

## **Editorial: Sobre Risco, Aprendizado, e Ordem**

A RMPE é generalista, procurando contribuir para o entendimento de todos os aspectos da pequena empresa. Em consequência, publicamos uma larga gama de material, de fato tão larga que o nosso leitor facilmente pode se desesperar para conseguir acompanhar conteúdos tão vastos. Como editor recém chegado tenho sentido pesadamente a responsabilidade de escolher quais submissões seriam de maior utilidade para a nossa audiência. Agradeço muito os nossos avaliadores externos pela ajuda com uma tarefa que eu jamais seria capaz de executar sozinho. Os seus nomes estão relacionados no final deste número. Agradeço especialmente Dalci Mendes Almeida, Helder de Souza Aguiar, Ítalo de Paula Casemiro, Juliane Laviniki Neumann, Milton Cordeiro Farias Filho cuja disposição em avaliar múltiplos manuscritos nos últimos seis meses foi essencial para o esforço de agilizar os nossos processos editoriais.

Ao ler e reler as mais de 80 submissões que chegaram desde que assumi a posição de editor em Maio deste ano, percebo que apesar da diversidade dos estudos da pequena empresa, certos temas e tensões aparecem repetidamente. Apesar da tremenda variedade presente neste número, percebo algumas temáticas que perpassam todos os artigos, sejam eles teóricos, empíricos, caso de ensino ou o relato técnico. Neste editorial quero chamar atenção especial para três riscos, aprendizado e ordem.

Tenho prazer em iniciar este número com dois ensaios teóricos brilhantes, ambos ambiciosos em escopo e rigorosos em construção. No mundo dos pequenos negócios, onde há pouco tempo para o luxo de reflexão e abstração, trabalhos teóricos podem ser vistos como dispensáveis ou irrelevantes. No entanto, trabalhos conceituais não são nem dispensáveis, nem irrelevantes e um bom trabalho teórico é raro e de difícil construção.

O nosso primeiro artigo, Convergências e divergências entre o empreendedorismo de McClelland e o príncipe de Maquiável por Lopes, Silva, Andrade, Antunes é, que eu saiba, o primeiro a comparar David McClelland e Nicolau Maquiavel como teóricos do empreendedorismo. A primeira vista, Maquiavel tem tudo a ver com governo e o exercício do poder e nada a ver com empreendedorismo. De fato, McClelland contrasta a necessidade de alcançar, que ele associa com o crescimento econômico, com a necessidade de poder, que não seria relacionada.



Da mesma forma o maquiavelianismo na psicologia é um traço de personalidade relacionado ao poder e não ao desenvolvimento econômico. Entretanto, os autores veem tanto a governança de grandes unidades políticas e a criação de novas empresas como possuindo similaridades e diferenças. Na sua análise o empreendedor de McClelland e o príncipe de Maquiavel são as personagens dominantes do seu tempo e os autores afirmam que ambos tem que lidar com risco e o façam de uma forma bastante proposital. O empreendedor de McClelland aborda o risco de uma forma deliberada e moderada enquanto o príncipe de Maquiavel aborda o risco agressivamente e com dolo, mas ambos assumem riscos como parte integral do seu papel. Entre muitos outros pontos importantes, os autores observam que diferentes sociedades lidam com risco, poder e outros assuntos de forma bastante diversa, mas ao mesmo tempo enfrentam muitas preocupações em comum. Eu acredito pessoalmente que diferentes empreendedores lidam com risco de forma bastante diferente, alguns mais no estilo de Maquiavel, outros no estilo mais moderado como prevê McClelland. Possível variância na abordagem de empreendedores ou de sociedades inteiras ao risco é apenas uma das contribuições originais do nosso artigo principal.

Como é que os empreendedores aprendem a lidar com risco e com outros aspectos do seu papel? Esta questão é fundamental, especialmente para a maioria dos nossos leitores que de uma forma ou outra estão envolvidos com o ensino ou fomento do empreendedorismo. Embora não haja dúvida que a propensão de assumir riscos tenha um componente genético, o livro de Maquiavel tinha objetivo de ser um guia prático para os soberanos e McClelland também promovia cursos e outras intervenções para provocar as pessoas a assumirem riscos moderados como maneira de promover desenvolvimento econômico. Quem entre nós dá aula certamente espera que pelo menos algumas das habilidades usadas nas pequenas empresas podem ser transmitidas no contexto do ensino formal.

Dois dos artigos neste número lidam com diferentes aspectos da maneira que a habilidade empreendedora é adquirida. O nosso segundo artigo Aprender, Empreender e Aprender: a Perspectiva da Prática para o Entendimento do Processo da Aprendizagem Empreendedora por Vogt e Bulgacov representa um esforço ambicioso de resumir e sistematizar a literatura internacional e nacional sobre o aprendizado empreendedor como tem se desenvolvido através do tempo. Eles observam que a literatura sobre aprendizado empreendedor começou com uma ênfase cognitiva e individual que paulatinamente chegou a reconhecer a natureza contextualizada e social do aprendizado empreendedor. Dado as limitações institucionais sob as quais a maioria dos instrutores de pequena empresa trabalham - sala de aula, provas escritas, programa de aula, livro texto, etc. Não é de se surpreender que as teorias iniciais eram individualistas e cognitivas, como se os exercícios formais mentais poderiam produzir empreendedores eficazes. Com o tempo porém, a natureza contextual, experimental, imbricada e iterativa do aprendizado empreendedor se impôs a comunidade acadêmica. Se em alguma

ocasião havia alguma dúvida, hoje enfrentamos a verdade inconveniente que um professor na frente de uma sala de aula tem um papel pequeno no aprendizado do futuro empreendedor.

Em nosso terceiro artigo, *Temáticas Discutidas na Disciplina de Empreendedorismo nos Cursos de Administração: Um Panorama das Instituições de Ensino Superior de Minas Gerais*, Arantes, Ferreira e Andrade oferecem uma cuidadosa e exaustiva pesquisa dos programas de disciplina e outros detalhes da educação empreendedora nos cursos públicos do nível superior do estado de Minas Gerais. Entre muitas ricas observações da sua pesquisa é a observação que o ensino mais completo de empreendedorismo—do tipo mais consistente com a perspectiva apresentado no nosso segundo artigo—não está relacionado com a avaliação formal do programa pelo ministério da educação. Esta observação é também consistente com o fato que os melhores programas de empreendedorismo dos Estados Unidos (Baylor University e Babson College por exemplo) não se encontram nas instituições mais tradicionais como Harvard, Yale ou Columbia.

Outro insight se relaciona a questão do risco que encontramos repetidas vezes neste número. Nota-se que nenhum dos programas estudados oferecem conteúdo ou atividades que procurem ajudar o aluno lidar com a natureza inerentemente arriscada da criação da pequena empresa.

Se a tomada de risco é integral ao empreendedorismo e se, como se repete frequentemente, a criação de pequenas empresas constitui veículo importante para o desenvolvimento econômico, como então fomentamos empreendedorismo entre grupos que ocupam a chamada “base da pirâmide”? Estes vivem tão perto das margens da sobrevivência que não possuem nenhum recurso excedente que poderia ser aplicado a criação de uma nova empresa. Enquanto não devemos subestimar a criatividade de empreendedores de todos os tipos que se arranjam com os poucos recursos à mão, há vários programas inovadores que surgiram para facilitar a criação de empresas pelos ocupantes da base da pirâmide.

O nosso quarto artigo examina uma destas inovações—o microcrédito—como mecanismo de fomento ao empreendedorismo pelos menos favorecidos. No seu artigo *Perfil de Risco dos Tomadores de Microcrédito na Mesoregião Centro Sul do Paraná* Viante, Stefano, Chiusoli e Raifur investigam o perfil de risco de participantes de um programa de microcrédito no Cera. Os autores primeiro descrevem a lógica de gestão de risco empregados tradicionalmente por bancos e como os programas de microcrédito utilizem princípios diferentes para conceder crédito. Daí examinam o perfil de tomada de risco dos beneficiados do programa e observam que eles são conservadores na contratação de microcrédito, assíduos no pagamento das obrigações e cuidadosos no uso do dinheiro emprestado. Enquanto os dados coletados dos mutuários não seriam tão confiáveis quanto os registros oficiais de pagamento, os resultados são similares a outras pesquisas sobre microcrédito que



notam que apesar da sua pobreza, os participantes de tais programas parecem ser responsáveis com os recursos investidos.

Os riscos a longo prazo das práticas econômicas insustentáveis provavelmente são muito maiores que se imaginem na medida em que crescentemente frequentes e severas desastres naturais relacionadas a mudança climática assolam o planeta. No entanto, os custos e riscos imediatos das práticas sustentáveis fazem com que seja difícil para as pessoas tomarem iniciativas mais responsáveis. O nosso quito artigo Produção convencional ou orgânica? O dilema dos pequenos produtores do oeste do Paraná por Durso, Johann, Brandalise e Bertolini considera vários atributos de produtores orgânicos num censo de membros de uma cooperativa agrícola no Paraná. A pesquisa revela que os produtores orgânicos são mais velhos, tem mais estudo formal e alcançam melhores resultados financeiros que os produtores convencionais. Um entrave grande que relatam é a dificuldade em conseguir treinamento adequado nas técnicas de produção orgânica. Defrontamos assim com várias surpresas agradáveis. Pelo menos neste caso, a prática responsável dá retornos maiores que a prática tradicional, a idade não impede a adoção da inovação, e parece existir uma demanda robusta para treinamento e assistência técnica em práticas sustentáveis. A má notícia é que as pessoas mais jovens com menos estudo e mais filhos podem ser focadas nas preocupações imediatistas que ao longo prazo podem comprometer a qualidade de vida e mesmo a sobrevivência dos seus descendentes.

Ao passarmos da parte mais acadêmica deste número para as duas contribuições mais práticas, as coisas se tornam mais concretas mas as questões que enfrentamos não desaparecem. O nosso caso de ensino Importando bem sem olhar além por Sensi Filho, Beal Partyka e Lana nos introduz a um ramo do comércio no Brasil que parece ser recente, mas que reflete uma dinâmica muito mais antiga que tem origem nos séculos de colonização portuguesa. O império português era eminentemente comercial, sustentado pelo controle e manipulação detalhado quando não sufocante da entrada e saída de produtos nas colônias. Embora o comércio exterior tem sido liberalizado até certo ponto através dos anos, ele ainda é altamente regulamentado, tributado e sujeito não somente aos choques exógenos de eventos internacionais, como também as consequências econômicas de volatilidade nas instituições nacionais. Como resultado, a importação no Brasil ainda está repleta de riscos imprevisíveis assim como a possibilidade de ganhos especulativos altos. O nosso caso de ensino explora as nuances da volatilidade de taxas de câmbio e os mecanismos que transferem os riscos associados a terceiros por um preço. Se trata de uma descrição charmosa de uma sociedade entre marido e mulher marcada pela propensidade a risco pelo marido que produz crescimento e lucros altos assim como perdas graves e muito stress. Ilustra bem as consequências de volatilidade no câmbio que interage com imprevisibilidade política. Os dilemas são bem conhecidos por quem tem alguma experiência no setor de importação brasileiro e deve ser leitura obrigatória por todo aluno das pequenas empresas. As

várias ferramentas de hedging e as suas vantagens e desvantagens são também apresentadas de uma forma compacta e amigável. Também enxergamos à primeira mão como a vida de quem importa atrai pessoas com tolerância para risco mais ao estilo aventureiro de Maquiavel do que o estilo moderado de McClelland. Vemos também como a propensão a risco está relacionada a níveis de confiança interpessoal, relações com colegas fora o casamento e a tentação de lucros especulativos.

Como se para nos lembrar que a pequena empresa não trata somente de risco e aprendizado em ambientes dinâmicas, a nossa última contribuição por Sampaio, Delgado, Vieira e Mangini, Aplicação da técnica 5S como melhoria do processo produtivo em empresa moveleira descreve como as técnicas 5S de housekeeping foram introduzidas numa pequena empresa moveleira no interior de São Paulo.

Vale aqui um comentário sobre a natureza da indústria moveleira sob encomenda. Esta indústria é exemplo clássico de modalidade de produção em unidade de Woodward. O pedido é lavrado depois de detalhada consulta com cliente para levantar as dimensões físicas do produto, cor, acabamento e estilo. O item normalmente tem que se encaixar precisamente num espaço identificado pelo cliente. Depois feito o pedido, os componentes são preparados na fábrica para serem montados no campo.

Este tipo de empresa depende de artesões competentes e compulsivos que produzem e montam o produto com absoluta perfeição. Mesmo pequenos erros resultam em desperdício de matéria prima cara, atrasos, e perda de clientes. Os marceneiros mestres responsáveis pelo processo gostam de tratar a fábrica como a sua oficina particular, monopolizando ferramentas, guardando matéria onde quiserem, e acessando material sem restrições. Se a empresa crescer além de uns poucos marceneiros, surge o caos devido as ações individualistas dos artesões.

A intervenção feita neste relatório técnico explorou o senso de ordem e perfeição dos artesões para organizar e racionalizar os arranjos físicos da fábrica para otimizar o fluxo de trabalho, reduzir desperdício e reduzir atrasos e erros. É um caso claro da empresa aprender coletivamente através de um processo participativo e ordeiro baseado em confiança, respeito mútuo e visão compartilhada. Nos lembra que independente do risco e caos encontrados no meio ambiente, sempre haverá espaço na economia para medidas que permitem a pequena empresa aprender através da reflexão para ser mais precisa, eficiente e ordeira.



## Editorial: On Risk, Learning, and Order

As a generalist outlet seeking to contribute to the understanding of all aspects of small business, RMPE publishes a broad variety of content—so broad in fact that the casual reader might despair of ever being able to grasp the scope of our field. Indeed, as an incoming editor I have felt the responsibility of choosing from a large number of submissions those that will be of most utility and interest to our readership. I thank our reviewers for their help with a task, which I would otherwise be unable to undertake. I thank especially Dalci Mendes Almeida, Helder de Souza Aguiar, Ítalo de Paula Casemiro, Juliane Laviniki Neumann, and Milton Cordeiro Farias Filho, whose willingness to evaluate multiple manuscripts on different subjects has been invaluable in the past six months. Heartfelt thanks are also due all who provided reviews this year. They are listed at the end of this edition.

As I have personally read and reread the more than 80 submission which have arrived since I took on the editorship, I have noted that despite the breadth of the field of small business, certain themes and tensions are recurring. The present edition, despite tremendous variety in the scope and subject matter of the contributions, reflects several of these themes, which cut across the articles, be they, theoretical, empirical, teaching case, or technical report. In this edition, risk, learning, and secondarily, order, emerge as themes that surface in important ways.

I am pleased to start out this edition with two brilliant theoretical essays, both of which are ambitious in scope and rigorous in construction. In small business, where there is little luxury for reflection and abstraction, conceptual work may be seen as irrelevant or at least dispensable, but it is neither and good theoretical papers are difficult to write and rare. The lead article, *Convergências e divergências entre o empreendedorismo de McClelland e o príncipe de Maquiável* by Lopes, Silva, Andrade and Antunes is to my knowledge the first ever to compare McClelland and Machiavelli as entrepreneurship theorists. At first blush, Machiavelli has everything to do with government and the exercise of power and little to do with entrepreneurship. Indeed, McClelland contrasts the need for achievement, which he associates with economic development, with the need for power which he does not.

Along the same lines, Machivellianism in psychology is seen as a personality trait closely associated with the exercise of power. Nonetheless, these authors see both the governance of large political units and the creation of new economic entities as possessing both similarities and differences. In their analysis, McClelland's entrepreneur and Machiavelli's prince are the dominant figures of their respective ages and they argue that both figures must deal with risk and do so very deliberately. McClelland's entrepreneur approaches risk consciously and moderately and Machivelli's prince approaches risk aggressively and with guile, but both are characterized by the assumption of risk as a central part of their role. Among many  
**Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.12, n.3 p. 6 - 10, 2018**  
**ISSN 1982-2537**



other important points, the authors observe that different societies view and deal with power, risk and other matters very differently but at the same time share many of the same basic concerns. I personally believe that different entrepreneurs deal with risk quite differently, some in a more Machiavellian fashion, some in a more calculated fashion as McClelland would predict. Possible variance in entrepreneurs' and indeed whole societies' approach to risk is just one of the important contributions of our lead article.

How do entrepreneurs learn to deal with risk taking, and indeed with all of the other aspects of their role? This is a central question, especially for a majority of our contributors and readers who are involved in one way or another with teaching and fomenting entrepreneurship. Although there can be little doubt that the propensity to risk taking is at least partially genetic, Machiavelli's classic *The Prince*, was supposedly written as a practical guide for governors. Similarly McClelland developed and promoted courses and other interventions to provoke people to assume moderate risk in the interest of promoting economic development. Those of us who teach must surely hope—perhaps against hope—that at least some subset of the abilities used in small businesses can be acquired in a formal institutional setting.

Two of our articles in this edition deal with very different aspects of how entrepreneurship is learned. Our second article *Aprender, Empreendedor e Aprender: a Perspectiva da Prática para o Entendimento do Processo da Aprendizagem Empreendedora* by Vogt and Bulgacov represents an ambitious effort to review and synthesize the international and Brazilian literature on entrepreneurial learning as it has developed over time. They note that the entrepreneurial learning literature began with an individualistic and cognitive emphasis which slowly (perhaps too slowly) began to recognize the contextualized and social nature of much entrepreneurial learning. Given the institutional constraints under which the majority of teachers of small business labor—classrooms, syllabi, textbooks, exams, semesters, and so on - it comes as no surprise that the initial theories were cognitive and individualistic if having individual students perform formal mental exercises could produce functioning entrepreneurs. Over time, however, the contextual, experiential, embedded, and iterative nature of entrepreneurial learning forced itself upon the academic community. If there ever was any doubt, we now face the undeniable and inconvenient truth that a teacher standing at the front of a classroom is but a small part of the future entrepreneur's learning.

In our third article *Temáticas Discutidas na Disciplina de Empreendedorismo nos Cursos de Administração: Um Panorama das Instituições de Ensino Superior de Minas Gerais* by Arantes, Ferreira and Andrade offer an exhaustive and painstaking survey of the curricula and other pertinent details of entrepreneurship education in public institutions of higher education in the state of Minas Gerais. Among many insights found is the observation that the most comprehensive entrepreneurship teaching—the type that comes closest to the kind of immersive experience that



seems to be most consistent with the findings on the nature of entrepreneurial learning described in our second article—is unrelated to the institution's rankings by the ministry of education. This is consistent with the observation that the most prominent entrepreneurship programs in the US like those of Baylor or Babson, are not found in elite institutions like Harvard, Yale, or Berkeley. Another important insight is directly related to the question of risk which we encounter several times in this edition. The authors note that none of the programs studied offer any credible mechanisms to help students deal with the risk laden nature of small business creation.

If risk taking is integral to entrepreneurship and if, as is often repeated, small business creation is an important vehicle for economic development, how do we foment entrepreneurship among social groups who live so close to the margins of mere survival that they do not possess any excess resources which might be placed at risk in order to create a new business? While we should not underestimate the creativity of entrepreneurs and all kinds of microentrepreneurs who make do with the meager resources at their command, a number of innovative programs have arisen to facilitate business entry by those who occupy “the base of the pyramid” economically. Our fourth article scrutinizes one of these innovations—microcredit—as a mechanism for stimulating economic growth through entrepreneurship. In their article *Perfil de Risco dos Tomadores de Microcrédito na Mesoregião Centro Sul do Paraná*, Viante, Stefano, Chiusoli and Raifur investigate the risk profile of participants in a microcredit program in Cera. The authors carefully describe the risk management logic of traditional banking mechanisms and how microcredit programs utilize different principles to grant credit. They then examine the risk taking propensities of actual beneficiaries of the microcredit program and observe that participants are both very careful in the risks they assume, assiduous in repayment, and conservative in their use of the loans taken. While the self report nature of the data collected is of course not as reliable as actual loan repayment records, the results parallel other reports of microcredit programs which suggest that despite their poverty, participants in microcredit programs may be effective stewards of monies that are invested in such programs.

The long term risks of nonsustainable economic practices are probably much greater than most imagine as increasingly frequent and severe natural disasters related to climate change are demonstrating, yet the immediate costs and risks of sustainable practices make it difficult for people to take the initiative to switch to more responsible behaviors. Our fifth article in this edition, *Produção convencional ou orgânica? O dilema dos pequenos produtores do oeste do Paraná* by Durso, Johann, Brandalise and Bertolini considers several attributes of organic producers in a census of members of an agricultural cooperative in Parana state. The research reveals that the organic growers are older, more educated, and achieve superior financial returns to those of conventional producers. A major liability they report is the difficulty of securing training in organic farming techniques. We are thus presented with several



favorable surprises. In this case at least, responsible practice is more profitable than conventional practice, age is not an impediment to innovation, and there appears to exist a robust demand for training and technical assistance in sustainable practices. The bad news is that the younger generation with less education and growing children may be focused on immediate demands which ultimately may compromise the quality of life and perhaps the very survival of their offspring.

As we pass from the more academic portion of this issue to two more practical contributions things become much more concrete but the issues confronted above do not go away. Our teaching case *Importando bem sem olhar além* by Sensi Filho, Beal Partyka and Lana introduces us to a branch of commerce in Brazil which appears recent but is a reflection of a much older dynamic with its origin in the Portuguese empire's centuries long colonization. The Portuguese empire was an eminently commercial one which was sustained by detailed when not suffocating control and manipulation of the entry and exit of goods into and out of the colonies. Although foreign trade has been gradually liberalized across the years, it is still heavily regulated and taxed and is subject not only to exogenous shocks from international events but also to the economic consequences of maturing but still volatile institutions inside the country. As a result the sales of imports in Brazil is still fraught with unpredictable risks and the prospect of speculative gains. Our teaching case explores the ins and outs of volatility of exchange rates and a variety of mechanisms which transfer the risks of this volatility to third parties for a fee. This is a charming description of a husband-wife partnership in which the husband's risk tolerance leads both to rapid growth and high profits as well as to sudden losses and considerable stress in the marital relationship, all against the backdrop of oscillating exchange rates interacting with political uncertainty. The issues are well known to anyone with experience in the Brazilian import sector and should be required learning for any student of small business in this country. The variety of hedges and their comparative tradeoffs are also important and presented in a compact and user friendly manner. We see firsthand here how on a continuum of risk tolerance the importer gravitates toward Machiavelli's aggressive and adventurous risk taking as opposed to McClelland's moderate risks. We also see how this risk propensity is related to interpersonal trust levels, relations with associates outside of the domestic unit, and the temptation of speculative profits.

As if to remind us that small business is not only about risk and learning in dynamic and volatile environments, our last contribution by Sampaio, Delgado, Vieira and Mangini, *Aplicação da técnica 5s como melhoria do processo produtivo em empresa moveleira* describes how 5s housekeeping techniques were introduced to a small made to order furniture manufacturer in Sao Paulo state. A word about the nature of this business is relevant here. The made to order furniture business is a classic example of Woodward's classic unit production technology: orders are first taken after detailed consultations in which the customer specifies not only the physical dimensions of the product, which much fit into an existing space, but also

color, design, finish, hardware options and so on. The order is then carefully cut and finished to order at the factory and then installed on site. This business relies on careful if not compulsive master carpenters to unfailingly meet customers' specifications. The smallest mistakes result in loss of expensive raw materials, expensive rework in the field, and loss of customer goodwill. The craftsmen who manufacture and assemble these products like to treat the factory more or less as their private workshop, monopolizing tools, storing raw material wherever they like and enjoying uncontrolled access to hardware and supplies. If the business grows beyond a few artisans, chaos results as independent craftsmen get in each other's way.

The intervention undertaken in this technical report uses the craftsmen's sense of order to organize and rationalize the factory so that work flows more smoothly, material is not wasted, costly mistakes are avoided, and deadlines are met. It is a clear case in which the entire business unit learns collectively through an orderly and participative process that relies on and builds trust, mutual respect, and shared vision. It is a reminder that no matter how much risk and chaos is found in the environment, there will always be a space in the economy for measures which help small businesses learn by stepping back and finding ways to be more precise, efficient, and orderly.

*Prof. Dr. Reed Elliot Nelson*

Editor da RMPE

[reed.nelson@cc.faccamp.br](mailto:reed.nelson@cc.faccamp.br)

**UNIFACCAMP**  
Centro Universitário Campo Limpo Paulista