exemplo de uma Instituição (Selznick, 1971), com identidade própria, legitimada pelo ambiente e obtenedora de quaisquer recursos que necessite. O Centro, como uma extensão da *Sloan* no MIT desfruta desta mesma condição.

Babson College e o Blank Center of Entrepreneurship

A situação do *Babson College* é totalmente especial dentre os Programas visitados: trata-se aqui de uma Instituição inteira voltada para o ensino e desenvolvimento do empreendedorismo. Fundada em 1919 por Roger Babson como uma Escola privada para ensino técnico e prático para pessoas interessadas em tornarem-se executivos de empresas, a missão da instituição que possui cerca de mil e quatrocentos alunos na graduação regular (diurno), é a “educação gerencial com espírito empreendedor”. Além dos cursos de graduação, possuem programas executivos, MBA e mestrado. Não possuem curso de doutorado, o que atesta uma vocação mais para ensino do que para pesquisa – apesar de serem os responsáveis pelo mais prestigiado Congresso Internacional em empreendedorismo do ocidente, o *Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference*. A admissão dos alunos nos mais variados cursos obedece à exigência de que atestem seu perfil empreendedor. Para os cursos de pós-graduação (cerca de trezentas vagas) exige-se ainda que tenham experiência prévia no mercado. Possuem centros de estudo e bancos de dados a respeito de cerca de 50 países (inclusive um centro de estudo sobre Brasil e América Latina) que dão suporte aos cursos em *Global Entrepreneurship*. O foco dominante está dividido entre acadêmico (cursos) e externo (consultorias) que, inclusive, funcionam em parceria: alunos dos cursos mais avançados trabalham em projetos de consultoria para empresas sob supervisão de professores da faculdade, assim como antigos alunos/empreendedores de sucesso tornam-se monitores dos alunos no início de suas experiências empresariais. O *Blank Center* (o centro de empreendedorismo dentro da Babson) possui uma pequena incubadora de empresas, que não é objeto de grande atenção - ao contrário das atividades de *networking*, que são cuidadosamente incentivadas através de diversas iniciativas, como a de mentorado, já mencionada. Logo, pode-se constatar que as atividades do Babson College abrangem todas as áreas descritas por Klofsten & Jones-evans (1996) : criação de novas empresas, programas para desenvolvimento de PME, de gerenciamento de empresas mais maduras, e atividades de rede de relações (*network activities*). O Babson College consegue assim se legitimar junto aos seus diferentes stakeholders, através de um amplo programa interdisciplinar e de parceria com a sociedade.

Considerações Finais

Apresentou-se ao longo deste artigo os frutos da nossa reflexão acerca do ensino de empreendedorismo, através de programas ou centros consagrados que foram visitados. Comprovando a tese de que não existe a fórmula vitoriosa, os vários programas têm perfis bem distintos e praticamente todos alcançam sucesso no que se propõe, embora, por vias diferentes. Pode-se ilustrar a atuação distinta de cada um através do Quadro 1, abaixo:

Quadro 1
Área de Atuação e Foco Dominante dos Centros/Programas de Empreendedorismo Visitados

| Especificidade | Foco Dominante | | | |
|------------------|---------------------------|----------------|-------------|----------------------|
| | Academia | | Sociedade | |
| | Cursos | Pesquisa | Incubadoras | Consultorias |
| Empreendedorismo | Dobson/McGill | | | <i>HEC-Poly-UdeM</i> |
| | MIT | MIT | | |
| | Babson College Harvard | Harvard | | Babson College |
| | Babson College | | | Babson College |
| Gestão de PME | Trois-Rivières | Trois-Rivières | | |

Ao se comparar os diferentes centros, é interessante notar que as Incubadoras de empresas, tão reverenciadas no Brasil, apesar de presentes nas instituições visitadas, não constituem grande foco de interesse. Em se tratando aqui de instituições de ensino, os Centros e Programas privilegiam as atividades acadêmicas. Mesmo aqueles que oferecem serviços de consultoria à comunidade, o fazem como atividade complementar e não como foco de sua atuação (à exceção do Centro da *HEC-Poly-UdeM*).

Outra observação relevante se refere à importância da obtenção da legitimidade pelos Centros. Sob este prisma, o contraste entre o Centro da *HEC-Poly-UdeM* e o da *Harvard Business School* é impressionante. Ora, o primeiro, muito mais antigo, restringe-se a uma atuação pouco definida com pouca ou nenhuma progressão. O segundo, apesar de recentíssimo, apresentou um crescimento meteórico, obtendo grande financiamento, realizando pesquisas, lançando MBA e, em breve, doutorado. A grande diferença entre os dois Centros está justamente na credibilidade que foram capazes de receber da parte de seus *stakeholders*, da comunidade – afinal, se Harvard recebeu grande doação, o Centro da *HEC-Poly-UdeM* é subsidiado há anos, sem que conseguisse criar uma identidade própria e destacada que amplie sua atuação.

Enfim, e apesar das considerações de Gibb (2000), segundo as quais o crescimento das pesquisas, bem como o aumento de interesse geral no desenvolvimento das PME não tem contribuído para o aumento do conhecimento na área, criando apenas mais mitos e mal entendidos, vemos uma situação excepcional em alguns destes Centros. As universidades, normalmente acusadas de “elitistas e torre de marfim do conhecimento puro e não-aplicável” (Macfarlane, 1995), constante controvérsia no campo da gestão, parecem alcançar um rompimento desta dicotomia com a criação dos Centros de Empreendedorismo.

Referências:

- Anderson, A. and Atkins, M. (2001) Business Strategies for Entrepreneurial Small Firms. *Strategic Change* 10 (6):311-324.
- Bauer, M. (1983a) *Les patrons de PME: entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, edn. Paris: InterÉditions.
- Baumbach, C. (1983b) *Basic Small Business Management*, edn. Prentice Hall.

- Beaver, G. and Jennings, P. (2000) Editorial Overview: Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development. *Journal of Strategic Change* 9 (7):397-403.
- Borcieu, S. (2000) L'internationalisation des PME: du déterminisme au volontarisme stratégique. *Gestion* 2 (1 printemps):12-22.
- Carland, J., Hoy, F., Boulton, W. and Carland, J.A. (1984) Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review* 9 (2):354-359.
- Filion, L.-J. (1999) Empreendedorismo : empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração* 34 (2 - abril/junho):05-28. São Paulo:
- Freeman, E.R. (1984) Stakeholder Management: Framework and Philosophy. In: Freeman, E., (Ed.) *Strategic Management : A stakeholder Approach* , pp. 52-82. Boston: Pitman]
- Gibb, A.A. SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions. *International Small Business Journal* 18 (3):13-35.
- Jennings, P. and Beaver, G. (1995) The Managerial Dimension of Small Business Failure. *Journal of Strategic Change* 4 (August):185-200.
- Julien, P.-A. (1997) *Les PME : bilan et perspectives*, 2e éd. edn. Cap-Rouge, Québec, Paris: Presses inter universitaires. Économica.
- Klofsten, M. and Jones-evans, D. (1996) Stimulation of Tecnology-based Small Firms - a casa study of university-industry cooperation. *Technovation* 16 (4):187-193.
- Lindsay, W. and Rue, L.W. (1980) Impact of the Organization Environment on the Long-Range Planning Process: A Contingency View. *Academy of Management Journal* 23 (3):385-404.
- Lounsbury, M. and Glynn, M.A. (2001) Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. *Strategic Management Journal* 22 545-564.
- Macfarlane, B. (1995) Business and Management Studies in Higher Education : The challenge of academic legitimacy *The International Journal of Educational management* 9 (5) 4- 10
- Marchesnay, M. (1997) Le management stratégique. In: Julien, P.-A., (Ed.) *Les PME : bilan et perspectives*, pp. 100-126. Cap-Rouge: Presses inter universitaires. Économica]
- McClelland, D. (1951) *The Personality*, New York: Dryden Press.
- Menzies, T.V. (1998) An Exploratory Study of University Entrepreneurship Centres in Canada: A First Step in Model Building. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 15 15-38.
- Miller, D. and Toulouse, J.-M. (1986) Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. *Management Science* 32 (11 - November):1389-1409.
- Mitchell, R., Agle, B. and Wood, D. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: defining the principle of who and what really counts . *Academy of Management Review* 22 (4):853-886.
- Neilsen, E. (1974) Contingency Theory Applied to Small Business Organizations. *Human Relations* 27 (4):357-379.
- Oliver, C. (1991) Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review* 16 (1):145-179.
- Schuman, J. and Seeger, J. (1986) The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Companies. *American Journal of Small Business (Entrepreneurship: Theory and Practice)* 11 (1 - summer):7-18.
- Scott, R. (1987) The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly* 32 493-511.
- Selznick, P. (1971) *Liderança na Administração: uma interpretação sociológica*, Rio de Janeiro: FGV.

- Starbuck, W. (1965) Organizational Growth and Development. In: March, J., (Ed.) *Handbook of Organization* , pp. 451-533. Chicago, Rand Nyle
- Stewart J., W.H., Watson, W.E., Carland, J.C. and Carland, J.W. (1999) A Proclivity for Entrepreneurship: a Comparison of Entrepreneurs, Small Business Owners, and Corporate Managers. *Journal of Business Venturing* **14** (2):189-214.
- Zucker, L.G. (1987) Institutional Theories of Organization. *American Review of Sociology* **13** 443-464.
- Wiklund, J (1998) Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behaviour in Small Firms - Longitudinal Evidence. edn. Babson Park, Mass. : Center for Entrepreneurial Studies, Babson College