

## MTC - UMA METODOLOGIA PARA BOAS PRÁTICAS DE FORMAÇÃO EMPREENDEDORA

**Robert Menezes – M.Sc. – [robert@dsc.ufcg.edu.br](mailto:robert@dsc.ufcg.edu.br)**

Universidade Federal de Campina Grande –  
Centro de Engenharia Elétrica e Informática  
Departamento de Sistemas e Computação  
Rua Aprígio Veloso, 882  
58109 970 – Campina Grande - Paraíba

**Resumo:** *Este trabalho apresenta a Metodologia dos Três Canteiros (MTC) como uma proposta de ferramenta de apoio à gestão do processo de formação empreendedora em universidades. As idéias sugeridas estão baseadas na experiência do autor com o programa de formação empreendedora de base tecnológica da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). A MTC tem por objetivo esquematizar o trabalho do facilitador do programa de formação empreendedora, de modo que as práticas envolvendo aspectos sobre motivação, criatividade, liderança, inovação, análise de oportunidades, planejamento estratégico, planejamento mercadológico e planejamento financeiro sejam coordenadas e avaliadas com mais facilidade.*

**Palavras-chave:** *Empreendedorismo, Criatividade, Oportunidades, Negócios, Gestão*

### 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende sugerir a Metodologia dos Três Canteiros (MTC) para estruturação do processo de formação empreendedora nas universidades e em outras instituições de ensino do país, públicas ou privadas, que estejam comprometidas com a cultura empreendedora e com inovação. Experiências iniciadas com apoio de organismos como CNI-IEL Nacional, SEBRAE, CNPq-SOFTEX e várias instituições de ensino em nível de graduação, possibilitaram a formação de um quadro de professores de empreendedorismo em diferentes áreas do conhecimento, notadamente nos cursos de engenharias e ciência da computação. Ferramentas de apoio como a “Oficina do Empreendedor” (DOLABELA, 1999) e outras adaptações de autores diversos, serviram de referência inicial para estruturação de disciplinas relacionadas com o empreendedorismo, além da disciplina “Empreendedorismo”, possibilitando experiências interessantes e inovadoras para alunos e professores.

Na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) o projeto de formação empreendedora nasceu em 1996, no Departamento de Sistemas e Computação (DSC), onde a disciplina “Empreendedorismo” foi introduzida na estrutura curricular do Curso de Ciência da

Computação e posteriormente adotada pelos cursos de engenharias. Na época, a Universidade Federal de Campina Grande realizou convênio com o Programa SOFTEX-2000 e foi instalada uma base operacional do projeto “Geração de Novos Empreendimentos em Software, Informação e Serviços” (GENESIS) – na cidade. Posteriormente ações em parcerias com a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB) e SEBRAE possibilitaram a criação de uma pré-incubadora de empresas de base tecnológica na área de software. No âmbito da formação empreendedora, foi criado, em 2002, o “Programa Institucional de Empreendedorismo do Centro de Ciências e Tecnologia da UFCG” (CCT Empreendedor), que tinha por objetivo realizar a missão do GRUPO FONTE do Modelo de Bolton (1997), representado pela Universidade Federal de Campina Grande, em cooperação com o GRUPO SUPORTE, representado pela Incubadora Tecnológica de Campina Grande (ITCG), vinculada à Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, atendendo às necessidades do GRUPO MERCADO, representado pelas demandas da sociedade, e observando as regras do GRUPO AMBIENTE, representado pela cultura nacional, legislação e políticas governamentais. Em 2006 nasceu a Incubadora de Design (INDEA), fruto de uma parceria entre a Universidade Federal de Campina Grande, a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba e SEBRAE. Como consequência, inúmeros profissionais estiveram envolvidos em ações acadêmicas e empresariais, promovendo a geração de conhecimento em diversas áreas como: gestão de negócios, psicologia organizacional, criatividade, inovação tecnológica, marketing e planejamento financeiro, além dos conteúdos tecnológicos.

A experiência da Universidade Federal de Campina Grande com formação empreendedora revela que o professor – facilitador da disciplina “Empreendedorismo” - é o profissional-chave para iniciar o despertar empreendedor dos alunos. O conhecimento tecnológico é fundamental para a *expertise* profissional, mas não é suficiente para compreensão de oportunidades para novos negócios de tecnologia. A visão empreendedora precisa ser estimulada através de ambiente pedagógico inovador, coordenado pelo facilitador da disciplina “Empreendedorismo”, em colaboração com professores e pesquisadores envolvidos nos projetos, além de profissionais e consultores de negócios. Cada profissional que participa do projeto tem sua área de conhecimento definida. Os professores estão mais focados no conhecimento tecnológico e metodológico enquanto que outros profissionais e consultores têm suas atenções voltadas para as estratégias do negócio a ser gerado. O esforço de coordenação do facilitador da disciplina “Empreendedorismo” exige uma estrutura de relacionamentos internos e externos, cultura empreendedora, compreensão pedagógica, conhecimentos de psicologia, e gestão de inúmeras tarefas para avaliação de resultados. Neste sentido, este trabalho pretende apresentar uma metodologia para práticas em ambiente de formação empreendedora, como ferramenta de apoio a este profissional. Devido à variedade de estruturas para práticas de formação empreendedora, este trabalho define o profissional que atua neste processo como facilitador do programa de formação empreendedora.

## **2 CONCEITOS UTILIZADOS PELA METODOLOGIA**

A metodologia aqui apresentada está apoiada nos seguintes conceitos, tradicionalmente aceitos pela maioria dos pesquisadores e estudiosos do empreendedorismo:

## 2.1 Empreendedorismo

Empreendedorismo pode ser conceituado como “...aprendizado pessoal, que impulsionado pela motivação, criatividade e iniciativa, busca a descoberta vocacional, a percepção de oportunidades e a construção de um projeto de vida ideal.” (MENEZES, 2007) “É a arte de fazer acontecer com motivação, criatividade e inovação.” (MENEZES, 2007) Consiste em realizar qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. Também pode ser visto como o “...despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas; a busca do auto-conhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas.” (MENEZES, 2007) Estudar o empreendedorismo é estudar a natureza comportamental do ser humano diante de desafios. É ver o mundo com novos olhos, com novos conceitos, com novas atitudes e propósitos. É experimentar a liberdade de aprender a aprender, considerando a possibilidade de erros e de correções – os ensaios experimentais. Segundo Drucker (1987) “empreendedorismo não é nem ciência nem arte, é uma prática.” e o que “...todos empreendedores de sucesso revelam não é uma personalidade especial qualquer, mas um empenho pessoal numa prática sistemática de inovação.” (DRUCKER, 1987)

## 2.2 A Natureza do Empreendedor

O empreendedor é o agente criador e transformador dos negócios. “Empreendedor é o indivíduo que motivado pela competitividade, internaliza valores e atitudes para se posicionar como profissional atuante e incisivo.” (MENEZES, 2007) Percebe nas mudanças oportunidades profissionais ou empresariais, com avaliação de risco. Persevera e convive com incertezas sem perder a motivação. O empreendedor tem visão e tem plano. Atua em qualquer contexto, cultivando pensamentos criativos e atitudes construtivas, com o objetivo de implementar projetos. Estudos revelam que convicções, crenças e atitudes são determinantes para a autonomia das pessoas, que não apenas se adaptam às mudanças, mas que iniciam as mudanças, assumindo a cultura empreendedora. Os principais aspectos, objetos de estudo, que constroem o comportamento empreendedor, são:

### *Sonho*

O começo de qualquer empreendimento está no sonho. Todos os grandes negócios e marcas já foram sonhos de alguma pessoa. “O empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Para ele, visão é uma imagem projetada no futuro do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim, como a imagem projetada do tipo de organização necessária para conseguí-lo.” (FILION & DOLABELA, 2000) Não existe empreendedor sem sonho, embora existam sonhadores que não são empreendedores. O segredo do empreendedor está no processo de realização de seu sonho.

### *Motivação*

A motivação é um conjunto de fatores que impulsionam o comportamento humano para a realização de um objetivo. Apresenta-se como resposta a estímulos internos ou externos. Nasce no indivíduo como ponto de partida para qualquer iniciativa no plano pessoal ou organizacional. O empreendedor é um indivíduo com motivos. Para McClelland (1961), “o empreendedor tem motivação para atender a três necessidades básicas: realização pessoal, poder para influenciar pessoas, e criação de bons relacionamentos interpessoais.”

## ***Criatividade***

A criatividade pode ser vista como a capacidade de se criar algo inédito, surpreendente e original. “Criatividade é o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; identificar a dificuldade, buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e retestar estas hipóteses; e, finalmente, comunicar os resultados.”. (TORRANCE, 1976) Todo ser humano, segundo os estudiosos, possui criatividade em diferentes habilidades, representadas pelos talentos. O potencial criativo tem início na infância, quando a mente é receptiva aos elogios incentivadores dos pais, transformando a criança em adulto ousado. Para grande parte dos pesquisadores, o processo criativo pode ser aperfeiçoado em pessoas de qualquer idade. “ Criatividade é o processo que resulta em um produto novo, que é aceito como útil, e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo.”. (STEIN, 1974) Os desafios afloram a criatividade. A busca por saídas é o grande estímulo às potencialidades humanas para a criação. Essencialmente a criatividade é uma função psicobiológica que todos possuem e que deve ser apenas reativada ou treinada. Para Maslow (1982), “O homem criativo não é o homem comum ao qual se acrescentou algo; o homem criativo é o homem comum do qual nada se tirou.”. O sentido empreendedor da criatividade está na validação do que se cria, ou seja, na resolução de problemas do mundo real. Os espaços abertos da criatividade são ilimitados e podem também gerar devaneios, que embora sejam ricos como exercícios mentais, não se apresentam úteis com dia-a-dia das pessoas. A utilidade da criatividade empreendedora está na inovação e na geração de novos contextos nas diversas áreas das atividades humanas, envolvendo aspectos de tecnologia e comportamento. “O comportamento criativo é um produto de uma visão da vida, de um estado permanente de espírito, de uma verdadeira opção pessoal quanto a desempenhar um papel no mundo. Essa base mobiliza no indivíduo seu potencial imaginativo e desenvolve suas competências além da média, nos campos dependentes da criatividade.”. (PREDEBOM, 2001) Complementando o sentido de utilidade, “...a criatividade, na acepção exata da palavra, nunca é algo que comprometa, que diminua a racionalidade estabelecida, as normas produtivas, a lógica evidente, o bom senso. É algo a mais em relação a tudo isso. É algo que se acende quando tudo isso não está conseguindo resolver o assunto. É acréscimo, é conquista, é novidade valiosa, é algo além de !”. (BARRETO, 1997).

## ***Inovação***

Inovação é a exploração com sucesso de novas idéias em determinado mercado. Trata-se de uma invenção que deu certo e que recebeu a aprovação dos clientes. Pode ser resultado de um programa de sugestões promovido pela empresa, onde estímulos à inovação fazem parte da cultura organizacional, ou do espírito inovador de uma pessoa empreendedora que desafia o mercado com um novo conceito de negócios. Só pode existir inovação em ambientes com pessoas empreendedoras e inovadoras. Segundo Instituto Inovação (2007) “Dentre as várias possibilidades de inovar, aquelas que se referem à inovação de produto ou de processo são conhecidas como inovações tecnológicas. Outros tipos de inovações podem se relacionar a novos mercados, novos modelos de negócio, novos processos e métodos organizacionais ou até mesmo novas fontes de suprimentos.”. Além disso, “A inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos de uma empresa, diferenciando-a, ainda que momentaneamente, do ambiente competitivo commoditizado. As inovações são importantes porque elas permitem que as empresas acessem novos conhecimentos, novos mercados, aumentem suas receitas,

realizem novas parcerias, aumentem o valor de suas marcas.”. (INSTITUTO INOVAÇÃO, 2007) A natureza do empreendedor é de inovação.

### ***Iniciativa***

A iniciativa é a motivação expressa em ação do empreendedor frente à oportunidade. É comparável ao impulso inicial dado por este para a realização de seu projeto. Consiste em começar qualquer empreendimento com vontade e determinação, a partir de um plano previamente elaborado.

### ***Acabativa***

O empreendedor tem esta característica de concluir projetos e planos, fazendo uso de métricas para avaliação de resultados. Utiliza grande parte de suas energias nos retoques finais de sua obra. “Acabativa é um neologismo que significa a capacidade que algumas pessoas possuem de terminar aquilo que iniciaram ou concluir o que outros começaram. É a capacidade de colocar em prática uma idéia e levá-la até o fim.”. (KANITZ, 2007).

### ***Realização***

A realização pode ser interpretada como o processo de se alcançar uma situação desejada para um projeto pessoal ou organizacional. “Os empreendedores parecem ser orientados para realizações, gostam de assumir a responsabilidade por suas decisões e não gostam do trabalho repetitivo e rotineiro.”. (VRIES, 2001) A realização faz parte do estilo de vida do empreendedor e representa o desafio, o motivo de seu empenho. McClelland (1961) classifica a realização como uma das três necessidades básicas do empreendedor, juntamente com afiliação – relacionamentos pessoais – e poder – capacidade de influenciar outras pessoas. Desta forma, a índole do empreendedor exige a realização como fruto de seu trabalho, como cumprimento de sua missão e, como possibilidade de ter sido capaz de realizar. Nem sempre a realização é apenas financeira.

### ***Reconhecimento***

O reconhecimento pode ser interpretado como a recompensa do empreendedor. A celebração de seu êxito por todos os colaboradores. O aplauso para seu esforço criador. O reconhecimento tem um componente emocional de peso e estimula o empreendedor a continuar na missão com motivação. O reconhecimento posiciona o nome do empreendedor, dando-lhe *status* e prestígio.

## **2.3 Formação Empreendedora**

Grande parte das pessoas imagina que as características empreendedoras do ser humano são inatas e, portanto, apenas uma minoria nasceria com esse talento. A grande maioria estaria destinada ao emprego tradicional, sem riscos e sem grandes necessidades do exercício da criatividade empreendedora. Esta visão já está sendo substituída a partir de experiências internacionais bem-sucedidas com os programas de formação empreendedora em universidades e escolas profissionalizantes. “A universidade é considerada o ponto de partida deste processo, uma vez que é identificada como fonte multiplicadora do saber por excelência.”. (IEL, 2000) A preocupação com a formação empreendedora é tema de interesse em todas as universidades importantes. Muitos educadores reconhecem que o atual sistema de

ensino ainda enfatiza apenas a aquisição e a acumulação do conhecimento e não se preocupa com o desenvolvimento de habilidades específicas para o uso produtivo desse conhecimento, nem tampouco com mudanças de comportamento. As metodologias tradicionais de ensino não enfocam o desenvolvimento da cultura empreendedora e precisam ser atualizadas neste sentido. É importante destacar que a educação para o empreendedorismo não pode ser confundida com a educação para gerenciar pequenos negócios. Os empreendedores são gestores de oportunidades e não apenas gestores de recursos limitados. (KIRKPATRIK, 2006)

A formação empreendedora exige uma nova práxis pedagógica. “Deve-se evitar intencionalmente a palavra ensino, porque ainda não existe resposta científica sobre a possibilidade de se ensinar alguém a ser empreendedor. Sabe-se, contudo, que é possível aprender a ser empreendedor.”. (DOLABELA, 1999) As disciplinas de formação empreendedora devem ser elaboradas a partir do desafio de se introduzir novos conteúdos e novos processos didáticos que superem obstáculos à inovação. Além do mais, as disciplinas devem ter vínculos com o mercado, com a sociedade e com os empreendedores. As experiências das aulas devem ser ricas e memoráveis para os alunos aprendizes.

### 3 A METODOLOGIA

A metodologia sugerida, designada Metodologia dos Três Canteiros (MTC) ou metodologia MTC, em alusão aos canteiros de trabalho da construção civil – espaço para serviços de apoio em torno de uma obra em execução – tem por objetivo esquematizar a gestão do processo de formação empreendedora para o professor ou facilitador da disciplina “Empreendedorismo” ou de disciplinas relacionadas. É fundamental que o executor da metodologia MTC desenvolva um perfil de liderança, atendendo com prazer aos clientes-aprendizes em suas necessidades básicas, estimulando um ambiente mental criativo e colaborador, com ênfase na valorização do ser humano e em sua diversidade e riqueza. É importante também que desenvolva novas percepções sobre o mundo, tenha sede de aprender e vontade de ser melhor. Portanto, a metodologia MTC, como grande parte das metodologias, depende de comportamento humano para ter retorno em sua utilização.

Os canteiros da metodologia MTC são ambientes de trabalho que se integram para a realização do processo de formação empreendedora em três dimensões quase simultâneas. O primeiro canteiro a ser iniciado é “O Empreendedor”. Posteriormente se inicia em paralelo o canteiro “As Oportunidades”. Por último, se inicia o canteiro “O Empreendimento”, que deve ser trabalhado simultaneamente com os dois anteriores. O Quadro 1 apresenta o cronograma de trabalho da metodologia MTC:

Quadro 1 – Cronograma da Metodologia MTC

Fases da Metodologia MTC (Três Canteiros)	Período de Formação Empreendedora			
1. O Empreendedor				
2. As Oportunidades				
3. O Empreendimento				

Ao término do período de formação empreendedora, os três canteiros estarão ativos e as experiências pessoais e coletivas deverão estar internalizados nas mentes dos participantes, além de documentadas para se ter uma memória da experiência. Recomendam-se ferramentas de gestão da informação para apoiar este processo: portais com *intranet*, *groupware*, *e-mails*, agendas e planilhas eletrônicas, *software* para elaboração de Planos de Negócios e outros aplicativos de *software*, como, por exemplo, redes de relacionamentos, para incentivar a participação e disseminar a cultura empreendedora através da *Internet*. É interessante que cada participante tenha documentado sua experiência pessoal para lembrança constante de compromissos assumidos durante sua formação empreendedora. Por outro lado, também é importante o cadastro dos participantes e o acompanhamento de suas atividades após o período de formação. Deste modo, é possível uma catalogação de casos de sucesso profissional, que servirão de referência para os novos aprendizes que ingressam. Uma vez definidos e delimitados os canteiros, ações poderão ser coordenadas e resultados avaliados. Os três canteiros da metodologia MTC são:

### **Canteiro 1 – O Empreendedor**

Este canteiro é a primeira etapa da metodologia. É o começo da obra e existirá durante a construção do projeto inteiro. Também existirá após a conclusão da obra. Pode-se afirmar que este canteiro é permanente porque o empreendedor necessita de renovação constante, em todos os aspectos, durante toda sua vida. O empreendedor é o começo de tudo. A metodologia MTC foi criada para formar empreendedores e não empreendimentos. Crenças e valores são fatores que interferem no comportamento empreendedor. Neste sentido, a busca pelo autoconhecimento é um estímulo necessário para o conhecimento interior, avaliação de potencialidades e análise vocacional. Ao iniciar qualquer projeto, o empreendedor precisa estar em harmonia com seu estilo de vida, com sua vocação. É quase impossível realizar missões alheias.

Para gestão deste canteiro é importante receber apoio de psicólogos, educadores e de pessoas que entendam de gente. Inúmeros testes devem ser aplicados e avaliados em ambiente emocional favorável. O processo de “educar significa desenvolver todo o potencial do ser humano. Não só razão, mas a emoção, o sonho, a auto-imagem como substrato de atitudes e comportamentos criativos, inovadores, que provoquem mudanças.”. (DOLABELA, 1999) Aspectos atitudinais que devem ser estimulados neste canteiro: iniciativa, participação, colaboração, liderança, criatividade, flexibilidade, simplificação e inovação. Práticas recomendadas para este canteiro:

- Autoconhecimento
- Rede de relacionamentos
- Educação financeira
- Planejamento do tempo e de recursos
- Criatividade empresarial
- Capacitação e atualização profissional
- Comportamento inovador
- Prática de desafios

Assuntos interessantes para o conteúdo de discussão recomendado para este canteiro, além de outros que podem ser adicionados a partir da experiência com a MTC, como exercícios ou reflexões para o desenvolvimento da criatividade empreendedora, são:

## ***Inteligências Múltiplas***

Estudos de Gardner (2005) sobre Inteligências Múltiplas sugerem que o ser humano nasce com potencial ilimitado e, dependendo das condições que possa enfrentar, este potencial poderá se expressar ou não por meio de diversas formas de inteligências. Os sete tipos de inteligências identificadas por Gardner (2005) são: Inteligência Lingüística, Inteligência Lógico-matemática, Inteligência Musical, Inteligência Espacial, Inteligência Sinestésica, Inteligência Interpessoal e Inteligência Intrapessoal. Desta forma, a natureza inteligente das pessoas é algo mais complexo de ser avaliado, além dos aspectos emocionais envolvidos. Bons empreendedores desenvolvem habilidades – capacidade de usar o conhecimento de forma adequada – a partir das inteligências múltiplas em processo de aprendizado contínuo.

## ***Neuróbica***

O termo “Neuróbica”, utilizado por Katz (2000), refere-se a uma prática de reinvenção. Trata-se de um “... programa com base científica para modificar comportamento, introduzindo o inesperado no cérebro das pessoas e mobilizando a ajuda de todos os seus sentidos.”. (KATZ, 2000) Assim como os exercícios físicos ajudam a manter a boa forma física, a neuróbica pode ajudar a melhorar a capacidade mental, ativando circuitos da rede associativa do cérebro que estão quase fora de uso, possibilitando maior flexibilidade mental. Segundo Katz (2000), a neuróbica oferece ao cérebro experiências fora da rotina, usando várias combinações dos sentidos – visão, olfato, tato, paladar e audição – além da experiência emocional. A neuróbica estimula padrões de atividade neural criando mais conexões entre diferentes áreas do cérebro e faz com que as células nervosas produzam nutrientes naturais do cérebro, as neurotrofinas, que têm a capacidade de fortalecer as estruturas de conexão. Os adultos perdem experiências multisensoriais fazendo uso de apenas um ou dois sentidos e, à medida que envelhecem, fazem opção pela previsibilidade, tentando tornar a vida mais fácil e menos estressante. O que aparenta ser prático, por um lado, acomoda o cérebro, reduzindo as oportunidades de novas associações. Por outro lado, o cérebro tem fome de novidade e reage ao que é inesperado, como novas informações inéditas provenientes do mundo exterior. A novidade é que estimula o cérebro, fortalece as conexões sinápticas e acelera a produção de neurotrofinas. Entre os inúmeros exercícios sugeridos por Katz (2000), envolvendo um ou mais dos sentidos em novo contexto, estão: escrever com a outra mão, vestir-se para o trabalho com os olhos fechados, experimentar novos sabores e novos aromas, entre outros. Os exercícios têm por objetivo reativar áreas do córtex que processam o tato, o paladar e o olfato, sentidos normalmente substituídos pela visão e audição. A neuróbica apresenta-se como uma prática recomendável para o desenvolvimento da criatividade empreendedora.

## ***Pensamento Lateral***

A expressão “Pensamento Lateral” criada por De Bono (1997) representa uma abordagem sistemática ao pensamento criativo, fazendo uso de técnicas que podem ser utilizadas de forma deliberada. As ferramentas desta abordagem são baseadas diretamente no comportamento do cérebro humano: o comportamento das redes neurais. O cérebro desenvolve com muita facilidade o processo de reconhecimento de padrões. Para qualquer coisa que olhar, o ser humano está pronto para ver o mundo conforme esses padrões. Assim, a pessoa está pronta para ver apenas aquilo que está preparado para ser visto, conforme percepções já consagradas pela sua mente. Os padrões estabelecidos pelo cérebro são de

utilidade, visto que permitem o reconhecimento de coisas. Estudar um novo idioma, por exemplo, é um processo repetitivo de aprendizagem em que a memória e as percepções podem ser usadas como ferramentas extraordinárias da mente. Não é necessário inventar uma nova gramática porque ela já existe. O processo automático de reconhecimento de padrões é de grande utilidade prática. A pessoa pode agir de forma rápida, sem necessidade de desenvolver hipóteses ou de permanecer em estado de dúvida na solução de pequenos problemas. Imaginando-se que alguém está lendo um romance e surge a palavra “cadeira”, o que se pensa sobre esse objeto tão familiar? Claro, que de imediato surge a imagem de alguma coisa em madeira ou outro material que tradicionalmente é usado na fabricação de cadeiras. Acrescentando-se agora a forma, a cor, o tamanho e outros atributos. Finalmente, pode-se imaginar que alguém tenha pensado numa cadeira de quatro pernas porque é este o modelo mais tradicional. O reconhecimento do padrão de quatro pernas é quase imediato. É possível, por provocação, se pensar numa cadeira de três pernas, o que não é comum. Uma cadeira de três pernas poderia ter mais estabilidade, por exemplo. Pensar numa cadeira de três pernas seria uma quebra de padrão. Pensar numa cadeira de três pernas seria pensar diferente, seria seguir um caminho diferente do tradicional, seria exercitar a mente para novas percepções. Como a chuva que cai e determina os leitos dos rios, fazendo com que as águas provenientes de chuvas futuras sigam os caminhos definidos pela primeira chuva, o sistema auto-organizável do cérebro estabelece uma seqüência de atividades com as primeiras informações que chegam e com o tempo essa seqüência passa a ser uma espécie de caminho preferido. O Pensamento Lateral é o processo de provocar o cérebro para novas percepções. As idéias podem fluir também por caminhos laterais, nunca usados anteriormente. Os inventores sempre tiveram a seguinte pergunta em mente: “Por que não?”. Por que não uma cadeira de três pernas? Por que não uma mesa de três pernas? Alguns fatos podem surpreender as pessoas pela simplicidade de solução. Às vezes, uma solução inteligente e óbvia, que, não foi percebida pela mente. A surpresa pode ser grande e levar as pessoas a fazer a seguinte pergunta: “Como não pensei nisso antes?”. A boa piada, por exemplo, é uma forte expressão de criatividade. Ao ouvir a piada da pessoa que sabe contar, o cérebro conduz os pensamentos pelo caminho principal. De repente, o pensamento é desviado para o final de um caminho lateral, exatamente para um ponto em que a pessoa que ouve a piada pode ver imediatamente o caminho que poderia ter seguido. O clímax do processo é a ruptura da seqüência tradicional de pensar, o que provoca o humor e o riso. “A seqüência de nossa experiência estabeleceu o caminho rotineiro de percepção. Vemos as coisas de uma certa maneira. Esperamos que as coisas sejam feitas de uma determinada maneira.” (DE BONO, 1997) Quando a seqüência é rompida, as pessoas percebem que estiveram presas por uma maneira de pensar, mas que poderiam ter pensado de forma diferente. A maioria das pessoas imagina que a análise de dados pode gerar novas idéias. Para De Bono (1997) essa crença está totalmente errada. A mente só pode ver aquilo que está preparada para ver. Qualquer análise de dados só capacita o analista a selecionar de seu repertório de antigas idéias, uma que seja aplicável à situação desejada. A geração de novas idéias só é possível a partir de um comportamento criativo, especulativo, curioso, cheio de suposições e hipóteses, na trilha do pensamento lateral. É necessário considerar coisas não pensadas anteriormente para se gerar um comportamento criativo, inovador e transformador, característica essencial para um empreendedor.

## **Canteiro 2 – As Oportunidades**

Este canteiro pode ser iniciado no momento em que os aprendizes começam a projetar suas vocações. A Tabela 1 sugere  $\frac{1}{4}$  do tempo total de formação empreendedora, com exclusividade, para o canteiro 1 – “O Empreendedor” – A partir desse momento, este canteiro 2 – “As Oportunidades” – pode ser iniciado em paralelo, dando-se início assim aos trabalhos

simultâneos nos dois canteiros, que deverão ter continuidade até a conclusão do período de formação empreendedora. Ao mesmo tempo em que o empreendedor estuda suas potencialidades, passa a observar as oportunidades como possibilidades para respostas às demandas de mercado, conforme sua natureza vocacional e conhecimento profissional. Pela sua natureza, o empreendedor é um caçador de oportunidades. “A chave para a capacidade empreendedora é a capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócios.”. (MUZYKA, 2001) Os empreendedores existem para explorar oportunidades. Para Dolabela (1999), “A oportunidade deve ser analisada sob alguns prismas: ser compatível e adequada às características pessoais do empreendedor, ou seja, personalidade, valores, preferências, visão do mundo, sonhos. É preciso confrontar as exigências sugeridas pela oportunidade com as forças e fraquezas individuais.”. De acordo com Passarella (1995) a “oportunidade é uma circunstância, ocasião ou rumo de ação que, dado o seu caráter de adequabilidade e conveniência, vale a pena ser seguida e explorada.”.

A análise das oportunidades pode ser vista como uma fase preparatória para a criação do empreendimento. São considerações que precisam ser trabalhadas através de dinâmicas, testes e exercícios práticos, que têm por objetivo aproximar a realidade dos negócios às vocações, conhecimentos e talentos dos alunos. Pode ser comparada a uma antena que busca sinais do mercado, que faz prospecção permanente sobre a natureza dos negócios. Situações sobre investimentos e retornos, tendências mercadológicas, inovação tecnológica e criatividade empresarial são conteúdos que devem ser vivenciados durante esta fase. Práticas recomendadas para este canteiro:

- Discussão de oportunidades em sala de aula ou através de fóruns na *Internet*
- Sessões de *Brainstorming* e outras técnicas de geração de idéias
- Pesquisas preliminares de mercado
- Palestras de convidados com experiência profissional
- Estudos de casos regionais
- Visitas a empresas e instituições
- Viagens de estudos
- Jogos de empresas
- Participação em concursos de empreendedorismo
- Participação em eventos relacionados com negócios e oportunidades

Além disto, é interessante o mapeamento pessoal que cada aluno deve fazer sobre as oportunidades mais atraentes para seu perfil empreendedor, tarefa que exige o hábito de se desenvolver novas percepções de uma forma continuada. A regra no estudo das oportunidades, portanto, sugere que sempre existirá uma oportunidade para uma mente preparada.

### **Canteiro 3 – O Empreendimento**

Este canteiro tem início na metade do tempo destinado à formação empreendedora. Com a abertura deste canteiro o projeto entra na sua fase mais complexa. A partir desse instante, os três canteiros de trabalho existem simultaneamente e devem ser gerenciados de forma integrada. Gerenciar o conhecimento nesta última fase da metodologia parece ser o maior desafio para o professor da disciplina “Empreendedorismo”. A metodologia MTC recomenda, de início, palestras e conteúdos sobre Planejamento Estratégico, fundamentação teórica importante para compreensão da competitividade de mercado, e para a concepção e estruturação do Plano de Negócios, que deverá ser gerado até o final do projeto. Segundo

Silva (2004), “O Planejamento Estratégico refere-se ao processo pelo qual a empresa analisa alternativas possíveis para decidir sobre que tipo de posicionamento estratégico, de longo prazo, ela irá adotar em seu mercado, para alcançar objetivos propostos bem como, à concepção das ações que convergem para o alcance do objetivo, implementando a estratégia escolhida pela organização.”. O Planejamento Estratégico, portanto, representa o aprendizado inicial deste canteiro. O Plano de Negócios constitui a ferramenta-chave e, ao mesmo tempo, o documento final da experiência com a formação empreendedora. O Plano de Negócios absorve todas as características pessoais do empreendedor e sua vocação, além de mostrar o roteiro para a criação e operação do empreendimento. Os passos iniciais para a elaboração do Plano de Negócios exigem estudos e experiências dos outros canteiros, nos aspectos: perfil do empreendedor e natureza das oportunidades de negócios. Neste canteiro, um processo interativo e iterativo é disparado, de modo a se ter contínuas atualizações do Plano de Negócios, de sua versão inicial até sua versão final. A dinâmica desta fase exige o maior desafio de gestão do conhecimento para o período de aplicação da metodologia, devido ao volume de dados e informação. O Plano de Negócios representa a ferramenta para a prática experimental dos conceitos discutidos sobre Planejamento Estratégico. A metodologia MTC sugere a elaboração de Planos de Negócios preliminares, em equipe, com foco na visão estratégica do empreendimento escolhido, conceito de negócio, ambiente de oportunidades e ameaças, vantagens competitivas, definição de produtos e serviços, estratégias mercadológicas e plano financeiro com indicadores sobre: volume de investimento necessário, retorno de investimento, custos, capital de giro, ponto de equilíbrio, margem de contribuição e outros índices de avaliação financeira. O Plano de Negócios resultante da experiência com a formação empreendedora é incompleto, representa a idéia inicial do empreendedor atento aos primeiros sinais do mercado. Posteriormente pode ser atualizado e complementado com mais detalhes, notadamente nos aspectos mercadológicos e financeiros. O empreendimento, portanto, é resultado do sonho, do esforço de planejamento e do trabalho de implementar do empreendedor. O processo de construção do empreendimento não termina após o período de formação empreendedora, ao contrário, prossegue no trabalho diário do empreendedor que adota seu próprio estilo de realizar. A estrutura recomendada para o Plano de Negócios deve contemplar os seguintes itens:

### ***Sumário Executivo***

O Sumário Executivo é o resumo competente do Plano de Negócios. Deve ser escrito em linguagem clara, sucinta, com objetividade. Deve apresentar a área de negócio, a finalidade do empreendimento, os produtos ou serviços e o foco de mercado. Descreve também as estratégias de posicionamento e promoção, as competências e talentos humanos envolvidos, e os investimentos necessários para sua operação, além das projeções sobre lucratividade e rentabilidade.

### ***Apresentação do Empreendimento***

A apresentação do empreendimento consiste em definir o conceito de negócio que se deseja construir, seus aspectos inovadores, sua identidade corporativa e sua imagem no mercado. Este item trata dos aspectos essenciais do empreendimento: cultura organizacional desejada, *branding* e posicionamento no mercado.

### ***Definição de Missão***

A missão tem por objetivo comunicar interna e externamente o propósito do negócio, com base na vocação da equipe de trabalho.

### ***Declaração de Princípios de Valores***

Os princípios e valores são critérios que orientam as decisões e as atividades dos profissionais no âmbito do empreendimento. É fundamental que as pessoas internalizem os princípios e valores do empreendimento. Princípios e valores são mais importantes que regras e regulamentos.

### ***Diagnóstico Ambiental***

O diagnóstico ambiental deve identificar as oportunidades e ameaças do ambiente, bem como os pontos fortes e fracos do empreendimento, para posterior utilização de ações que aproveitem as oportunidades de mercado e combatam os pontos fracos do empreendimento.

### ***Estratégia Empresarial***

A estratégia empresarial é o conjunto de respostas que a gestão do empreendimento pretende apresentar para o mercado, de modo a gerar valor para seus clientes e criar vantagens competitivas para a marca.

### ***Declaração de Visão***

A visão deve expressar a imagem do empreendimento em um determinado horizonte de tempo, levando-se em consideração as definições anteriores.

### ***Objetivos e Metas***

“Os objetivos e metas decodificam a visão em seus aspectos focais mais importantes.”. (SILVA, 2004).

### ***Análise de Mercado***

A análise de mercado é uma complementação do diagnóstico ambiental, com detalhamento sobre o tamanho do mercado, a identificação do público-alvo, a identificação dos clientes, o critério de segmentação, a descrição do mercado concorrente, e a descrição do mercado fornecedor. A análise também deve incluir as tendências do mercado e o nível de participação desejada pelo empreendimento com base na visão.

### ***Definição de Produtos e Serviços***

A definição de produtos e serviços consiste apresentar o que o empreendimento faz para vender. É importante sintonizar o que se pretende vender com o que os clientes desejam comprar.

### ***Plano Promocional***

O plano promocional consiste em estabelecer canais de comunicação com clientes atuais e potenciais, de modo a posicionar a marca no mercado.

### ***Plano de Investimento***

O plano de investimento deve apresentar com detalhes o cronograma de investimentos físicos e financeiros necessários à execução do projeto para o intervalo de tempo planejado.

### ***Plano Econômico-Financeiro***

O plano econômico-financeiro deve conter o cálculo do ponto de equilíbrio econômico-financeiro do empreendimento, o cálculo do custo de operar o empreendimento sem produção e sem vendas, a projeção de lucros e perdas, o fluxo de caixa, a projeção do balanço, em caso de empresas existentes, e o cálculo de indicadores fundamentais, tais como: retorno de investimentos, margem bruta, lucro bruto, índice de liquidez, nível de inadimplência e outros dados importantes para a configuração da situação econômico-financeira do empreendimento.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Regras e modelos são insuficientes para esquematizar o comportamento empreendedor, essencialmente prático e intuitivo, de estilo idiossincrático quase intransferível. Neste sentido, qualquer metodologia para estudo do fenômeno precisa ser flexível o suficiente para ajustar-se às características pessoais do aprendiz. É fundamental que as ferramentas tenham *design* personalizado para o usuário. Os facilitadores dos programas de formação empreendedora convivem com certo grau de estresse porque coordenam um trabalho experimental e criativo, envolvendo diversos aprendizes ao mesmo tempo, gerando um enorme volume de dados, informações e até sentimentos. Todo o ambiente de formação empreendedora é muito rico em detalhes pessoais e coletivos, o que implica na transferência de conhecimento e experiência em diversas áreas do conhecimento. A metodologia MTC apresenta-se como uma proposta de ferramenta para gerenciamento de trabalho para o facilitador do programa de formação empreendedora, responsável pela construção de um ambiente criativo e colaborador. Facilita a estruturação de conteúdos para cada canteiro, além de ajudar no processo de desenvolvimento pessoal e avaliação dos aprendizes. Além disto, a metodologia MTC possibilita facilidades para compreensão sistêmica do processo, a partir de registros das experiências vivenciadas nos três canteiros de trabalho: “O Empreendedor”, “As Oportunidades” e “O Empreendimento”. Conforme sugerido no item três, o retorno da metodologia MTC estará condicionado a atitudes de liderança e comunicação do facilitador do programa de formação empreendedora. Concluindo, a metodologia MTC oferece aos facilitadores uma ferramenta de navegação com mapa localizado das atividades desenvolvidas durante o período, contendo, desde aspectos pessoais dos aprendizes, como motivação e criatividade, até detalhes financeiros de seus Planos de Negócios.

## **5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### ***Livro***

BARRETO, R. M. **Criatividade no trabalho e na vida**. São Paulo: Summus, 1997.

BOLTON, W. **The University Handbook on Enterprise Development**. Paris: Columbus, 1997.

DE BONO, E. **Criatividade levada a sério**: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1997.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**: A Metodologia de Ensino que Ajuda a Transformar Conhecimento em Riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Práticas e Princípios. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa Idéia ! E Agora**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

GARDNER, H. **Mentes que Mudam**: A arte e a ciência de mudar as nossas idéias e as dos outros. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

IEL – Instituto Euvaldo Lodi, **Empreendedorismo**: Ciência, Técnica e Arte. Brasília: CNI – IEL Nacional, 2000.

KATZ, L. C. **Mantenha o seu cérebro vivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

KIRKPATRIK, D. L. **Transformando Conhecimento em Comportamento**: Use o Modelo dos Quatro Níveis para Melhorar seu Desempenho. São Paulo: Futura, 2006.

MASLOW, A. H. **Introdução à Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1982.

McCLELLAND, D. **The Achieving Society**. New York: D. Van Nostrand, 1961.

PREDEBOM, J. **Criatividade**: Abrindo o Lado Inovador da Mente. São Paulo: Atlas, 2001.

STEIN, M. I. **Stimulating Creativity**. New York: Academic Press, 1974.

TORRANCE, E. P. **Criatividade**: medidas, testes e avaliações. São Paulo: IBRASA, 1976.

### ***Capítulo de Livro***

MUZIKA, D. F. Identificando oportunidades de mercado. In: BIRLEY, S; MUZIKA, Daniel F. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo: MAKRON Books, 2001. p.22.

PASSARELLA, W. A busca de oportunidades de negócios. In: PEREIRA, H. José. **Criando seu próprio negócio**: Como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Editora SEBRAE, 1995. p.66.

VRIES, M. K. Rebeldes criativos com causa. In: BIRLEY, S; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo: MAKRON Books, 2001. p.4.

### ***Trabalho em evento***

SILVA, F.A.C. **Curso de Planejamento Estratégico**. In: SEMINÁRIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, Campina Grande: Fundação Parque Tecnológico da Paraíba / SEBRAE, dezembro de 2004.

### **Internet**

INSTITUTO INOVAÇÃO. **A Inovação**. Disponível em: <http://www.institutoinovacao.com.br/inovacao.php> - Acesso em: 2 abr. 2007.

KANITZ, Stephen. **Iniciativa e Acabativa**. Disponível em: <http://www.kanitz.com.br/veja/acabativa.asp> - Acesso em: 26 mar. 2007.

MENEZES, Robert. **Plano de Negócios**: Ferramenta do Empreendedor. Artigo para download. Disponível em: <http://www.robertmenezes.com/index.php> - Acesso em: 6 de abr. 2007.

MENEZES, Robert. **O Pensamento Lateral – De Bono**. Artigo para download. Disponível em <http://www.robertmenezes.com/index.php> - Acesso em: 6 de abr. de 2007.

MENEZES, Robert. **Neuróbica – A Ginástica do Cérebro**. Artigo para download. Disponível em: <http://www.robertmenezes.com/index.php> - Acesso em: 6 de abr. de 2007.

MENEZES, Robert. **Criatividade Empreendedora**. Artigo para download. Disponível em: <http://www.robertmenezes.com/index.php> - Acesso em: 6 de abr. de 2007.

MENEZES, Robert. **Comportamento Empreendedor**. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/topo/centro\\_empreendedor/observatorio/artigos\\_materias/comportamento\\_empreendedor.aspx](http://www.sebraesp.com.br/topo/centro_empreendedor/observatorio/artigos_materias/comportamento_empreendedor.aspx) - Acesso em: 9 de abr. 2007.

MENEZES, Robert. **Destruição Criativa – A contribuição de Schumpeter para o empreendedorismo**. Disponível em: <http://www.cdvhs.org.br/sispub/cgi-bin/myPage.fcgi?idWebSite=1029&idSecao=207&idNota=450&pagOrigem=pagCapa&acao=mostrarMateria> - Acesso em: 9 de abr. 2007.

### **MTC – A METHODOLOGY FOR INTRAPRENEURSHIP FORMATION**

**Abstract:** *This paper presents the MTC methodology as a proposal of support tool to the administration of the entrepreneurship formation process in the universities. The suggested ideas are based on the author's experience with the program of entrepreneurship formation of technological base of the Federal University of Campina Grande. The MTC methodology has as objective schematizes the work of the facilitator of entrepreneurship formation program, so that the practices involving aspects about motivation, creativity, leadership, innovation, analysis of opportunities, strategic planning, marketing planning and financial planning can be coordinated and appraised with more facility.*

**Key-words:** *Entrepreneurship, Criativity, Opportunities, Businesses, Management*