



RELISE

EM DEFESA DO USO DE CASOS DE ENSINO NACIONAIS NA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA¹

A DEFENSE OF THE USE OF NATIONAL TEACHING CASES IN ENTREPRENEURIAL EDUCATION

João Paulo Moreira Silva² Liliane de Oliveira Guimarães³ Paulo Vitor Siffert⁴

A atividade empreendedora representa uma força econômica de impacto, capaz de alterar condições sociais e econômicas em níveis local e nacional (Kuratko, 2005). A compreensão do papel do empreendedorismo como fator de desenvolvimento possibilitou avanços práticos e teóricos na área, como, por exemplo, refletir e reconhecer diferentes tipos de atividades empreendedoras, tais como as de cunho social, sustentável, cultural e outros, bem como também o avanço de esforços para a disseminação da educação empreendedora (Fayolle, 2013; Lackéus, 2015). A valorização do empreendedorismo e o reconhecimento de sua importância econômica e social estimulou que universidades desenvolvessem ações de educação empreendedora por meio de práticas de ensino, pesquisa e extensão em conjunto com atores extramuros (Silva et al., 2021).

Entretanto, essa valorização nem sempre foi tão simples. Na verdade, até a segunda metade do Século XX, a visão predominante era a de que o empreendedorismo *não* poderia ser ensinado, uma vez que era realizado por indivíduos com condições inatas (Kuratko, 2005; Sarasvathy et al., 2014). Ou seja, em termos históricos, o campo de estudo – e prática – de educação empreendedora é recente, o que ainda gera dúvidas sobre para qual público a

¹ DOI: doi.org/10.5281/zenodo.22724359

² Centro Universitário Unihorizontes. joao.msilva@live.com

³ Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. lilianeog@pucminas.br

⁴ Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. siffert.pv@gmail.com



RELISE

educação empreendedora deve ser endereçada, quais métodos de ensino devem ser utilizados e até mesmo como avaliar os resultados da prática educativa para desenvolvimento de habilidades empreendedoras (Guimarães, 2003; Fayolle, 2013).

Ademais, é necessário destacar que esse último ponto – a avaliação de programas de educação empreendedora em relação aos estudantes e suas aspirações empreendedoras – são historicamente dúbios. Ou seja, ainda não é possível, em termos metodológicos, chegar em uma conclusão definitiva sobre quais seriam os melhores métodos a serem utilizados pelos programas de educação empreendedora (Bae et al., 2014).

De forma objetiva, cursos de educação empreendedora foram ofertados, pela primeira vez, no contexto norte-americano, em 1947, para qualificar para auto emprego egressos da segunda grande guerra (Guimarães, 2003). No entanto, somente a partir dos anos 1970 e mais fortemente na década de 80 do século passado, cursos de formação empreendedora se multiplicaram e ganharam relevância em instituições que ofereciam cursos de MBA nos EUA (Kuratko, 2005). Em termos do conteúdo dos cursos de educação empreendedora, o foco está no conhecimento considerado funcional (Fayolle, 2013). Esse tipo de conteúdo favoreceu, desde o início do desenvolvimento do campo, a utilização de metodologias consideradas ativas ou experienciais, que buscam permitir que o aluno vivencie e reflita sobre situações e problemas reais do mundo empresarial (Alberton & Silva, 2018; Fayolle, 2013); a aprendizagem pela ação, contextual ou centrada em problemas (Schaefer & Minello, 2020).

Um dos representantes da educação empreendedora orientada pela prática são os casos de ensino (Guimarães, 2003; Kuratko, 2005). Mas o que são casos de ensino? Alberton e Silva (2018) os definem de forma compreensiva e ampla:

uma modalidade de trabalho que abrange um relato de uma situação vivenciada por um profissional, uma organização privada, pública ou



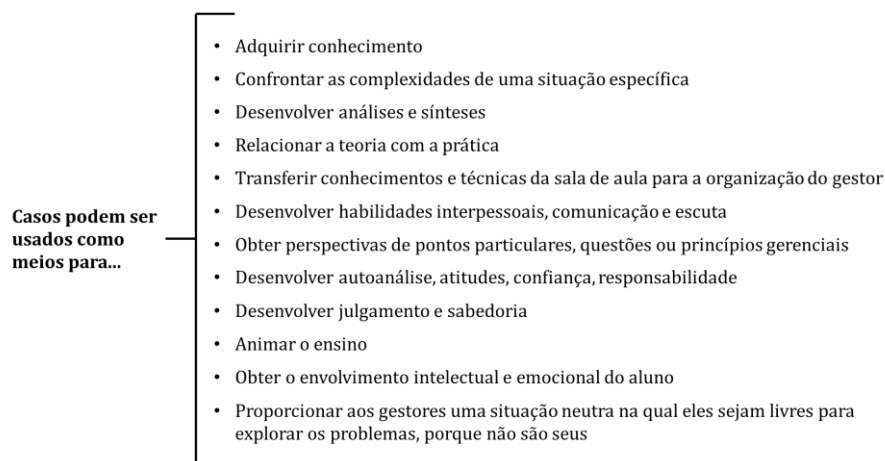
RELISE

do terceiro setor, ou ainda um projeto específico de natureza prática e/ou social, que apresenta um dilema a ser analisado no contexto do ensino de graduação ou pós-graduação. Desta forma, o método do caso subsidia o processo de tomada de decisão, oportunizando a maior integração entre a teoria e a prática (p. 750).

Assim, os casos de ensino podem ser utilizados de diversas formas, a depender das experiências do professor e objetivo da disciplina (Jennings, 1996), como disciplinas de graduação, pós-graduação (Alberton & Silva, 2018), especializações e MBAs, onde a aplicação do método foi instituído (Guimarães, 2003; Kuratko, 2005). Em relação à definição anterior, é necessário ressaltar a perspectiva de se conectar a prática empreendedora com a pesquisa em empreendedorismo por meio dos casos de ensino. Observar empreendedores da vida real (Sarasvathy et al., 2014) e seus processos e problemas rotineiros (Kuratko, 2005), por exemplo, serve como uma ferramenta de integração entre a educação empreendedora, a prática empreendedora e o campo da pedagogia no geral (Fayolle, 2013).

Na Figura 1, são apresentados os objetivos pedagógicos da utilização de casos de ensino na educação empreendedora.

Figura 1
Casos de ensino e suas diversas funções



Nota: adaptado de Jennings (1996).



RELISE

A partir do exposto acima, constata-se a abrangência e oportunidades que os casos de ensino proporcionam à educação empreendedora. De acordo com Jennings (1996), os casos de ensino podem ser amplamente utilizados por facilitadores como método de ensino com o objetivo ilustrativo, desenvolvimento de análises e pensamento estratégicos e também para manter o interesse dos estudantes e estimular discussões. Em relação aos três objetivos citados acima, ambos podem ser compreendidos como atividades que visam o desenvolvimento de habilidades empreendedoras (Lackéus, 2015), mesma categoria de iniciativas que estimulam estudantes para reconhecimento de oportunidades, criação de planos de negócios ou condução de pesquisas de mercado.

Entretanto, como ressalta Fayolle (2013, p. 700): “o cliente final da educação empreendedora é a sociedade na qual está imersa”. Ou seja, a educação empreendedora deve estar em consonância com as necessidades socioeconômicas dos diversos atores envolvidos na economia local, o que nos leva à defesa de se estudar, praticar e explorar casos de ensino que tenham empreendedores nacionais como protagonistas (Silva & Marinho, 2012).

A ELABORAÇÃO E USO DOS CASOS DE ENSINO NA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA BRASILEIRA

No Brasil, apesar de crescente, o volume de publicações de casos brasileiros ainda estaria aquém de todo seu potencial (Faria & Figueiredo, 2013). Ainda assim, o uso dos casos de ensino tem contribuído para romper alguns paradigmas da educação tradicional, mais comprometida em difundir técnicas de gestão importadas e que seriam meramente replicáveis no cotidiano de grandes empresas.

Silva e Marinho (2012) apontam que algumas das principais deficiências dos administradores recém-ingressados no mercado de trabalho brasileiro



RELISE

seriam causadas pela desarticulação entre ensino e prática, a distância entre a formação e as exigências do mercado e a falta de incentivo à pesquisa. Esses fatores tendem a ser ainda mais problemáticos quando consideramos a crescente imprevisibilidade do mercado, que exige do administrador um repertório de conhecimentos cada vez mais flexível. Dessa forma, casos de ensino podem ser utilizados como instrumentos de aprendizagem para contribuir para o desenvolvimento da criatividade e senso crítico dos alunos, algo especialmente fundamental quando se reconhece as especificidades do cenário empresarial brasileiro.

Para que os casos de ensino realizem todo seu potencial de conectar sala de aula e desafios reais do mercado de negócios brasileiro, Chimenti (2020) aponta que o professor deve ter em mente, o que quer desenvolver, nos alunos, ao utilizar um caso específico, em termos de conhecimentos, competências e habilidades. Além disso, a autora apresenta aquilo que considera como elementos-chave que deveriam estar presentes em todos os casos de ensino para que ele seja considerado memorável: um protagonista carismático, um dilema claro, mas sem resolução óbvia, dados que balizem as discussões e notas de ensino, que auxiliem o professor no planejamento da aula. A Tabela 1, apresenta os elementos básicos de um caso de ensino.

O primeiro parágrafo do caso de ensino deve apresentar o protagonista (e seu cargo), as principais questões, a empresa e quando se dão os acontecimentos (Faria & Figueiredo, 2013), sendo este considerado o parágrafo mais importante de todo caso. Procede-se com a apresentação dos antecedentes da organização e seu contexto atual, momento em que se apresentam os dados – fundamentais ou não – para solução do caso, os fatos críticos para a história da empresa, personagens relevantes para o caso como sócios, fornecedores, clientes e como a organização se estrutura. Destaca-se que os casos de ensino são simplificações da realidade por isso, Chimenti (2020,



RELISE

6

p. 377) defende que “os dados apresentados devem replicar na medida do possível a realidade”.

Tabela 1 - Os elementos básicos de um caso de ensino

Elementos	Aspectos observados
Protagonista	Perfil do protagonista que promova aproximação com o leitor. Todo caso memorável tem um protagonista com o qual os alunos precisam se identificar.
Dilema	Um caso memorável tem um dilema impactante, cuja solução está longe de ser óbvia. É necessário levantar controvérsias que possam ensinar diferentes interpretações, decisões e planos de ação.
Tamanho	Os casos não devem ser muito grandes – entre 8 e 10 páginas de texto e até cinco de anexos (notas de ensino, dados etc.).
Redação	Redação imparcial, atraente e utilizando o tempo verbal no passado. Se possível, acrescentar um toque de personalidade ao caso, incluindo falas dos participantes e descrições de processos organizacionais formais e informais.
Confidencialidade	Quando necessário, mudança do nome da empresa e/ou dos personagens para manter a confidencialidade.
Fontes de informação	Indicação das fontes utilizadas para a elaboração dos casos. Utilização de fontes múltiplas: entrevistas, dados primários e secundários – os dados precisam trazer informações que permitam a análise aprofundada e levem a uma discussão rica em sala de aula.

Nota: elaborado a partir de Abell (1997), Faria e Figueiredo (2013) e Chimenti (2020)

Ademais, é importante ressaltar que, apesar de o texto ser idealmente neutro, os próprios personagens que compõem o caso podem expressar sua opinião. Tal aspecto contribui para adicionar uma certa profundidade ao caso e estes pontos de vista podem ser adicionados ao texto por meio de citação direta e/ou indireta.

No parágrafo final, o ideal é retomar o dilema descrito no parágrafo inicial, suscitando uma reflexão, por parte do público-alvo, acerca dos problemas postos. Isso pode tomar quatro caminhos distintos, como aponta Roesch (2007): i) solicitar aos alunos que definam os problemas do caso; ii) apresentar a situação-problema e pedir que as soluções sejam apontadas; iii) evidenciar a situação-problema e as soluções para o caso, solicitando aos alunos que avaliem as soluções apresentadas; iv) solicitar aos discentes que avaliem as alternativas apresentadas e, em paralelo, numa variação do item anterior, apresentem outras possibilidades.



RELISE

7

Chimenti (2020) esclarece que quanto mais detalhadas as notas de ensino, melhor a aula que aquele caso vai gerar. A nota de ensino representa o momento de se exercer a generosidade do autor, já que é quando ele compartilha seu conhecimento com outros instrutores. Por fim, “o fio condutor de uma boa nota de ensino é o *takeaway*, ou seja, quando aquela aula terminar, o que queremos que o aluno leve com ele. Cada aula é organizada a partir de um *takeaway*, que deve ser surpreendente e importante” (Chimenti, 2020, p. 378). Cabe ressaltar que as notas de ensino não fazem parte do “corpo” do texto, sendo usualmente apresentadas em um documento em separado. Os elementos descritos na Tabela 2 contribuem para a elaboração de uma nota de ensino consistente e esclarecedora.

Tabela 2 - Elementos norteadores para elaboração das notas de ensino

Elementos	Conteúdos desejáveis
Sinopse	Sobre o que é o caso – A situação específica que constitui o foco do caso (o dilema/situação-problema) e suas causas e implicações; quem é o protagonista; o papel da administração, dos funcionários, dos clientes e dos fornecedores no caso.
Posicionamento	Contexto do caso – O lugar onde se desenvolveu o caso e o período em que ocorreu. Há quanto tempo a organização existe, o ramo de atividade, os produtos da empresa e se houve alterações significativas no negócio ao longo de sua história; como está estruturada a organização e sua situação financeira.
Objetivos de aprendizado	Por que utilizamos este caso? – objetivos pedagógicos do caso e as habilidades e conhecimentos dos alunos que serão trabalhados na atividade.
Análise	O que vamos ensinar com este caso? – a principal questão a ser solucionada no caso e os conteúdos teóricos que poderão ser úteis/relevantes para a análise; se existem soluções alternativas para o caso; existência de materiais complementares – artigos, livros, sites, vídeos – que podem ser usados pelo professor para ajudar a fundamentar a discussão.
Processo de ensino	Como vamos ensinar? – quais os conceitos já conhecidos pelo aluno serão introduzidos e abordados na análise; a forma como os dados – oriundos de fontes secundárias e entrevistas com gestores e empreendedores – serão apresentados aos alunos.
<i>Pastures</i> (Mapa do caso)	São os grandes blocos de discussão de um caso – as interpretações possíveis em cada etapa do caso de ensino e como elas impactam a seção seguinte de análise.
<i>Twist</i> (Virada)	Casos memoráveis têm viradas, a “cereja do bolo” – os elementos do caso que podem ser destacados e utilizados para oferecer uma virada inesperada na análise (“ <i>eureka moment</i> ”).
Sugestões para discussão	Indicar algumas perguntas possíveis para guiar o debate entre os alunos.

Nota: Elaborado a partir de Silva e Marinho (2012) e Chimenti (2020)



RELISE

Por fim, reforçamos a concepção exposta por Faria e Figueiredo (2013, p. 192): “É importante que o desenvolvimento de casos de ensino com foco em empresas brasileiras ganhe envergadura, para que os docentes brasileiros tenham à sua disposição casos que retratem a realidade de seus alunos”.

Como forma de contribuir para a maior utilização de casos de ensino elaborados a partir de experiências empresariais brasileiras, a Tabela 3 apresenta uma lista de casos publicados em periódicos científicos da área e seu *link* de acesso. Vale ressaltar que essa lista representa apenas uma fração dos casos disponíveis para uso em sala de aula, mas que, com certeza, podem contribuir para uma educação empreendedora mais dinâmica e em maior sintonia com os desafios e problemas de empreender na realidade brasileira.

Tabela 3 - Lista de casos de ensino e suas palavras-chave publicados em periódicos nacionais e o link de acesso.

Título	Palavras-chave	Link
Fique em casa, a casa porto entrega: empreendedorismo humanizado na pandemia	Empreendedorismo, empreendedor humanizado, Covid-19, crise	https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1469
Facile/LigFerv: água quente em três segundos, trinta anos de processo empreendedor	Processo empreendedor, <i>effectuation</i> , modelo de negócio, pandemia	https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1471
O caso da empresa Brazilian Secrets Hair	Empreendedorismo internacional, internacionalização de empresas, indústria de cosméticos, teorias comportamentais de internacionalização, caso de ensino	https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1404
Empreendedorismo feminino de baixa renda: quando o negócio é a privacidade	Empreendedorismo. comércio eletrônico, operações, varejo, canais de vendas	https://doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1796
Pequenas empresas são um grande negócio!	<i>Customer Relationship Management</i> (CRM), serviços financeiros, empreendedorismo	https://doi.org/10.12660/gvca_sosv11n1c5
Energia em dobro: os desafios de uma startup no varejo brasileiro	Distribuição, marketing, métricas, empreendedorismo, startup	https://doi.org/10.12660/gvca_sosv10n1c1
Meu negócio não pode morrer: dilemas da expansão de um cemitério-parque	Cemitério, empreendedorismo, estratégia, posicionamento estratégico	https://doi.org/10.12660/gvca_sosv10n2c9

Nota: Elaborado pelos autores a partir de casos de ensino publicados nos periódicos RAC, REGEPE e GV Casos.



RELISE

9

REFERÊNCIAS

Abell, D. (1997). What makes a good case? *ECCHO - The Newsletter of the European Case Clearing House*, 17(1), 4-7. <https://www.ecsb.org/wp-content/uploads/2016/09/What-Makes-a-Good-Case.pdf>

Alberton, A.; da Silva, A. B. (2018). Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 745-761. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>

Bae, T. J.; Qian, S.; Miao, C. Fiet, J. O. (2014). The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: a meta-analytic review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 217-254. <https://doi.org/10.1111/etap.12095>

Chimenti, P.C.P.S. (2020). Reflexões sobre Casos de Ensino Memoráveis. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 24(5), 376-379. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200102>

Faria, M., & Figueiredo, K.F. (2013). Casos de Ensino no Brasil: Análise Bibliométrica e Orientações para Autores. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 17(2), 176-197. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000200004>

Fayolle, A. (2013). Personal views on the future of entrepreneurship education. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(7-8), 692-701. <https://doi.org/10.4337/9781786432919.00013>

Guimarães, L. O. (2003). Empreendedorismo no currículo dos cursos de Administração: uma análise da organização didático-pedagógica. *Revista Economia & Gestão*, 2,3 (4,5), 78-95. <https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/view/102>

Jennings, D. (1996). Strategic management and the case method. *Journal of Management Development*, 15(9), 4-12. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/02621719610146211>

Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 577-597. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x>



RELISE

10

Lackéus, M. (2015). Entrepreneurship in education: what, why, when, how. Entrepreneurship 360 – Background paper. OECD. Disponível em: https://www.oecd.org/cfe/leed/BGP_Entrepreneurship-in-Education.pdf

Roesch, S. M. A. (2007). Notas sobre a construção de casos para ensino. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 213-234. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200012>

Sarasvathy, S.; Ramesh, A.; Forster, W. (2014). The ordinary entrepreneur. In: Baker, T.; Welter, F. *The Routledge companion to entrepreneurship*. Routledge: London.

Schaefer, R.; Minello, I. F. (2020). Desafios contemporâneos da educação empreendedora: novas práticas pedagógicas e novos papéis de alunos e docentes. (2020). *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 14 (3), 134-149. <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1425>

Silva, E.R., & Marinho, Y. (2012). Caso de Ensino: o que é e como ele pode auxiliar o ensino da Administração no Brasil. In *Anais do IX SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, RJ. pp. 1-15.

Silva, J. P. M.; Guimarães, L. O.; Inácio-Júnior, E.; Castro, J. M. (2021). Entrepreneurial ecosystem: analysis of the contribution of universities in the creation of technology-based firms. *Revista Contextus*, 19(11), 160-175. <https://doi.org/10.19094/contextus.2021.68011>