

PROGRAMA DE EMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: REFLEXÕES A PARTIR DE ALGUMAS EXPERIÊNCIAS CANADENSES E AMERICANAS

Maria Elisa Brandão Bernardes*
Dante Pinheiro Martinelli**

Resumo: Este artigo que relata algumas visitas realizadas a Centros e Programas de Desenvolvimento de Empreendedorismo no Canadá e nos Estados Unidos, apresentando quadros de referência que auxiliam a compreender as diferenças existentes nos Programas/Centros visitados e o papel dos diversos interessados (*stakeholders*) para o sucesso dos mesmos. Tem-se a intenção de contribuir para o avanço das reflexões acerca da prática do ensino de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas em instituições de ensino superior.

Palavras-chave: entrepreneurship; incubadoras de empresas; ensino superior.

1 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 Pequenas e Médias Empresas vêm sendo desenvolvidos. Muitos Programas específicos e/ou Centros de Empreendedorismo ligados a instituições de ensino superior estão sendo criados, bem como é 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 nessa via. O trabalho de Teresa Menzies, que há três anos vem reportando as “*Strategies and Best Practices of Entrepreneurship Centres In Canada*”, é um exemplo. Nessa linha, 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).

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 *stakeholders* e da importância da conquista da legitimidade para o sucesso de um Programa dessa natureza. Serão apresentados quadros de referência que auxiliem a compreender as diferenças existentes 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.

2 ESPECIFICIDADES DOS PROGRAMAS

Segundo Klofsten e 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. Essas atividades podem ser divididas em distintas iniciativas de um

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

** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo - Campus de Ribeirão Preto - Brasil – (dantepm@usp.br)

centro, incluindo a *start-up* ou criação de novas empresas, programas para empresas mais estabelecidas e atividades de rede de relação (*network activities*). Ilustram-se as possíveis atividades conforme mostra a figura 1.

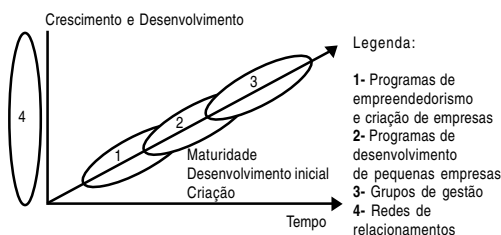


Figura 1: Programas em Centro de Inovação e Empreendedorismo
Fonte: Klofsten & Jones-evans, 1996, p. 190.

Ao se analisar o esquema proposto acima, pode-se inferir que existem, na realidade, duas distintas áreas de interesse no campo do Empreendedorismo e da Gestão de Pequenas Empresas, as quais vão se intercalando à medida 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 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; et al., 1984; JENNINGS; BEAVER, 1995; FILION, 1999 e STEWART J., et al., 1999). Tomem-se as definições de Carland 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*".

Os mesmos autores definem o proprietário de pequena empresa como 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 *proatividade*, segundo Wiklund, 1998). Já o proprietário-dirigente de pequena empresa não-inovadora, segundo a pesquisa de Stewart J. 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 concentrarem 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 e 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.

Em contrapartida, o campo da Gestão de Pequena e Média Empresa ainda enfrenta alguns problemas conceituais. Como bem salientam Beaver e 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, feitas por número de empregados ou de faturamento, as mesmas não são definições que satisfazem. É sabido que podem ser encontradas, por exemplo, empresas de alta tecnologia 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's:

- a alta personalização da gestão, (BAUMBACK, 1983; BAUER, 1983; MILLER; TOULOUSE, 1986; JULIEN, 1997);
- a restrição de recursos --

- a restrição de recursos (NEILSEN, 1974; SCHUMAN; SEEGER, 1986; LOUNSBURY; GLYNN, 2001 e ANDERSON; ATKINS, 2001);
- a estrutura orgânica que possui, pouco burocratizada, onde a relação entre as pessoas é basicamente informal (STARBUCK, 1965; JULIEN, 1997 e MARCHESNAY, 1997);
- a situação em que se encontra 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 por PME se dedicam ao estudo das especificidades dessas organizações quanto à sua gestão e formas de aprendizagem, ao fenômeno do crescimento, às 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 pelo entendimento de tais particularidades dirigem programas que se voltam para o desenvolvimento de ferramentas que irão contribuir para o crescimento da organização da PME e 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, esses 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 figura 2, que se trata de um contínuo, com

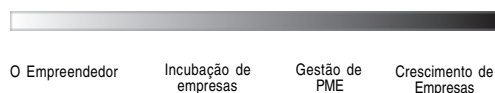


Figura 2 - Interseção dos campos de Empreendedorismo e PME.

extremos, podendo também abranger aqueles que se interessam por todos os aspectos do campo.

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

2.1 FOCO DOMINANTE DE ATUAÇÃO DE UM CENTRO OU PROGRAMA DE EMPREENDEDORISMO

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. Segunda a autora citada, centros voltados para estudantes são aqueles cujas principais atividades estão 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 no aprimoramento de sua formação e para assessorá-los na criação de empresas. Preocupam-se, também, por meio de redes de relacionamentos, em encorajar novas empresas tecnológicas, sendo que, para isso, oferecem bolsas, prêmios e contatos com financiadores, programam encontros e seminários que incentivem a troca e encorajem a criação de novas empresas. 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*, disponibilizar serviços de consultoria e projetos de pesquisa, encorajar o desenvolvimento tecnológico e as associações e programas de *networking*. Finalmente, Centros que se focam em pesquisa estão mais interessados em conduzir e publicar pesquisas acadêmicas, realizar estudos de caso e envolver estudantes em atividades de pesquisa, bem como orientar 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: as 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 interesses 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 figura 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.

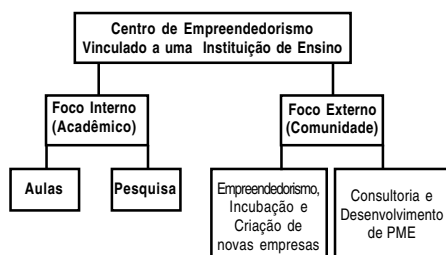


Figura 3: Focos de Atuação de um Centro ou Programa de Empreendedorismo

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.

2.2 OS STAKEHOLDERS E A LEGITIMIDADE DO PROGRAMA

Com a voga das abordagens *institucionalistas* em gestão, a questão da legitimidade também está na ordem do dia em toda análise da realidade organi-

zacional. 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). Essa legitimidade é concedida em função de sua conformidade às regras e aos valores normativos assimilados e de sua conformidade cognitiva, o que ocorre por meio da adoção de padrões de referência comum à sociedade na qual a organização está inserida. À medida 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 et al. (1997), nem todo *stakeholder* detém simultaneamente poder, legitimidade e requer prazos em suas exigências, existindo 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 as garantirão, talvez não com todos simultaneamente e com igual cuidado, mas certamente com os *stakeholders-chave* 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 se encontra, dos interessados diretos nos insumos do centro e da sociedade, há maior chance de que

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 influir no processo de legitimação e na garantia de seu funcionamento. São aspectos que ficarão mais claros com o relato das visitas efetuadas - o que será feito em seguida.

2.3 AS VISITAS

Em 2002, foram realizadas visitas exploratórias a seis Centros de empreendedorismo: três no Canadá, província do Quebec, e três na região de Boston, 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. Na província de Quebec, foram visitados o centro consorciado entre a HEC (*École des Hautes Études Commerciales de Montréal*), a *École Polytechnique* e a *Université de Montréal*, o centro *Dobson* da McGill University e os núcleos na *Université de Québec à Trois-Rivières*.

Na região de Boston, se encontram duas das mais renomadas universidades do mundo: a Harvard e o MIT (*Massachusetts Institute of Technology*). Ambas as universidades contam com um centro de empreendedorismo que ambos 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.

As visitas foram exploratórias e consistiram em análise documental e em entrevistas com diretores e/ou representantes dos centros visitados. 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 alcançados seguindo o referencial já 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 dessa 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 de Empreendedorismo da HEC 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. Também promove, 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 vem de mestres e doutores formados na HEC e na *Polytechnique*, sendo que alguns são projetos multidisciplinares (engenheiros e gestores trabalhando juntos) e pouquíssimos vêm da *Université de Montréal*.

A missão declarada do Centro de Empreendedorismo da HEC é "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 conta com parceiros, como o Ministério dos Negócios (*Ministère des Affaires Municipales et de la Métropole*), o *Banque de Montréal*, a Bell Canada e a KPMG, dentre outros. Apesar dessas 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 empreendedorismo, 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, nesse caso, é que a especificidade do Centro não é bem clara: se dirige ao empreendedor, mas não oferece suporte para criação da empresa propriamente dita, apenas para o princípio da gestão. Segundo o esquema Klofsten e Jones-evans (1996), esse Centro se consagra ao final da elipse 1 – criação de empresas, sem entrar propriamente na 2, isto é, em seu desenvolvimento. Também quanto ao Foco, o Centro não é claramente

situado: seu público é basicamente interno (vindo da *Polytechnique* e alguns da HEC); entretanto, não se envolve na criação de disciplinas específicas (apesar de alguns dos membros do Centro serem professores na HEC) ou pesquisas, estas concentradas na *Chaire de l'entrepreneurship* da HEC. É quando se analisa a questão da legitimidade do Centro que se pode 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.

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 dessas instituições e simplesmente atendendo a 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.*

Ou seja:

Desenvolver um programa para educação do empreendedorismo e ampliar a prática do empreendedorismo na *McGill University* e na comunidade da grande Montreal, através do desenvolvimento e promoção de disciplinas relevantes para a criação

de programas que suportem pesquisas que encorajem os empreendedores e o espírito empreendedor (tradução nossa).

Pode-se atestar que sua pretensão é atuar com empreendedores em projetos de criação de empresa (elipse 1 de KLOFSTEN; 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, pelos quais 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 (UTQR), não possui propriamente um Centro. A universidade possui um Instituto de Pesquisa sobre as PME's 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 subcontratações 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 Klofsten & 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 nos cursos de 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 propõem, as unidades da **UQTR** atendem a 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 também decidiu se inserir no campo de estudo de empreendedorismo. Na época da visita, o Centro engatinhava em definições. Em janeiro de 2003, porém, foi anunciada 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 se tem 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 legitimização para quaisquer empreitadas a que se propuser e conseqüentes recursos que demandar (dentro de sua identidade). Nesse caso, o centro se desenvolve com rapidez.

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.*" Ou seja, que irão "treinar e desenvolver líderes que irão construir bem sucedidos empreendimentos de alta tecnologia." Sendo assim, já se situam no vértice 1 de Klofsten e 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 essa especialização. É financiado por diversas doações da incitativa privada, tais como Hewlett-Packard, Motorola, Price-Waterhouse, dentre outros. Monitora 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. Realiza 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 oferece atividades para a comunidade: tudo é voltado para aulas e pesquisas acadêmicas. Quanto à legitimidade, também aqui há um exemplo de uma Instituição (SELZNICK, 1971), com identidade própria, legitimada pelo ambiente e captadora de quaisquer recursos de que necessite. O Centro, como uma exten-

são da *Sloan* no MIT, desfruta dessa mesma condição.

Babson College e o Blank Center of Entrepreneurship

A situação do *Babson College* é totalmente especial dentre os Programas visitados: trata-se 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 se tornarem executivos de empresas, a missão da instituição - que possui cerca de mil e quatrocentos alunos na graduação regular (diurna) - é a "educação gerencial com espírito empreendedor". Além dos cursos de graduação, possui programas executivos, MBA e mestrado. Não possui curso de doutorado, o que atesta uma vocação mais para ensino do que para pesquisa, apesar de ser o responsável pelo mais prestigiado Congresso Internacional em empreendedorismo do ocidente, o *Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference*. A admissão dos alunos nos mais variados cursos obedece a exigências que atestem seu perfil empreendedor. Para os cursos de pós-graduação (cerca de trezentas vagas) exige-se ainda que os alunos tenham experiência prévia no mercado. Possui 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, funciona 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 Klostfen & 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.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentou-se, ao longo deste artigo, os frutos da reflexão acerca do ensino de empreendedorismo, realizado pelos 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 propõem, embora por vias diferentes. Pode-se ilustrar a atuação distinta de cada um no quadro 1.

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

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

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 esse 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* foi subsidiado há anos sem que conseguisse criar uma identidade própria e destacada que ampliasse 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's não têm contribuído para o aumento do conhecimento na área, criando apenas mais mitos e mal-entendidos, vê-se uma situação excepcional em alguns desses 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 dessa dicotomia com a criação dos Centros de Empreendedorismo.

**ENTREPRENEURSHIP PROGRAM IN HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS:
REFLECTIONS FROM SOME CANADIAN
AND AMERICAN EXPERIENCES**

Abstract. *This paper relates some visits to centers and programs for the development of entrepreneurship in Canada and US. It presents references that help understanding the differences in the Programs/Centers visited and the role of the stakeholders in their success. The work intends to contribute for the discussion and advancement of the entrepreneurship and management of small businesses education in higher education institutions*

Key-words: *entrepreneurship; small companies incubators; high education.*

REFERÊNCIAS

ANDERSON, A.; ATKINS, M. Business strategies for entrepreneurial small firms. **Strategic Change**. Chichester, v.10, n.6, p. 311-324, Sep. 2001.
BAUER, M. **Les patrons de PME**: entre le pouvoir, l'entreprise et la famille. Paris: InterÉditions, 1983.

BAUMBACK, C. **Basic small business management**. Orlando: Prentice Hall, 1983.

BEAVER, G.; JENNINGS, P. Editorial overview: small business, entrepreneurship and enterprise development. **Journal of Strategic Change**, v. 9, n. 7, p. 397-403, 2000.

BORCIEU, S. L'internationalisation des PME: du déterminisme au volontarisme stratégique. **Gestion printemps**. v. 2, n. 1, p. 2-22, 2000.

CARLAND, J.; et al. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, v.9, n. 2, p.354-359, Apr.1984.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 2, n. 34, p. 05-28, abr.1999.

FREEMAN, E.R. Stakeholder management: framework and philosophy. In: FREEMAN, E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984, p. 52-82.

GIBB, A. A. SME Policy, academic research and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions, rituals and confusions. **International Small Business Journal**. London, v. 18, n. 3, p. 13-35, Apr. 2000.

JENNINGS, P.; BEAVER, G. The managerial dimension of small business failure. **Journal of Strategic Change**. Chichester, v. 4, n.2, p. 185-200, Aug. 1995.

JULIEN, P.A. **Les PME**: bilan et perspectives. 2^oéd. Paris: Presses inter universitaires, 1997.

KLOFSTEN, M.; JONES-EVANS, D. Stimulation of technology-based small firms - a case study of university-industry cooperation. **Technovation**. v. 16, n. 4, p.187-193, 1996.

LINDSAY, W.; RUE, L.W. Impact of the organization environment on the long-range planning process: a contingency view. **Academy of Management Journal**. Briarcliff Manor, v. 23, n. 3, p.385-404, Apr. 1980.

Maria Elisa Brandão Bernardes
Dante Pinheiro Martinelli

- LOUNSBURY, M.; GLYNN, M.A. Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources. **Strategic Management Journal**. London, v. 22, n.6-7, p. 545-564, Jun. 2001.
- MacFARLANE, B. Business and management studies in higher education: the challenge of academic legitimacy. **The International Journal of Educational Management**. v. 9, n. 5, p. 4-10, 1995.
- MARCHESNAY, M. Le management stratégique. In: JULIEN, P.A. **Les PME: bilan et perspectives**. Cap-Rouge: Presses inter universitaires, 1997, p.100-126.
- McCLELLAND, D. **The Personality**. New York: Dryden Press, 1951.
- MENZIES, T.V. An exploratory study of university entrepreneurship centres in canada: a first step in model building. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**. v. 15, p.15-38, 1998.
- MILLER, D.; TOULOSE, J.M. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. **Management Science**. v. 32, p. 1389-1409, Nov., 1986.
- MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, v. 22, n. 4, p. 853-886, Mar. 1997.
- NEILSEN, E. Contingency theory applied to small business organizations. **Human Relations**. v. 27, n.4, p. 357-379, 1974.
- OLIVER, C. Strategic Responses to Institutional Processes. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, v. 16, n. 1, p. 145-179, Jan. 1991.
- SCHUMAN, J.; SEEGER, J. The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth companies. **American Journal of Small Business**. v. 11, n. 1, p. 7-18, 1986.
- SCOTT, R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**. v. 32, n.4, p. 493-511, Dec. 1987.
- SELZNICK, P. **Liderança na Administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- STARBUCK, W. Organizational Growth and Development. In: MARCH, J. **Handbook of Organization**. Chicago: Rand Nyle, 1965, p. 451-533.
- STEWART, J. W. H.; et al. A Proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. **Journal of Business Venturing**. v. 14, n. 2, p. 189-214, Mar. 1999.
- ZUCKER, L.G. Institutional theories of organization. **American Review of Sociology**. v. 13, p. 443-464, 1987.
- WIKLUND, J. **Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behaviour in small firms - longitudinal evidence**. Babson: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 1998.

Data do recebimento do artigo: 26/02/04

Data do aceite do artigo: 21/05/04