

## **Sabor Saúde & Click Fashion: Desenvolvendo competências empreendedoras em sala de aula**

Flavia Andreza de SOUZA (UFPE)

Fabiana Ferreira SILVA (UFPE)

### **Resumo**

O ensino de empreendedorismo exige dos docentes, além de conhecimentos teóricos, competências e habilidades didáticas que lhes possibilitem conciliar teoria e prática, tornando a aprendizagem dos alunos mais significativa nas aulas. Apesar de parecer redundante, ministrar a disciplina de empreendedorismo exige uma pedagogia empreendedora por parte do docente para que este consiga envolver a turma. Diante disso, apresentamos um caso-demonstração que descreve uma situação real, tendo como cenário as aulas de Empreendedorismo do Curso de Administração em uma Instituição de Ensino Superior Privada. As informações foram coletadas em fontes primárias, tendo como base entrevista semi-estruturada com a professora e seu diário pedagógico. O relato é narrado do ponto de vista da docente, que faz uma reflexão sobre os desafios de ensinar esta disciplina e, concomitantemente, desenvolver competências empreendedoras nos estudantes.

### **Introdução**

Semana de provas, divulgação da seleção do vestibular, organização da cerimônia de colação de grau, festas de formatura, reuniões pedagógicas e a ansiedade dos alunos às vésperas de apresentar o seu Trabalho de Conclusão de Curso. Chegara o tão esperado final de semestre letivo, recheado das atividades que são peculiares nesta época para os coordenadores acadêmicos e não poderia ser diferente para Beatriz. Só que pra ela, tudo parecia ser mais desafiador, pois era a primeira vez que assumia a coordenação de um curso. Sem contar na responsabilidade de definir o horário acadêmico do próximo semestre envolvendo professores de outras cidades que sempre apresentavam disponibilidade limitada. Enfim, ela estava esgotada após os vinte dias de trabalhos exaustivos em dezembro, porém faltava o que considerava mais “problemático”: o horário acadêmico. Como distribuir bem todas as disciplinas, de acordo com o perfil dos professores e a avaliação do corpo discente, atendendo aos dias de disponibilidade dos docentes e os seus respectivos interesses em ministrar essa ou aquela disciplina?

Como a faculdade era pequena e não tinha softwares educacionais para fazer os ensaios dos horários, Beatriz tinha que fazer tudo isso manualmente. Sem contar que cerca de 90% dos professores vinham de outras cidades e preferiam ministrar todas as aulas da disciplina em um único dia da semana! Tudo isso dificultava ainda mais fazer o encaixe “perfeito” de todos os componentes curriculares. Entretanto, Beatriz conseguiu fazer uma versão do horário atendendo praticamente todas as reivindicações dos docentes. No entanto, restava-lhe apenas a disciplina de “Empreendedorismo”, cujas aulas tinham ficado fragmentadas (em dias separados e no último horário da noite) e nenhum professor teria interesse em ministrá-la. A única saída era conciliar as atividades da coordenação com a sala de aula e assumir a disciplina.

Parecia não haver alternativa e esta decisão era necessária para finalizar o horário. Beatriz juntou todos os papéis e dirigiu-se à sala da diretoria. Precisava da aprovação dos seus superiores para poder validar o horário e encaminhar aos docentes. O percurso para a diretoria era um pouco longo, formado por um corredor que dava acesso a várias salas, cujas portas e

janelas ficavam sempre abertas. Era uma forma de demonstrar receptividade aos alunos, convidados ou visitantes, mas também de economizar o ar condicionado. Por outro lado, tudo que acontecia nos corredores chamava a atenção das pessoas que estavam em suas salas. Beatriz tentava caminhar discretamente e o fato de não usar sandálias com saltos altos deixava as suas passadas mais sutis, pois não se ouvia os tão famosos “toc-toc” característicos do caminhar feminino. Cada vez mais se aproximava da sala da diretoria e era a primeira vez que desejava que tal percurso fosse mais longo. A cada passo Beatriz refletia sobre o horário, questionava se realmente tinha feito a melhor distribuição das disciplinas e se sua inclusão no horário acadêmico teria sido a melhor solução. Ela avista a sala do diretor, respira e dá três toques com a ponta do seu dedo indicador na porta que já estava aberta...

— Boa noite, Sr. Ricardo. Eu poderia falar com o senhor alguns minutos sobre o horário acadêmico do Curso de Administração?

— Claro que sim. Entre.

O diretor da faculdade era muito acessível e devido a sua experiência pedagógica todos gostavam de pedir sua orientação quando estavam com alguma dúvida.

— Eu trouxe uma primeira versão do horário acadêmico para o senhor olhar. Sinta-se à vontade para sugerir alterações. Tentei, ao máximo, atender a todas as reivindicações dos docentes, conciliando suas disciplinas de interesse com os dias em que apresentavam disponibilidade. Confesso que não foi fácil.

Após analisar o papel que lhe fora entregue, o Sr. Ricardo responde:

— Entendo. Estou vendo que fez um excelente trabalho, inclusive porque já se incluiu no horário acadêmico. Isso é muito bom.

— Era justamente sobre isso que queria falar com o senhor, pois fiquei receosa em assumir essa outra atribuição visto que a coordenação acadêmica, por si só, já preenche todo o meu tempo.

— Eu sei, mas se você não tivesse se incluído no horário, eu iria te pedir isso, pois é uma oportunidade para a coordenação ficar mais próxima do corpo docente.

— Tudo bem, eu entendo todos esses benefícios. Apenas queria saber se o senhor está acordo?

— Claro que sim! Já pode divulgar o horário.

Beatriz saiu da sala do diretor feliz e ao mesmo tempo preocupada com as atividades que a partir de agora iria conciliar.

### **Adeus “férias”**

Bem, tudo indicava que agora poderia usufruir quinze dias de recesso e descansar, exceto se não fosse pela disciplina de “Empreendedorismo” para a qual precisava desenvolver um plano de trabalho interessante, através do qual os alunos tivessem a oportunidade de visualizar a importância do planejamento para o desempenho das atividades empresariais.

Beatriz começava a lembrar das aulas que teve na época da sua graduação e a maior “decepção” da turma era não ver a aplicabilidade das inúmeras teorias com as quais, passivamente, tinham contato. Ela não queria reproduzir tais experiências e começava a se preocupar em como tornar a aprendizagem da turma mais significativa e prática, onde os alunos pudessem desenvolver competências empreendedoras, discutir as teorias, implementá-las e avaliá-las. Como fazer isso?

Beatriz percebia que seu recesso não durara sequer um dia. Ela precisava de uma idéia para poder iniciar o planejamento da disciplina e definir um plano de trabalho para as aulas. A única coisa que lhe vinha em mente era a possibilidade de os alunos montarem uma empresa a partir do desenvolvimento de um plano de negócios. Mas como fazer isso em apenas 05 meses? E com quais recursos? A cada momento ela tinha a impressão que se incluir no horário acadêmico não tinha sido uma solução, pois quanto mais pensava na disciplina, mais problemas apareciam. Por outro lado, sentia-se motivada a desenvolver um bom trabalho e decidiu não encarar tais problemas como obstáculos, mas como desafios a serem superados **juntamente** com a turma.

A partir daí, Beatriz começou a planejar a disciplina cujo objetivo inicial era contagiar os alunos com a idéia de uma participação efetiva, visto que teriam a oportunidade de colocar em prática todos os conhecimentos apreendidos durante as aulas e com as atividades de pesquisa.

### **O início do desafio – desenvolvendo empreendedores**

O recesso escolar termina e inicia-se um novo semestre letivo. No primeiro dia de aula, Beatriz apresenta o programa da disciplina e a turma demonstra interesse pela vivência prática, ficando animada com a proposta da jovem Professora. Os alunos sentiam-se motivados com a possibilidade de vivenciarem, na prática, os conhecimentos que seriam construídos em sala de aula e também com as atividades de campo.

O programa estava dividido em quatro momentos:

- 1) Contextualização e conceituação;
- 2) Realização de entrevistas;
- 3) Desenvolvimento de um plano de negócios; e
- 4) Implementação e avaliação do empreendimento.

Inicialmente a turma entenderia o que era empreendedorismo, seus tipos, as características de um empreendedor e alguns mitos sobre o tema. Posteriormente, os alunos iriam desenvolver uma atividade de pesquisa, escolhendo uma pessoa que consideravam ter o perfil empreendedor e entrevistá-la, a fim de observar suas características, conhecer sua história e identificar os comportamentos relatados pelo entrevistado diante dos obstáculos enfrentados e das oportunidades encontradas. De repente, uma pergunta:

— Professora, podemos escolher qualquer pessoa para entrevistar, mesmo que não tenha uma empresa formal?

— Olha Gabriel, o entrevistado não precisa ter uma grande empresa nem ser um empreendedor formal. Por outro lado, não pode ser qualquer pessoa. Através de pesquisas bibliográficas, vocês irão conhecer as características empreendedoras e com base nessas informações deverão escolher alguém que tenham um perfil similar. Neste momento, vocês terão a oportunidade de identificar, na prática, traços de personalidade, atitudes e

comportamentos empreendedores. Também será possível perceber alguns mitos, dentre eles, que empreendedorismo é uma característica inata, visto que nas histórias de sucesso que terão conhecimento perceberão que muitos empreendedores tinham metas e organizaram um plano para conquistar seus objetivos... Ok? Alguma outra dúvida sobre a pessoa a ser entrevistada?

O silêncio instaurou-se, permitindo que a professora continuasse.

— As entrevistas serão fundamentadas nos assuntos apreendidos em sala de aula e os resultados serão compartilhados posteriormente com toda a turma.

Beatriz esperava-se que as histórias dos empreendedores envolvessem os alunos mostrando-lhes que era possível superar dificuldades e realizar sonhos, com determinação, metas e planejamento. Esta fase era fundamental para que a turma se sentisse motivada com os desafios que iria enfrentar no decorrer da disciplina através da criação dos dois negócios. A professora continuava apresentando a proposta da disciplina.

— Após as entrevistas, vocês terão acesso a alguns planos de negócios de diferentes tipos de empresas. Em seguida, a turma será dividida em duas equipes para construírem e implementarem um plano de negócios.

Neste momento, um aluno sinaliza desejando fazer uma pergunta.

— Pois não, Diogo.

— Professora, com que dinheiro iremos montar esse negócio?

— Vou falar sobre isso também, mas vamos com calma. O planejamento é essencial. Primeiro, vocês deverão definir o foco de atuação do negócio. Quanto ao capital inicial, o investimento financeiro não deverá ultrapassar a quantia de R\$ 2,00 (dois reais) por cada membro da equipe. Como cada grupo será composto por 16 pessoas, isso equivale a um capital inicial de R\$ 32,00 (trinta e dois reais).

— Professora, como iremos montar a infra-estrutura desse negócio com apenas esse valor?

— Calma Diogo! Vocês precisarão definir bem todas as estratégias para a criação do negócio. O único recurso limitado será o financeiro, mas as equipes poderão buscar parcerias e conseguir toda a infra-estrutura necessária entre os próprios alunos. Fiquem tranquilos e se concentrem para não atropelar as etapas planejadas para a disciplina. Inicialmente, vocês irão realizar as entrevistas com os empreendedores, pois essas histórias, bem sucedidas ou não, servirão de inspiração para a definição e implementação dos negócios de vocês. Em seguida, a turma pesquisará e conhecerá a estrutura e o conteúdo de planos de negócios de vários setores, o que permitirá ter acesso às suas estratégias de implementação. Além disso, muitas idéias irão surgir a partir das discussões entre os dezesseis membros de cada equipe. Tudo bem?

Agora, o silêncio não tomava conta da sala. Alguns alunos já começavam a se articular com outros colegas, querendo formar suas equipes, outros já diziam que sabiam exatamente que negócio desenvolver e alguns se olhavam ansiosos. O plano de trabalho parecia ter contagiado os alunos e Beatriz ficava ainda mais entusiasmada.

— Pessoal, sei que vocês já querem iniciar logo o negócio, mas vamos seguir o programa. Na próxima aula discutiremos alguns conceitos importantes e gostaria que fizessem uma breve pesquisa sobre: a) O que é empreendedorismo? b) Quais são os tipos de empreendedores? c) Qual o perfil do empreendedor? Vocês podem pesquisar em artigos científicos, na internet e também no acervo da biblioteca da instituição. Alguma dúvida?

— Professora, esse trabalho é para lhe entregar? Precisa fazer capa, introdução...?

— Não Débora. Vocês não irão me entregar nada. Trata-se de uma pesquisa prévia para iniciarmos um debate na próxima aula sobre o assunto, a partir das informações pesquisadas e dos conhecimentos empíricos que circulam em nosso meio sobre empreendedorismo. A pesquisa será importante, inclusive, para desmistificarmos alguns conceitos.

A turma parecia muito ansiosa e “cheia de gás”. Até que mais um aluno a interrompe:

— Professora, essa pesquisa vale nota?

— Não Pedro, a pesquisa vale o aprendizado que será compartilhado na turma. Ok pessoal, boa noite e até quarta-feira.

Nas aulas seguintes, os alunos apresentaram as informações pesquisadas e a professora também mostrou alguns depoimentos com histórias de empreendedores. A partir daí, os alunos começaram a preparar o roteiro da entrevista e depois partiram para realizá-las. A apresentação dos resultados, nas aulas posteriores, permitiu a socialização das entrevistas realizadas fazendo com que os alunos ficassem inspirados para o planejamento e a implementação dos seus empreendimentos. Em seguida, eles conheceram a estrutura e alguns exemplos de planos de negócios para diferentes segmentos. As equipes foram formadas e começava a parte mais prática da disciplina.

### **Desenvolvendo os Planos de Negócios**

Motivados, os alunos começaram a fazer reuniões para definir, inicialmente, qual o tipo de negócio a ser desenvolvido, as estratégias mercadológicas, a definição dos cargos e responsabilidades, dentre outras atividades inerentes à construção do plano de negócios. Neste momento, a professora Beatriz saía um pouco de cena e passava a observar o desenvolvimento das competências dos alunos nas duas equipes.

Um grupo rapidamente definiu o foco do seu negócio: a prestação de um serviço de transformação visual das pessoas. Os alunos começavam a identificar as habilidades dos membros da equipe para fazer maquiagem, arrumar o cabelo dos clientes, mudar o figurino, fotografar e manipular os softwares de imagens para aperfeiçoar as fotos. A estratégia era oferecer todos esses serviços gratuitamente e cobrar apenas pela fotografia. Todos os equipamentos e produtos seriam conseguidos entre os próprios sócios ou através de parcerias, visto que o capital inicial seria utilizado para algum imprevisto ou para revelar as primeiras fotos. Definida a idéia, esta equipe começou a pensar em todos os detalhes para a implementação através da estruturação das informações no plano de negócios.

Já na segunda equipe observavam-se alguns conflitos no que se refere à escolha do produto ou serviço a ser oferecido. A única certeza do grupo era montar um negócio envolvendo lanches, mas o dilema que “atrapalhava” era a definição do tipo de comida a ser comercializado. Nazareno, o aluno que parecia mais sério na equipe, queria que todos

acatassem sua idéia para reproduzir uma receita caseira da sua avó: tapioca de bananas. Alguns alunos acharam a idéia inovadora, mas outros viam o risco da rejeição do público. Além disso, um problema interpessoal se instaurava nesse grupo, visto que a aluna Cristina considerada por todos “turista” e relapsa, não era bem aceita na equipe. Para agravar a situação, ela era a pessoa do contra em tudo que era apresentado e também não dava nenhuma alternativa.

Duas semanas se passaram e esta equipe não avançava, visto que o foco do negócio não era decidido. Neste momento, a professora sentiu a necessidade de intervir e sugeriu que a equipe fizesse uma pesquisa com o seu público-alvo para definir que tipo de alimento deveria ser oferecido na faculdade. Na outra semana, a equipe chegava à conclusão de vender salada de frutas, uma alimentação saudável, light e acessível a todos. Com esta decisão, foi possível iniciar a estruturação das idéias no plano de negócios. O capital inicial era suficiente para comprar os copos e talheres descartáveis para servir a salada, cujos primeiros ingredientes seriam doados pelos membros da própria equipe. Nazareno concordou com o resultado da pesquisa e viu que o negócio de salada de frutas era mais viável do que as tapiocas de banana da sua avó. Já Cristina, ainda continuava contra as decisões tomadas pela equipe, fazendo com que se instaurasse um mal-estar no grupo. Entretanto, não havia mais tempo para pensar em outro tipo de produto ou serviço, nem Cristina apresentava suas idéias.

### “Na prática, a teoria é outra”

Aparentemente tudo parecia bem planejado. As duas equipes fizeram campanhas de divulgação dos seus negócios na própria faculdade, visto que a comercialização seria na hora do intervalo. As expectativas eram boas e tudo parecia estar saindo conforme o esperado. Ao término do primeiro dia de vendas, as equipes se reuniram para avaliar as atividades, identificar os pontos de melhoria e aperfeiçoar o plano de negócios, caso necessário. Foi quando perceberam que nem tudo tinha sido “perfeito” conforme imaginaram. A equipe *Sabor Saúde*, responsável pela venda da salada de frutas tinha esquecido a toalha da mesa. Já o grupo da *Click Fashion* tinha esquecido as pilhas da máquina fotográfica. Estes detalhes tiveram que ser rapidamente resolvidos no decorrer das atividades e durante a reunião os alunos refletiram sobre a importância de pensar nos detalhes e verificaram a causa das falhas! Descobriram então que ninguém tinha ficado responsável por trazer a toalha da mesa e as pilhas. De repente, o aluno Thiago fala:

— A experiência está mostrando que na prática, a teoria é outra.

— Discordo Thiago (fala um membro da sua própria equipe). Nós que não demos o devido valor às informações dos planos de negócio. Se tivéssemos feito um *check-list*, definindo melhor as atribuições e materiais sob a responsabilidade de cada membro, as possibilidades de falhas seriam menores. Então, acho que a prática é um reflexo da teoria e quando ela não é bem entendida ou estruturada, as conseqüências aparecem no decorrer das atividades.

— Tudo bem Patrícia, você me convenceu, vamos rever o nosso plano de negócios.

A professora circulava entre as duas equipes e escutava atentamente os seus comentários. As demais seções de venda, planejamento e avaliação iam acontecendo de forma positiva. Entretanto, o grupo *Sabor Saúde* enfrentava dificuldades com a aluna Cristina, que sempre faltava, não participava das reuniões e quando vinha era contra tudo o que os outros membros da sua equipe faziam. Em reunião, optou-se por retirá-la da equipe e todos ficaram

tensos quanto à comunicação da decisão para a colega na próxima vez que a encontrassem. O dia “d” chegou e Marcos, o líder da equipe, a aborda:

— Oi Cristina, precisamos falar com você.

— Olha Marcos, não estou a fim de ouvir reclamação de ninguém hoje. Estou com muitos problemas, ninguém se interessa em saber o que estou passando e vim justamente dizer a professora que decidi trancar a disciplina. Tenho consciência que meu rendimento não está bom, não consigo me dedicar, acabo atrapalhando a equipe e prefiro cursar a disciplina depois quando organizar melhor a minha vida.

— Nossa Cristina! Espero que tudo se resolva pra você então.

— Mas o que é que você queria falar comigo?

— Nada, deixa pra lá! Você não vai mais cursar a disciplina mesmo.

Marcos distancia-se de Cristina aliviado por não ter que “demitir” a colega da equipe, ao mesmo tempo em que sente um pouco de peso na consciência por não ter percebido que o comportamento dela poderia ser um reflexo de alguns problemas pessoais e que ninguém da equipe tinha procurado conversar melhor com ela durante as atividades. Ele volta ao trabalho e todos da equipe o esperam ansiosos para saber o resultado da conversa.

— E aí Marcos, conta pra gente como foi a reação dela?

— Gente, eu nem precisei falar! Ele chegou super agitada e disse que ia trancar a disciplina.

— Êêêêêêêêêê!

De repente, todos vibram e Marcos olha assustado para a reação dos colegas visto que ninguém perguntara os motivos que levaram Cristina a tomar aquela decisão. Enfim, todos estavam focados no negócio, que ia muito bem e não podiam perder tempo!

A disciplina termina e ambas as equipes tem lucros. A *Sabor Saúde* conseguiu multiplicar seu capital inicial de R\$ 16,00 (dezesesseis reais) para 284,00 (duzentos e oitenta e quatro reais) enquanto que a *Click Fashion* conseguiu R\$ 346,00 (trezentos e quarenta e seis reais). Na época, estava acontecendo um evento de nível nacional em Campina Grande e a turma juntou todos os seus recursos, alugaram um ônibus e foram participar da “Feira do Empreendedor”.

Apesar de as expectativas iniciais da professora terem sido alcançadas no que se refere ao planejamento e desenvolvimento da disciplina, ela encerra o semestre refletindo sobre o comportamento dos empreendedores na faculdade e no mercado de forma geral, chegando à conclusão de que o lado humano passara despercebido no cenário de atuação empresarial. A partir daí, começa a pensar em novas estratégias para resgatar esses valores nas próximas vezes em que fosse ministrar essa disciplina, mas isso já é outra estória.

## NOTAS DE ENSINO

### Objetivos de Aprendizagem

Os objetivos deste Caso de Ensino são:

- 1) Apresentar e discutir conceitos básicos sobre Empreendedorismo;
- 2) Despertar, nos participantes, a capacidade de diagnosticar características empreendedoras em um indivíduo ou grupo;
- 3) Expor uma prática pedagógica empreendedora relacionando teoria e prática;
- 4) Possibilitar a percepção do impacto do trabalho em equipe para a ação empreendedora;
- 5) Desenvolver a capacidade de análise crítica da literatura.

O caso dá ênfase à dificuldade da prática empreendedora em equipe, justamente pela necessidade de conciliação de interesses pessoais e da aplicação de técnicas indispensáveis. Esta dificuldade pode ser vista no momento de definição do tipo do negócio pela equipe “Sabor Saúde” e na execução do plano de negócio pelas duas equipes, quando não definem precisamente os responsáveis por algumas tarefas, que aparentam ser simples.

### Fonte dos Dados

Este caso relata uma situação real ocorrida em uma Instituição de Ensino Superior Privada. Os nomes da organização e das personagens foram substituídos por nomes fictícios, contudo o seu conteúdo não sofreu alterações. As informações foram coletadas em fontes primárias, tendo como base entrevista semi-estruturada com a professora e seu diário pedagógico.

### Sugestões para Discussão do Caso

O presente caso pode ser lido em até 20 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em disciplinas que tratem de empreendedorismo, trabalho em equipes, gestão de pequenos negócios, entre outros. Propomos a seguinte seqüência didática:

- 1) Leitura individual;
- 2) Debate em pequenos grupos;
- 3) Discussão em plenária das questões propostas;
- 4) Sistematização dos principais pontos discutidos no caso por parte do docente.

O mediador da reflexão deste caso-demonstração pode distribuir as questões para debate dos grupos, possibilitando que estes possam aprofundar as informações discutidas.



### Questões para Discussão

- 1) Que competências os alunos desenvolveram com esta vivência? Explique a importância delas relacionado-as com a ação empreendedora.
- 2) Como a prática pedagógica da implementação de um plano de negócios poderia ser melhor implantada com a turma?
- 3) Quanto mais pessoas temos para chegar a um ponto comum mais difícil torna-se a decisão? Podemos dizer que a composição das equipes com doze pessoas foi um ponto que viabilizou ou dificultou a implementação do negócio? Justifique seu argumento.
- 4) Como pode ser avaliada a atuação pedagógica da professora?
- 5) De alguma maneira a metodologia vivenciada na disciplina influenciou no trancamento da disciplina por parte de Cristina?
- 6) Vale tudo para a obtenção do sucesso nos negócios? E como ficam as relações interpessoais? Qual a importância das pessoas para a implementação da ação empreendedora?
- 7) Como pode ser avaliado o desenvolvimento das competências objetivadas pela professora?

### Bibliografia Recomendada

HISRICH, R.; PETERS, M. O indivíduo empreendedor. In: \_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. Cap. 3.

SOUZA, Eda C. Lucas; SOUZA-DIPIERI, Cristina. Cultura e atitude empreendedora: um estudo em empresas no Distrito Federal. **FACES Revista de Administração**, Belo Horizonte, MG, v. 6, n. 3, p. 90-100, set./dez. 2007.

SOUZA-DIPIERI, Cristina; SOUZA, Eda C. Lucas. Empreendedorismo e cultura: confusões conceituais. In: Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 4, 2005, Curitiba, PR. **Anais...** Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2005. CD-ROM. p. 1-13.