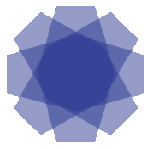


LABORATÓRIO DE GESTÃO EMPREENDEDORA NO MESTRADO PROFISSIONAL: DA PRÁTICA PARA A TEORIA.

Antonio Sauaia - Jorge Sauaia e Yvonne Aidar Sauaia

Resumo

Programas de mestrado acadêmico frequentemente adotam uma abordagem dedutiva, em que a teoria antecede a prática. No mestrado profissional o novo desafio é formar pesquisadores a partir de uma abordagem indutiva, em que a experiência profissional antecede as teorias. Neste relato técnico revisitamos os conceitos de empreendedorismo e inovação em ambientes organizacionais, nas perspectivas econômica, administrativa e contábil. Nove experientes profissionais com formação variada (Administração, Psicologia, Relações Públicas e Pedagogia) participaram de um Laboratório de Gestão (jogo de empresas com pesquisa) cujos objetivos eram: propiciar uma experiência gerencial empreendedora através de um jogo de empresas geral; relatar a vivência em estudos teórico-empíricos apoiados em dados primários do contexto laboratorial. Nesta vivência cada participante aportou sua experiência ao gerir uma empresa e praticou os modelos de gestão para criar conhecimento de autoria em temas como: ponto de equilíbrio operacional, estratégias deliberadas e emergentes, autoliderança, gestão de capital de giro, implantação do BSC, alinhamento estratégico, tático e operacional em busca de eficiência, inovação, desempenho organizacional e construção de conhecimento em jogos de empresas. Sob a liderança de educadores treinados para conduzir os laboratórios de gestão empreendedora, todo mestrado profissional poderá beneficiar docentes e discentes, propiciando formação acadêmica indutiva, cumprindo seus objetivos institucionais.



LABORATÓRIO DE GESTÃO EMPREENDEDORA NO MESTRADO PROFISSIONAL: DA PRÁTICA PARA A TEORIA.

Resumo

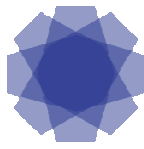
Programas de mestrado acadêmico frequentemente adotam uma abordagem dedutiva, em que a teoria antecede a prática. No mestrado profissional o novo desafio é formar pesquisadores a partir de uma abordagem indutiva, em que a experiência profissional antecede as teorias. Neste relato técnico revisitamos os conceitos de empreendedorismo e inovação em ambientes organizacionais, nas perspectivas econômica, administrativa e contábil. Nove experientes profissionais com formação variada (Administração, Psicologia, Relações Públicas e Pedagogia) participaram de um Laboratório de Gestão (jogo de empresas com pesquisa) cujos objetivos eram: propiciar uma experiência gerencial empreendedora através de um jogo de empresas geral; relatar a vivência em estudos teórico-empíricos apoiados em dados primários do contexto laboratorial. Nesta vivência cada participante aportou sua experiência ao gerir uma empresa e praticou os modelos de gestão para criar conhecimento de autoria em temas como: ponto de equilíbrio operacional, estratégias deliberadas e emergentes, autoliderança, gestão de capital de giro, implantação do BSC, alinhamento estratégico, tático e operacional em busca de eficiência, inovação, desempenho organizacional e construção de conhecimento em jogos de empresas. Sob a liderança de educadores treinados para conduzir os laboratórios de gestão empreendedora, todo mestrado profissional poderá beneficiar docentes e discentes, propiciando formação acadêmica indutiva, cumprindo seus objetivos institucionais.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Laboratório de Gestão; Mestrado Profissional.

Abstract

Academic master programs often adopt a deductive approach, in which the theory precedes practice. In professional master programs the new challenge is to train researchers from an inductive approach in which professional experience prior theories. In this technical report revisit the concepts of entrepreneurship and innovation in organizational environments, the economic outlook, administrative and accounting. Nine experienced professionals with varied backgrounds (Administration, Psychology, Public Relations and Education) participated in a Management Laboratory (gaming companies with research) whose objectives were: to foster an entrepreneurial management experience through a set of general business; report the experience in theoretical and empirical studies supported by primary data from the laboratory setting. This experience each participant contributed his experience in managing a company and practiced management models for building knowledge written on topics such as: operating breakeven point, deliberate strategies and emerging, self-leadership, working capital management, BSC implementation, strategic alignment, tactical and operational in search of efficiency, innovation, organizational performance and construction of knowledge in business games. Under the leadership of trained educators to conduct entrepreneurial management laboratories, every professional masters could benefit teachers and students, providing academic inductive, fulfilling its institutional objectives.

Keywords: entrepreneurship; Management Laboratory ; Professional Master.



Atenção:

- O uso do template é obrigatório. Este modelo já possui a formatação solicitada pelo congresso. Utilize-o para escrever o seu relato técnico.
- O Relato Técnico deve conter no mínimo 7 e no máximo 16 páginas (incluindo primeira página).

1 Introdução

O Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA-USP destina-se ao estudo dos conhecimentos relacionados aos processos empreendedores nas organizações, que envolvem o conjunto de ações de **renovação estratégica, criação, inovação e geração de novos negócios**. Busca-se analisar as atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para **facilitar a atividade empreendedora** no contexto da área que representa a competência central do curso. É um curso de natureza *stricto sensu* e gratuito (dados coletados no portal do MPE - FEA/USP/SP).

O curso tem quatro objetivos:

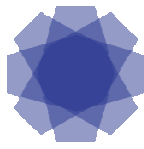
- 1 Formar profissionais com domínio sobre **Empreendedorismo Organizacional** para atuar com **eficiência gerencial** e executiva nas empresas e organizações;
- 2 Produzir conhecimentos, aplicar teorias e disseminar técnicas e práticas gerenciais mais eficientes;
- 3 Desenvolver e disseminar conhecimentos em Empreendedorismo e Inovação e Novos Negócios de forma a contribuir para o avanço das organizações; e
- 4 Capacitar profissionais para atuarem com elevado padrão ético e de responsabilidade, de forma a aprimorar a sustentabilidade dos negócios por meio de práticas gerenciais compatíveis.

O curso pretende que seus egressos adquiram uma sólida **capacitação em Empreendedorismo**, como sua área de competência central. Para tanto, concentra-se no domínio de conceitos, compreensão e aplicação de modelos de gestão, capacitação para a tomada de decisão, voltados para **Inovação e Novos Negócios e Empreendedorismo Interno**. Como resultado pretende-se que este egresso incorpore **uma visão estratégica de globalização dos negócios**, de forma a dar-lhes uma clara distinção profissional no mercado em que atuem.

Um dos desafios do mestrado profissional é **diferenciar-se do mestrado acadêmico**. Assim, a escolha do corpo docente leva em conta sua experiência profissional, sua formação e titulação. Além disso, devem dominar as técnicas didático-pedagógicas, ter capacidade de elaborar uma ementa estruturada e de selecionar estratégias de ensino-aprendizagem que explorem tanto a experiência dos participantes, como seu potencial de desenvolvimento.

Desta forma, cabe ao programa criar oportunidades aos estudantes para trazerem sua experiência profissional e a aportarem em sala de aula no processo de aprendizagem, tarefa que pode representar um problema nas disciplinas de conteúdo.

Para contribuir com esses desafios, foi desenhada uma disciplina que tinha a finalidade de acolher a experiência profissional do participante com elemento-chave de suas competências a serem aportadas no processo de aprendizagem, permitindo-lhes praticarem conceitos de empreendedorismo em sala de aula e relatarem esta experiência em um documento em formato artigo científico, uma das evidências de sua produção de conhecimento, como proposto nos objetivos do programa.



Referencial Teórico

2 Empreendedorismo

De acordo com a abordagem econômica o empreendedorismo, ou ato de criar combinações que trazem descontinuidade – produtos, mercados, métodos de produção, fontes de fornecimento ou reorganização da indústria – é visto como o motor do crescimento econômico de um país. O empreendedor, cuja função é criar inovações, faz a economia avançar rumo a outro patamar. Ele planeja, organiza sua estrutura, toma decisões estratégicas e avalia os resultados, mobilizando recursos escassos em busca de oportunidades de negócios. Desta forma assume riscos, pessoal, financeiro, na carreira, familiar, social ou físico, sob incerteza, em um contexto socioeconômico que o ameaça ou cria oportunidades (Murphy et al., 2006, p.16).

Para Cantillon (1730) o empreendedor adquire insumos a um preço certo e os revende a um preço incerto, seja comerciante ou produtor. Sua característica mais marcante é a propensão a riscos em busca de lucros (Murphy et al., 2006, p.19). Outros autores espalhados pelo mundo aportaram ideias sobre o empreendedorismo durante a Revolução Industrial. Say (1803) afirmava que o empreendedor possui uma habilidade acima da média para a execução de determinadas tarefas, quer seja na agricultura, manufatura ou comércio. Ele tem a capacidade de projetar o processo de produção, fato importante na indústria de transformação. O empreendedor, o capital e a terra geram são os geradores de lucros. Ele também emprega trabalhadores, o que define o “quarto” fator de produção na economia clássica.

Schumpeter, economista que viveu na Áustria e na Alemanha publicou em 1911 a “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, teve de mudar-se para os EUA devido ao nazismo. Sob sua ótica, o empreendedorismo era motor do desenvolvimento econômico, fonte de descontinuidades: a criação de novo produto ou a adição de atributos ao produto; a adoção de um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a seleção de um novo fornecedor de matéria-prima; a reorganização de uma indústria (Bull e Willard, 1993, p.185).

O empreendedor de Schumpeter, um inovador inconformado, quebra rotinas estabelecidas. É flexível para lançar inovações, correr riscos e desfrutar dos ganhos decorrentes do sucesso, até que seja copiada sua inovação. Ao contrário, as empresas que comprometeram seu capital são avessas ao risco e resistentes às mudanças. (Brouwer, 2002, p.90).

Ao final da Primeira Grande Guerra, Knight (1921) publicou “Risco, Incerteza e Lucro”. Para ele o empreendedor vive sob constante mudança lidando com situações de risco (a probabilidade de eventos futuros é conhecida a priori) e de incerteza (a expectativa de eventos futuros é o resultado de julgamento ou intuição). O empreendedor busca antecipar mudanças e produzir um novo tipo de atividade que lhe permitirá obter lucros.

A demanda reprimida por produtos, durante as duas grandes guerras mundiais, estimulou a produção de novos bens. A elevada produção que se seguiu saturou o mercado nos anos 70, ao tempo em que as crises do petróleo ocorreram e que emergiu o Toyotismo, afetando a economia norte-americana e a européia (Womack et al., 1990, pp.46). Neste ambiente altamente competitivo, Kirzner (1973), da escola austríaca de Economia, publicou “Competição e Empreendedorismo”. Esse empreendedor, atuando em um mercado competitivo, estará alerta às oportunidades de lucro, aproveitando-se do conhecimento imperfeito do mercado. Sua função é engajar-se em atividades de arbitragem lucrativa,



comprando mercadorias a um preço mais baixo que o esperado, ou vendendo produtos a um preço acima da média (Hamilton e Harper, 1994, p.5).

Os economistas do Quadro 1 contribuíram para a evolução histórica do conceito de empreendedorismo (séculos XVIII a XX).

Quadro 1 – Evolução histórica e conceitos associados ao empreendedorismo

Autor (ano)	Conceitos associados
Cantillon (1730)	Risco e lucro.
Say (1803)	O empreendedor é o quarto fator de produção (terra, capital e trabalho)
Schumpeter (1911)	Implantar inovações, romper barreiras, desenvolver a economia.
Knight (1921)	Incerteza.
Kirzner (1973)	Atenção às oportunidades do mercado.

Em anos recentes grandes empresas passaram a dominar a cena econômica ganhando maior peso no desenvolvimento econômico. Hisrich (1988, p.1) destacou os alertas do meio acadêmico quando elas se tornaram direcionadoras do crescimento econômico: aumento da competição entre países; disputa doméstica entre estados nos EUA que ofereciam redução de impostos como incentivo às grandes corporações. Este modelo não ajudou o desenvolvimento regional, já que atividades como Pesquisa & Desenvolvimento e Marketing não eram transferidas com as unidades de transformação. Birch (1987, p.16) notou que, de 1981 a 1985, as empresas norte-americanas com menos de 20 funcionários criaram 88% de novos empregos líquidos (empregos criados menos extintos). Verificou ainda que as 500 maiores empresas americanas eliminaram 2,8 milhões de empregos de 1980 a 1986.

Cooper (2003) observou que a partir de 1980 surgiram mais conferências e periódicos acadêmicos, além de centros de pesquisa. É crescente o interesse do meio acadêmico no tema. O surgimento dos mestrados profissionais em empreendedorismo é mais uma evidência. Os métodos educacionais variam consideravelmente de aulas expositivas, apresentações e resenhas até estudos de casos, discussões e jogos de papéis. (Henry et al., 2005, p.105). São utilizadas aulas expositivas conduzidas por professores, palestras ministradas por profissionais convidados, estudos de caso e criação de planos de negócios. Ainda, são realizadas em campo atividades como estágios, consultorias em pequenas empresas e visitas a empresas (Raichaudhuri, 2005, p.81).

Kuratko (2005, p.584) argumentou que através dos métodos vivenciais, conceitos e teorias se relacionam com sua aplicação no mundo real. Dentre eles, a elaboração de planos de negócios, a criação de negócios por estudantes, casos reais, consultorias com empreendedores, jogos por computador, jogos comportamentais, entrevistas com empreendedores, pesquisas do ambiente, viagens a campo, vídeos e filmes. Dentre eles prevalecem os planos de negócios, apesar da dificuldade do *feedback*. As competições de planos de negócios têm destaque nos centros de empreendedorismo de escolas de administração norte-americanas, como *Harvard Business School* (HARVARD, 2016) e *Stern Business School* da Universidade de Nova York (Stern, 2016). Bancas formadas com professores e profissionais geram *feedback* e prêmios para a implementação das boas ideias.



3 Laboratório de Gestão:

Até o final de 1990 a FEA havia produzido dissertações de mestrado sobre ‘jogos de empresas’ que focalizavam o uso da técnica como uma ferramenta de educação gerencial (Tanabe, 1977; Beppu, 1984; Martinelli, 1987; Sauaia, 1989). Apesar da grande aceitação que tiveram no início de sua introdução em cursos brasileiros (Tanabe, 1977), os jogos de empresas caíram no descrédito de educadores preocupados em oferecer formação crítica aos administradores. Os jogos atraíram a atenção dos docentes, pois conseguiam manter o interesse dos estudantes, mas pareciam meramente lúdicos e superficiais. Mesmo aos olhos dos estudantes, os jogos não pareciam integrar de maneira sistêmica os conteúdos das disciplinas programadas. Este dilema fez surgir um questionamento conceitual que culminou no estudo de Sauaia (1995): satisfação ou aprendizagem em jogos de empresas? Dentre os produtos desta pesquisa quantitativa envolvendo 659 respondentes, emergiram do levantamento quatro tipos atitudinais identificados no ambiente de tomada de decisão do jogo de empresas a partir da análise fatorial, tipos estes que sinalizam características empreendedoras dos participantes.

Tabela 1: Tipos atitudinais presentes em jogos de empresas

Tipo atitudinal	Percentual	Características distintivas dos perfis atitudinais
Empreendedores determinados	32,6%	Dispostos a enfrentar os riscos diante do desconhecido
Entusiastas cautelosos	34,4%	Apesar do entusiasmo, gostam de raciocinar e de planejar
Espectadores unidos	27,0%	Interessados, muito autocríticos que se sentem despreparados
Críticos desambientados	6,0%	Motivados pelo sucesso e distanciados pelo risco de insucesso
	100%	

A constatação de que as limitações dos jogos de empresas deveriam continuar sendo investigadas levou Sauaia a empreender, de maneira incansável, redesenhos das disciplinas conduzidas por mais de 20 anos na graduação e na pós-graduação. Tal evolução se confunde com sua carreira acadêmica em busca de titulação (1986 a 2006), ao longo da qual pesquisou e publicou diversos estudos sobre jogos de empresas. Para a finalidade deste relato estará em foco o conteúdo do livro texto Laboratório de Gestão (2008, 2010 e 2013), cujos pilares conceituais estão descritos abaixo: simulador organizacional (artefato); jogo de empresas (processo); pesquisa aplicada (produto). Os três pilares estão sintetizados a seguir:

1. Simulador organizacional – artefato educacional que descreve um conjunto de regras econômicas na forma de um caso empresarial, estudado previamente pelos participantes.
2. Jogo de empresas – processo de tomada de decisão, sob incerteza, onde grupos praticam modelos de gestão (planejamento; organização; decisão; controle) e competem entre si em busca de resultados objetivos, sinalizados por indicadores de sustentabilidade (econômica, social e ambiental).
3. Pesquisa aplicada – todo participante ocupa um papel gerencial funcional no jogo de empresas (planejamento, marketing, produção, recursos humanos, finanças e presidência) e identifica um problema de gestão em sua área, por vezes relacionado ao tema de sua pesquisa no PPGA, para investigar e produzir um artigo científico durante a disciplina semestral em formato final para publicação em congresso ou periódico.

Desta forma, a disciplina antes voltada para prática gerencial e tomada de decisão, incorporou uma atividade regular de pesquisa, voltada para publicação, o que se encontra perfeitamente alinhado com os propósitos de pesquisas e publicação do PPGA. A mudança do nome virá apenas melhor evidenciar as atividades que já são praticadas na disciplina nos últimos anos.



4 Metodologia

A baixa qualidade percebida pelos acadêmicos em relação aos jogos de empresas tornou-se tema central da carreira profissional de Sauaia, na academia. Sua experiência profissional nos primeiros 15 anos de carreira desenvolveu-se em empresas privadas que atuavam no setor de telecomunicações atendendo organizações públicas, diversas empresas do sistema Telebrás. Como engenheiro eletricista que se tornou sócio-gerente de uma S/A de capital fechado, Sauaia identificou a necessidade voltar aos bancos escolares. Desejava assimilar e compreender de maneira mais estruturada as ferramentas de gestão que aplicava de maneira intuitiva na profissão de gerente de contratos. Os aspectos técnicos estavam dominados, mas havia carências de cunho gerencial. Depois de cursar o programa de Administração Financeira oferecido em 1984 pela ADIFEA, animou-se para cursar a partir de 1985 o mestrado em Controladoria e Contabilidade na FEA/USP/SP.

Enquanto percorria os estágios da carreira acadêmica, motivado pelos 15 anos de experiência empresarial Sauaia empreendeu por 20 anos diversas pesquisas com os jogos de empresas, no mestrado (1989), doutorado (2006) e livre-docência (2006), até alcançar a fundamentação teórica do Laboratório de Gestão (2008, 2010 e 2013), com três edições publicadas. Em 2014 foi convidado a integrar o corpo docente do Mestrado Profissional em Empreendedorismo lançado na FEA/USP/SP. Esta oportunidade trouxe consigo o desafio de adaptar o ambiente de educação gerencial e pesquisa para atender o perfil dos estudantes cuja linguagem era eminentemente prática. Assim surgiu a primeira turma de Laboratório de Gestão Empreendedora, conduzida em 2014, cuja experiência será aqui relatada.

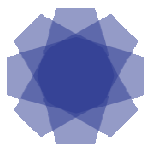
5 Resultados Obtidos e Análise:

Contexto de execução da intervenção

O programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo na FEA/USP/SP lançado em 2014 é composto de um conjunto de disciplinas de conteúdo e de práticas, oferecidas semestralmente no período noturno. Algumas são obrigatórias* e outras, eletivas (Quadro 2).

Quadro 3: Disciplinas do Mestrado Profissional em Empreendedorismo – FEA/USP/SP

Código	Nome
EAP5001	Administração da Inovação Competitiva
EAP5002	Administração Estratégica
EAP5004	Gerenciamento de Projetos
EAP5005	Comportamento Humano no Trabalho
EAP5006	Empreendedorismo Inovador
EAP5007	Empreendedorismo Social e Negócios Socioambientais
EAP5008	Gestão da Inovação Tecnológica
EAP5010	Inovação e Novos Negócios
EAP5011	Laboratório de Gestão <i>Empreendedora</i>
EAP5012	Métodos de Pesquisa Qualitativa e Quantitativa para Elaboração de Projetos de Intervenção
EAP5013	Plano de Intervenção: Planejamento Estratégico e Plano de Negócios
EAP5014	Sistemas de Informação
EAP5015	Marketing para Empreendedorismo
EAP5016	Finanças para Empreendedorismo
EAP5017	Seminário de Preparação para a Qualificação*
EAP5018	Monitoria Didática I*
EAP5019	Monitoria Didática II*
EAP5020	Projeto e Gestão do Sistema de Operações



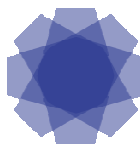
Código	Nome
EAP5021	Modelo de Negócios: Análise, Concepção e Inovação
EAP5022	Gestão de Riscos Corporativos
EAP5023	Criatividade, Resiliência e suas Interfaces com o Empreendedorismo

Os objetivos institucionais do programa de mestrado profissional, que direcionaram as ações aqui relatadas, podem aqui ser revisitados:

- Formar profissionais com domínio sobre Empreendedorismo Organizacional para atuar com eficiência gerencial e executiva nas empresas e organizações;
- Produzir conhecimentos, aplicar teorias e disseminar técnicas e práticas gerenciais mais eficientes;
- Desenvolver e disseminar conhecimentos em Empreendedorismo e Inovação e Novos Negócios de forma a contribuir para o avanço das organizações;
- Capacitar profissionais para atuarem com elevado padrão ético e de responsabilidade, de forma a aprimorarem a sustentabilidade dos negócios por meio de práticas gerenciais compatíveis.

Para participar da primeira turma do Laboratório de Gestão Empreendedora inscreveram-se 11 estudantes, 9 dos quais cursaram integralmente as 16 aulas do primeiro semestre de 2014, nas noites de quarta-feira (Quadro 3). Era grande a diversidade dos profissionais matriculados que traziam experiências muito diversificadas ao laboratório. Para apoiar a disciplina foi criada uma ementa nos moldes tradicionais.

Quadro 4: Programa da disciplina Laboratório de Gestão Empreendedora



Data	Aula	Tópico – 19h às 21h	21h15 às 23h	Atividades de preparação (D)
26/fev	1 - P	Filosofia LG: aprender fazendo! Os 3 Pilares conceituais do LG Regras econômicas do simulador	Rodada-teste (em grupos) Discussão dos resultados Problemas de pesquisa!	Confirmação de matrícula; Leitura do livro-texto: Parte I Atualizar currículo LATTES
05/mar	-----	Carnaval (não haverá aula)	Carnaval	Carnaval
12/mar	2 - P	Resultados da rodada-teste Jogo#1 (quádruplas) Plano de Gestão para 4 trimestres	Problemas de pesquisa! Resultados T01; Avaliação Resultados T02; Avaliação	Leitura: Parte II – Livro texto Carregar os 6 resumos (7 a 12) Pesquisa aplicada: Resumo v1
19/mar	3 - P	Análise anual de resultados Decisões/Resultados T03 e T04;	Orientação de pesquisa Roteiro Assembléia: A.G.O.	Leitura do Livro-texto Pesquisa aplicada: Resumo v2
26/mar	4 - P	Assembléia Geral (Jogo#1);	QAA- aval. aprendizagem	Leitura Extra (obs.)
02/abr	5 - P	1º. Seminário de pesquisa	1º. Seminário	Leitura Extra (obs.)
09/abr	6 - P	Jogo#2 (trios) Plano de Gestão para 4 trimestres	Problemas de pesquisa! Result. T01; T02; T03; T04	Leitura e pesquisa: Livro-texto
16/abr	7 - P	Assembléia Geral (Jogo#2)	QAA- aval. aprendizagem	Leitura e pesquisa: Livro-texto
23/abr	8 - P	Jogo#3 (duplas) Plano de Gestão para 4 trimestres	Problemas de pesquisa! Result. T01; T02; T03; T04	
30/abr	10 - P	2º. Seminário de pesquisa	2º. Seminário	Leitura Extra (obs.)
07/mai	9 - P	1ª. Assembléia Geral (Jogo#3)	QAA- aval. aprendizagem	Leitura e pesquisa: Livro-texto
14/mai	11 - P	Jogo#3 (duplas) Plano de Gestão para 4 trimestres	Problemas de pesquisa! Result. T05; T06; T07; T08	
21/mai	12 - P	2ª. Assembléia Geral (Jogo#3)	QAA- aval. aprendizagem	Leitura e pesquisa: Livro-texto
28/mai	13 - P	3º. Seminário de pesquisa	3º. Seminário	Leitura Extra (obs.)
04/jun	14 - P	3º. Seminário	Problemas de pesquisa! Result. T01; T02; T03; T04	Leitura e pesquisa: Livro-texto
11/jun	15 - P	3º. Seminário: avaliação final	Encerramento das aulas.	
Critérios de Avaliação (*ponderada pela presença)				
1	20%	Teste das regras do simulador (assimilando & compreendendo)		Individual (sob certeza)
2	30%	TIR Jogos de empresas 2 e 3: média (aplicando & analisando)		Grupos (sob incerteza)
3	20%	Artigo – V1, submetida ao Congresso (avaliando &...)		Individual (sob certeza)
4	30%	Artigo – V2, submetida ao Periódico (criando conhecimento)		Individual (sob certeza)
	100%			

Observações:

1. Legenda: P – Atividade presencial em todas as aulas; D – Atividade distante na preparação das aulas.
2. Leitura-extra do semestre: Cortella, M. S. *Qual é a tua Obra?* 7ª. Edição, Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
3. Os Seminários SIMULAB de pesquisa são realizados toda segunda 5ª feira de cada mês, das 14h às 17h.
4. Esta programação poderá ser revisada no decorrer da disciplina para acomodar as inovações emergentes.

Adicionalmente, foi criado um AVA – ambiente virtual de aprendizagem, no portal SimuLab (www.simulab.com.br/ead), com a finalidade de oferecer aos participantes acesso remoto ao material didático (recursos) e à área de envio de tarefas (atividades). Navegaram pela plataforma SimuLab baseada na tecnologia MOODLE os estudantes matriculados, a monitora e o docente, cuja finalidade era dar suporte às experiências presenciais e remotas no programa misto (blended).



Dinâmica do laboratório de gestão empreendedora

Antes da primeira reunião presencial, o professor estudou o perfil dos participantes matriculados, para ajustar a linguagem na aula inicial e estabelecer algum critério para a formação dos grupos de competição no jogo de empresas. A apresentação da filosofia da disciplina e dos participantes antecedeu a exposição detalhada do caso que descreve o simulador organizacional, o artefato objeto de estudo (parte 1 do livro-texto: Sauaia, 2013). Para auxiliar na compreensão dinâmica e sistêmica das regras econômicas do simulador, foi prevista uma rodada-teste do jogo de empresas.

Ao final das apresentações os participantes foram divididos em três grupos com três gestores cada um, buscando-se aproximar pessoas com formação distinta e criar experiências complementares. Após o intervalo os grupos foram apoiados para preencherem em papel, o formulário de decisões associado ao simulador industrial SimuLab (Sauaia, 2013, p.54). Foram auditados os formulários preenchidos e em seguida um membro de cada grupo lançaram suas decisões no formulário eletrônico existente no portal. Terminada a primeira aula, todos foram convidados a se cadastrarem no portal e ingressarem com o código de inscrição na sala de aula virtual. Cada rodada equivalia ao período de um trimestre (90 dias).

Os mesmos grupos da rodada-teste deram início ao Jogo 1. Na segunda aula os grupos foram apoiados a formularem seu plano de gestão para um ano de operações (quatro trimestres), baseando-se no modelo das quatro etapas (Quadro 4).

Quadro 4: Plano de Gestão em 4 etapas para um ano de operações (Sauaia, 2013, p.67)

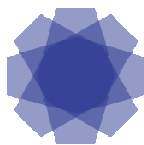
Etapa: questão disparadora	Atividades desta etapa
1. Onde estamos?	Elaborar um diagnóstico baseado em uma análise SWOT.
2. Para onde iremos?	Definir os objetivos qualitativos para as áreas funcionais.
3. Como iremos?	Definir as políticas (rotinas internas) e as estratégias (rotinas externas).
4. Quanto alocar?	Definir, a priori, os valores para o orçamento de metas de quatro trimestres.

As rodadas do jogo 1 se sucederam e os grupos competiram enfrentando oportunidades e ameaças. O simulador industrial SimuLab apoia um jogo de empresas geral e competitivo. Os grupos partem de condições idênticas, mercadológica, operacionais e financeiras. O único elemento distintivo dos grupos é o capital intelectual, ou seja, os gestores. No início os participantes se empenham para assimilar e compreender as regras econômicas do simulador industrial. Apesar de os dados serem inicialmente idênticos, os grupos analisam os dados de maneira assimétrica, o que cria informação incompleta e viesando sua perspectiva. Este viés influencia na escolha das políticas internas e das estratégias externas, levando a resultados completamente distintos. Fica evidente a influência dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes empreendedoras, mais propensas a riscos, ou mais conservadoras.

Ao término do jogo 1 foi conduzido um Seminário Anual no qual cada grupo apresentou suas estratégias e os resultados alcançados. Este compartilhamento de experiências propicia a socialização da aprendizagem no ambiente laboratorial, ampliando o repertório de possibilidades para o jogo 2, no qual os participantes foram redistribuídos em novos grupos.

Repetiu-se no jogo 2 o ciclo completo da experiência empreendedora laboratorial, que avançou pelas três fases tradicionais: formulação das estratégias (plano em quatro etapas), implementação (tomada de decisões sequenciais) e controle (avaliação horizontal e vertical, dos resultados trimestrais). O jogo 2 encerrou-se com o Seminário Anual com a finalidade de potencializar ainda mais a aprendizagem empreendedora.

Para o jogo 3, foram repetidos os procedimentos anteriores em uma indústria formada por nove competidores. Cada estudante conduziu de maneira independente todas as decisões funcionais da empresa laboratorial, como forma de se evidenciar sua aprendizagem prática



nos processos de tomada de decisão. Neste contexto laboratorial foram intensamente praticados os princípios do empreendedorismo descritos no referencial teórico deste relato.

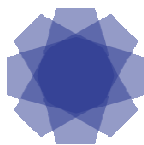
Criação de conhecimento de autoria

Os resultados qualitativos e quantitativos produzidos pelo simulador nos três jogos encadeados foram utilizados pelos participantes (estudantes, monitora e professor) como dados primários para a produção das pesquisas teórico-empíricas, dentre as quais figura este relato técnico. Os produtos finais da criação de conhecimentos seguiram um roteiro que vem sendo testado desde 1996, quando de sua primeira publicação. Trata-se de um artigo de Sauaia que vem sendo aprimorado e que está publicado em sua nova versão. A cada disciplina ele tem sido aperfeiçoado, como resultado de um processo de melhoria continuada. Na Tabela 1 se pode observar uma versão do sumário proposto para as pesquisas laboratoriais.

Tabela 2: Plano do Sumário com a extensão estimada de cada tópico.

Tópicos	Nº de páginas
Título	1 linha
Resumo (6 itens): problema; objetivo; referencial; método; resultado; conclusão. 5 palavras-chave	10 linhas
Parte I – Revisão de Literatura (só cabem opiniões dos autores pesquisados)	Dados secundários
Introdução – ambientação do tema no espaço e no tempo (evolução)	1
Conceito 1 sob a <u>ótica acadêmica</u> - Modelo funcional a ser testado na gestão - Apresentar pelo menos 3 autores que argumentam os prós e contras do modelo.	1
Conceito 2 sob a <u>ótica das organizações</u> - Descrever um caso real de sucesso e um de fracasso, contrapondo os resultados.	1
Conceito 3 – Explicar a relação de seu tema de estudo com: - Sustentabilidade (indicadores econômicos, sociais, ambientais) - Política e Cidadania (ações e iniciativas humanitárias e seus efeitos no tempo)	2
	~5p
Parte II – Desenvolvimento da Pesquisa	Dados primários coletados no laboratório
Problema de pesquisa e objetivo – conflito a ser examinado e como será superado	½
Método de pesquisa – procedimento para coletar e tratar os dados primários	½
Descrição do Experimento (ambiente do jogo: dados qualitativos e quantitativos)	2
Coleta e Análise descritiva dos dados, com foco nos <u>resultados</u> produzidos no jogo!	2
Discussão desses <u>resultados</u> à luz das teorias da Parte I (Conceitos C1; C2 e C3)	2
	~7p
Parte III – Conclusão	p/ fora do laboratório
Conclusões – aprendizagem a ser transposta para o ambiente das empresas	2
Contribuições – para o leitor (estudante, educador ou gestor de empresa)	1
Limitações do estudo e Proposições para novos estudos – continuidade	½
Referências – Seguir norma ABNT (vide exemplo ao final deste arquivo)	2
	~6,5p
Total	16 a 20 páginas

Com base no roteiro da Tabela 1 cada participante elegeu uma ferramenta de gestão para aplicar em sua empresa laboratorial e criar valor a partir de escolhas que gerassem processos eficientes e com resultados positivos. O processo de escolha dos temas de pesquisa evoluiu ao longo dos três jogos encadeados. Na medida em que as decisões e resultados eram analisados e discutidos a cada Seminário Anual, crescia um entendimento empírico da utilidade das teorias para a criação de valor sustentável. A parte 1 do roteiro se inicia na Introdução, ou seja, ambientação do tema no espaço e no tempo. Evolui para a fundamentação teórica do



modelo de gestão adotado, tomando-se por base a perspectiva acadêmica. A seguir a perspectiva prática é trazida à pesquisa por meio de casos de sucesso e fracasso, de empresas reais que adotaram a ferramenta escolhida pelo pesquisador. Constrói-se desta forma um entendimento científico a partir de evidências prática, ilustrando-se que o uso da mesma ferramenta gerencial pode ser bem ou mal sucedido. Estimula-se a associação da ferramenta de gestão ao conceito de sustentabilidade em suas três perspectivas (econômica, social e ambiental), um exercício contra intuitivo para muitos dos estudantes que tiveram de se esforçar para construir tais sinapses.

A parte 2 do roteiro orienta-se para o desenvolvimento da pesquisa. O problema a investigar, tal que superado, crie valor para a empresa. São fornecidas pistas para a escolha do método de investigação através dos tipos do Quadro 4 propostos por Gonsalves (2007).

Quadro 4 – Tipos de pesquisa

Objetivos	Procedimentos	Fontes de informação	Natureza dos dados
<ul style="list-style-type: none">• Exploratória• Descritiva• Experimental• Explicativa	<ul style="list-style-type: none">• Experimento• Levantamento• Estudo de caso• Bibliográfica• Documental• Participativa	<ul style="list-style-type: none">• Campo• Laboratório• Bibliográfica• Documental	<ul style="list-style-type: none">• Quantitativa• Qualitativa

Fonte: Gonsalves, 2007, p. 66.

Os dados primários oriundos do ambiente laboratorial são coletados pelos estudantes a partir de sua experiência (observação participativa) e dos resultados nos relatórios (documentos) dos jogos de empresas.

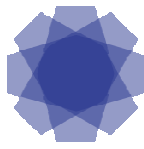
A produção da pesquisa aplicada conduz o participante a um processo de reflexão crítica e científica, na tentativa de discutir os resultados encontrados com base nas teorias. As conclusões, para fora do estudo, remetem mensagens ao leitor, gestor, educador ou estudante, que poderá beneficiar-se além dos próprios autores das pesquisas aplicadas.

Quadro 5: Formação e Pesquisa Aplicada - Título do Artigo Científico

Relações Públicas e Pedagoga	A construção do conhecimento nos jogos de empresas: uma análise <i>piagetiana</i>
Administrador	Análise do ponto de equilíbrio operacional como ferramenta de apoio à tomada de decisão
Administradora	Estratégias deliberadas ou emergentes? Deliberadamente emergentes.
Psicóloga Organizacional	Desenvolvimento da competência autoliderança no Laboratório de Gestão
Administradora	Gestão de capital de giro como elemento estratégico para a criação de valor em ambientes empreendedores
Administrador e Consultor de Empresas	Implantação e utilização do BSC como ferramenta de suporte à decisão – Experiências e Recomendações
Administradora	O alinhamento entre planejamento estratégico, tático e operacional: proposta de um processo que gera eficiência para empresa
Administradora	Inovação e desempenho organizacional: uma análise dos investimentos em P&D no ambiente laboratorial

6 Conclusões/Considerações finais:

Os resultados relatados evidenciam o alcance dos objetivos do Laboratório de Gestão Empreendedora. Apesar de terem iniciado em condições idênticas, os nove gestores movidos



por experiências profissionais únicas, granjeadas em suas carreiras, produziram resultados ímpares, tanto no desempenho registrado nos jogos de empresas, como no produto de sua reflexão crítica, o artigo científico que evidencia a criação de conhecimento de autoria em formato teórico-empírico, no decorrer das atividades laboratoriais.

Para reforçar tais evidências é oportuno resgatarmos os objetivos institucionais do programa que foram alcançados por meio do Laboratório de Gestão Empreendedora:

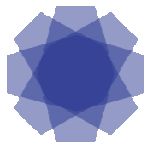
- Formar profissionais com domínio sobre Empreendedorismo Organizacional para atuar com eficiência gerencial e executiva nas empresas e organizações;
- Produzir conhecimentos, aplicar teorias e disseminar técnicas e práticas gerenciais mais eficientes;
- Desenvolver e disseminar conhecimentos em Empreendedorismo e Inovação e Novos Negócios de forma a contribuir para o avanço das organizações; e
- Capacitar profissionais para atuarem com elevado padrão ético e de responsabilidade, de forma a aprimorar a sustentabilidade dos negócios por meio de práticas gerenciais compatíveis.

Vale mencionar que o número reduzido de participantes representa uma vantagem e uma limitação. A vantagem advém da facilidade de interação nas consultorias para o jogo de empresas e nas orientações da pesquisa científica. A desvantagem decorre da pequena base de dados primários gerados pelo simulador, para os estudos quantitativos. Apesar disso, diversidade dos temas livremente escolhidos revela a versatilidade do ambiente de educação e pesquisa, ao acolher a experiências profissionais tão variadas.

Dirigentes de programas de mestrado profissional atentos aos benefícios desta metodologia de educação e pesquisa já podem, de imediato e a baixo custo, aportar em seu programa atividades laboratoriais que propiciem aos estudantes a prática do pensamento crítico e científico, como evidenciado neste relato a cerca do Laboratório de gestão Empreendedora. Outras combinações e encadeamentos de diferentes arranjos poderão compor novos desenhos e desafiar estudantes de programas similares a praticarem teorias e conceitos em jogos de empresas e a criarem conhecimento, como sinalizam os objetivos institucionais.

7 Referências

- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- Birch, D. L. (1987). *Job creation in America: how our smallest companies put the most people to work*. New York, USA: Free Press; London: Collier Macmillan.
- Brouwer, M. T. (2002). Weber, Schumpeter and Knight on entrepreneurship and economic development. *Journal of Evolutionary Economics*, 12(1), 83-105.
- Bull, I.; Willard, G. E. (1993). Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 183-195.
- Cantillon, R. (1730). *Essai sur la Nature du Commerce in Général* (Essay on the Nature of Trade in General). Disponível em: <<http://www.econlib.org/library/NPDBooks/Cantillon/cntNT0.html>>. Acesso em: 14jul2016.
- Ccooper, A. (2003). Entrepreneurship: the past, the present and the future. In: ACS, Zoltan J.; Audretsch, D. B. (Org.). *Handbook of entrepreneurship research: an interdisciplinary survey and introduction*. v.1. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.
- Economy Professor. Jean-Baptist Say. Disponível em: <<http://www.economyprofessor.com/theorists/jeanbaptistesay.php>>. Acesso em: 14jul2016.



Gonsalves, E. P. (2007). *Iniciação à pesquisa científica*. 4. Ed. – revisada e atualizada. Campinas, SP: Editora Alínea.

Hamilton, R. T.; Harper, D. A. (1994). The entrepreneur in theory and practice. *Journal of Economic Studies*, 21(6), 3-18.

Harvard Business School. Arthur Rock Center for Entrepreneurship. *Business Plan Contest*. 2006. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/entrepreneurship/bplan/>>. Acesso em: 26jun2016.

Henry, C.; Hill, F.; Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I. *Education + Training*. 47(2), 98-111.

Hisrich, R. D. (1988). Entrepreneurship: past, present, and future. *Journal of Small Business Management*, 26(4), 1-4.

Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29(5), 577-597.

Mestrado Profissional em Empreendedorismo - FEA/USP/SP. Disponível em <https://www.fea.usp.br/administracao/mestrado-profissional>. Acesso em 13/jul/2016.

Murphy, P. J.; Liao, J.; Welsch, H. P. (2006) A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*. 12(1), 12-35.

Portal SimuLab. <http://www.simulab.com.br/ead>.

Raichaudhuri, A. (2005). Issues in entrepreneurship education. *Decision*. 32(2), 73-84.

Sauaia, A. C. A. (1996). Monografia Racional. *Anais do 1º. SEMEAD – Seminários em Administração*. 01(Set), 276-94. PPGA/FEA/USP/SP.

Sauaia, A. C. A. (2013). *Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada*. 3ª. Ed. Manole: Barueri, S. Paulo.

Say, Jean-Baptist. (1803). *A Treatise on Political Economy*. Disponível em: <<http://www.econlib.org/library/Say/sayT.html>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

Stern Business School - New York University. Berkley Center for Entrepreneurial Studies. **Business Plan Competition**. (2016). Disponível em:

<<http://www.stern.nyu.edu/berkley/competition>>. Acesso em: 14 jul. 16.

Womack, J. P.; Jones, D. T.; Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York, NY, USA: Macmillan.