

EMPREENDEDORISMO

COLETÂNEA DE ARTIGOS



Organizadores

Fabiana Cristina de Azevedo Picanço

Margareth Soares Galvão

Reginaldo Aparecido Carneiro

Tânia Regina Corredato Periotto

UNICESUMAR - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ

**EMPREENDEDORISMO
COLETÂNEA DE ARTIGOS**

**Maringá - PR
2016**

UNICESUMAR – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ

EXPEDIENTE

Reitor

Wilson de Matos Silva

Vice-Reitor

Wilson de Matos Silva Filho

Pró-Reitor de Administração

Wilson de Matos Silva Filho

Pró-Reitor de Educação a Distância

William Kendrick de Matos Silva

Pró-Reitor de Ensino

Valdecir Antônio Simão

Diretora de Pesquisa

Ludhiana Ethel Kendrick de Matos Silva

Diretor de Extensão e Apoio Comunitário

Claudio Alexandre Ferdinandi

Diretora Campus Curitiba

Cristiane Mello David

Diretor Campus Ponta Grossa

Ludovico Omar Bernardi

Organizadores

Fabiana Cristina de Azevedo Picanço

Margareth Soares Galvão

Reginaldo Aparecido Carneiro

Tânia Regina Corredato Periotto

Comissão Científica

Alessandra Ferreira

Antonio José Saviani da Silva

Luciano Ferreira

Ricardo Dantas Lopes

Normalização

Neusa Barbosa de Oliveira

Revisor de Língua Portuguesa

Maria Dolores Machado

Capa

Com.Jr Consultoria Júnior de Comunicação

Projeto Gráfico e Diagramação

JETA Comunicação Multimídia

{ As ideias e opiniões emitidas nos artigos são de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, }
{ necessariamente, as opiniões do editor e, ou, da CESUMAR – Centro Universitário de Maringá. }

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C397	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ. PICANÇO, Fabiana Cristina de Azevedo; GALVÃO, Margareth Soares; CARNEIRO, Reginaldo Aparecido; PERIOTTO, Tânia Regina Corredato. Empreendedorismo (Coletânea de Artigos). Vol. 1. Fabiana Cristina de Azevedo Picanço; Margareth Soares Galvão; Reginaldo Aparecido Carneiro; Tania Regina Corredato Periotto (Organizadores). Maringá-Pr.: CESUMAR, 2016. 277p. ISSN 978.85.459.0505-9 (on-line) ISSN 978.85.459.0506-6 (impressa) 1. Empreendedorismo. 2. Administração. I. Título. CDD 22ª Ed. 658.421 NBR 12899 - AACR/2
------	--

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário João Vivaldo de Souza – CRB-8/6828

Copyright © 2016 para o autor

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, mesmo parcial, por qualquer processo mecânico, eletrônico, reprográfico etc., sem a autorização, por escrito, dos autores. Todos os direitos reservados desta edição 2016 para os autores.

Endereço para correspondência:

UNICESUMAR EMPRESARIAL

Av. Guedner, 1610 – Bloco 10, 3º Andar – Jardim Aclimação – CEP 87.050–390 – Maringá – PR

Telefone/Fax (44) 3027–6360 Ramal 1181
email: cesumar.empresarial@CESUMAR.edu.br

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	7
1	EMPREENDEDORISMO INOVADOR: UM ESTUDO COMPARATIVO DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM INCUBADORAS DO BRASIL, DA DINAMARCA E DA EOC–IIN <i>Cláudia Herrero Martins Menegassi, Nelson Tenório Junior, Rejane Sartori</i> ..9	
2	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: INDICADORES DE SUCESSO DE STARTUPS INCUBADAS NA REGIÃO SUL DO BRASIL <i>Elizandra Machado Follmann, Rejane Sartori, Viviane Sartori</i>37	
3	EMPREENDEDORISMO E LIDERANÇA NO AMBIENTE DE UMA STARTUP CONSOLIDADA DE TI <i>Clayton José da Silva, Adriana Bach Guadagnin da Silva, Ediane Canci</i> ...69	
4	PARTICULARIDADES DAS STARTUPS: UM ESTUDO DE CASO COM EMPREENDEDORES DA CIDADE DE MARINGÁ–PR <i>Adriana Queiroz Palmieri Ferreira, Andreia Mileski Zuliani Santos, Renata Pedroso Leonel</i>99	
5	EMPREENDEDORISMO INOVADOR: CAPITAL INTELECTUAL COMO FATOR DE SUCESSO EM STARTUPS INCUBADAS <i>Elizandra Machado Follmann, Paulo Mauricio Selig, Neimar Follmann</i> .. 119	
6	EMPREENDEDORISMO EM FRANQUIAS: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE FRANCISCO BELTRÃO – PR <i>Maurício Garbozza, Jocilaine Mezomo Fernandes, Ediane Canci</i> 149	

- 7 **EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO: A VISÃO EMPREENDEDORA DE UM ADMINISTRADOR POR PROFISSÃO E PROFESSOR POR OPÇÃO**
Marcio Pedro Cabral, Silvio Renato Moretto Esteves, Flávio Bortolozzi 175
- 8 **PERSPECTIVAS DO EMPREENDEDORISMO RURAL: PRODUÇÃO DE MORANGOS SEMI-HIDROPÔNICOS**
Alan Carlos Martelócio, Darcy Pedro Thomaz203
- 9 **EMPREENDEDORISMO PARA PEQUENOS PRODUTORES RURAIS: HÁBITOS DE CONSUMO E OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS**
Liana Gomes Netto, Thaís Liliane dos Santos, Yony Brugnolo Alves223
- 10 **EMPREGABILIDADE E EMPREENDEDORISMO: MEIOS PARA ENFRENTAR AS DIFICULDADES IMPOSTAS PELA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO**
Kátia Rodrigues Montalvão Paias, Lilian Gonçalves243
- 11 **COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO: UM CAMINHO INTERDISCIPLINAR PARA UMA GESTÃO EMPREENDEDORA NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO**
Rita Cristina Galarraga Berardi, Leticia Fleig Dal Forno, Amanda Chaves ...265
- 12 **O EMPREENDEDOR E O ENSINO DO EMPREENDEDORISMO: UMA DIALÉTICA ENTRE A VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL**
Michelle Brambilla Kozuki, Mônica Martins Manzato, Viviane Galvão Marcolino291
- 13 **O EMPREENDEDORISMO DIGITAL NA EDUCAÇÃO: ESTUDO DE CASO DO CURSO COMO EDUCAR SEUS FILHOS**
Adriana Queiroz Palmieri Ferreira, Liana Gomes Netto, Thaís Liliane dos Santos317
- 14 **PROPOSTA DE ANÁLISE DE VIABILIDADEECONÔMICA DE UM PROJETO DE BASE TECNOLÓGICA UTILIZANDO O MÉTODO DE OPÇÕES REAIS**
Marcela Gimenes Bera Oshita, Simone Leticia Raimundini Sanches, Juliana Franco Afonso337

INTRODUÇÃO

Empreender está associado a decidir e realizar seguindo um caminho que envolve dedicação, coragem e empenho. Cada um desses movimentos também conta a sua história que desejamos compartilhar com você neste livro que traz um conjunto de experiências sob a perspectiva de diferentes temáticas.

Nos apontamentos relacionados à Educação, o empreendedorismo é apresentado como característica do perfil do professor e também como conteúdo a ser explorado no âmbito acadêmico tanto para desenvolvimento da vida pessoal e profissional do indivíduo. Destaca também estudos e análise da concepção da Gestão da Informação e o seu elo entre a Gestão Educacional e Empresarial em uma instituição de ensino superior privado.

No que diz respeito ao ensino e aprendizagem, um dos capítulos mostra a importância do empreendedorismo digital e como este pode influenciar de forma positiva o desempenho do aluno.

Vinculado à temática liderança, tecnologia da informação e startups, é possível conhecer a experiência e ciclo de vida de algumas empresas que assumiram riscos e aproveitaram as oportunidades para se estabelecerem no mercado. Startups incubadas e que abrigam capital intelectual refinado e promissor também são apresentadas aqui. Este novo modelo de negócio tem emergido e transformado processos produtivos.

No âmbito do agronegócios, o empreendedorismo também tem se consolidado como, por exemplo, na produção de morangos semi-hidropônicos e nas ações de pequenos produtores rurais que ao buscarem conhecer

os hábitos alimentares e comportamentos do consumidor visualizaram novas oportunidade de negócios.

O empreendedorismo promove o desenvolvimento econômico e o incentivo social gerando novos negócios, mercados e necessidades. Além das startups, há as franquias que apesar de já possuírem uma formatação e modelo de gestão definido, também precisam contar com o empreendedorismo de quem está à frente.

Este livro tem o SEBRAE como financiador e apresenta um conjunto de situações cujo foco principal é o empreendedorismo. Assim, convidamos você leitor a explorar e conhecer a experiência de várias empresas que acreditaram em suas potencialidades e enxergaram as oportunidades que o mercado oferece.



EMPREENDEDORISMO INOVADOR: UM ESTUDO COMPARATIVO DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM INCUBADORAS DO BRASIL, DA DINAMARCA E DA *EOC-IIN*

Cláudia Herrero Martins Menegassi

Doutora, Unicesumar.
claudia.menegassi@unicesumar.edu.br

Nelson Tenório Junior

Doutor, Unicesumar.
nelson.tenorio@unicesumar.edu.br

Rejane Sartori

Doutora, Unicesumar.
rejane.sartori@unicesumar.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um dos elementos de maior importância para o crescimento e desenvolvimento de um país. É por meio de iniciativas empreendedoras que nascem negócios que geram rendas, empregos e movimentam a economia.

Para que uma empresa se insira no mercado de forma madura e com maiores chances de prosperar, há alguns elementos previstos na literatura e na prática do empreendedorismo, como pesquisas de mercado e planos de negócio bem estruturados. Dentre as iniciativas que vêm ao encontro dessa necessidade de formar empresas sólidas com grande potencial de desenvolvimento estão as incubadoras.

Trata-se de organizações que oferecem apoio aos processos de geração e consolidação de empresas. As incubadoras, dentre outras contribuições, podem solidificar o empreendimento e apoiar a empresa quanto ao seu crescimento, concorrência, além de iniciar ou aumentar *networking*, agilizar e aperfeiçoar seus processos e reduzir o tempo de aprendizado em função do custo.

O compartilhamento de conhecimento dentro das incubadoras, por sua vez, é algo fundamental para o empreendedor iniciante. Essa prática pode contribuir para o sucesso do novo negócio por meio da redução de custos em termos de aquisição de conhecimento, aumento de gerenciamento de novos processos e produtos e capacidade produtiva. O conhecimento é concebido na atualidade como um dos principais recursos de uma sociedade e poder obtê-lo de forma colaborativa antes de entrar no mercado, dentro das incubadoras, pode ser fundamental para o bom desempenho futuro da empresa.

Tendo-se em vista a importância do empreendedorismo para o crescimento e desenvolvimento dos países e a relevância das incubadoras nesse processo e, ainda, o conhecimento existente dentro dessas organizações, in-

vestigou-se neste capítulo como se dá o compartilhamento de conhecimento em incubadoras do Brasil, da Dinamarca e da Rede Internacional de Incubadoras *EoC-IIN*. Essas três realidades foram escolhidas para esta pesquisa por serem duas delas de países substancialmente distintos e que se destacam em seus respectivos continentes pelo incentivo e pela especial atenção dada a esse processo de empreendedorismo e inovação, e a terceira, pertencente a uma rede intercontinental, com características bem particulares.

Este capítulo é estruturado como segue: a metodologia que foi utilizada para se atingir o objetivo proposto, o embasamento teórico a respeito de empreendedorismo, compartilhamento do conhecimento e incubadoras, a discussão dos resultados, a conclusão e as referências.

2 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como qualitativo e descritivo. A fim de se alcançar o objetivo desta pesquisa, que é o de investigar como se dá o compartilhamento de conhecimento em incubadoras do Brasil, da Dinamarca e da Rede Internacional de Incubadoras *EoC-IIN*, dois instrumentos de coleta de dados foram utilizados: o questionário e a pesquisa documental.

Para as incubadoras localizadas no Brasil e na Dinamarca, foi enviado, para representantes de empresas que delas fazem parte, um questionário composto de 15 questões, sendo oito fechadas e sete abertas. As questões se referiam à gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e ambientes para o compartilhamento do conhecimento.

O questionário foi aplicado por meio da ferramenta *google forms* e os dados das questões fechadas foram analisados por meio de gráficos. A análise das respostas às questões abertas foi realizada por meio de leitura e categorização dos termos para melhor compreensão dos resultados da pesquisa.

No caso da Rede Internacional de Incubadoras *EoC–IIN*, por ser uma iniciativa muito recente, foi realizada uma pesquisa documental, com informações obtidas no *site* oficial da Economia de Comunhão e também por documentos disponibilizados pela Associação Nacional por uma Economia de Comunhão (Anpecom) sobre essa iniciativa.

3 **EMBASAMENTO TEÓRICO**

3.1 EMPREENDEDORISMO

O conceito de empreendedorismo foi popularizado pelo economista Joseph Schumpeter, em 1945, como a base de sua teoria da destruição criativa. Segundo Schumpeter, o empreendedor é alguém versátil, que possui as habilidades técnicas para saber produzir, e capitalista, que consegue reunir recursos financeiros, organizar as operações internas e realizar as vendas de sua empresa. A ideia da necessidade de arriscar em algum negócio para montar uma organização foi introduzida mais tarde, em 1967, por Kenneth Knight, e, em 1970, com Peter Drucker (CASTOR; ZUGMAN, 2009).

Uma das definições de empreendedorismo mais consolidadas na atualidade é dada por Robert Hisrich, trata-se do processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal (HISRICH, 2009).

Para Dornelas (2014), o empreendedorismo refere-se ao envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias e oportunidades, propiciando a criação de negócios de sucesso.

O processo empreendedor compreende todas as funções, atividades e ações integradas com a criação de novas empresas. Em primeiro lugar o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor; em se-

gundo, requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer as empresas crescerem; e em terceiro lugar, o empreendedorismo requer a ousadia para assumir riscos calculados, tomar decisões críticas e não desanimar com falhas e erros (DORNELAS, 2014).

O empreendedorismo está relacionado à capacidade de produção de riqueza. A riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir em quantidades suficientes os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Assim, além do conhecimento técnico sobre o produto que pretende oferecer ao mercado, o empreendedor formaliza estratégias e utiliza ferramentas de planejamento e controle que lhe proporcionam uma visão sobre a viabilidade ou não de seus empreendimentos. Ser empreendedor significa realizar coisas novas, colocar em prática ideias próprias, assumir riscos e estar presente nas atividades da empresa (DEGEN, 1989).

Para Dornelas (2014), o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos e materiais; é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente; é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas também pode inovar dentro de negócios já existentes.

Considerado um agente de mudanças importante no desenvolvimento da sociedade, o empreendedor é responsável pelo crescimento econômico e o consequente desenvolvimento social de um grupo de indivíduos ou mesmo de uma região, atuando de forma inovadora, dinâmica e buscando a autorrealização (MAGINA; SIECZKA JUNIOR, 2016).

3.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

As organizações estão inseridas em ambientes complexos e em constantes mudanças, e, nesse sentido, adaptar-se, evoluir e inovar são

ações essenciais para que se mantenham competitivas na atual configuração do mercado. Nesse contexto, um dos principais fatores de diferenciação organizacional é o conhecimento. Assim, manter e valorizar ativos intangíveis pode ser uma forma de ampliar vantagens competitivas em relação aos concorrentes (TONET; PAZ, 2006; RAMOS; HELAL, 2010; CUNHA; FERREIRA, 2011; FREIRE; TOSTA; HELOU FILHO; SILVA, 2012).

Uma organização que deseja usar o conhecimento como ativo, para alcançar vantagem competitiva, deve atuar de forma a manter o conhecimento organizacional, e, para tanto, uma alternativa apontada por diversos autores é o compartilhamento de conhecimento. Davenport e Prusak (1998) consideram que o compartilhamento do conhecimento é uma ação consciente e espontânea, em que indivíduos trocam conhecimento, mas sem sentir-se obrigados a fazê-lo.

Tonet e Paz (2006) afirmam que, apesar de o senso comum identificar facilmente o que seria compartilhar conhecimento, ainda não existe um consenso empírico sobre o significado do constructo. De acordo com Lin, Lee e Wang (2009), o compartilhamento do conhecimento implica em uma cultura de interação social, envolvendo o intercâmbio de conhecimento do funcionário, experiências e habilidades, através de todo o departamento ou organização. Do mesmo modo, Osinski, Roman e Kaleski (2015) argumentam que o compartilhamento do conhecimento busca a transmissão e sinergia de conhecimentos e experiências de um indivíduo (funcionário) para outro, oferecendo possibilidade de ampliar conhecimentos.

Na visão de Binotto, Nakayama e Siqueira (2013), o compartilhamento do conhecimento é um processo sistemático para criar, adquirir, sintetizar, aprender, compartilhar e usar o conhecimento e a experiência, para atingir o objetivo organizacional. Ele acontece do nível individual para o coletivo, organizacional e entre organizações. Tão importante quanto compartilhar conhecimentos, experiências e informações é a necessidade de que sejam utilizados na prática para que produzam resultados concretos.

Para Buoro (2005, p.7), o compartilhamento é essencial por ser “responsável pela multiplicação, na organização, dos conhecimentos já existentes, por promover a utilização dos mesmos e, indiretamente, também por estimular a criação de novos conhecimentos”, entretanto esse processo pode ser facilitado ou inibido de acordo com as práticas gerenciais existentes na organização.

O mesmo autor identificou que os fatores facilitadores que mais interferem no processo de compartilhamento do conhecimento são transparência no processo de comunicação, plano estruturado de desenvolvimento profissional dos funcionários, incentivo e investimento em treinamento, valorização do processo de aprendizagem e do saber, ampliação dos contatos e interações formais ou informais. Por sua vez, o fator inibidor mais significativo foi a aceitação de que a posse do conhecimento significa mais poder ao seu detentor na empresa, gerando predisposição desse em não compartilhar.

Em uma pesquisa complementar a respeito dos fatores facilitadores e barreiras ao compartilhamento do conhecimento, Cunha e Ferreira (2011) consideram fatores facilitadores a seleção adequada dos coordenadores e participantes das equipes envolvidas, apoio da organização, estabelecimento de programas de viagens, visitas, reuniões e outras atividades de socialização, que tendem a motivar os participantes e apoiar o desenvolvimento de relações de confiança entre as equipes. Por outro lado, as barreiras no processo de compartilhamento do conhecimento compreendem a resistência à mudança, fluxo unidirecional de conhecimento e falta de valorização do conhecimento local.

A respeito das barreiras existentes no fluxo de conhecimento, Kurtz, Forcellini e Varvakis (2014) acrescentam aspectos como baixa confiabilidade, baixa capacidade de retenção de conhecimento, relutância em aceitar, baixa capacidade de absorção de conhecimento e o não compartilhamento de práticas e informações por receio de perder espaço, considerando-as barreiras críticas, presentes no processo de compartilhamento de conhecimento.

Ferreira et al. (2010) indicam que o sucesso do compartilhamento de conhecimento depende, entre outros fatores relativos à cultura organizacional, do formato organizacional da empresa, bem como do alinhamento entre a estratégia e a estrutura organizacional e do sistema de recompensas em prática. De acordo com as necessidades e atores envolvidos no processo, a geração, o compartilhamento e o uso de conhecimento constituem atividades fundamentais para a inovação, além de mostrarem-se como um desafio para os gestores, uma vez que é necessário saber compartilhar o conhecimento para que não fique concentrado apenas em algumas pessoas.

3.2.1 Incubadoras de empresas

As incubadoras de empresas, de modo geral, são organizações que oferecem apoio aos processos de geração e consolidação de empresas. São voltadas para apoiar os empreendedores a criar e desenvolver suas empresas e nesse sentido, têm papel essencial como agentes do desenvolvimento econômico.

A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), criada em 1987 e líder do movimento ligado ao empreendedorismo e à inovação no Brasil, conceitua incubadoras de empresas como entidades promotoras de empreendimentos inovadores que têm por objetivo oferecer suporte aos empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso (ANPROTEC, 2016).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), trata-se de um ambiente especialmente configurado para acolher, por prazo determinado, empreendedores e micro e pequenas empresas, nascentes ou em operações, que buscam o desenvolvimento de suas atividades, adicionando conhecimentos, inovações e tecnologias, de modo a transformar ideias em produtos e serviços com qualidade e competitividade (Sebrae, 2016).

Para a *National Business Incubation Association* (NBIA), entidade que representa o movimento de incubadora de empresas nos Estados Unidos, as incubadoras catalisam o processo de início e desenvolvimento de um novo negócio, provendo aos empreendedores toda *expertise* necessária para gerenciar suas empresas, estabelecendo redes de contatos e ferramentas que farão seus empreendimentos atingirem o sucesso (NBIA, 2016).

O movimento de incubadoras de empresas sempre esteve relacionado ao movimento do empreendedorismo em todos os países onde a criação de empresas e o suporte aos empreendedores têm sido enfatizados (DORNELAS, 2002). Segundo Dias e Carvalho (2002), os programas de incubação de empresas nasceram nos Estados Unidos, da expansão de três diferentes movimentos que se desenvolveram concomitantemente o de condomínios de empresas, o de programas de empreendedorismo e o de investimentos em novas empresas de tecnologia.

No Brasil, as incubadoras têm uma história um pouco mais recente, pois começaram a ser criadas a partir de uma iniciativa do CNPq, na década de 1980, com a implantação do primeiro Programa de Parques Tecnológicos no País. Essa iniciativa, que semeou a noção de empreendedorismo inovador no Brasil, desencadeou também o surgimento de um dos maiores sistemas mundiais de incubação de empresas. Diversas incubadoras se tornaram o embrião de parques tecnológicos em anos recentes, quando o ambiente brasileiro se tornou mais sensível à inovação (DORNELAS, 2002; ANPROTEC, 2012).

Um estudo realizado pela Anprotec, em parceria com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, debruçou-se sobre o posicionamento do movimento brasileiro no cenário internacional e confirmou a importância dada às incubadoras de empresas como instrumento de aceleração e consolidação da criação e apoio de novas empresas inovadoras. Os resultados revelam que as 384 incubadoras brasileiras são responsáveis por 2.509 empresas graduadas, que faturam R\$ 4,1 bilhões anuais e empregam 29.205 pessoas. As empre-

sas incubadas somam 2.640, com 16.394 postos de trabalho e faturamento na ordem de R\$ 533 milhões. Esses números representam a capacidade de crescimento das empresas que passaram pela incubação. O estudo revelou ainda outro dado importante: 98% das empresas incubadas inovam, sendo que 28% com foco no âmbito local, 55% no nacional e 15% no mundial (Anprotec, 2012).

Nesse contexto, as incubadoras são consideradas mecanismos de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos, mediante regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional, o principal objetivo das incubadoras de empresas deve ser a produção de empresas de sucesso, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado (DORNELAS, 2002). Igualmente, são mecanismos de estímulo e apoio logístico, gerencial e tecnológico ao empreendedorismo inovador e intensivo em conhecimento, com o objetivo de facilitar a implantação de novas empresas que tenham como principal estratégia de negócios a inovação tecnológica (Anprotec, 2016).

Para o Instituto Nacional de Telecomunicações–Inatel (2014), o objetivo geral das incubadoras é acelerar o processo de criação de micro e pequenas empresas, aumentando suas chances de sobrevivência, e os objetivos específicos devem estar alinhados com as expectativas regionais e locais de cada empresa incubada.

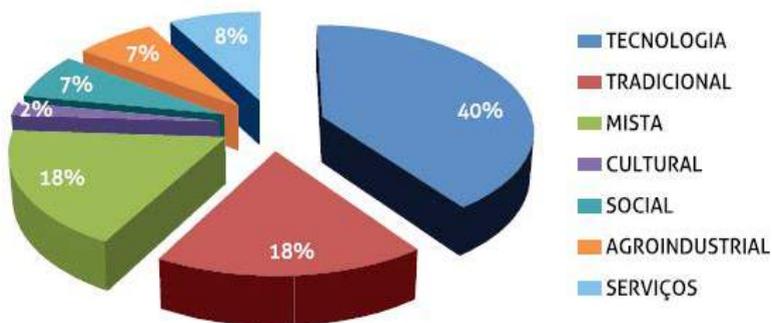
As incubadoras de empresas geralmente são criadas e desenvolvidas por instituições, universidades, centros tecnológicos ou prefeituras, entre outros, pois são órgãos que se preocupam e buscam alavancar o desenvolvimento e o crescimento econômico local e regional. O intuito é estimular e apoiar a criação e o fortalecimento de novos empreendimentos, por meio de suporte necessário, seja por meio da transferência de tecnologia, da geração de empregos ou do desenvolvimento da cultura empreendedora (SILVA; AN-DRADE JR., 2012).

Segundo a Anprotec (2012), existem diversos tipos de incubadoras:

- As de base tecnológica, que abrigam empreendimentos que realizam uso de tecnologias;
- As tradicionais, que dão suporte a empresas de setores tradicionais da economia;
- As mistas, que aceitam tanto empreendimentos de base tecnológica quanto de setores tradicionais; e
- As sociais, que têm como público–alvo cooperativas e associações populares.

A Figura 1 mostra a quantidade de incubadoras brasileiras por setor de atuação, de acordo com estudo realizado pela Anprotec (ANPROTEC, 2012).

Figura 1– Incubadoras brasileiras por setor de atuação



Fonte: Anprotec (2012)

No cenário europeu, mais especificamente na Dinamarca, um dos objetivos do governo é o incentivo ao empreendedorismo e inovação. O governo incentiva visto de permanência àqueles que queiram estabelecer uma *startup* no país que obviamente passa por um processo de seleção.

Quando o projeto é aprovado, o governo oferece um benefício social para que o empresário se estabeleça no país pelos dois primeiros anos. O valor pago é na ordem de aproximadamente R\$ 80.000,00 anuais (NYDENMARK, 2016). Além disso, o governo estabelece programas com fundos específicos para incentivarem as incubadoras a serem facilitadores do empreendedorismo no país. Isso posto, as incubadoras também fazem a ponte entre os potenciais investidores privados, conhecidos como “anjos” ou “*angels*”, e os empreendedores iniciantes, que em sua maioria iniciam uma *startup*.

A Dinamarca tem uma vasta rede de empreendedores públicos e privados, aceleradores e incubadoras (START–UP DENMARK, 2016). Segundo o *Ministry of Higher Education and Science*, no país as incubadoras e aceleradoras têm os papéis de incentivar e apoiar os empreendedores iniciantes. Também segundo o órgão, quatro dessas incubadoras fornecem gratuitamente aconselhamento profissional, de pré-incubação e de capital para empreendedores e empresas inovadoras. As incubadoras de inovação operam na fase mais precoce da cadeia de investimento, cobrindo uma lacuna onde os investidores são mais relutantes em se envolver financeiramente (MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENCE, 2014).

A *Start–up Denmark*, por exemplo, é uma incubadora com uma proposta para o impulsionamento de empresas em todos os países da União Europeia (UE). Isso dá um alto impacto nos negócios de empresários iniciantes porque seus produtos e serviços ficam mais visíveis e acessíveis. A *Start–up Denmark* tem o apoio de dois ministérios do governo, o *Ministry of Business and Growth of Denmark* e o *Ministry of Immigration, Integration and Housing* (START–UP DENMARK, 2016).

A *Spinning Mill*, em uma tradução livre, Fábrica de Fiação, é uma incubadora dinamarquesa, considerada uma das mais inovadoras da Europa, pois tem como proposta formar uma rede de empresas empreendedoras em um ambiente criativo e inovador. A incubadora está localizada no município de Vejle, a 237 km da capital Copenhague, e foi criada com investimento público

para fomentar as indústrias culturais e criativas e, igualmente, garantir o crescimento da região. Atualmente há 50 microempresas criativas em um complexo industrial de 13.000 m² que inclui instalações para conferências e reuniões, áreas de exposição, teatros, *design* e escola de arte. Assim, a incubadora não só pretende ser um centro de crescimento criativo para *startups*, como também um lugar onde essas podem colaborar com empresas estabelecidas e convencionais, com vistas a reforçar a competitividade, centrando-se na inovação e na criatividade. Uma experiente equipe de gestão da incubadora coleta e documenta conhecimentos sobre: I) novas formas de desenvolvimento de negócios; II) experiências econômicas; III) o setor criativo; e IV) o desenvolvimento organizacional. Esse conhecimento é acumulado em cooperação com empresas, instituições públicas e instituições de pesquisa educacionais, e finalmente ele é aplicado para desenvolver novas habilidades e atividades na incubadora (CREATIVE INCUBATORS, 2016).

A *Startupbootcamp* é uma incubadora dinamarquesa, voltada principalmente para a aceleração de uma *startup* no mercado. Ela foi fundada em 2010, em Copenhague, com a ideia central de melhor apoiar os empreendedores do mundo à medida que suas *startups* crescem. Contudo outros empresários começaram a aderir à rede da *Startupbootcamp* para criar programas em toda a Europa, sendo que em 2012 já havia cinco programas na rede. Em 2014 a *Startupbootcamp* se expandiu, para se tornar a maior aceleradora de *startups* da Europa, estando entre as três mais importantes e maiores do mundo. Atualmente a incubadora possui programas em diversos continentes e uma rede que abrange centenas de cidades ao redor do mundo (STARTUPBOOTCAMP, 2016).

Outra iniciativa de incubadora apresentada neste capítulo é a Rede Internacional de Incubadoras da Economia de Comunhão – *EoC-IIN* (*Economy of Communion International Incubating Network*). Trata-se de uma iniciativa bastante atual, iniciada em março de 2016, que nasceu no âmbito da Economia de Comunhão (EdC) com o objetivo de acompanhar uma nova geração de

empreendedores da EdC, favorecendo a criação de novas empresas. A ideia é articular as competências de empresários e de todos os envolvidos, ajudando a formar uma rede mundial de apoio a novos negócios das diferentes áreas que queiram ser de Economia de Comunhão.

Basicamente, a Economia de Comunhão é uma abordagem sobre a gestão das organizações, embasada em uma forte cultura de partilha e comunhão, o que significa, inclusive, a destinação de parte dos seus lucros a projetos que visam à melhoria das condições de vida de pessoas por todo o mundo, além de doações pontuais para necessidades específicas. A EdC está difundida mundialmente e possui uma estrutura composta de associações nacionais, comissões regionais, nacionais e uma internacional, que acompanham todas as atividades referentes à EdC, desde as empresas até o desenvolvimento de projetos para as pessoas em estado de necessidade, o uso dos recursos destinados a esses projetos, entre outras funções. Há também uma Organização Não Governamental (ONG), sediada na Itália, responsável por toda a destinação dos recursos oriundos das empresas. Há centros de estudos e pesquisas para apoio de pesquisas acadêmicas desenvolvidas nesse âmbito, entre diversas outras estruturas de apoio à EdC (MENEGASSI, 2013).

Tendo contextualizado o conceito de Economia de Comunhão, passamos para a Rede Internacional de Incubadoras EdC, a *EoC-IIN*. A respeito de sua criação, Rebeca Gomes, da equipe de organização da *EoC-IIN*, afirma:

Foi um percurso de trabalho em etapas: o primeiro passo foi uma imersão nas práticas de negócios mais inovadoras de incubação no mundo, seguido por um aprofundamento das experiências e recursos existentes na EdC ao redor do mundo nesta área. Com a constante troca entre os grupos de trabalhos, organizados por regiões geográficas, bem como com o diálogo entre todos, cada região entendeu o que poderia oferecer a esta rede e os recursos que seriam necessários para a realização da proposta (FERRUCCI, 2016a).

Dentro dessa incubadora com características, projeção e atuação global, a rede mencionada por Gomes tem os denominados “nós” (*hub*) presentes em todos os continentes, que oferecem serviços no processo de incubação de empresas da Ed C gratuitamente. Incubação, na *EoC-IIN*, tem a mesma concepção que incubadoras locais presentes nos países: o de manter protegidas as novas empresas para que possam nascer, crescer e se desenvolver (FERRUCCI, 2016a).

Por todo o mundo, as empresas que se integram às incubadoras têm o intuito de obter benefícios para garantir o sucesso do seu empreendimento. Quadros (2004) destaca alguns benefícios que as empresas encontram nas incubadoras:

- Infraestrutura: espaço físico (individual ou coletivo), laboratórios, auditório, biblioteca, salas de reunião, recepção, copa, cozinha e estacionamento;
- Facilidade ao acesso de serviços: telefonia, água, luz, telefone, internet, recepcionista, segurança, correios, etc.;
- Assessoramento do negócio: gerencial, contábil, jurídico, apuração e controle de custo, gestão financeira, comercialização e exportação para o desenvolvimento do negócio;
- Qualificação: treinamento, cursos, acesso a periódicos como jornais, revistas e outras publicações;
- Rede de relacionamentos: manutenção de contatos de alto nível com entidades governamentais e investidores, participação em eventos de divulgação das empresas e workshops.

Ao oferecer suporte ao empreendedor, as incubadoras possibilitam que o empreendimento tenha mais chances de ser bem sucedido. Além das condições favoráveis de infraestrutura e capacitação dos empreendedores, as empresas, pelo fato de estarem em um espaço onde há vários empreen-

dimentos inovadores do mesmo porte, contam com inúmeras conexões, que favorecem o crescimento do negócio e o acesso ao mercado. Além disso, a oportunidade de acesso às universidades e instituições de pesquisa e desenvolvimento propicia às incubadoras reduzir custos e riscos do processo de inovação, pois permite o acesso a laboratórios e equipamentos que exigiriam investimento elevado. Por outro lado, desenvolvem parcerias com vários outros organismos, como governo, prefeituras, entidades com ou sem fins lucrativos, agentes financeiros, entre outros (Anprotec, 2015).

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Uma das funções da incubadora é aproximar as empresas participantes para que troquem experiências entre si. Essa simbiose é possibilitada pelo ecossistema empresarial que facilita o crescimento e amadurecimento de seus pares. A fim de se investigar como se dá o compartilhamento de conhecimento em incubadoras localizadas no Brasil e na Dinamarca, foi aplicado um questionário para a verificação desse compartilhamento, que é uma das práticas sugeridas pela gestão do conhecimento. A análise do compartilhamento do conhecimento na Rede de Incubadoras *EoC-III* é feita logo em seguida, por meio de pesquisa documental, pela natureza de sua composição e por ser uma iniciativa ainda muito recente.

Uma das primeiras perguntas do questionário aplicado às incubadoras do Brasil e da Dinamarca foi acerca da gestão do conhecimento. Quando as incubadas dinamarquesas foram questionadas se alguém na empresa sabia o que era gestão do conhecimento, praticamente nenhuma empresa demonstrou conhecer o termo. O mesmo não ocorreu nas incubadas brasileiras, ao contrário, poucas disseram não saber sobre o termo questionado.

Paradoxalmente, nas incubadoras dinamarquesas todos sabem quem domina qual informação dentro da empresa incubada, mas eles não recorrem

à ajuda do colega quando encontram dificuldades na resolução de problemas. Talvez isso ocorra pela natureza cultural da Dinamarca, onde as pessoas tentam solucionar, sozinhas, os desafios que lhes são confiados. Inversamente, nas empresas incubadas brasileiras, além de todos responderem positivamente ter o conhecimento de “quem sabe o quê” na incubada, todos recorrem aos colegas na hora em que se deparam com algum desafio ou dificuldade para a resolução de problemas.

O Quadro 1 apresenta os tipos de recursos utilizados pelas incubadas de ambos os países para identificar quem é o detentor de informações dentro da empresa, *i.e.*, “quem sabe o quê”.

Quadro 1 – Recursos para identificar “Quem sabe o quê?”

País	Recurso
Dinamarca	Lembrança das habilidades, papéis e conhecimentos de cada membro da equipe.
Brasil	Indicações de membros das equipes; ferramenta redmine; ferramenta de comunicação interna como o slack; compartilhamento de arquivos (Google Drive, Dropbox); fluxo de negócio (processo de prestação de serviços); sistema CRM que centraliza informações de relacionamento com os clientes.

Fonte: Os autores

Quando perguntado para as incubadas “Os membros da empresa compartilham informações/conhecimentos entre si?”, tanto no Brasil quanto na Dinamarca foi unânime a resposta positiva. Assim, pode-se inferir que todos compartilham conhecimento. É interessante ressaltar que na Dinamarca continua havendo um paradoxo, isso porque os dinamarqueses não buscam ajuda na resolução de desafios, mas compartilham informações e, nesse caso, certamente pode haver a troca da experiência para a resolução dos desafios.

No questionamento sobre a existência de adequação dos espaços físicos da empresa para facilitar o fluxo de ideias e a comunicação entre as pessoas, em ambos os países a resposta foi positiva e unânime. O mesmo ocorreu com o questionamento sobre o incentivo de trabalhos em grupos. Isso revela que há um ambiente propício para a troca de conhecimento entre os membros das equipes de cada empresa e, ainda, eles são incentivados a compartilhar o conhecimento por meio de trabalhos em grupos.

O Quadro 2 apresenta as ocasiões em que ocorrem o compartilhamento de conhecimento nas incubadas e quais os incentivos dados pelas incubadas para o trabalho em grupo.

Quadro 2 – Ocasões de compartilhamento de conhecimento e incentivos para o trabalho em grupo

País	Recurso
Dinamarca	Conversas durante o trabalho e nos intervalos (café); reuniões com as equipes. Quando há uma tarefa grande a ser realizada; formação de pequenos grupos temporários para a execução de uma tarefa.
Brasil	Conversas durante o trabalho e nos intervalos (café); reuniões com as equipes; ferramenta slack (troca de conhecimento formal com registro). Projetos sempre com grupos mistos envolvendo pessoas de outros grupos; reuniões semanais de compartilhamento de informações; grupos de trabalho para visitação nos clientes; quando há uma tarefa grande a ser realizada; estabelecimento de metas por grupo de trabalho.

Fonte: Os autores

Quando questionadas se os membros da empresa compartilhavam conhecimento com membros de outras incubadas, as empresas dinamarquesas são unânimes em dizer que sim, ou seja, fazem essa troca de experiência com outras empresas mesmo sendo o seu concorrente direto. Inversamente, quase a maioria das empresas incubadas brasileiras evitam esse contato com

outras incubadas. Assim, há indícios de que o aspecto cultural se sobressalta. Para o brasileiro, existe o conceito prévio de que outra empresa pode se apropriar da sua ideia e se tornar um forte concorrente no mercado. Na Dinamarca isso não ocorre porque culturalmente as empresas são bem seguras do seu nicho e do seu potencial de mercado, sendo assim, elas não possuem esse tipo de recato com as suas ideias, pelo contrário, veem isso como uma forma de aperfeiçoá-las e torná-las potencialmente mais fortes e aceitáveis pelo mercado.

Independente disso, uma das funções das incubadoras é oferecer recursos para troca de informação e conhecimento entre as empresas incubadas. Assim, o Quadro 3 apresenta os recursos por meio dos quais uma empresa incubada troca informações com membros de outras empresas incubadas.

Quadro 3 – Recursos para troca de informação com outras incubadas

País	Recurso
Dinamarca	Almoço; conversas no café (máquina de café); evento de <i>brainstorm</i> da incubadora quando as incubadas discutem problemas/desafios.
Brasil	Conversas no café; eventos da incubadora; outros eventos quando há a participação das incubadas.

Fonte: Os autores

Atualmente existem diversas ferramentas para o compartilhamento de conhecimento e informações entre os membros de uma empresa incubada. As ferramentas tornam mais ágil a comunicação e, ainda, registram um conhecimento que pode ser totalmente estruturado, como uma ferramenta *Wikiou Trello*, ou até mesmo não estruturado, como é o caso de uma ferramenta de *chat*. O Quadro 4 apresenta as ferramentas utilizadas e oferecidas pelas incubadas para o compartilhamento de conhecimento entre seus membros.

Quadro 4 – Ferramentas utilizadas para o compartilhamento de conhecimento

País	Recurso
Dinamarca	<i>Github; Wiki interno; Google Drive; DropBox.</i>
Brasil	<i>Wiki interno; Redmine; Trello; chats; redes sociais; quadro branco compartilhado; painel de avisos; workshops; treinamentos.</i>

Fonte: Os autores

Em resumo, esta parte da pesquisa permitiu verificar que tanto no Brasil quanto na Dinamarca o compartilhamento do conhecimento se dá em dois níveis: entre os membros da mesma empresa incubada, que nesse caso utilizam ferramentas informatizadas (*e.g. chats, google docs, dropbox* etc.), e entre as empresas incubadas por meio de conversas no café, reuniões, *workshops* e treinamentos. Há questões culturais que influenciam o compartilhamento do conhecimento nas incubadoras desses dois países, mas que, aparentemente, não causam problemas internos ou ineficiência do propósito das incubadoras.

Após a análise do compartilhamento do conhecimento em incubadoras localizadas no Brasil e na Dinamarca, passa-se agora para a segunda parte da pesquisa que é uma análise desse mesmo compartilhamento na Rede Internacional de Incubadoras *EoC-IIN*. Trata-se de uma análise descritiva, com base em pesquisa documental, dado a sua criação tão recente, em março de 2016.

As iniciativas de compartilhamento de conhecimento, na prática, começaram localmente, mas com a proposta de incidirem também globalmente. Segundo Florencia Locascio, que trabalha no projeto desde a sua concepção,

Cada país que se ofereceu como um nó (hub) irá fornecer vários serviços aos detentores de projetos empresariais, a partir dos pontos fortes de sua própria realidade: os espaços de *co-working*, redes de tutoria, supervisão, oficinas, estágios em empresas para jovens empresários,

etc. A rede vai promover o intercâmbio de recursos, conhecimento e pessoas. Além disso, os polos industriais terão um papel estratégico nessa realidade. Recursos econômicos estão disponíveis para criar uma estrutura mínima que trabalha para tornar o projeto operacional e viável (FERRUCCI, 2016a).

Dentro dessa rede, o compartilhamento do conhecimento é feito de diversas formas. Em Portugal, na cidade de Alenquer, próxima a Lisboa, foi realizado no início de junho de 2016 um *Bootcamp* de empreendedores com 20 participantes, onde foram idealizados e colocados em planejamento ideias de negócios e projetos sociais. O objetivo dessa atividade foi desenvolver as competências empreendedoras, tendo como referência os princípios da Economia de Comunhão. O compartilhamento de conhecimento se deu tanto sobre assuntos relativos ao empreendedorismo (como a ideia, o produto, a factibilidade, a sustentabilidade, o financiamento) quanto à EdC (como os princípios desta e as características da empresa e do empresário de EdC). Ao final, os sete grupos de trabalho apresentaram seus modelos de negócios em forma de *pitch* e uma apresentação breve de um projeto de *startup*. Essa primeira atividade tem data para continuação, quando os participantes desenvolverão o plano de negócio de suas ideias, já trabalhadas no primeiro encontro, e ocorrerá com base no compartilhamento de conhecimento de todos os envolvidos e também em contato estreito com a Rede Internacional da *EoC-IIN* (FERRUCCI, 2016b).

Outra ação recente da *EoC-IIN* foi nas Filipinas, onde pessoas aspirantes ao empreendedorismo, segundo a abordagem da EdC, participaram de visitas técnicas a empresas Filipinas. Essas empresas participaram ativamente no compartilhamento de conhecimento para a criação de novas empresas dentro desse modelo. Um dos casos é o *Banko Kabayan*, um banco de desenvolvimento de EdC que oferece, entre os seus produtos, financiamentos e formação na gestão das finanças para empreendedores e grupos de mulheres que querem começar uma atividade produtiva.

Ainda nas Filipinas, a *Kalayaan Engineering Co. Inc* (KECI), uma sociedade de engenharia com mais de 50 anos de experiência no campo da climatização e ventilação, decidiu participar ativamente desse projeto de incubação. Suas estratégias, primeiramente locais, são incentivar e ajudar profissionais que atingiram determinado nível de desenvolvimento na *Kalayaan* a tornarem-se empreendedores. Além de ajudarem essas pessoas com o acesso ao capital necessário, auxiliam também com os instrumentos e ferramentas necessárias para o início do novo negócio. É importante esclarecer que, embora a iniciativa formal tenha sido lançada em março de 2016, ações de compartilhamento de conhecimento e de incubação como essa da KECI já vinham sendo realizadas em diversas partes do mundo.

Em resumo, a Rede Internacional de Incubadoras *EoC-IIN* é uma iniciativa bastante recente que visa estimular e auxiliar a abertura de empresas de Economia de Comunhão e também criar um processo de aceleração dessas empresas.

5 CONCLUSÃO

O compartilhamento de conhecimento e de informações é uma das principais riquezas que o ambiente de uma incubadora proporciona. Tanto no Brasil quanto na Dinamarca esse compartilhamento se dá em dois níveis. No primeiro o compartilhamento ocorre entre os membros da mesma empresa incubada, que nesse caso utilizam ferramentas informatizadas; no segundo nível o compartilhamento ocorre entre as empresas incubadas por meio de conversas no café, reuniões, *workshops* e treinamentos.

No caso da rede internacional de Incubadoras EdC (*EoC-IIN – Economy of Communion International Incubating Network*), embora seja uma iniciativa muito recente, ela reflete um trabalho que já vinha sendo realizado

entre as empresas de EdC por todo o mundo. Além disso, algumas ações pontuais foram realizadas, conforme descrito neste capítulo. Nessa rede o compartilhamento do conhecimento se dá também em dois níveis, mas segundo suas especificidades: em questões relativas ao empreendedorismo, como a ideia, o produto, a factibilidade, a sustentabilidade, o financiamento, e naquelas referentes à EdC, como os princípios da EdC e as características da empresa e do empresário de EdC.

A partir das investigações feitas nesta pesquisa, conclui-se que as iniciativas de incubação de empresas, independentemente de sua localização e *modus operandi*, são de suma importância para o desenvolvimento do empreendedorismo, por meio de formação e de apoio técnico e concreto à criação e maturação de novos negócios. As incubadoras de empresas, conforme o próprio propósito para o qual esse modelo foi concebido, são ambientes de proteção e maturação de ideias empreendedoras a fim de que entrem no mercado empresas mais estruturadas e com maiores perspectivas de sucesso. O compartilhamento de conhecimento dentro dessas incubadoras demonstrou-se um dos principais elementos propulsores para o alcance desses objetivos.

REFERÊNCIAS

ANPROTEC. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Incubadoras e Parques**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques>>. Acesso em: 18 maio 2016.

ANPROTEC. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. **Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil** – relatório técnico. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Brasília: ANPROTEC, 2012.

BINOTTO, E.; NAKAYAMA, M. K.; SIQUEIRA, E. S. A Criação de Conhecimento para a Gestão de Propriedades Rurais no Brasil e na Austrália. **RESR**. Piracicaba–SP, v.51, n.4, p. 681–698, out./dez. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032013000400004>. Acesso em 25 jun. 2016.

BUORO, G. **O processo de compartilhamento de conhecimento**: estudo de caso TenarisConfab. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14052010-155223/pt-br.php>>. Acesso em 25 jun. 2016.

CASTOR, B. V. J.; ZUGMAN, F. **Dicionário de Termos de Estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

CUNHA, A. J. M.; FERREIRA, M. A. T. Transferência de conhecimento em empresas multinacionais estudo de caso na indústria de papel. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 4, p. 95–118, out./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n4/v16n4a08.pdf>>. Acesso em 26 jun. 2016.

CREATIVE INCUBATORS. **Spinderihallerne**. Disponível em: <<http://www.creativeincubators.eu/creative-incubators-in-europe-2/91-denmark>>. Acesso em: 26 junho 2016.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEGEN, Ronald. **O Empreendedor**: fundamentos de Iniciativa empresarial. São Paulo: Mac Graw Hill, 1989.

DIAS, Carolina; CARVALHO, Luís Felipe. Panorama mundial de incubadoras. In: ARANHA, m J. A. **Modelo de gestão para incubadoras de empresas**: implementação do modelo. Rio de Janeiro: Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro, 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Planejando Incubadoras de Empresas**: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5.ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

FERREIRA, M. P. et al. Transferência internacional de conhecimento na multinacional: quando o jogo competitivo multimercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 9, n. 1, jan./jun. 2010.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482010000100002>. Acesso em: 26 jun. 2016

FERRUCCI, Antonella. **Nasce a rede EoC-IIN**. Disponível em: <<http://www.edc-online.org/br/home/eventos-internacionais/11757-nasce-a-rede-eoc-iin.html>>. 2016a. Acesso em: 23 jun. 2016.

FERRUCCI, Antonella. **Portogallo**: i primi passi di Eoc-iin. Disponível em: <<http://www.edc-online.org/it/chi-siamo/poli-produttivi/polo-giosi-guella/12000-portogallo-i-primi-passi-di-eoc-inn.html>>. 2016b. Acesso em: 27 jun. 2016.

FREIRE, P. DE S. et al. Memória organizacional e seu papel na Gestão do Conhecimento. **RCA – Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v.14, n. 33, p. 41–51, ago.2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v-14n33p41/22535>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

HIRSCH, Robert. **Empreendedorismo–As Regras do Jogo**: como os empreendedores mais dinâmicos do mundo alcançaram o topo. São Paulo: Nobel, 2009.

INATEL. INSTITUTO NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. **Incubadoras**. Disponível em: <<http://incubadora.inatel.br/empresas/incubadora/conceito-de-incubadoras-deempresas.html>> Acesso em: 05 maio 2016.

KURTZ, D. J.; FORCELLINI, F. A.; VARVAKIS, G. O pensamento enxuto aplicado ao processo de transferência de conhecimento entre organizações: associação entre desperdícios e barreiras ao fluxo de conhecimento em uma cadeia produtiva. **Revista Espacios**, v. 35, n. 2, 2014. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a14v35n02/14350210.html>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

LIN, Hsiu–Fen; LEE, Hsuan–Shih; WANG, Da, Wei . Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. **Journal of Information Science**, v.35, n. 1, p. 25–44, 2009.

MAGINA, FábioFerraz; SIECZKA JUNIOR, Edson Luiz. Gestão do Conhecimento como Aliado ao Empreendedorismo. **Cronos Quality Publicações Científicas da Engenharia de Produção & Qualidade**. Disponível em: <http://www.cronosquality.com/_biblioteca.html>. Acesso em: 16 maio 2016.

MENEGASSI, Cláudia Herrero Martins. **Teoria Axiológica de Comunhão**: a construção social dos recursos constitutivos da gestão de empresas de economia de comunhão. 2013. 172 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós–Graduação em Administração, Universidade Positivo, Curitiba, 2013.

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENCE. **The Innovation Incubator Scheme**. Disponível em: <<http://ufm.dk/en/research-and-innovation/cooperation-between-research-and-innovation/commercialisation-and-entrepreneurship/the-innovation-incubator-scheme>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

NBIA. INTERNATIONAL BUSINESS INNOVATION ASSOCIATION. **How many business incubators are there?** Disponível em: <http://www.nbia.org/resource_center/bus_inc_facts/>. Acesso em: 19 maio 2016.

NYDENMARK. **Financial Requirements.** Disponível em: <https://www.nydendmark.dk/en-us/coming_to_dk/work/Start-up-denmark/Financial-requirements.htm>. Acesso em: 26 jun. 2016.

OSINSKI, M.; ROMAN, D. J.; KALESKI, R. da S. Compartilhamento de conhecimento: estudo bibliométrico das publicações acadêmicas realizadas de 1994 a 2014. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CIKI), 5. **Anais...** CIKI 2015, 12 e 13 de novembro de 2015, Joinville, SC.

QUADROS, Felipe Zurita. **Plano de negócios e a pequena empresa de base tecnológica:** um estudo de caso na incubadora de empresas MIDI Florianópolis. 2004. 133 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

RAMOS, É. N. P.; HELAL, D. H. A prática da Gestão do Conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação – JISTEM – Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 2, p. 433–452, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v7n2/09.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **As incubadoras de empresas podem ajudar no seu negócio.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-incubadoras-de-empresas-podem-ajudar-no-seu-negocio,f240ebb38b5f2410VgnV-CM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 18 maio 2016.

SILVA, F. M. G.; ANDRADE JR., P. P. Incubadoras de Empresas e o Desenvolvimento Econômico e Tecnológico. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v.4, n.3, p, 44.58, dez. 2012.

START-UP DENMARK. **About**. Disponível em: <<http://www.startupdenmark.info/#about-us>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

STARTUPBOOTCAMP. **Startupbootcamp is a global family of industry-focused startup accelerators**. Disponível em: <<http://www.startupbootcamp.org/about-us/>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. DA. Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 2, p. 75–94, abr./jun. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000200005>. Acesso em: 26 jun. 2016.



EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: INDICADORES DE SUCESSO DE STARTUPS INCUBADAS NA REGIÃO SUL DO BRASIL

Elizandra Machado Follmann

Doutora, Universidade Tecnológica Federal do Paraná
elizandramachadoff@gmail.com.

Rejane Sartori

Doutora, Unicesumar/Universidade Estadual de Maringá
rejane.sartori@unicesumar.edu.br.

Viviane Sartori

Mestre, Universidade Federal de Santa Catarina
vivi.sartori19@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A criação de um negócio é, geralmente, resultado de sonhos que visam, em muitos casos, à realização pessoal e profissional do empreendedor. Há, porém, a necessidade de não deixar levar-se pelo entusiasmo e pela emoção, e sim fazer um planejamento do futuro negócio.

De acordo com Machado et al. (2010, p.112), para ser um empreendedor de sucesso, é preciso ir além de desenvolver, inovar ou criar novos negócios. É necessário empreender em sua própria vida, sonhar, ter metas e desejos pessoais, que lhe deem motivação para concretizar seus objetivos e, conseqüentemente, obter sucesso. Os padrões de personalidade de um empreendedor exercem influência marcante no sucesso de seu empreendimento.

Souza, Fracasso e Lopes (2008) argumentam que o empreendedorismo é um processo de identificação, desenvolvimento e realização de uma visão de vida. A visão pode ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente o melhor caminho para se fazer alguma coisa. A consequência desse processo é a criação de um novo negócio, ou seja, um novo empreendimento, com os desafios de correr riscos calculados.

Nos últimos anos tem se presenciado o desenvolvimento acelerado do empreendedorismo tecnológico no mundo, alavancado principalmente por empresas conhecidas como *startups*. Inovação contínua, ideias diferentes, poucos colaboradores, ambientes de incerteza e grande potencial de geração de valor em um curto espaço de tempo são características específicas de tais empresas (DEWES, 2005).

Apesar de o contexto atual ser favorável ao crescimento dessa área, essa temática ainda se encontra em uma fase pré-paradigmática do seu desenvolvimento, influenciada pelas escolas americanas que produzem grande parte da literatura científica sobre essa matéria (SOUSA; LOPES, 2016).

No que tange às publicações brasileiras, o termo é relativamente novo. Silva (2015) constatou que o meio mais utilizado no país, para difundir o conhecimento sobre o assunto, é a internet, por intermédio de *blogs* e *sites*, que divulgam informações e conceitos sobre tais empresas em iniciação.

Startups é um termo denominado para empresas que estão em fase inicial, com poucos recursos financeiros, pessoas e capacidade produtiva, porém com uma ideia inovadora que tem grandes chances de sucesso, que pode gerar lucro considerável ainda na fase de desenvolvimento. Trata-se de um modelo de negócio repetível e escalável, criado por pessoas para trabalhar em condições de extrema incerteza (GIHATY, 2010), e que “tem em sua essência a inovação para criar produtos e serviços os quais pretendem revolucionar o mercado” (RIES, 2012, p. 24).

Assim, como empresas de base tecnológica, as *startups* operam a partir do conhecimento disponível internamente, que se traduz por intermédio da experiência das equipes, e, externamente, por meio de redes de troca de conhecimentos com seus *stakeholders* (CASTELLS, 2000; SOETANTO; GEENHUIZEN, 2005; CHESBROUGH, 2007).

Dessa forma, é fundamental a essas empresas gerir seus recursos tangíveis e intangíveis, vistos como capital intelectual, que compreende o capital humano, estrutural e relacional das empresas. Na fase inicial do negócio o empreendedor deve estar atento a todas as oportunidades para potencializar o sucesso da empresa.

Nesse contexto destacam-se as incubadoras de empresas, organizações cujo propósito é ajudar empresas iniciais a sobreviver no mercado em seus primeiros anos de vida. Têm como missão acelerar negócios por meio de aglomerações e compartilhamento de conhecimentos e recursos. De acordo com Hongli e Lingfang (2011), o conceito de incubadora inclui um conjunto abrangente de serviços para as *startups*, que envolvem um núcleo de suporte, oferecido com uma combinação tanto de serviços materiais como imateriais.

As *startups* são importantes agentes de desenvolvimento regional, podendo ser consideradas tecnoempreendimentos que podem desempenhar papel central na transformação de uma região (VENKATARAMAN, 2004).

Nesse sentido, a região Sul do Brasil tem se destacado no que se refere ao desenvolvimento e criação de empresas apoiadas por incubadoras, contudo um aspecto que se destaca é justamente a alta taxa de mortalidade das *startups* (PEÑA, 2002, 2004; HORMIGA, BATISTA–CANINO; SÁNCHEZ–MEDINA, 2011; HORMIGA; HANCOCK; VALLS–PASOLA, 2013). Há diversos fatores que impactam no sucesso desses empreendimentos, relacionados, principalmente, ao conhecimento.

Nesse contexto, o objetivo geral deste artigo foi analisar a importância de indicadores de sucesso de *startups* incubadas na região Sul do Brasil, evidenciados a partir do capital intelectual.

Este artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na segunda seção são descritos os procedimentos metodológicos, utilizados para se alcançar o objetivo proposto, e a seção seguinte contém a sustentação teórica do estudo, pautada nos conceitos iniciais de empreendedorismo, incubadoras de empresas, *startups* e capital intelectual como indicador de sucesso para *startups* incubadas. Na quarta seção são apresentados os resultados da pesquisa, seguido das considerações finais deste estudo e das referências utilizadas.

2 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa estão estruturados em três grupos de atividades: consulta à literatura, desenvolvimento e comprovação empírica.

A consulta de literatura, a partir do levantamento bibliográfico, tem por objetivo familiarizar-se com os assuntos que permeiam o problema de

pesquisa, tornando—o explicitado (LAKATOS; MARCONI, 2001), garantindo, assim, a ampliação do conhecimento sobre os temas do presente estudo, dando aporte para os fundamentos teóricos (GIL, 2002; TRINIÑOS, 1987).

Assim, essa consulta envolveu a coleta e seleção da literatura referente aos temas capital intelectual e fatores de sucesso de *startups*. A base de dados *Scopus* foi escolhida como fonte desta pesquisa, por ser a maior base de resumos e referências bibliográficas de literatura científica, assim como a *Web of Science*, por ser uma base multidisciplinar, que indexa somente os periódicos mais citados em suas respectivas áreas. Foram realizadas uma filtragem do banco de artigos brutos, bem como a leitura dos títulos e resumos de todos os artigos encontrados no final de cada busca.

Já no desenvolvimento ocorreu a análise desse conteúdo, com o objetivo de identificar os fatores de sucesso para estabelecer indicadores que possibilitassem analisar a importância do capital intelectual no sucesso das *startups* incubadas. Na sequência, foi elaborado um questionário com indicadores de desempenho de *startups* a partir dos critérios do capital humano, relacional e estrutural, o qual foi respondido por gestores das incubadoras da região Sul do Brasil, selecionadas para este estudo.

O método de análise escolhido foi o misto, pois, segundo Creswell (2010), este propicia à investigação a possibilidade de efetuar suposições filosóficas e o uso de abordagens qualitativas e quantitativas em um mesmo estudo, sendo mais do que uma simples coleta e análise dos dois tipos de dados por envolver o uso das duas abordagens (qualitativa e quantitativa) em conjunto.

A comprovação empírica buscou o conhecimento de especialistas gestores de incubadoras de *startups*. A corroboração é uma importante etapa por permitir que tanto profissionais da academia como de empresas auxiliem na construção da pesquisa. Esse processo se caracteriza por aplicação em múltiplos casos.

Dessa forma, o estudo de caso foi a estratégia de pesquisa escolhida, por ser considerado o mais adequado em pesquisas exploratórias, uma vez que possibilita um conhecimento aprofundado e detalhado do objeto de estudo, de uma realidade, fatos ou fenômenos (GIL, 2002; TRIVIÑOS, 1987).

Foram realizados estudos de casos em incubadoras de empresas, por meio de entrevistas com seus gestores. A entrevista foi semiestruturada, com perguntas abertas e fechadas para melhor entendimento do contexto estudado. As entrevistas também podem ser consideradas como face a face, a qual, de acordo com Gil (2002, p. 117), “é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe faz perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta seção é apresentado o embasamento teórico sobre empreendedorismo, incubadoras de empresas, *startups* e capital intelectual como indicador de sucesso para *startups* incubadas.

3.1 EMPREENDEDORISMO: CONCEITOS INICIAIS

Empreendedorismo é um neologismo proveniente do termo *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividade, seu universo de atuação e é, antes de tudo, aquele que se dedica à geração de riquezas em diversos níveis de conhecimento, inovando e transformando conhecimento em produtos ou serviços em diferentes áreas (DOLABELA, 1999).

Há dois enfoques teóricos relacionados ao conceito de empreendedorismo: o econômico e o comportamental. No aspecto econômico, o termo *empreendedorismo* foi popularizado pelo economista Joseph Schumpeter,

que em 1911 associou o conceito de empreendedorismo à inovação, focando a sua essência na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades, vinculadas ao uso dos recursos deslocados de seu emprego tradicional para novas combinações. Já no aspecto comportamental, representado por psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas, merece destaque o enfoque dado por Max Weber, que via os empreendedores como inovadores e pessoas independentes, cujo papel de liderança nos negócios advinha da autoridade formal, e por McClelland, quem realmente deu início à contribuição das ciências do comportamento para o empreendedorismo, considerando que um empreendedor é alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal (FILION, 1999).

Independente da abordagem, diversos autores têm colaborado no intuito de desenvolver um conceito que envolva as características empreendedoras. Para Drucker (1986), o empreendedorismo não abrange apenas a criação de pequenas e novas empresas, mas é preciso que se crie algo novo, diferente, que mude ou transforme valores, ou seja, uma empresa que não promova inovação não é considerada pelo autor empreendedora.

Na visão de Dolabela (2008), o conceito de empreendedorismo assume uma forma mais abrangente, não só relacionada aos negócios, mas com a realização de um sonho a partir da identificação de oportunidades ambientais.

Uma das definições de empreendedorismo mais aceitas na atualidade é dada por Robert Hisrich, trata-se do processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal (HISRIC, 2009).

Um dos temas mais comuns em estudos sobre empreendedorismo é a análise do perfil do empreendedor, ou seja, a identificação de características pessoais e a eventual relação entre essas características e fatores antecedentes ou determinantes no sucesso ou fracasso de um empreendimento. Na visão de Drucker (1986), o perfil empreendedor envolve atributos como a busca pela

mudança, a visão de oportunidades, a criatividade, a inovação e a aceitação de riscos e incertezas relacionados aos negócios.

Filion (1999) considera que o empreendedor é uma pessoa que empenha toda sua energia na inovação e no crescimento, criando empresas ou desenvolvendo alguma coisa totalmente nova em uma empresa pré-existente. Já Gerber (1989) menciona que o empreendedor é a personalidade criativa, sempre lidando melhor com o desconhecido, transformando possibilidades em probabilidades de caos em harmonia.

Timmons (1994), Hornaday (1982), Brockhaus e Horwitz (1986), Hisrich (1986) e Filion (2000) identificaram na literatura as características comumente atribuídas aos empreendedores, as quais são: apresentar tenacidade; possuir capacidade de tolerar ambiguidade e incerteza; fazer bom uso de recursos; correr riscos moderados; ser imaginativo; voltar-se para resultados.

Para Drucker (1986), o sucesso, ou mesmo a sobrevivência de uma pequena empresa, depende essencialmente do comportamento e das características pessoais dos empreendedores inovadores. Menciona o autor que a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual se explora a mudança como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes, podendo ser aprendida e praticada.

Shane e Venkataraman (2000) consideram que o empreendedorismo é o processo de identificação e exploração econômica de novas oportunidades, formando um nexo entre indivíduos e oportunidades. As pessoas agem de forma empreendedora, ao invés de serem empreendedoras. Assim, o comportamento empreendedor é resultado da capacidade de algumas pessoas aproveitarem as oportunidades que aparecem no ambiente.

O empreendedor é considerado importante agente de mudanças no desenvolvimento da sociedade, sendo responsável pelo crescimento econômico e o conseqüente desenvolvimento social de um grupo de indivíduos ou mesmo de uma região, atuando de forma inovadora, dinâmica e buscando a autorrealização (MAGINA; SIECZKA JUNIOR, 2016).

Contudo diversas pessoas dão início ao empreendimento sem nenhum tipo de preparo ou informação, outros ainda atuam de maneira informal, prejudicando a manutenção e a sustentabilidade do negócio. Nesse sentido, as incubadoras de empresas têm papel fundamental, ao atuarem como estímulo aos empreendedores, na medida em que fortalecem e preparam pequenas empresas para sobreviver no mercado.

3.2 INCUBADORAS DE EMPRESAS

As incubadoras de empresas são organizações formadas com a missão de acelerar negócios por meio de aglomerações e compartilhamento de conhecimentos e recursos. Fornecem uma série de apoios administrativos e de recursos para as redes de empresas empreendedoras, a fim de promover o seu crescimento (HONGLI; LINGFANG, 2011).

Para Dornelas (2002), as incubadoras de empresas são vistas como um mecanismo que é mantido por entidades governamentais, universidades, grupos de empresários, grupos comunitários etc. Elas ajudam na aceleração do desenvolvimento dos empreendimentos incubados, pois, além de ceder o espaço físico, oferecem serviços e suportes técnicos e orientação prática e profissional para os empreendedores.

As incubadas usufruem de uma infraestrutura física para suas instalações e também um conjunto de serviços que podem ser compartilhados, tais como secretaria, contabilidade, vendas, *marketing* e outros, o que reduz os custos operacionais das empresas e aumenta sua competitividade. Com isso, as empresas compartilham as experiências e cooperam entre si em um ambiente que as prepara para competir no mercado (ORTIGARA et al., 2011).

As primeiras incubadoras surgiram nos Estados Unidos, na década de 1950, na Universidade de *Stanford*, Califórnia, na região hoje conhecida como Vale do Silício, quando o diretor do laboratório de radiocomunicações incentivou dois jovens formados a persistirem no desenvolvimento do projeto

de um equipamento eletrônico inovador (GADELHA; MÂSIH, 2007). Ortigara et al. (2011) destacam que o primeiro modelo de incubação de empresas surgiu em 1959, no Estado de Nova York (EUA), conduzido por Joseph Mancuso.

Na Europa, de acordo com Grimaldi e Grandi (2005), as primeiras e mais populares incubadoras de empresas foram os *Business Innovation Centres* (BICs). Eles se originaram em 1984, sendo o primeiro criado com incentivos da Comissão da União Européia. Os exemplos mais famosos de incubadoras de empresas na Europa, segundo esses autores, foram:

- a) A Universidade de Twente, na Holanda, que permitiu, por meio de seu programa temporário de estágio empreendedor, um período de incubação para mais de 300 novas empresas, com taxa de sobrevivência de 80% em seus primeiros cinco anos;
- b) A Universidade de Cambridge, no Reino Unido. Nessa incubadora, desde 1978, em média, 1,5 empresas foram criadas a cada mês, com taxa de sobrevivência de 93% em cinco anos;
- c) A Universidade de Linköping e a Universidade de Chalmers, na Suécia, as quais têm contribuído para o surgimento de empresas de alta tecnologia desde 1980 por meio de seus programas de empreendedorismo e novos programas de desenvolvimento de negócios e desenvolvimento de pequenas empresas;
- d) A Escola Técnica Regional Dundalk, na Irlanda, que tem promovido a geração de um grande número de novas empresas por meio do Programa Empresarial de Tecnologia, o qual é executado a cada 15 meses e, em média, dez novas empresas são criadas;
- e) O Programa SPINNO, na Finlândia, que foi lançado em 1990 com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e tecnológico por meio de novas empresas de alta tecnologia.

Na França foram criadas redes para desenvolver a parceria público–privada e Centros Nacionais de Pesquisa Tecnológica. Essas redes têm como objetivo facilitar a colaboração entre laboratórios públicos e pesquisa industrial

de alta tecnologia, bem como medidas de apoio à inovação nas empresas, com o intuito de favorecer a criação de empresas inovadoras, tais como pré-incubadoras de empresas, incubadoras de empresas e parques tecnológicos ou (tecnoparques), além de favorecer o financiamento de capital das *startups* (FIATES et al., 2007).

O processo de modernização tecnológica na China tem nas incubadoras de empresas um elemento-chave. As incubadoras do país fornecem parte do capital de risco demandado pelas empresas, caso outras fontes de financiamento não sejam encontradas. Assim, como acionista, a incubadora está envolvida no processo decisório da empresa. Já o Japão possui experiências na área com a presença de prefeituras fornecendo capital (MACÊDO; BOAVA, 2009).

No Brasil, a primeira incubadora surgiu em São Carlos (SP), em 1985, por iniciativa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Em seguida foram criadas incubadoras tecnológicas em Campina Grande (PB), Manaus (AM), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC). Esse processo ganhou impulso com a criação do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), em 1985 (ORTIGARA et al., 2011).

De acordo com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadoras (Anprotec), as incubadoras têm por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso e, para isso, oferecem infraestrutura e suporte gerencial, orientando os empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa (ANPROTEC, 2016).

Estudo realizado em 2011 pela Anprotec, em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), revelou que o Brasil tem 384 incubadoras em operação que abrigam 2.640 empresas, gerando 16.394 postos de trabalho. Essas incubadoras também já graduaram 2.509

empreendimentos, que faturam R\$ 4,1 bilhões e empregam 29.205 pessoas (ANPROTEC, 2016).

Ao longo dos últimos 20 anos tem sido crescente a importância das incubadoras como mecanismos para melhorar o desenvolvimento econômico e tecnológico dos países. Muitas agências de desenvolvimento econômico local, governo e outras instituições públicas adotaram incubadoras de empresas como uma ferramenta para reduzir a probabilidade de falha e para acelerar o processo de criação de empresas (GRIMALDI; GRANDI, 2005).

Para Ortigara et al. (2011, p.68), uma incubadora de empresa oferece

- a) Espaço físico individualizado para a instalação de escritórios e laboratórios de cada empresa admitida;
- b) Espaço físico para uso compartilhado, tais como salas de reunião, auditórios, área para demonstração de produtos, processos e serviços das empresas incubadas, secretaria, serviços administrativos e instalações laboratoriais;
- c) Recursos humanos e serviços especializados, que auxiliam as empresas incubadas em suas atividades, tais como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, *marketing*, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, engenharia de produção, propriedade intelectual, entre outros;
- d) Acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvem atividades tecnológicas.

Esses autores destacam ainda as ações de fortalecimento, identificadas como prioritárias para a manutenção das incubadoras, a saber:

- a) Ações focadas na qualificação das equipes das incubadoras e na disponibilização de ferramentas de gestão, tais como planejamento

- estratégico, *marketing*, gestão por indicadores, variáveis identificadas como prioritárias para melhorar o desempenho das incubadoras;
- b) Criação de um grupo de discussão para definir o modelo de incubação a distância (não residente), uma alternativa para aumentar a abrangência de atendimento sem acarretar grandes investimentos em infraestrutura, uma vez que apenas 50% das incubadoras adotam essa prática;
 - c) Envolvimento dos gestores das incubadoras e das entidades parceiras e/ou apoiadoras destas para discutir meios de obtenção da sustentabilidade.

Dessa forma, conforme afirmam Hongli e Lingfang (2001), observa-se que as incubadoras servem como mecanismos de intervenção, visando atender com sucesso à formação empresarial, crescimento e desenvolvimento das empresas nascentes, para maior desenvolvimento econômico de uma região. Além disso, segundo esses autores, o conceito de incubadora inclui um conjunto abrangente de serviços para as *startups*, consideradas tecnoempreendimentos que podem desempenhar papel central na transformação de uma região (VENKATARAMAN, 2003).

3.3 AS *STARTUPS*

Startup é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável e rentável (BLANK; DORF, 2012), inovador, que se encontra em estágio embrionário, e seu crescimento é acelerado (MORAES; OLIVEIRA, 2013). São empreendimentos com baixos custos iniciais e que possuem grande expectativa de crescimento (SEBRAE–PB, 2016).

Silva (2013) destaca que, na literatura, o conceito de *startup* surge associado a três critérios principais: dimensão, juventude ou primeiros estágios de desenvolvimento e grau elevado de inovação e respectivo risco associado. Algumas referências ao termo são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Critérios e respectivos conceitos de *startup*

Critérios	Autores	Conceitos
Dimensão	Santos (2012)	Caracterizadas por serem pequenas ou médias empresas.
	Åstebro e Bernhardt (2003), Pena (2002).	Pequeno tamanho da empresa.
Desenvolvimento	Carter et al. (1996)	Relação com o processo de criação de uma organização.
	Stinchcombe (2000), Kazanjian (1988), Stinchcombe (2000)	Todas as empresas que se encontram na primeira fase de desenvolvimento, isto é, empresas que ainda não atingiram uma fase de desenvolvimento em que possam considerar que se encontram num negócio maduro.
	Racolta–Paina e Mone (2009)	Empresas com pouco tempo de atividade, recentes no mercado e que procuram obter uma posição.
	Kalakota e Robinson (2001)	Funcionamento da empresa num período de seis anos, podendo variar de autor para autor.
Inovação e risco associado	Gartner (1985)	Novo projeto/negócio, tendo os seus fundadores conhecimentos adquiridos sobre processo, produtos, tecnologia e/ou mercado.
	Castillo e Smida (2009)	Elevado grau de inovação e necessidade de permanente inversão, característica da sua atividade inovadora.
	Murray (2004), Marty (2002), Kalakota e Robinson (2001)	Detêm um fator novidade, isto é, são empresas inovadoras da economia baseada no conhecimento.
	Castillo e Smida (2009)	Detêm elevados níveis de risco.

Fonte: Silva (2013)

O que prevalece nas definições dos autores relacionados no Quadro 1 é o fato de que as *startups* são empresas de pequeno porte, com elevado grau de inovação e com alto nível de risco. Além disso, estão em fase de desenvolvimento e ainda não alcançaram a maturidade do negócio.

Normalmente, essas empresas são de base tecnológica, possuem espírito empreendedor e buscam um modelo de negócio inovador. Há vários exemplos de *startups* que deram certo e que hoje são consideradas grandes empresas, como, por exemplo, *Google, Facebook, Yahoo, Apple* e *Buscapé*. com, esta última de origem brasileira (MORAES; OLIVEIRA, 2013).

Para Padrão e Andreassi (2013), as *startups* têm alto impacto no desenvolvimento econômico, contribuindo significativamente para a criação de empregos em setores de alta tecnologia. Além disso, o Brasil investiu significativamente na criação de incubadoras tecnológicas, a fim de fomentar as novas empresas de base tecnológica.

Existem também investimentos em parques tecnológicos para onde as *startups* incubadas devem migrar depois de graduadas. De acordo com Lastres e Cassiolato (2003), os parques tecnológicos são aglomerações de empresas de base tecnológica, articuladas a universidades e centros de pesquisa e desenvolvimento.

Silva (2013) destaca em seu estudo que a maioria das *startups* não sobrevive aos primeiros anos de atividade. Os principais fatores de insucesso dessas empresas podem ser caracterizados em três níveis: nível do empreendedor, da organização e do ambiente.

O empreendedor é um fator determinante no sucesso de uma empresa; suas atitudes, conhecimento e experiência fazem a diferença na condução de um negócio. Nesse sentido, os fatores de insucesso, relacionados ao nível do empreendedor, compreendem o saber, a ausência de visão do negócio, a inexperiência, a ausência de competências de gestão, as capacidades cognitivas e emocionais, a ausência de formação/educação e o contexto

peçoal/ocupações externas. Quanto às causas no nível da organização que podem influenciar no insucesso da uma *startup*, destacam-se a estratégia competitiva inadequada, a ausência de planejamento, a inflexibilidade e inadaptabilidade, a insuficiência/carência de recursos financeiros, humanos, físicos e relacionais, o marketing, a gestão operacional, a estrutura organizativa, a localização e, por último, os recursos humanos. No nível do ambiente, como fatores ambientais que contribuem para o insucesso de uma *startup*, estão os econômicos, os políticos legais e os institucionais e a ausência institucional, as características específicas do setor, a incerteza e o acaso e a insuficiente disponibilidade de crédito. Essa diversidade de fatores depende dos diversos níveis a que a organização se relaciona (SILVA, 2013).

Um aspecto que tem recebido cada vez mais destaque no contexto das *startups* é o fato de que elas estão se inserindo em incubadoras de empresas, ou seja, são incubadas por certo período de tempo para receber suporte para o seu desenvolvimento. Conforme afirmam Raupp e Beuren (2009, p.84), as incubadoras caracterizam-se como mecanismos utilizados pelos empreendedores que criam negócios para reduzir a instabilidade, auxiliando-os a se preparar melhor por meio do suporte administrativo, financeiro e de estrutura que é disponibilizado às empresas incubadas durante o processo de incubação.

O sucesso de uma *startup* pode ser parcialmente explicado pelo ser humano, pelo capital estrutural e pelos elementos de capital relacional, em que cada um desses fatores compõe os elementos intangíveis, tais como habilidades de empreendedores, tomada de decisões estratégicas, adaptação no mercado, capacidade de trabalho em rede com as partes interessadas externas, dentre outros (PENÃ, 2002). Assim, os ativos de capital intelectual desempenham papel fundamental no crescimento e na sobrevivência de novas empresas.

3.4 CAPITAL INTELECTUAL COMO INDICADOR DE SUCESSO EM *STARTUPS* INCUBADAS

No processo de criação de uma empresa, por exemplo, uma *startup* incubada, é necessária a utilização de indicadores de desempenho para a empresa saber como está o seu desempenho e para a incubadora fazer o acompanhamento dessa empresa, já que indicará e aconselhará sobre o futuro do novo negócio, bem como sobre os fatores de sucesso.

Os indicadores de desempenho são elementos fundamentais para a mensuração da *performance*, como também para definições de variáveis que melhor representam o desempenho geral de uma organização. Para cada setor de atividade, podem ser elaborados grupos distintos de indicadores de desempenho, obedecendo a suas próprias características específicas, assim como a assimilação de conceitos metodológicos pelos profissionais responsáveis por sua elaboração (CALLADO; ALMEIDA, 2008).

Cabrita e Vaz (2006) destacam que a concepção estreita do desempenho organizacional considera a utilização de indicadores de recursos financeiros, como, por exemplo, o crescimento de vendas, retorno sobre investimento e retorno sobre o patrimônio, enquanto o contexto mais amplo do conceito de desempenho organizacional inclui indicadores de desempenho não financeiros. Para Ferreira et al. (2008, p. 309), “um sistema de indicadores afeta, fortemente, o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa”.

Esses autores destacam que muitas incubadoras ainda não dispõem de mecanismos fortes de suporte à gestão empresarial, ficando muitas vezes limitadas ao fornecimento de estrutura física e serviços de apoio, não podendo auxiliar, de forma benéfica, o processo de negócio da nova empresa. Os indicadores de desempenho desenvolvidos para empresas incubadas foram estabelecidos como um instrumento gerencial para evidenciar as tendências de sucesso ou fracasso dessas empresas, uma ferramenta tanto

para as empresas quanto para a estrutura administrativa da incubadora que acompanha o desenvolvimento destas (FERREIRA et al., 2008).

Assim, o enfoque de definição dos indicadores, conforme apontam Ferreira et al. (2008), está também direcionado para a identificação da empresa graduada, ou seja, no estágio em que ela está se desacoplando do processo de incubação, sendo já capaz de dar continuidade ao seu plano de negócio de forma independente da estrutura de suporte da incubadora.

Pesquisa desenvolvida por esses autores apresenta indicadores para empresas graduadas, considerando as seguintes características: a) a incubada desenvolveu e implantou o plano de negócio; b) tem uma carteira de clientes que garanta a sustentabilidade da empresa; c) tem produtos e serviços definidos; d) sua visão de marketing foi implementada (imagem da empresa constituída); e e) possui domínio tecnológico e competências claramente definidos.

Esses indicadores podem ser vistos como indicadores de sucesso ou de desempenho para as empresas, que reflete o capital intelectual, composto pelo humano, estrutural e relacional.

Considerando-se que o capital intelectual influencia positivamente o sucesso das empresas, é possível deduzir que o capital intelectual das incubadoras também deve auxiliar no sucesso das incubadas. Hongli e Lingfang (2011) identificaram em suas pesquisas que o capital intelectual possui correlação positiva com o crescimento das empresas incubadas. Esses autores classificaram esse capital em quatro *categorias*: capital humano, capital relacional interno, capital relacional externo e capital estrutural.

É possível analisar o capital intelectual em incubadoras de empresas: em cada elemento do capital intelectual existem indicadores a serem avaliados. Em uma incubadora, o capital relacional é efetivo e percebe-se sua forte relação tanto com as empresas incubadas como com órgãos de fomento, governo e universidades.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 AMBIENTE EM ESTUDO

O ambiente de estudo deste artigo foi composto por seis incubadoras de empresas da região Sul do Brasil. Esta região é a mais representativa do Brasil em quantidade de incubadoras. De cada um dos seus Estados, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, foram escolhidas as duas incubadoras mais significativas, de acordo com dados da Anprotec (2016).

Dessa forma, no Paraná foram pesquisadas a Incubadora Tecnológica de Curitiba (INTEC) e a Incubadora Santos Dumont, inserida no Parque Tecnológico Itaipu (PTI), em Foz do Iguaçu. No Rio Grande do Sul foram escolhidas a Incubadora da Unidade de Inovação e Tecnologia da Unisinos (Unitec), de São Leopoldo, e a Incubadora Raiar (PUCRS), de Porto Alegre. Já em Santa Catarina as incubadoras escolhidas foram o Celta e o MIDI Tecnológico, ambas de Florianópolis.

4.1.1 Resultados da pesquisa

Ao responderem ao questionário, os gestores das incubadoras avaliaram o grau de importância dos indicadores de capital intelectual, em uma escala de 0 a 5, e emitiram sua opinião a respeito dos mesmos. O resultado de cada indicador da dimensão capital humano pode ser visto no Quadro 2. Os indicadores são apresentados em ordem decrescente.

Quadro 2 – Importância dos indicadores da dimensão capital humano

Indicadores da dimensão capital humano	Grau de importância do indicador
Motivação	5,0
Comprometimento com a empresa	4,8
Interação com incubadora	4,8
Interação do empreendedor com incubadas	4,8
Participação nos cursos	4,7
Habilidade do empreendedor	4,7
Inovação do empreendedor em produtos e serviços	4,3
Rede de contatos do empreendedor	4,0
Experiência do empreendedor	3,7
Formação do empreendedor	3,7

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados revelaram que o indicador motivação do empreendedor foi o que teve o maior grau de importância. De acordo com os relatos dos gestores, obtidos quando da realização das entrevistas, a fase de iniciar um negócio é complexa e desafiadora e a motivação do empreendedor faz a diferença nesse processo. Muitos imprevistos podem surgir e, se ele não estiver estruturado emocionalmente, as chances de desistir do negócio são maiores. Os gestores afirmaram que a motivação e comprometimento devem caminhar juntos, sem eles a empresa não sobrevive nos primeiros anos de vida, pois essa fase exige muito empenho.

Os gestores consideraram ainda que é fundamental que o empreendedor interaja com os membros da equipe da incubadora. Essa interação faz com que a incubadora identifique as necessidades específicas do incubado, principalmente na fase inicial do negócio.

As menores importâncias foram atribuídas aos indicadores como experiência e formação, os quais, conforme relato dos gestores das incubadoras, devem ser supridos pela motivação e força de vontade em aprender. Sobre a experiência, ainda de acordo com os gestores, muitos empreendedores sem experiência já passaram pelo processo de incubação em suas incubadoras e tiveram sucesso da mesma forma.

Um dos gestores de uma incubadora afirmou que “a participação do empreendedor em treinamentos é obrigatória, é cláusula contratual. Se ele não participar recebe notificação, na segunda notificação perde todos os subsídios e na terceira é desligado da incubadora”.

No Quadro 3 são apresentados os graus de importância dos indicadores da dimensão capital estrutural.

Quadro 3 – Importância dos indicadores da dimensão capital estrutural

(Continua)

Indicadores da dimensão capital estrutural	Grau de importância do indicador
Cursos recebidos da incubadora	4,7
Assessoria de gestão da incubadora	4,7
Benefício de estar incubado	4,5
Estrutura física	4,5
Inovação da empresa em produção e serviços	4,5
Planejamento e execução do modelo de negócio	4,5
Apoio tecnológico recebido	4,3
Conhecimento sobre o Cerne	4,0
Proteção de patentes	4,0
Investimento em pesquisa e desenvolvimento	4,0

(Conclusão)

Universidades próximas	3,8
Centros de desenvolvimento próximos	3,8
Indústrias próximas	3,8
Processos, normas, rotinas, procedimentos definidos	3,8
Plano de negócio	3,2

Fonte: Dados da pesquisa

O indicador cursos recebidos pela incubadora foi o que recebeu maior grau de importância por parte dos gestores. Eles destacaram que é uma oportunidade para o empreendedor adquirir novos conhecimentos, interagir com as incubadoras e com os incubados, e que eles têm percebido que isso em muito auxilia os empreendedores, principalmente na fase inicial do negócio. A assessoria de gestão, recebida da incubadora, também obteve o mesmo grau de importância.

A importância dada a esses indicadores é justificada pelo viés tecnológico que a maioria dos empreendedores possui. Conforme comentado pelos gestores durante a entrevista, geralmente os empreendedores sabem criar o produto, mas falta visão de gestão para administrar o negócio, principalmente na venda do produto, e é nesse aspecto que as incubadoras contribuem.

O indicador que teve menor grau de importância para o sucesso do negócio na dimensão capital estrutural, na visão dos gestores, foi planejamento e execução do plano de negócio. O plano de negócio ainda é utilizado pelos empreendedores, principalmente para entrar nos processos de incubação e captação de recursos. Entretanto essa nota menor pode ser, em parte, justificada por haver uma incubadora que não mais utiliza esse instrumento, tendo sido substituído por modelo de negócio.

Os graus de importância da dimensão capital relacional são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Importância dos indicadores da dimensão capital relacional

Indicadores da dimensão capital relacional	Grau de importância do indicador
Rede de contatos da incubadora	5,0
Relações estratégicas com incubadas	4,8
Relações de longo prazo com fornecedores	4,8
Relações de longo prazo com clientes	4,8
Tempo de relacionamento	4,8
Frequência dos pedidos	4,8
Relacionamento com incubadora	4,5
Relações com universidades	4,2
Relações com instituições de pesquisa	4,2
Relações com investidores anjos	4,0
Relações com governos	3,8
Parcerias com associações e órgão de classe	3,8

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa dimensão os gestores atribuíram maior grau de importância para rede de contato oferecida pela incubadora para as *startups* incubadas. Nesse indicador, todos os gestores afirmaram que a rede de contato, oferecida por eles para as empresas incubadas, em muito tem ajudado os empreendedores no sucesso de suas empresas. Segundo relatos, há muitos investimentos nesses aspectos, como, por exemplo, meio da realização de

rodadas de negócios com investidores, apresentação de editais de captação de recursos, viabilização de contato dos empreendedores com outras empresas, com potenciais clientes, com delegações vindas de outros países etc.

As relações de longo prazo com fornecedores e com clientes também foram avaliadas como muito importantes. De acordo com os gestores, não é possível alcançar sucesso em uma empresa se não houver bom relacionamento com clientes e fornecedores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo consistiu em analisar a importância de indicadores de sucesso de *startups* incubadas na região Sul do Brasil, evidenciados a partir do capital intelectual. Ao finalizar este estudo, é notória a importância dos indicadores como instrumento gerencial para demonstrar as tendências de sucesso de *startups* incubadas na região Sul do Brasil. Indicadores que considerem o capital humano, relacional e estrutural contribuem significativamente nesse processo.

A partir das investigações feitas neste estudo, é possível verificar que grande parte dos indicadores teve alto grau de importância. No capital humano, por exemplo, a motivação do empreendedor obteve grau máximo. De acordo com os gestores das incubadoras, esse é um aspecto muito importante, pois no processo de iniciação do negócio existem vários fatores que podem desmotivar o empreendedor, contudo o importante é persistir na ideia. O indicador com grau mais baixo foi formação, mesmo assim obteve grau de importância significativa, pois praticamente todos os empreendedores têm formação relacionada à área de atuação da sua *startup*, haja vista que algumas incubadoras exigem que no mínimo um dos sócios tenha formação na área e outro, em gestão.

A respeito do capital estrutural, os indicadores com maior grau de importância foram assessoria de gestão e cursos oferecidos pelas incubadoras,

e o que teve menor alcance foi planejamento e execução do plano de negócio. Cabe destacar que umas incubadoras entrevistadas relatou que não mais exige planos de negócios para o processo de incubação, sendo que esse documento foi substituído pelo modelo de negócio, por se tratar de um instrumento mais dinâmico e menos engessado.

No que tange ao capital relacional, o indicador que teve absoluto grau de importância foi rede de contatos da incubadora, sendo que os demais também tiveram relevante alcance. Foi notório nesta pesquisa que estar incubado em muito contribui para o processo de formação de *networking*.

Os gestores destacaram que a iniciativa do empreendedor é fundamental no processo de incubação, assim como a interação entre as empresas incubadas. Por meio de uma atuação conjunta, compartilhada, o processo colaborativo é extremamente positivo, pois todas as empresas têm a possibilidade de se conhecer, fazer negócios entre si, participar, juntas, em processo de licitação, dentre outras ações.

A partir das investigações realizadas neste estudo, conclui-se que indicadores que propiciem evidenciar os fatores de sucesso ou fracasso das *startups* incubadas tornam-se ferramentas essenciais na atualidade, e, nesse sentido, considerar o capital intelectual é um imperativo, pois inegavelmente se trata de um ativo considerado necessário para a sobrevivência das empresas.

Como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se a realização de pesquisa que avalie a importância desses indicadores em outras incubadoras de outras regiões do país, ou então aplicar quantitativamente em todas as incubadoras da região Sul do Brasil.

6 REFERÊNCIAS

ANPROTEC. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORAS. **Incubadoras e Parques**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. 1.ed. California: K&S Ranch Press, 2012.

BROCKHAUS, R. H.; HORWITZ, P. S. The psychology of the entrepreneur. In: SEXTON, D.; SMILOR, R. W. (eds). **The art and science of entrepreneurship**. Cambridge, Mass: Ballinger, 1986.

CABRITA, R.; VAZ, J. L. Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Portuguese Banking Industry. **Journal of Knowledge Management**, v.4, n.1, p. 11–20, 2006.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. A Utilização de Desempenho Organizações Agroindustriais: Um Estudo Exploratório. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.10, p.35–48, 2008.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2000.

CHESBROUGH, H. W. Why Companies Should Have Open Business Models. **MIT Sloan Management Review**. Cambridge, v.48, n.2; p.22, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DEWES, M. **Empreendedorismo e Exportação no Setor de Desenvolvimento de Software: Características de Empreendedores e Empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005. Disponível em: <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/004042.pdf>. Acesso em: 16 maio 2016.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, F. C. **Oficina do empreendedor**: a metodologia do ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Planejando incubadoras de empresas**: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

FERREIRA, M. P. et al. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Produção**. v.18, p.302–318, 2008.

FIATES, J. E. et al. **Políticas mundiais para o desenvolvimento econômico baseadas em conhecimento e inovação**. Florianópolis: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial e Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimento Inovadores, 2007.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários–gerentes de pequenos negócios. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, abril/jul, p. 5–2, 1999.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, **RAE Light**, v.7, n.3, p. 2–7, p.2–7, Jul./Set. 2000.

GADELHA, M. A.; MÂSIH, R. T. Alinhamento Estratégico em Incubadoras de Empresas: Proposta de um Sistema de Gestão Baseado no Balanced. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. 27. Foz do Iguaçu, 2007.

GERBER, M. E. **O Mito do Empreendedor Revisado**. São Paulo: Saraiva, 1989.

GIHATY, Y. **O que é uma startup?** São Paulo. Out de 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 16 maio 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIMALDI, R.; GRANDI, A. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. **Technovation**. v.25, n.2, p. 111–121, fev. 2005.

HIRSCH, R. **Empreendedorismo: as regras do Jogo**: como os empreendedores mais dinâmicos do mundo alcançaram o topo. São Paulo: Nobel, 2009.

HONGLI, L.; LINGFANG, L. Effects of Business Incubator's Intellectual Capital on Incubatees' Growth: The Mediating Role of Knowledge Transfer. In: **INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION MANAGEMENT, INNOVATION MANAGEMENT AND INDUSTRIAL ENGINEERING**., p. 466–471, nov. 2011.

HORMIGA, E.; BATISTA-CANINO; SÁCHEZ-MEDINA, A. The Impact of Relational Capital on the Success. **Journal of Small Business Management**. v.49, n.4, p.617–638, 2011.

HORMIGA, E.; HANCOCK, C.; VALLS–PASOLA, J. Intellectual capital and new ventures: the entrepreneur's cognizance of company management. **Knowledge Management Research & Practice.**, v.11, p.208–218, 2013.

HORNADAY, J.A. Frontiers of Intrepreneurship Research 1984: In: **ANNUAL ENTREPRENEURSHIP RESEARCH CONFERENCE**. 4. **Proceeding...** Babson College Center for Entepreneurship, 1982.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatórios, publicações e trabalhos científicos. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Relume Dum, 2003, p. 1–10.

MACÊDO, F. M. D. L. T.; BOAVA. Relação incubadora de empresas e ação empreendedora. **Rev. Ciênc. Admin.** v.15, n.1, p. 221–240, 2009.

MACHADO, E. et al. A determinação de um Empreendedor de Sucesso. In: LAPOLLI, Édis Maфра; FRANZONI, Ana Maria Benciveni; BRAGA, Vitória Augusta. (Org.). **Vitrine de Talentos notáveis em Santa Catarina**. Florianópolis: Pandion, v.1, p. 91–119, 2010.

MAGINA, F. F.; SIECZKA JUNIOR, E. L. **Gestão do Conhecimento como Aliado ao Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.Cronosquality.Com/Artigos/Fabiofm.Pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

MORAES, R. R. et al. Empreendedorismo Startup e Investidores Angel: Uma Análise Mercadológica no Setor Tecnológico Paraense. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA.**, 10. Anais... Rio de Janeiro, 23 a 25 de Outubro de 2013.

ORTIGARA, A. A. et al. Análise por Agrupamento de Fatores de Desempenho das Incubadoras de Empresas. **Revista de Administração e Inovação.** v.8,n.1, p. p.64–91, 2011.

PADRÃO, L. C.; ANDREASSI, T. The Performance of Startups Based Technology: A Comparative. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.7, p.66–79, 2013.

PEÑA, I. Intellectual capital and business start–up success. **Journal of Intellectual Capital**, v.3, n.2, p.180–198, 2002.

PEÑA, I. Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country. **Small Business Economics**, v.22, p. 223–236, 2004.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. **Revista de Administração (FEA–USP)**, v.41, p.419–430, 2006.

RIES, Eric. **A startup enxuta:** como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem–sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SEBRAE–PB. **O que é uma empresa startup?** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/paraiba/o-que-e-uma-empresa-startup/o-que-e-uma-empresa-startup>>. Acesso em: 22 maio 2016.

SHANE, S., VENKATARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research.** Academy of Management. The Academy of Management Review, 2000.

SILVA, F. A. DE M. **Fatores que contribuem para o insucesso das Startups: O reverso da “medalha.”** [s.l.] Universidade do Minho, 2013.

SILVA, D. K. **Empresas Em Iniciação (Startups):** Um Estudo do Modelo de Gestão de Empresas em Iniciação e de Crescimento Acelerado no Estado do Ceará – Estudo de Caso Múltiplos. 2015. Disponível em: <http://www.fa7.edu.br:8081/iniciacao_cientifica/anais/trabalho/358>. Acesso em: 03 jun. 2016.

SOETANTO, D.; GEENHUIZEN, M. V. Technology Incubators as Nodes in Knowledge Networks. In: **CONGRESS OF THE EUROPEAN REGIONAL SCIENCE ASSOCIATION**, 45. Free University Amsterdam, 2005.

SOUSA, E. G. de; LOPES, J. R. F. Empreendedorismo Tecnológico e Startups: uma análise de cenários no contexto de universidades brasileiras. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, EGEPE, IX**, Passo Fundo, 16 a 18 de março de 2016, p. 1–17. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/2016/artigos-gegepe/154.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

SOUZA, E. C. L.; FRACASSO, E.; LOPEZ JR., G. S. Empreendedorismo e atitude empreendedora: conceitos e construção de escalas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5. **Anais...** 2008.

TIMMONS, J. A. Characteristics and role demand of Entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, v.3, 1978.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VENKATARAMAN, S. Regional transformation through technological entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, Nova Iorque, v.19, n.1, p. 153–167, 2004.



EMPREENDEDORISMO E LIDERANÇA NO AMBIENTE DE UMA STARTUP CONSOLIDADA DE TI

Clayton José da Silva

Acadêmico do curso de Administração, UTFPR
clayton.silva.adm@hotmail.com

Adriana Bach Guadagnin da Silva

Acadêmica do curso de Administração, UTFPR
adriana.bach.silva@hotmail.com

Ediane Canci

Mestre, UTFPR
ediane.canci@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Diariamente são criadas empresas que, diante do cenário de incertezas e riscos trazidos pela atual conjuntura econômica, tendem a fechar as portas com poucos anos de funcionamento, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). A falta de planejamento prévio e de gestão de recursos está entre as maiores causas do insucesso das empresas antes dos cinco anos de abertura. Percebe-se que este fato acontece pela ausência de um processo minucioso de estudos de pré-abertura e inserção no mercado. Conforme aponta o Sebrae (2014), 61% das novas empresas não procuram ajuda, seja por resistência ou falta de conhecimento do empreendedor, o que contribui com a possibilidade de falência da organização. Diante desse cenário, estão inseridas as *startups*¹ de tecnologia da informação.

As *startups* de tecnologia da informação atuam em ambiente de constantes modificações, como interferências econômicas, alteração nos impostos, normatizações fiscais, entre outras. Nessa perspectiva a flexibilidade é um fator relevante, pois permite aos colaboradores liberdade de expressão e um canal de comunicação aberta com o gestor para que ocorra adaptação às mudanças. Para o sucesso da empresa, algumas características são necessárias ao empreendedor, como liderança, organização, conhecimento sobre o negócio que está propondo, dentre outras. Santana (1993, p. 14) classifica essas características em dez qualidades: “assumir riscos, aproveitar oportunidades, conhecer o ramo, saber organiza,; tomar decisões, ser líder, ter talento, ser independente, manter o otimismo e ter tino empresarial”.

A liderança é um fator relevante, pois move a empresa adiante. Como destaca Maxwell (2007, p. 20), “liderança é algo dinâmico, e o direito de liderar

1 “Startups são pequenas empresas montadas em casa ou em faculdades e que recebem pequenos aportes de capital. Elas exploram áreas inovadoras de determinado setor (mais comumente a de tecnologia) possuindo uma aceleração de crescimento muito alta já nos primeiros meses de existência em virtude de investimentos feitos por fundos de investimento especializados” (LONGHI, 2011, p.1).

deve ser conquistado individualmente com cada pessoa que você conhece”. De acordo com Robbins (2010), a palavra liderança pode ser entendida como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas a fim de se alcançar metas e objetivos da organização. Liderança é o processo de se trabalhar com pessoas, formando-se equipes e alinhando-se metas para que se possa buscar o mesmo resultado que a empresa almeja em dada situação.

Wagner e Hollenbeck (2012) sustentam que na liderança aplica-se o uso de influência simbólica e não coercitiva para coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos deste grupo. Nesse sentido cabe ao líder estabelecer com a equipe o objetivo que desejam alcançar. O líder é um indivíduo que possui grande capacidade de influenciar pessoas, dessa forma exerce uma força psicológica e age de forma a modificar o comportamento, o modo de pensar do outro intencionalmente, envolvendo poder e autoridade (MOTA, 1997).

Posto isso, o presente trabalho estuda as influências das práticas de liderança, as quais se acredita ter relação com o sucesso e a consolidação das *startups* de tecnologia da informação. Este estudo está vinculado à temática liderança, dialogando com as áreas de empreendedorismo e *startups* de tecnologia da informação. Para o estudo, foi selecionada uma *startup* de tecnologia consolidada, tendo-se em vista a singularidade do ambiente de trabalho e a sua ascensão.

As exigências do mercado têm promovido nas empresas a busca por elementos capazes de facilitar o controle de informações e movimentações em busca da vantagem competitiva. Para o sucesso das *startups* de tecnologia da informação, é necessário observar aspectos como o ramo de atuação, a oportunidade do negócio, a tomada de decisões, bem como o aspecto de liderança, que permite e impulsiona o desenvolvimento da *startup*.

Observou-se na literatura sobre liderança que em *startups* da área tecnológica a pró-atividade da equipe acontece de maneira mais natural do que nas demais áreas, pois os profissionais têm maior pré-disposição de rea-

lizar tarefas sem a necessidade de apontamentos. Dessa forma, a relevância deste trabalho está na importância da liderança, como fator decisivo para o desenvolvimento e o sucesso das organizações. A questão norteadora do presente estudo é: Quais as influências das práticas da liderança em *startups* consolidadas de tecnologia da informação?

Para responder a esse problema de pesquisa, o objetivo geral deste trabalho é analisar as influências das práticas de liderança em relação ao sucesso de uma *startup* de tecnologia, consolidada da cidade de Pato Branco – PR. Como objetivos específicos propõem-se:

- a) Identificar na literatura as práticas de liderança nos ambientes empreendedores da área de tecnologia da informação;
- b) Investigar e caracterizar as práticas de liderança em uma *startup* de tecnologia de informação, consolidada na cidade de Pato Branco – Paraná;
- c) Estabelecer as principais influências das práticas de liderança a partir da percepção dos líderes e seus liderados em relação ao sucesso das *startups* de tecnologia da informação.

Para o alcance dos objetivos, o presente artigo está estruturado em quatro capítulos. Afora esta introdução, o segundo capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, informando a amostra e a forma como os dados foram coletados. O terceiro capítulo aborda o embasamento teórico e assuntos pertinentes ao trabalho. Para finalizar, o capítulo de conclusão destaca os resultados obtidos na pesquisa.

2 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a metodologia empregada neste trabalho para analisar as influências das práticas de liderança no sucesso das *startups* de tecnologia da informação, consolidadas de Pato Branco. Para a re-

visão de literatura, buscou-se identificar, nas bases de dados, os principais artigos, estudos e análises que contemplam o tema em questão. Baseado na literatura, definiram-se o instrumento de pesquisa e a aplicação do conteúdo no trabalho.

A revisão de literatura acerca do tema foi realizada nas bases de dados *Scopus*², *SciELO*³ e buscas no Google acadêmico e livros da área. Os dados foram coletados na base de pesquisa *Scopus*, utilizando-se a palavra-chave “*leadership*”, associada a “*startup*” e “*entrepreneurship*”, além das palavras “liderança” e “empreendedorismo”, associadas a “*startup*” e “tecnologia da informação” em todas as suas variações nas pesquisas na base de dados *SciELO* e Google Acadêmico.

No desenvolvimento foram realizados estudos e análises dos livros, artigos, teses e dissertações relacionadas ao assunto liderança em *startups* de tecnologia a fim de se estruturar e embasar o referencial teórico. Esses estudos também contribuíram para a seleção do instrumento de pesquisa e informações sobre as *startups*. Conforme pesquisa realizada pelo Sebrae (2015), foram identificadas 27 *startups* no sudoeste do Paraná.

A comprovação empírica do presente estudo foi realizada por meio da aplicação do instrumento da pesquisa com o objetivo de identificar as influências da liderança empreendedora em *startups* de tecnologia da informação na cidade de Pato Branco. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois visa descrever, a partir da identificação, as influências da liderança nas *startups* de tecnologia, analisando uma diversidade de elementos que permitam caracterizar os contextos de análise. Quanto à tipologia da pesquisa, caracteriza-se como de campo exploratória, pois os pesquisadores foram a campo aplicar o questionário aos líderes e liderados.

2 Scopus é considerada a maior base de referências bibliográficas de literatura científica, contendo 27 milhões de artigos, referências e índices da literatura científica e técnica, com cobertura desde 1960.

3 SciELO (Scientific Electronic Library Online), segundo Packer (2014), essa base de dados disponibiliza 1.022 periódicos, 425.654 artigos e 9.319.095 citações que colaboram com os pesquisadores das mais diversas áreas

Para a coleta de dados, a pesquisa foi aplicada em dois grupos, sendo cinco líderes e 22 liderados de uma *startup* de tecnologia da informação, consolidada da cidade de Pato Branco – PR. Aos líderes da empresa, realizaram-se uma entrevista e um questionário, e aos liderados aplicou-se outro questionário com os objetivos de confrontar os dados apresentados pelos líderes, identificar e analisar a percepção dos liderados sobre estes, e dessa forma responder à pergunta que impulsionou esta pesquisa.

O questionário propõe a coleta de informações no que diz respeito às percepções dos líderes sobre si mesmos e sobre seus liderados, bem como a captação da visão dos liderados sobre seus líderes. O instrumento possibilitou uma análise mais ampla das influências dos líderes e da satisfação dos liderados.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

A literatura acerca do tema destaca que há diferença entre os termos administração e líder, ficando o primeiro com o sentido de gerenciamento da complexidade, e o segundo, de gerenciamento de mudanças (ROBBINS, 2010). “No mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir o nível ótimo de eficácia” (ROBBINS, 2010, p. 360). Então, administrar pode ser entendido como o processo de influenciar comportamentos em organizações, identificando propósitos comuns, a fim de realizá-los em conjunto com uma equipe (WAGNER E HOLLENBECK, 2012). Dessa forma o líder concilia desejos e necessidades para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Nas *startups* de tecnologia da informação o processo de liderança pode ser identificado de maneira precisa, por se tratar de um meio que muda e se atualiza constantemente. Os líderes que atuam neste setor possuem, usualmente, habilidades técnicas e conhecem as tarefas que permeiam as funções básicas. Conforme dispõem Wagner e Hollenbeck (2012), as habili-

dades técnicas específicas e o conhecimento dos líderes têm relação com o sucesso na liderança, especialmente nos níveis mais baixos da organização. “A tecnologia de uma organização consiste no conhecimento, nos procedimentos e nos equipamentos de transformação de recursos primários em bens ou serviços acabados.” (WAGNER E HOLLENBECK 2012, p. 322).

O líder deve ser um propagador de formas criativas de resolução de problemas. Dias (2013) destaca que a criatividade é uma habilidade humana, geradora de ideias, alternativas e soluções e por isso tem o poder de visualizar solução para determinado problema.

O empreendedorismo foi amplamente estudado nos últimos anos. De acordo com Schumpeter (1961), nos anos 1960 , a concepção de empreendedorismo era:

[...] a função do empreendedor é reformar ou revolucionar o sistema de produção através do uso de uma invenção ou, de maneira mais geral, de uma nova possibilidade tecnológica para a produção de uma nova mercadoria ou fabricação de uma antiga em forma moderna, através da abertura de novas fontes de suprimento de materiais, novos canais de distribuição, reorganização da indústria, e assim por diante (SCHUMPETER, 1961, p.166).

Atualmente, Dornelas (2005) define que o empreendedorismo trata-se do envolvimento de pessoas e processos que levam à transformação de ideias e oportunidades. A perfeita implementação dessas oportunidades gera negócios de sucesso. Quando estas oportunidades são aproveitadas, alcança-se a criação de um negócio de sucesso.

O empreendedorismo tem sido intensificado por meio de ensinamentos e práticas que oportunizam negócios rentáveis. Segundo Dornelas (2008), um dos meios pelo qual o empreendedorismo vem se estabelecendo com mais força é o do avanço tecnológico, importante instrumento para as empresas em busca de conhecimento e inovação.

Nas palavras de Dias (2013), a cultura baseada na inovação aponta para um futuro diferente, tendo-se em vista que esta tem seu foco na capacidade de adaptação da empresa às novas situações e não na estabilidade de um plano rígido. Isto é, a empresa que olha para o futuro tem um objetivo a seguir e transmite isso aos funcionários de maneira clara, moldando suas estratégias de acordo com a situação do mercado.

Dornelas (2005) apresenta três fatores essenciais para a existência do processo empreendedor, os quais são desenvolvidos com base em um plano de negócios. O empreendedor avalia oportunidades, planeja e implementa ações e gerencia o novo negócio.

Com o auxílio do plano de negócios, o empreendedor consegue identificar uma oportunidade e selecionar uma equipe de trabalho qualificada para fazer parte desse processo, bem como definir os recursos necessários para o início do projeto. Nesse sentido, o papel do líder é relevante, pois direciona seus esforços para motivar a equipe recém-formada em busca do sucesso da organização.

O empreendedor dispõe de diversos meios para começar seus projetos. A criação de uma *startup* permite às empresas que nascem de uma ideia inovadora ter alto potencial de crescimento. A atuação em um ambiente de riscos exige ações que devem ser explicitadas pelos empresários. Com esses esforços uma empresa nascente pode ter a base necessária para inserir-se no mercado. Para Dornelas (2008, p. 167), os principais estágios de investimento de risco em empresas, desde sua concepção, são:

- 1) Fase inicial ou da ideia: o capital inicial surge do próprio empreendedor, de amigos, *Angels* etc.;
- 2) Fase inicial (*startup*): a empresa já está constituída e geralmente tem menos de um ano de vida; o produto está sendo melhorado e sua aceitação está sendo analisada. Nesta fase talvez o capitalista de risco invista na empresa, mas é muito difícil, devido o alto risco do negócio. Geralmente o *seedmoney* (dinheiro semente inicial) virá de *Angels*.

- 3) Fase de expansão: nesta fase a empresa está se desenvolvendo e precisa de mais capital para financiar seu rápido crescimento, geralmente estará com dois a três anos de existência. Esse capital necessário é maior que o *seedmoney* (semente inicial) e virá da primeira rodada de investimento de capital de risco, o *first round*. As negociações com o capitalista de risco são muito importantes nessa fase, pois as cobranças por resultados serão muito grandes;
- 4) Consolidação e saída dos *Angels* e capitalistas de risco: nesta fase a empresa busca uma expansão ainda maior, negociam uma aquisição, parcerias, outras rodadas de investimentos com outros fundos etc. e começa a gerar os resultados almejados pelos investidores iniciais que realizam seu lucro, saindo da empresa. Começa um novo ciclo na empresa, com a consolidação do negócio e a possibilidade de abrir o capital na bolsa de valores.

Segundo Carter, Gartner e Reynouds (1996), existem três tipos de empreendedores de *startups*:

- a) Os que iniciam um negócio e são mais agressivos em realizar suas tarefas, procurando apoio financeiro, comprando máquinas para sua atividade, organizando a equipe para trabalhar e dedicando-se em tempo integral ao negócio em busca da ascensão da *startup*;
- b) Aqueles que desistiram do negócio pelo fato de o empresário identificar que o ramo no qual estava atuando com a *startup* não seria de sucesso, ou que o negócio proposto não funcionaria conforme suas expectativas. Estes empresários, no início do processo, assim como os que abriram um negócio, mostram-se agressivos, porém, com o passar do tempo, diminuem a agressividade, resultando na desistência do negócio.
- c) Aqueles que estão tentando, porém não estão canalizando energia suficiente para o sucesso da *startup*, o que gera indecisão sobre a continuidade do negócio. Os esforços destes empresários são

minimizados para as atividades internas como, por exemplo, não gastar dinheiro para preparar um plano de negócio.

Nota-se que o cenário econômico é o palco onde as empresas se apresentam, e que, se não mostrarem competitividade, não será duradouro para a permanência da mesma nesse ambiente. A questão é como se manter competitiva e atender aos clientes com um produto ou serviço cada vez mais diferenciados. Um ambiente complexo, uma liderança forte, pessoas qualificadas e uma estrutura mais horizontal são elementos que emergem na literatura para auxiliar empresas na busca por inovação (BARBOSA; FELLDMAN, 2014). Outro elemento importante para o sucesso das *startups* é ter um alicerce formado por uma equipe inovadora em processos e um líder motivador dessa cultura, como cita Dias (2013):

As culturas organizacionais inovadoras podem ser espaços onde se estimula e se recompensa a liberação do potencial humano bloqueado e não penaliza o erro, com pessoas dispostas a promover em todo momento uma comunicação aberta e onde possam fluir livremente as ideias que geram valor para a organização e seus integrantes (DIAS, 2013, p. 344).

Segundo Freitas et al. (1997 apud MARTENS, 2001, p. 6), a informação é relevante à medida que se aumenta a complexidade da sociedade e das organizações, tendo-se em vista que em qualquer nível organizacional a informação é o centro para tomada de decisão. Convém evidenciar que o capital intelectual, contido nas organizações, contribui para os sistemas de informações, pois está diretamente ligado ao *input* de dados que dependem de pessoas. Posto isso, o líder pode promover o direcionamento da equipe para o *input* desses dados e orientar a equipe envolvida no intuito de fazer com que a coleta, a entrada, o processamento, a saída, o arquivamento e a disponibilidade desses dados sejam feitos da melhor maneira possível. Segundo Tecchio et al. (2014 p. 148), “a liderança em organizações intensivas em conhecimento é

entendida como um processo de suporte e inspiração para os trabalhadores do conhecimento, contribuindo para o bom desempenho organizacional”.

Braga, Costa e Vecchia (2014) afirmam que “um bom líder envolve—os e cria vínculo interativo entre os integrantes de diferentes níveis da empresa”. Essa é uma forma de se estabelecer um trabalho de qualidade, havendo vínculo entre os setores estratégicos, táticos e operacionais.

Uma forma de liderança, amplamente encontrada nas *startups* de tecnologia da informação, é a liderança criativa. Segundo Gallon e Ensslin (2008), a liderança criativa visa à promoção do conhecimento organizacional como principal diferencial competitivo, de modo que os gestores possam transformar tecnologias e habilidades em competências com o intuito promover a adaptação mais rápida ao ambiente.

De acordo com Campos e Tortorret (2010 apud OLIVEIRA et al., 2014, p. 56), “o bom líder deve alinhar os objetivos de sua equipe e conhecer um pouco sobre cada um de seus liderados para que o resultado final seja concretizado com sucesso e atenda as necessidades da organização”. Contudo há uma carência nas organizações por lideranças fortes, que tragam resultados positivos para as empresas.

A contribuição teórica sobre liderança ganhou maior destaque nas últimas décadas. Com o processo de industrialização (século XVIII), as empresas necessitaram aprimorar os seus resultados a fim de obter mais lucro. A partir disso, gerou—se a necessidade do trabalho em conjunto que demandou uma maneira eficiente de se organizar e conduzir as pessoas para obtenção do resultado esperado. Desse modo, começam a se formar grupos, que, segundo Robbins (2010) são compostos por dois ou mais indivíduos que se reúnem, visando atingir um objetivo específico. Posteriormente, formaram—se equipes de trabalho, gerando—se uma sinergia positiva por meio do esforço mútuo. Dessa forma um grupo age compartilhando informações que subsidiam a tomada de decisão. Por sua vez, as equipes realizam esforços que resultam em um nível

de desempenho maior do que a contribuição de todos os indivíduos, como ocorre no grupo.

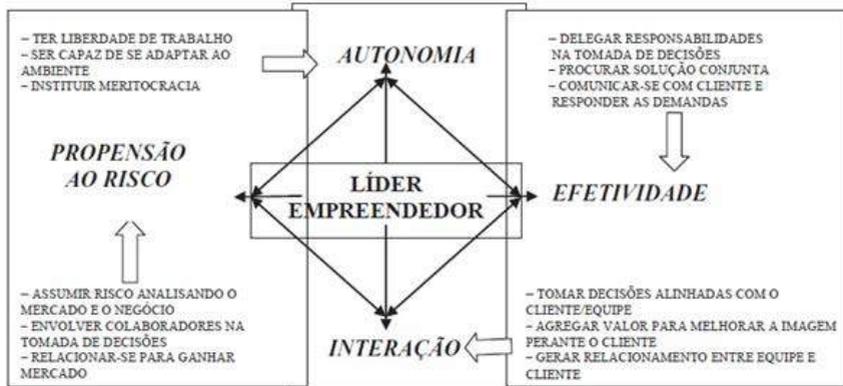
O processo de evolução de grupo para equipe foi influenciado por pessoas que, ao realizarem o serviço, tornaram-se líderes. Com o intuito de se entender melhor o processo de liderança nas *startups*, observou-se a divisão estruturada por Rowe (2002). De acordo com o autor, existem três diferentes estilos exercidos nas organizações:

- a) Liderança estratégica;
- b) Liderança visionária;
- c) Liderança gerencial.

Na liderança estratégica, Rowe (2002) relata que o líder tem capacidade de influenciar as pessoas, de maneira voluntária e rotineira. O processo de ação é feito de forma natural e o liderado sabe como agir em determinado momento e situação. Na liderança visionária o líder tem como foco o futuro. Isso significa que ele está ciente sobre os riscos que correrá tendo em vista as incertezas do cenário. Este tipo de líder tem o controle organizacional por meio da socialização e conformidade com normas, padrões, valores, opiniões em comum e socialização. Na liderança gerencial o líder sente-se mais confortável quando trabalha com atividades rotineiras e de curto prazo. Preza pelo status que, estabilidade e maior concentração na ordem. À frente das *startups*, o líder deve estar atento para ambos os cenários, presente e futuro.

Um estudo feito por Garcia (2012) mostra de que forma a empresa Microsoft de Portugal se preocupa com seus liderados. “A Microsoft Portugal é hoje conhecida, principalmente por proporcionar condições de trabalho voltadas ao bem estar de seus colaboradores” (GARCIA, 2012, p. 94). Esses aspectos podem ser observados nas empresas de tecnologia que possuem vagas limitadas. O que torna isso realidade são, muitas vezes, líderes empenhados em identificar as adaptações necessárias e criar ambientes propícios para resultados lucrativos para as empresas.

QUADRO I – Esquema integrativo das dimensões da OE os comportamentos de liderança do empreendedor



Fonte: BARRETO e NASSIF (2014, p. 195)

Nesse sentido, pode-se observar no Quadro I que o líder empreendedor utiliza quatro dimensões comportamentais na interação com os liderados.

A autonomia diz respeito à liberdade de direcionamento da equipe para executar uma ação, delegando e distribuindo funções e atividades para a mesma, o líder acredita no potencial da equipe e a treina para atingir o objetivo. A efetividade pode ser entendida como o processo de realizar uma ação, buscando solucionar uma necessidade identificada.

Barreto e Nassif (2014) destacam que o líder orienta sua equipe para superar as situações adversas do cotidiano, motivando-a em buscar solução para esses problemas. Relacionado à interação, o líder orienta a equipe a buscar *networking*, aproximando-se dos clientes, buscando novos negócios. Por fim, a propensão ao risco está relacionada ao envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisões, assumindo os riscos, baseando-se na observação do mercado.

À luz da pesquisa aplicada, revelaram-se dimensões que possuem maior convergência entre elas, ou seja, há tendência de o líder empreendedor

desenvolver ou possuir ao mesmo tempo duas ou mais dimensões potenciais (BARRETO e NASSIF, 2014, p. 195). O autor ainda destaca que o empreendedor identifica seu estilo de liderança e utiliza-se de um critério para contratar seus colaboradores e tem maiores chances de aproveitamento dos recursos humanos. Além disso, o compartilhamento de informações e ações conjuntas impulsionam o sucesso da organização.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia empregada para analisar as influências das práticas de liderança em relação ao sucesso das *startups* de tecnologia. Com base na transcrição das entrevistas e na tabulação dos questionários, procedeu-se a análise detalhada de cada categoria e de sua consolidação nos três estilos propostos pela literatura: liderança estratégica, liderança visionária e liderança gerencial, bem como práticas e habilidades relacionadas a esses estilos.

Para se analisar as influências das práticas realizadas na organização e identificar os estilos de liderança, foram estabelecidas três categorias de análises, conforme descrito na Tabela I a seguir:

Quadro II – Categorias de análises

CATEGORIAS	INDICADORES
1 Habilidades	a) Comunicação b) Capacidade de fornecer e receber feedback c) Capacidade de ganhar poder, e exercer influência d) Empatia
2 Práticas	a) Modelar o caminho b) Inspirar uma visão compartilhada c) Desafiar o processo d) Habilitar os outros a agir e) Encorajar as atitudes f) Promover a adaptação g) Gerar liderança
3 Estilos	a) Liderança estratégica b) Liderança visionária c) Liderança gerencial d) Ausente de liderança

Fonte: Elaborada pelos autores (2016)

Com o intuito de olhar para os resultados e interpretá-los à luz das categorias de análises propostas, o presente capítulo apresentará as citações literais dos entrevistados e os aspectos associados ao item analisado, além de gráficos que elucidarão os dados coletados por meio dos questionários. As informações foram agrupadas, respeitando-se as três categorias principais.

4.1 CATEGORIA: HABILIDADES

Nesta categoria estão incluídas quatro habilidades relevantes que corroboram os comportamentos de liderança: a comunicação; a capacidade de fornecer e receber feedback; a capacidade de ganhar poder e exercer influência; a empatia e habilidades sociais, conforme Tabela 1. Os indicadores da existência dessas habilidades foram analisados e descritos de forma unificada a seguir.

Na visão de Motta (1991), a comunicação aproxima as pessoas, permite que elas compartilhem ideias e visões, aprimorem a compreensão sobre o trabalho de cada um. É por meio da comunicação efetiva que o líder aprende sobre os liderados, tem empatia por eles e os informa sobre novas possibilidades, criando interdependências e fazendo-os sentirem-se parte de uma equipe.

Sob a ótica dos líderes entrevistados, a comunicação está inserida no contexto da organização. No relato do líder do departamento técnico, vários episódios exemplificam que essa habilidade é estimulada e desenvolvida com a equipe:

[...] usamos uma prática de desenvolvimento ágil, e uma delas é que se tenham todos os dias um bate papo com os colaboradores, onde todos podem falar, sobre o que fizeram ontem, o que será feito hoje etc [...] tudo sem paredes, qualquer pessoa, desde um trainee que entrou ontem, como um funcionário que está aqui a 12 anos, tem total liberdade de vir até mim, eu trabalho no meio do ambiente (LÍDER TÉCNICO, 2016).

Da mesma forma o relato do líder do departamento comercial sugere a utilização dessa habilidade nas reuniões semanais, permitido trocar informações sobre um planejamento de curto prazo que posteriormente será executado: “[...] Faço reuniões toda semana com os meus liderados que tem posição de líderes, revisando o plano de ação da semana (LÍDER COMERCIAL, 2016).”

Esses comportamentos podem ser relacionados com a habilidade de fornecer e receber feedback, identificado nos relatos dos líderes dos departamentos comercial e técnico:

[...] temos um programa de integração muito bacana, temos avaliação de 45 dias e 90 dias quando um profissional começa, depois avaliação semestral com o PCS (Políticas

de Cargos e Salários) então obrigatoriamente o líder conversa com o liderado a cada 6 meses e faz a avaliação de desempenho.[...]O liderado faz uma auto avaliação e o líder faz a avaliação do liderado, depois a informação é cruzada no software, e eles tem que [...] entrar num entendimento entre as avaliações, exigindo o diálogo, a comunicação é o grande diferencial (LÍDER COMERCIAL, 2016).

[...] no máximo a cada 6 meses o colaborador se auto avalia, o líder avalia ele e ao final eles fazem a troca de feedback, então, é institucional o feedback aqui (LÍDER TÉCNICO, 2016).

Conforme sustenta Galdino (2010), o feedback é uma ferramenta importante para o desenvolvimento do trabalho dos líderes. A sua utilização pode melhorar consideravelmente o ambiente organizacional.

A partir das habilidades descritas, nota-se que há forte relação entre o feedback e a comunicação dentro da organização pesquisada. Outra habilidade usual do líder é a de conquistar os liderados pela influência, sem utilizar o poder da autoridade. O líder é formador de opinião e possui capacidade de motivar os liderados em direção a um objetivo. Entre as habilidades exibidas pelos líderes dos departamentos comerciais, marketing e administrativo, verificou-se que os líderes influenciam os liderados sem utilizar o poder da autoridade:

[...] colaborar para que as pessoas desenvolvam as habilidades que elas têm, melhorem a sua performance e que trabalhem em busca de um objetivo comum. Não só pela autoridade, mas pelo respeito, e comprometimento assumido entre as partes (LÍDER COMERCIAL, 2016).

[...] eu questiono muito eles (os liderados), toda vez que vêm com uma proposta eu vejo se tem algo melhor, ou se aquilo é o melhor para o momento, é a forma como eu gosto de trabalhar, sempre questionando se é a melhor solução. E a partir do momento que a gente define que é, eu ajudo até no operacional se for necessário (LÍDER MARKETING, 2016).

Liderar é o ato de influenciar as pessoas a trabalharem e executarem algo com objetivo do bem comum (LÍDER ADMINISTRATIVO, 2016).

Além das habilidades apresentadas anteriormente, é relevante destacar a empatia. A partir da empatia, podem-se desenvolver diversas habilidades, pois aquela permite ao líder mostrar aos seguidores o quanto se importa com os anseios e necessidades destes, bem como captar as emoções. Para Veríssimo (2015, p. 20), “ter e mostrar empatia é uma parte importante na capacidade de liderança”.

Não julgo o erro, incentivo que tentem e tem dado certo (LÍDER COMERCIAL, 2016).

[...] eu acho que você tem que ouvir os outros e saber atender às necessidades deles e também falar o que precisa, e nem sempre tudo agrada né? (LÍDER MARKETING, 2016).

De acordo com o relato dos líderes dos departamentos comercial e marketing, expostos acima, ambos buscam trabalhar em equipe e tendem a observar os anseios e necessidades dos liderados, permitindo que estes desenvolvam suas capacidades.

Além das entrevistas o presente estudo aplicou questionários a fim de captar a percepção do líder em relação ao seu modelo de liderança, bem como a percepção do liderado em relação ao seu líder. Os resultados sugerem que existe convergência entre a percepção do líder e do liderado em relação às habilidades apresentadas na entrevista. A análise aponta que os liderados percebem as habilidades descritas pelos líderes e consideram que são executadas em 85% entre muitas vezes e sempre. Contudo nota-se que algumas habilidades não foram percebidas pelos liderados, pois houve avaliações para nunca em 1% e raramente em 2% dentro das percepções dos liderados. Esse fator aponta possibilidades de melhorias a serem desenvolvidas ou aprimoradas pelos líderes.

4.2 CATEGORIA: PRÁTICAS

Os aspectos relacionados às práticas de liderança são considerados relevantes em todos os níveis de uma organização. A partir destes, é possível aumentar o desempenho dos colaboradores e a produtividade, a rentabilidade e a excelência da equipe (QUINTELLA; DANTAS; CONFORT, 2005).

Para este estudo, foram selecionadas sete práticas de liderança: modelar o caminho; inspirar uma visão compartilhada; desafiar o processo; habilitar os outros a agir; encorajar as atitudes; promover a adaptação; e gerar liderança. Os indicadores da existência dessas habilidades serão analisados e expostos a seguir.

Ribeiro e Bento (2010, p.6) afirmam que a prática “modelar o caminho” pode ser definida como liderar a partir daquilo em que se acredita, começando por clarificar os seus valores pessoais; dar o exemplo, ser o modelo de comportamento que espera dos outros. Os resultados deste estudo apontam que essa prática foi exibida em 100% das entrevistas. Nos relatos, vários episódios exemplificam a predominância da prática de ser exemplo aos liderados.

O tipo de liderança aqui é pautado muito no estilo de exemplo mesmo. [...] Avalio que o meu modelo de gestão é baseado em exemplo e aprendi a dar muita importância para os líderes que dão exemplo (LÍDER FINANCEIRO, 2016).

Liderança é conseguir fazer com que os liderados te vejam como espelho, conseguir dar exemplo (LÍDER COMERCIAL, 2016).

Esses comportamentos podem ser relacionados com a prática de inspirar uma visão compartilhada, uma vez que ser exemplo é uma das formas de inspirar os colaboradores. Essa prática esteve presente nos relatos de dois entrevistados, como exemplifica o trecho do líder do departamento financeiro a seguir: “Nós somos uma equipe, por mais que sejam vários segmentos, todos

os líderes têm que estar integrados e conseguindo levar o grupo adiante, todos têm que crescer juntos” (LÍDER FINANCEIRO, 2016).

Para Ribeiro e Bento (2010), a prática de desafiar o processo está relacionada ao reconhecimento de boas ideias, disposição para experimentar, correr riscos e aprender com os possíveis erros e acertos. Dois entrevistados exemplificam essa prática no seu dia a dia, conforme relato do líder comercial: “[...] eu gosto muito quando entra um colaborador novo, por que ele oxigena, traz boas ideias, boas práticas, e se da ouvidos a isso” (LÍDER COMERCIAL, 2016).

A prática de desafiar o processo pode ser relacionada à mudança, pois, ao permitir que os colaboradores desafiem o processo, o líder fomenta o liderado a buscar novas ideias e desenvolver um olhar diferente para o trabalho cotidiano.

Os resultados apontam ainda que 80% dos entrevistados possuem a prática de habilitar os outros a agir. Essa prática está relacionada com a prática de encorajar as atitudes, ou seja, reconhecer as contribuições, valorizar o outro. O relato do líder do departamento administrativo exemplifica a existência dessas duas práticas:

[...] nós incentivamos os líderes a elogiar, premiar as boas atitudes, e quando algo não sai dentro do planejado, ou quando há desvios, esperamos que sejam tomadas atitudes orientadoras para que o liderado ou a equipe retome o rumo esperado (LÍDER ADMINISTRATIVO, 2016).

Além de encorajar as atitudes, o líder executa a prática de promover a adaptação dos liderados com o ambiente de trabalho e com seu estilo de liderança. Dois dos entrevistados relataram o uso dessa prática:

Temos hoje uma série de ferramentas internas, muitos processos e metodologias que já estão criadas. O líder primeiro ajuda a assimilar estas metodologias e ferramentas, e passa a observar se está sendo feito de forma correta, buscando melhor qualidade (LÍDER MARKETING, 2016).

Para Rivera e Artmann (2006, p. 416), “o líder é quem fomenta os processos de aprendizagem que podem gerar uma liderança disseminada.” Dessa forma, a prática de gerar liderança abrange as outras seis práticas citadas anteriormente. O relato do líder do departamento técnico permite visualizar a prática de gerar liderança sendo aplicada:

[...] eu tenho uma prática de que antes de buscar no mercado, olhamos para nossa equipe interna, se tem alguém que tem um perfil para se tornar líder, preferiram investir em treinamento e capacitação. 95% das lideranças são pessoas da equipe que galgam estes cargos, e eu acho isso extremamente importante (LÍDER TÉCNICO, 2016).

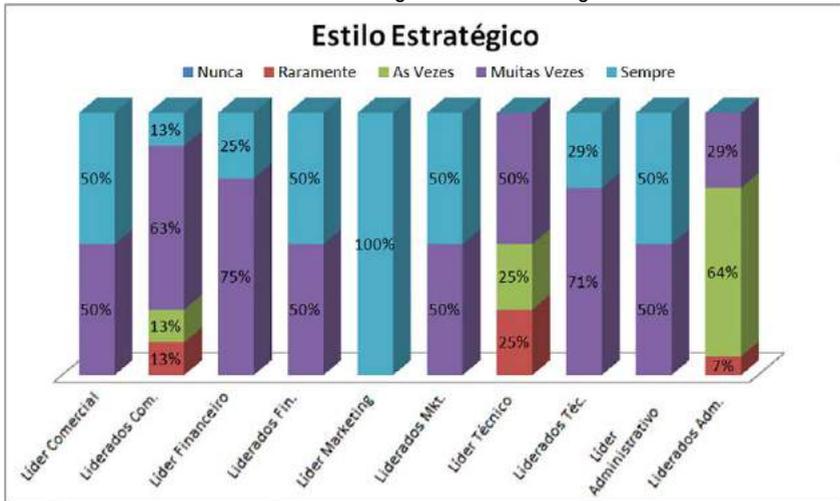
De acordo com os resultados, existe concordância entre líder e o liderado em relação às práticas utilizadas na organização. A pesquisa apontou que na percepção dos liderados as práticas são exibidas em 80% dos casos, em que 41% são considerados sempre e 39% muitas vezes.

4.3 CATEGORIA: ESTILOS

No ambiente de trabalho, cada líder desenvolve um estilo para liderar seus colaboradores. Torna-se relevante destacar que os liderados influenciam no estilo de liderança, uma vez que este pode ser definido de acordo com a situação, perfil dos liderados, entre outros fatores.

O presente estudo propôs a análise de três diferentes estilos de liderança: estratégico, visionário e gerencial. Nas entrevistas, os líderes relataram informações que ajudam a identificar os estilos de liderança predominantes na organização.

Gráfico I – Categoria estilo estratégico

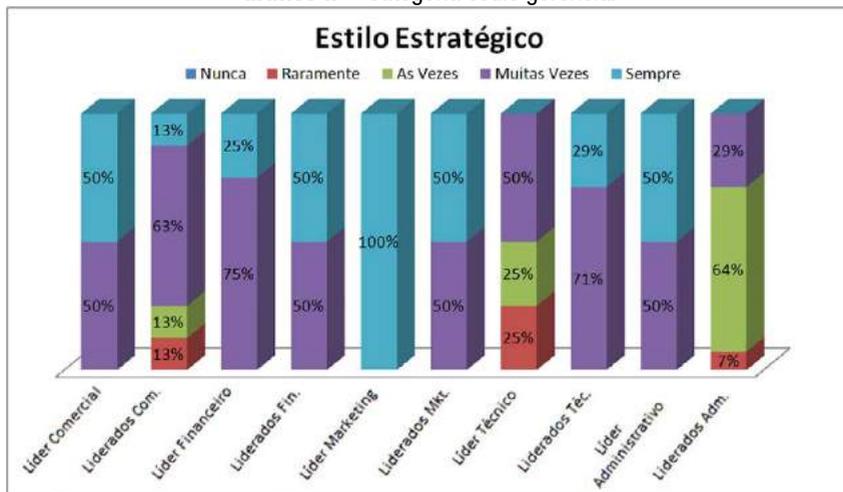


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os dados apresentados no Gráfico II mostram que, na percepção dos liderados, os líderes dos departamentos, financeiro, marketing e técnico exibem comportamentos voltados para o estilo estratégico entre sempre e muitas vezes. É relevante destacar que há discordância entre líder e liderados do departamento técnico. Estes identificaram em seu líder o estilo estratégico em 71% muitas vezes e 29% sempre, enquanto o líder acredita utilizar o estilo estratégico em apenas 50% muitas vezes e 50% às vezes e raramente.

Por outro lado, o líder administrativo afirmou basear-se no estilo estratégico em 50% sempre e 50% muitas vezes, enquanto os liderados discordam, apontando que em 71% o estilo é usado às vezes e raramente.

Gráfico II – Categoria estilo gerencial

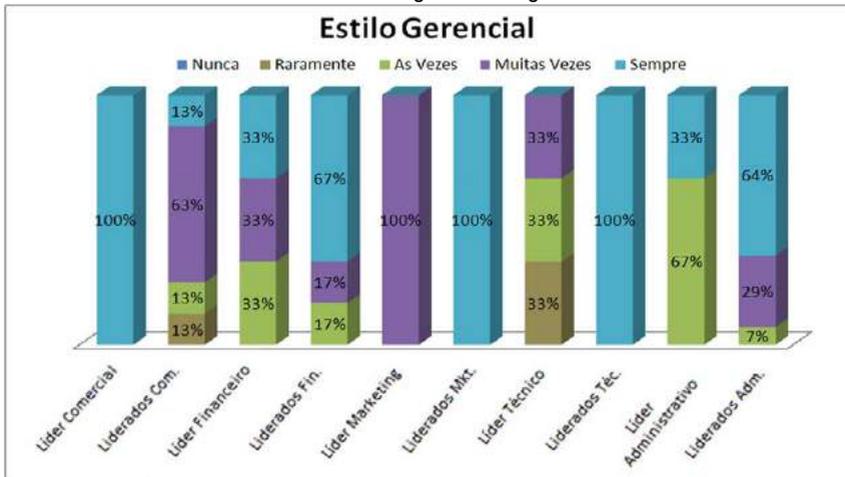


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

É relevante destacar que o estilo de liderança visionário gerou o maior nível de concordância entre líder e liderado. Os dados sugerem que os líderes exibem comportamentos voltados para o estilo visionário em 80% dos casos analisados. O relato do líder técnico exemplifica a predominância do estilo na organização:

Nós [...], temos uma meta, que é inclusive divulgada aos colaboradores, de que até 2020 seremos o software mais poderoso em nível de mercado brasileiro, quando a gente fala poderoso não queremos dizer o maior, maior quantidade de clientes, não, a gente fala em software, a gente quer e busca que o Software X que é nossa marca, seja lembrado como: esse é um software que funciona, é um produto que tem atendimento, que eu posso contar (LÍDER TÉCNICO, 2016).

Gráfico III – Categoria estilo gerencial



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O estilo gerencial de liderança resultou no maior número de discordância entre a percepção do líder e do liderado conforme Gráfico IV. A análise sugere que o líder técnico exibe comportamentos voltados para o estilo gerencial em 100% das vezes, de acordo com a percepção dos liderados. Enquanto a percepção do líder, referente ao seu estilo, sugere exibir em 66% entre às vezes e raramente.

Na pesquisa, o líder de marketing avalia seu estilo de liderar como gerencial. Os relatos coletados na entrevista confirmam a percepção:

[...] eu ajudo até no operacional se for necessário [...] mas a ideia é que cada um consiga gerir sozinho o seu trabalho, de forma conjunta por que se estamos numa equipe é por que um depende do outro né, mesmo estando em áreas diferentes (LÍDER MARKETING, 2016).

A pesquisa aponta que os liderados do departamento de marketing concordam com a percepção do seu líder. Além disso, na visão dos liderados o indicador sempre para o estilo é exibido em 100% das vezes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo contribuiu para a análise das práticas de liderança em ambientes empreendedores da área de tecnologia da informação e permitiu identificar como essas práticas contribuíram para o crescimento do negócio. A identificação das práticas de liderança foi realizada por meio de uma revisão literária. Verificou-se a complexidade da ligação entre os temas empreendedorismo e liderança, tendo-se em vista que, muitas vezes, o empreendedor não é líder, porém assume que a liderança é um elemento relevante para o empreendedorismo.

Os relatos bibliográficos contextualizaram sobre o empreendedorismo e a liderança como assuntos distintos, porém complementares visto que o empreendedor possui a ideia de negócio e o líder torna essa ideia prática, atuando em equipe. Portanto, investigou-se as práticas de liderança em uma *startup* de tecnologia de informação, consolidada na cidade de Pato Branco – Paraná.

Verificou-se que a área de TI (tecnologia da informação) faz parte de um ambiente em que os líderes têm papel adaptativo. Para conduzir uma equipe de forma objetiva, o líder de uma empresa de tecnologia da informação compreende o potencial de cada liderado. De acordo com os relatos do referido estudo, a liberdade para realizar tarefas e resolver problemas espontaneamente permite aos líderes incentivar a equipe a atuar de forma pró-ativa na realização de tarefas e seguir um fluxo contínuo e progresso de trabalho.

Para conduzir de forma eficiente e eficaz seus liderados, constatou-se que os líderes utilizam práticas como compartilhamento da sua visão, desafios aos processos realizados, incentivos à pró-atividade, entre outras. Nesse aspecto o estudo mostrou que os líderes da *startup* analisada desempenham suas práticas de maneira concreta. Verificou-se que os relatos dos líderes entrevistados convergem com as respostas dos seus liderados. Com relação às práticas, destaca-se que 80% dos liderados concordam que os líderes de mostram realizar as práticas sempre ou muitas vezes.

Os resultados sugerem que, na maioria das vezes, a empresa concilia os anseios e as necessidades, gerando um ambiente de evolução. Identificou-se ainda que os líderes e liderados divergiram em determinados aspectos. Neste caso, os líderes têm a possibilidade de melhoria e autoavaliação por meio das práticas de feedbacks da organização. Foram constatadas, na *startup*, constantes adaptações e melhorias em busca da harmonia entre a execução dos serviços e o desafio de tornar-se mais eficiente.

A pesquisa demonstrou que os líderes da *startup* de TI exibem traços dos três estilos de liderança (estratégica, visionária e gerencial), verificados na literatura, em especial do estilo visionário. Isto é, os líderes observam o futuro e, baseando-se em projeções, moldam o presente para atingir os resultados da empresa. No entanto destaca-se que não há um estilo de liderança melhor que outro, ou que determinado líder tem maior destaque. O estilo de liderar tem relação direta com o ramo e atividade no qual está inserido e é influenciado pelo comportamento dos liderados, entre outros fatores.

O setor de tecnologia atua em um ambiente de constantes mudanças que demanda maior nível de liberdade para os profissionais. Os dados da pesquisa evidenciaram resultados satisfatórios em relação à liberdade de decisão para os liderados e para empresa. O liderado sente-se parte do processo e responsável para tomar decisões e resolver problemas, o que promove maior interação e interesse. Em contrapartida a empresa se beneficia com mais pessoas proativas.

Destaca-se que 90% dos líderes entrevistados buscam liderar pelo exemplo, ou seja, demonstram o comportamento à equipe a partir do próprio exemplo. Encontraram-se ainda traços fortes de liderança no fundador da *startup*, perfazendo práticas de liderança na cultura organizacional. Nesse sentido, a liderança baseada em exemplo desperta no liderado admiração pelo líder, pelo comportamento deste, engajamento, visão e percepção.

Os resultados evidenciados neste estudo contribuem para compreensão sobre o processo de empreendedorismo e liderança em *startups* de tec-

nologia consolidada, especialmente em relação à percepção de práticas de liderança. Este trabalho abre uma agenda para futuros estudos e pode ser aperfeiçoado em novas áreas de estudo, tais como a relação do comportamento do líder em relação à cultura organizacional e a influência do líder no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. P. F. P. L. FELDMANN, P. R. Características das empresas inovadoras. Seminários em Administração. **XVII SEMEAD**, 2014.

BARRETO, J. C. NASSIF, V. M. J. O empreendedor líder e a disseminação da orientação empreendedora. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 51, p. 180–198, 2014.

BRAGA, A. A. COSTA, D. M. VECCHIA, D. C. A importância da liderança na gestão de TI. **Revista Pensar Tecnologia**, v. 3, p. 1–12, 2014. Disponível em: <http://revistapensar.com.br/tecnologia/pasta_upload/artigos/a58.pdf> Acesso em 01 dez 2015.

DIAS, R. **Cultura organizacional**: Construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GALDINO, V. **Um estudo sobre a comunicação como ferramenta gerencial em uma empresa jornalística**. Santa Catarina: UNIVALI, 2010.

GALLON, A. V. ENSSLIN, S. R. Potencial de liderança criativa em equipes de trabalho de empresas de base tecnológica incubadas. **RAI – Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 5, n. 1, p. 20–35, 2008.

GARCIA, J. F. P. **A liderança de equipes heterogêneas: uma investigação na Microsoft de Portugal**. 2012.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, 1995.

MARTENS; C. D. P. **A tecnologia de informação (TI) em pequenas empresas industriais do Vale do Taquari / RS**. 2001. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/orientacao/mestrado/defesa/pdf/30_dissertacao_dai.pdf> Acesso em: 20 dez. 2015.

MAXWELL, J. C. **O líder 360°**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

OLIVEIRA, G, et al. As características comportamentais que diferem chefes e líderes. **Revista de Administração do Sul do Pará (REASP) – FESAR** – v. 1, n. 1, 2014.

Quintella, H. M. Dantas, A. M. M. Confort, B. **Competitividade, Gestão Estratégica e Práticas de Liderança**. Disponível em: <http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume52005/RelPesq_V5_2005_09.pdf> Acesso em 10 jun 2016.

Ribeiro, M. I. B. Bento, A. V. **As dimensões e práticas de liderança dos professores/ alunos luso-brasileiros do ensino superior**: um estudo comparativo. Congresso Ibero-Brasileiro de Política e Administração da Educação. Elvas, Cáceres e Mérida, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10198/2278>> Acesso em 11 jan. 2016.

ROBBINS, S. P. JUDGE, T. A. SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. **São Paulo: Pearson** Prentice Hall, 2010.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. **São Paulo**, v. 42, n. 1, p. 7-19, 2002.

SANTANA, J. **Como entender o mundo dos negócios**: qualidade do empreendedor, a empresa, o mercado. Brasília: Sebrae, 1993.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**, Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SEBRAE. **Causa mortis**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf> Acesso em 21 Jul. 2015.

SEBRAE. **Mapeamento dos ecossistemas de startups do sudoeste do Paraná**. Disponível em:

<<http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/mapeamento%20ecossistemas%202015%20dez.pdf>> Acesso em 10 Jan 2016.

TECCHIO, E. et al. Liderança em organizações intensivas em conhecimento: uma bibliometria. **Gestão Contemporânea**. Porto Alegre, n. 16, jul./dez. 2014. Disponível em: <seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo> Acesso em 20 jun 2016.

VERÍSSIMO, O. M. C. **Competências emocionais dos líderes: o papel da Empatia**. Dissertação submetida como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Portugal, 2015.

WAGNER, J. A. HOLLENBECK, J. E. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.



PARTICULARIDADES DAS STARTUPS: UM ESTUDO DE CASO COM EMPREENDEDORES DA CIDADE DE MARINGÁ-PR

Adriana Queiroz Palmieri Ferreira

Especialista, Unicesumar
adriana.ferreira@unicesumar.edu.br

Andreia Mileski Zuliani Santos

Mestre, Unicesumar
zulianisantos@gmail.com

Renata Pedroso Leonel

Especialista, Unicesumar
rpleonel2@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução da tecnologia, novos modelos de negócio começaram a emergir para atender a demandas mais complexas, o que ocasionou uma transformação dos processos produtivos, surgindo, assim, novas maneiras de comercializar. Nas sociedade industrial, na qual o processo produtivo e os negócios se fundamentam na economia material, na sociedade contemporânea, convencionalmente denominada de sociedade da informação e do conhecimento, sublinha-se a economia do imaterial.

Ao se tratar a respeito de negócios fundamentados no intangível, destacam-se as empresas intensivas em conhecimento, as denominadas “*startups*”, que, em tempos hodiernos, estão em evidência no campo do empreendedorismo e têm contribuído para o crescimento e desenvolvimento econômico de muitos países de forma mais rápida, comparado à economia material.

Todavia, mesmo com o crescimento desse modelo de negócio no Brasil, entender o que é *startup* e suas particularidades não é algo tão simples. Por ser um tema relativamente novo no Brasil, há muitas teorias. Nesse novo modelo de negócio, nem sempre as informações se apresentam de forma clara, o que pode gerar confusões para quem quer empreender em *startups*. Por outro lado, pode-se afirmar que há um consenso na literatura de que *startups* compreendem organizações em fases iniciais, aquelas que ainda estão em busca de um modelo de negócio com potencial de crescimento.

O modelo de negócio *startup* atrai a princípio empreendedores mais jovens, ligados à inovação e tecnologia, por outro lado, traz consigo um mundo de incertezas quanto a sua permanência no mercado. À vista disso, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: Quais são as principais particularidades e elementos que envolvem esse novo modelo de negócio?

Para responder a tal problema, será preciso apresentar este novo modo de empreender – as *startups*; investigar algumas de suas particulari-

dades e esclarecer alguns elementos que fazem parte do mundo das *startups* como os investidores anjos, incubadoras, aceleradoras, fundos de venture capital e o papel dos instrumentos estratégicos para elaboração de projetos como o *Business Model Canvas* e o plano de negócios.

Para tanto, como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso. Um questionário fechado foi aplicado a nove *startups* localizadas na cidade de Maringá-PR. Os dados foram registrados e analisados, utilizando-se das pesquisas quantitativas e qualitativas. Por meio dos resultados encontrados, pode-se comparar o que está sendo discutido no campo científico a respeito do tema.

Dessa forma, para atingir os objetivos propostos, o trabalho foi realizado em quatro etapas. Na primeira se realiza a fundamentação teórica sobre *startups*, apresentando-se algumas de suas particularidades e elementos que fazem parte desse novo modelo de negócio. Na sequência, apresenta-se a metodologia da pesquisa, para, assim coletar, analisar e interpretar os resultados encontrados da pesquisa de campo. E, por fim, conclui-se o estudo com base nos resultados encontrados na pesquisa. Espera-se que o estudo fomenta outras pesquisas e discussões a respeito da temática.

2 O EMPREENDEDOR E O MODELO DE NEGÓCIO *STARTUP*

Antes de se adentrar no tema *startup*, faz-se necessário retomar a respeito da figura do empreendedor, aquele que tem uma visão diferente das pessoas comuns, que não fica preso ao óbvio, que procura inovar continuamente. Partindo desse pressuposto, Marques (1994, p. 7) entende que ser um empreendedor é:

Acreditar no potencial, aproveitar do limite e fazer da vontade para alcançar o objetivo desejado. Para isso, necessita ser consciente, saber o que pode e até onde consegue lutar para superar as diversidades do tempo.

Sendo assim, o caminho deixará de ser tortuoso e se tornará uma reta para chegar ao destino almejado. Ele é capaz de avaliar ao mesmo tempo o racional e o irracional na empresa.

Diante da caracterização apresentada, pode-se inferir que o empreendedor não se sente cansado ou desanimado, direciona seus esforços em objetivos que pretende alcançar. O empreendedor reconhece seu potencial e tem certeza de que depois de muita luta conseguirá chegar aos resultados esperados.

Nas percepções de Gehringer e Jucá (2004, p. 25), o “empreendedor nato, modifica o meio ao criar seu próprio ambiente segundo suas próprias regras. E é isso que o empregado nato não consegue fazer”.

Dessa forma, entende-se que o empreendedor, mesmo estando como funcionário em determinada empresa, tem uma visão diferente, ele muda regras, é líder por natureza, normalmente não espera ordens, faz por si só. No ambiente que tem um empreendedor as coisas não ficam estáticas, sempre há mudanças.

Ao tratarem o tema empreendedorismo, Domingos e Cavagnoli (2013) destacam três figuras de empreendedores: o empreendedor de negócios (aquele que abre um novo negócio; o corporativo (aquele que cria novo modelo de negócios dentro de uma empresa já existente) e o empreendedor social (aquele que tem como foco as pessoas desenvolve seus empreendimentos, pensando em mudar a realidade de determinado grupo de pessoas).

Com a evolução das novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), nas últimas duas décadas houve alavancagem do empreendedorismo, da inovação, o que fez surgir novos modelos de negócios como as denominadas *startups*.

Paranhos (2014) entende *startup* como um negócio inicial, muitas vezes sem nem CNPJ, mas que podem gerar lucro rápido. Neste modelo de negócio, uma empresa com grande potencial pode ser criada com poucos re-

cursos financeiros e gerar lucro rapidamente, o que desperta a atenção de investidores.

Por isso, ao caracterizar *startup*, Tores (2014) faz questão de enfatizar que o modelo não está focado nas pessoas ou problemas, mas sim nos produtos ou serviços que podem resolver esse problema. Dessa forma, empresas já estabelecidas podem utilizar o modelo de *startup* para inovar, visto que empresas que não inovam correm o risco de sair do mercado.

Por outro lado, Kayo (2015) enfatiza que, para ser denominada como *startup*, a ideia tem que ser viável, repetível e escalável, ou seja, só vira um negócio quando for capaz de comercializar o mesmo produto para vários clientes.

Nota-se que Paranhos (2014), Tores (2014) e Kayo (2015) apresentam pontos de vista sobre *startups* que se complementam. Diante dessas exposições, pode-se dizer que *startups* são negócios inovadores recém-formados que têm potencial de crescimento se o produto/serviço for repetível e escalável.

O perfil de empreendedores que abrem *startups* normalmente é o de jovens ligados a empresas de tecnologia, o que pode ser constatado na explanação de Marion (2016, p. 1):

A tecnologia dá preferência aos mais jovens. A carteira de investimentos da *First Round* torna esse argumento plausível. As equipes fundadoras cuja idade média estava abaixo de 25 anos (quando a *First Round* investiu obtiveram um desempenho 30% superior do que os investimentos médios. E embora a idade média de todos os fundadores financiados pela *First Round* seja 34.5 anos, a idade média para os 10 melhores investimentos era 31.9. No ramo da tecnologia, empreendedores mais jovens parecem constituir um fator chave para o sucesso.

Além da idade, outro ponto interessante nas *startups* é que a maioria ainda é criada por homens, mas esse cenário está mudando, como expõe Marion (2016, p. 1): “duas vezes mais homens se tornam empreendedores,

mas o número de mulheres se tornando empreendedoras está crescendo rapidamente”.

À vista disso, constata-se que as *startups* estão ganhando espaço e o capital intelectual predominante são jovens, por terem mais familiaridade com a tecnologia, comparado às pessoas mais velhas. Ademais, as mulheres estão ganhando seu espaço dentro desse novo modelo de negócio. Mas, como todo negócio, é preciso investimento.

2.1 INVESTIMENTO

Um dos pontos principais no que se refere a *startup* é a falta de recursos dos seus idealizadores, isso porque normalmente o empreendedor começa com o mínimo de recursos e, para alavancar sua ideia, precisa de ajuda financeira. Assim, recorre a familiares, amigos, investidores anjos, incubadoras, aceleradoras e fundos de *venture capital*.

Na *startup* o empreendedor não levanta todo o dinheiro necessário logo de início, porque isso significaria vender ações em excesso. Normalmente, o investimento inicial é o mínimo necessário para fazer o negócio atingir um patamar que chame a atenção. Escolhe-se o patamar para demonstrar aos investidores potenciais que a empresa aumentou sua viabilidade (KAPLAN, 1998, p. 31).

O empreendedor desse modelo de negócio deve ter cautela quando negociar com investidores em potencial. Segundo Kaplan (1998), os investidores de riscos ficam enrolando os empreendedores, fazendo inúmeras promessas que muitas vezes não se concretizam. Essa estratégia é utilizada para que o empreendedor fique desesperado sem dinheiro, o que facilita um acordo favorável ao investidor. Os investidores de segunda e terceira gerações são mais difíceis de ser conquistados, porque a novidade da ideia já passou pelo primeiro investidor.

É possível notar que o empreendedor se encontra em situação difícil, quando se trata de arrecadar investimento, pois, quando a *startup* está começando, tem que provar que a ideia vale o investimento e ainda tem que conviver com a demora do investidor na hora de investir. E, quando o negócio está estruturado, tem que convencer novos investidores de que a empresa proporciona retorno.

2.1.1 Familiares e amigos

Estudos de Wagner (2014) demonstram que o primeiro investidor mais viável para o empreendedor é a família. Quando se inicia uma *startup*, contar com o dinheiro com parentes é bom porque normalmente essa pessoa não terá participação na sua empresa.

Isso quando a *startup* é só uma ideia, visto que não é tarefa fácil conseguir um empréstimo em uma instituição financeira sem nada para oferecer. Grande parte das instituições financeiras solicitam plano de negócios, garantias e o empreendedor não dispõe disso ainda. O mercado financeiro precisa de dados concretos. Dessa forma, no entendimento de Wagner (2014), é mais fácil um parente ajudar, pois o conhece intimamente e sabe que pode dar certo e seu dinheiro retornará.

Nessa mesma linha de pensamento, Rogers (2009) diz que é praticamente impossível conseguir dinheiro no começo de uma *startup* se não for com amigos e familiares, isso porque não existe nada palpável, na maioria das vezes se trabalha com o produto intangível.

Nota-se que há um consenso na literatura de que familiares e amigos são os primeiros em que o empreendedor deve procurar auxílio, pela dificuldade de buscar empréstimos em instituições financeiras, visto que as mesmas exigem um plano de negócios ou até mesmo um protótipo do produto. Mas, caso o recurso não venha de familiares, tem-se o denominado investidor-anjo.

2.1.2 Investidor anjo

O investidor anjo, depois da família e amigos, é o primeiro que os empreendedores procuram para angariar dinheiro. Esses agentes normalmente oferecem valores mais baixos que outros investidores, mas não deixa de ser inexpressivo para se começar o empreendimento.

Ao buscar pelo investidor anjo, Wagner (2014) esclarece que primeiro tem que ter o produto ou pelo menos uma amostra do que será o produzido. Com a ajuda do investidor anjo, o produto poderá ser produzido em escala para ser comercializado, mas o ideal é conseguir um investidor que conheça o ramo de atividade da *startup*, pois poderá contribuir no crescimento e desenvolvimento da empresa. Enfatiza que a experiência seria até mais importante que dinheiro.

Rogers (2009) explica que os investidores anjos são muito importantes para o estágio inicial do empreendimento, isso porque muitas vezes falta capital para dar continuidade no negócio. Esses investidores costumam investir entre U\$25.000,00 a U\$ 150.000,00. Muitos investidores têm experiência profissional que agregam valor à *startup*.

Investidores anjos normalmente são empresários que, pela experiência profissional, buscam empresas com potencial para investir e consequentemente faturar em cima, sendo assim não são anjos, como o nome diz, pelo contrário, são pessoas extremamente profissionais que só investem em empresas que terão retorno financeiro.

Historicamente, obter financiamento de um investidor-anjo é um processo longo e tedioso para os empreendedores, que precisam ser apresentados múltiplas vezes em suas redes de investimento antes de encontrar um investidor realmente interessado no empreendimento, ainda sim sem garantia de receber os recursos desejados (HISRICH, 2014, p. 280).

O investidor anjo também pode ser considerado um empreendedor, pois tem a capacidade de encontrar empresas promissoras e investir nelas. Além de ter o retorno financeiro, atua auxiliando novos empreendedores a concretizar suas ideias, como as incubadoras.

2.1.3 Incubadoras

Incubadoras são instituições que ajudam as *startups* em seu início em vários aspectos, destacando-se aqui o financeiro e a mentoria. O Sebrae (2015, p. 1) conceitua incubadora como

Instituições que auxiliam no desenvolvimento de micro e pequenas empresas nascentes e em operação, que buscam a modernização de suas atividades para transformar ideias em produtos, processos e serviços. Elas oferecem suporte técnico, gerencial e formação complementar ao empreendedor. A incubadora também facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nos pequenos negócios.

Dentro das universidades ou centros de pesquisas se encontram as incubadoras, elas investem principalmente em empresas de base tecnológica, as *startups* recebem ajuda financeira, apoio operacional e “mentoria”. Nas incubadoras várias empresas compartilham a mesma infraestrutura, custos administrativos e contábeis, além de experiência e informações (GORINI, 2016).

As incubadoras ajudam os empreendedores com dinheiro, experiência, infraestrutura. Segundo a Inatel (2016, p.1), é por meio das incubadoras que

É possível apoiar novos empreendimentos de projetos inovadores, por meio da oferta de inúmeras facilidades e apoio aos empreendedores, tais como: consultorias especializadas, orientações e capacitações gerenciais, espaço físico e infraestrutura operacional, administrativa e

técnica. Abrigam empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas. Se tratando de uma Incubadora de Empresas de base tecnológica, como a do Inatel, a tecnologia representa um alto valor agregado.

Na literatura examinada, nota-se que as incubadoras procuram sempre investir em empresas de base tecnológica e com grau elevado de inovação. São inúmeros os incentivos proporcionados pelas incubadoras, inclusive compartilhamento de infraestrutura e experiências com outras empresas. Mas, além das incubadoras, as *startups* podem contar com as aceleradoras.

2.1.4 Aceleradoras

As aceleradoras são aconselháveis para empresas que já atuam no mercado, mas apresentam dificuldades de atingir uma massa crítica de faturamento ou clientelas. Wagner (2014) recomenda que aquele empreendedor que já teve um investidor anjo não deve buscar ajuda de aceleradora, pois já abriu mão de parte da sua empresa para o primeiro investidor e normalmente as aceleradoras costumam pedir entre 15% a 25% de participação no negócio.

Criar e administrar *startups* a princípio parece ser algo fácil. O empreendedor tem que adquirir muitas informações antes de pedir ajuda e saber negociar. Analisar as propostas dos investidores faz-se necessário antes de se fechar negócio.

Cabe aqui ainda dizer que uma das diferenças entre as incubadoras e aceleradoras é que a incubadora compartilha espaço, mas não se associa à empresa, enquanto que as aceleradoras não compartilham espaços, mas têm interesse em associar-se à empresa.

As aceleradoras são uma variação do modelo de incubadoras, mas sem a lógica de compartilhamento do espaço. O projeto ou empresa em constituição pode

receber recursos financeiros e ‘mentoria’ de diferentes tipos, buscando o desenvolvimento do gestor á frente do negócio (GORINI, 2016, p. 89).

As aceleradoras ajudam as empresas a ficarem mais estruturadas para receber capital e crescer. Normalmente o processo de aceleração dura seis meses. Em alguns pontos é parecida com as incubadoras e com mentorias, acesso a ambiente compartilhado com empresas no mesmo estágio, apoio geral na organização da empresa. Mas a contrapartida de toda essa ajuda é a participação na empresa como sócia (WOLLHEIM, 2016).

O processo de aceleração é relativamente curto, depois desse período a empresa está pronta para alavancar nos negócios. Diante das exposições de Gorini (2016) e Wagner (2014), pode-se inferir que com a aceleradora o negócio ganha amadurecimento.

2.1.5 Fundos de venture capital

Como último recurso buscado pelos empreendedores têm-se os fundos de venture capital, recomendados para empresas que atingiram certa consolidação no mercado e um nível alto de competitividade. Wagner (2014, p.1) esclarece quando se deve buscar por esses fundos:

Uma injeção maciça de capital pode proporcionar os recursos que uma empresa precisa para superar os obstáculos acima. A dica aqui é chegar o mais longe o possível com os próprios pés. Quanto mais resultado tiver para mostrar quando abordar um fundo, maior será seu poder de barganha e menor a fatia que precisará vender para levantar o capital que precisa (WAGNER, 2014, p. 1).

As *startups* devem estar estruturadas para utilizar os *fundos de venture capital*, ademais precisam ter domínio de negociação. Para um fundo se interessar em investir em uma empresa tem que ter comprovado o retorno

sobre o investimento. Se o empreendedor conseguir ser patrocinado por um fundo, conseguirá com certeza chegar muito longe.

Tecnologia é um alvo preferencial do *venture capital*, mas não é o único. O fundamental é que o empreendimento tenha potencial de crescimento e retorno. Conforme o caso, mesmo atividades da chamada ‘velha economia’ podem preencher esses requisitos (BARBOSA, 2004, p. 39).

Os fundos de *venture capital* buscam por empresas inovadoras e que têm chance de crescimento em potencial. Normalmente empresas tecnológicas chamam a atenção desses fundos. Entende-se que a empresa que consegue chegar a essa fase caminha para o sucesso.

2.2 A IMPORTÂNCIA DOS INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS PARA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Para angariar recursos, o empreendedor tem que ter sua ideia bem desenvolvida, dessa forma, adotar instrumentos estratégicos pode facilitar a compreensão do negócio e angariar investimentos. O *Business Model Canvas* e o plano de negócios são instrumentos que podem auxiliar o empreendedor a implantar a ideia. Segundo Salim (2005, p. 3), plano de negócios “[...] é documento que contém a caracterização, do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.”

No plano de negócios deve conter informações financeiras e estratégicas para o novo negócio. É a projeção do negócio no futuro, pois, assim, possíveis investidores podem vislumbrar o que será a empresa e se compensa investir em determinado negócio.

Segundo o Sebrae (2016, p.1), o plano de negócio:

Ir  orientá-lo na busca de informa es detalhadas sobre o ramo, os produtos e os serviços a serem oferecidos, bem como possíveis clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do negócio, contribuindo assim para a identifica o da viabilidade da ideia e na gestão da empresa.

O plano também faz uma compara o da nova empresa com as que já existem no mercado, permitindo, assim, realizar um comparativo. Além disso, o plano permite que o empreendedor busque informa es mais detalhadas sobre o produto ou serviço que será desenvolvido, podendo, assim, iniciar a análise da viabilidade do negócio.

Outra estratégia que tem se destacado no modelo de negócio *Startups*   o denominado Canvas, constituído por Alex Osterwalder e Yves Pigneur e que consiste em um instrumento de planejamento estratégico que possibilita projetar modelos de negócios (SEBRAE, 2013). Comumente utilizado nas fases iniciais da cria o de *startups* para descrever o modelo de negócio de forma visual, ágil e colaborativa, por isso apresenta-se em forma de mapa que cont m os principais elementos que constituirão o negócio, baseado em princípios como pensamento visual, visão sist mica, cocria o, simplicidade e aplicabilidade. Entretanto esse instrumento estratégico deve prescindir o plano de negócios.

3 METODOLOGIA

Esta se o tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada no desenvolvimento da presente pesquisa. Segundo Andrade (2005, p.121), “pesquisa   o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar solu es para problemas propostos, mediante a utiliza o de métodos científicos”.

A partir da revisão bibliográfica, base para qualquer estudo científico, optou-se pelo estudo de caso exploratório descritivo. Conforme Gil (1999, p. 72), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

No entendimento de Yin (2005, p. 32), esse tipo de pesquisa envolve a investigação de um “fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”, de forma abrangente e associada com a “lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos”.

À vista disso, o presente estudo de caso envolveu nove *startups* geradas na cidade de Maringá-PR, de diferentes ramos de negócios. Para a coleta de dados, optou-se pelo questionário fechado com sete questões o qual foi gerado no google formulário que permitiu reunir informações de forma rápida como sexo, idade, tempo do negócio, recurso utilizado, existência de patrocinadores, capacidade de investimento, participação de investidores na empresa. A coleta dos dados ocorreu com *startups* localizadas na cidade de Maringá no período de 20 de maio a 20 de junho de 2016. O critério de seleção das *startups* foi pela expressividade destas no programa Trilha *Startup*, promovido pelo Sebrae em Maringá em abril de 2016.

4 ANÁLISE DOS DADOS, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo teve como principal objetivo investigar sobre as particularidades de um novo modelo de negócio – as *startups*. Para tanto, um questionário foi enviado via e-mail às nove *startups*, havendo 100% de participação.

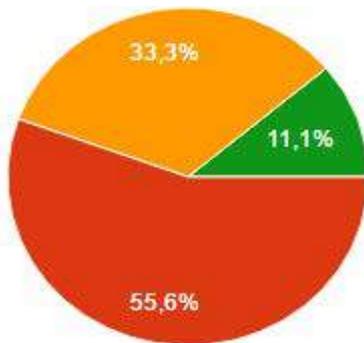
No primeiro questionamento, investigou-se a idade dos representantes das *startups*, o resultado encontrado foi bem homogêneo, sendo 33,3% de pessoas com idade entre 20 a 30 anos; 33,3% de 30 a 40 anos; e 33,3% com

idade acima de 40 anos. Fica claro que a maioria dos empreendedores são pessoas jovens, como divulgado por Marion (2016), que as *startups* normalmente são criadas por jovens abaixo de 40 anos.

Em seguida, procurou-se investigar o gênero predominante nesse novo modelo de negócios. Foi encontrado que quase 90% dos participantes são homens, o que corresponde às explicações feitas por Marion (2016) de que as mulheres ainda não têm muita participação nas *startups*.

Em relação ao tempo de abertura, verificou-se que as *startups* pesquisadas são recentes: 55,6% têm seis meses a um ano; 33,3%, de um ano a dois anos, e apenas 11,1%, acima de dois anos, conforme ilustrado na Figura 1. Isso porque as empresas acima de dois anos normalmente não se configuram mais como *startups*, pois já se transformaram em empresas formais.

Figura 1 – Tempo de abertura da *startup*



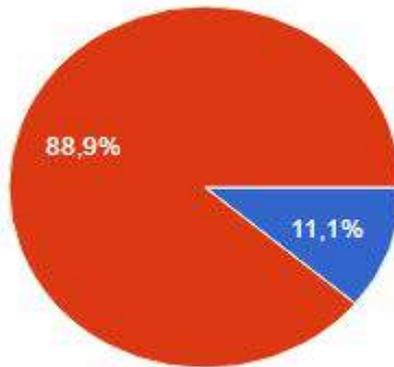
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No que diz respeito a recursos, verificou-se que todas começaram com recursos próprios. O que condiz com a análise de Wagner (2014) ao mencionar a dificuldade de obter recursos de instituições financeiras nas fases iniciais do negócio.

Ao serem questionadas se conseguiram patrocinadores, apenas uma delas obteve sucesso nesse campo, conforme apresentado na Figura 2. As

demais *startups* continuam tentando, mas isso é natural pelo fato de serem novos modelos de negócio que precisam provar sua viabilidade.

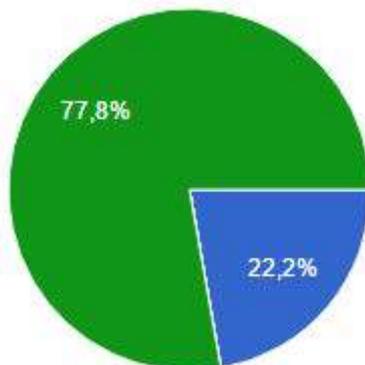
Figura 2 – Patrocinador



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Das participantes que responderam, 22,2% disseram que receberam até 500.000,00 de patrocínio, conforme a Figura 3 a seguir. Pode-se inferir que um dos participantes pode ter recebido algum tipo de empréstimo, pois, quando questionado se havia recebido investimento, apenas um participante respondeu positivamente, o que suscitou o resultado de 11,1%, como apresentado na Figura 2.

Figura 3 – Valor do patrocínio



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na *startup* que recebeu o patrocínio, o patrocinador tem 30% de participação na empresa. Dessa forma, não se recomenda mais negociar com uma aceleradora, por exemplo, como aconselha Wagner (2014), visto que as aceleradoras pedem entre 15% e 25% de participação e o dono da *startup* em questão poderia perder o domínio de sua empresa.

4 CONCLUSÃO

Diante dos resultados encontrados, constatou-se o que foi encontrado na literatura, que grande parte de empreendedores de *startups* são do sexo masculino, há ainda muitas dificuldades de se angariar investimentos com instituições financeiras por ser ainda um negócio embrionário. Dessa forma, *startups* acabam iniciando com recursos próprios. Em relação à busca por patrocinadores, nota-se que é preciso um esforço por parte do empreendedor, nem todos tem o mesmo êxito.

Pode-se inferir que os empreendedores precisam conhecer mais a respeito dos elementos que fazem parte do universo das *startups* para anga-

riarem recursos adequados. Assim, para atrair patrocinadores, podem recorrer ao plano de negócios, um instrumento estratégico que poderá convencer aqueles, visto que não há possibilidade de investimento em um negócio só pelo sonho do empreendedor, é preciso que o retorno do seu capital esteja claro.

Por ser um modelo novo de negócios, ainda encontra dificuldades, conforme constatado por meio desta pesquisa, mas, com o passar do tempo, essas empresas ganharam reconhecimento e uma fatia do mercado, mesmo porque trabalham com a tecnologia e, considerando que a mesma está em constante expansão, isso levará as *startups* ao mesmo destino.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DOMINGOS, Reinaldo. CAVAGNOLI, Irani. **Papo empreendedor**: uma reflexão essencial para chegar ao topo e ter sustentabilidade nos negócios. São Paulo: DSOP, 2013.

GEHRINGER, Max. JUCÁ, Fernando. **Arregace as mangas**: liberte seu espírito empreendedor. 1. ed. Campinas: Papyrus, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORINI, Marco; TORES, Haroldo da Gama. **Captação de Recursos Para Startups e Empresas de Impacto – Guia Prático**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

HISRICH, Robert. et al. **Empreendedorismo**. 9. ed. São Paulo: AMGH editora, 2014.

INATEL INCUBADORA DE EMPRESAS E PROJETOS. **O que é?** Disponível em: <<http://www.inatel.br/empreendedorismo/o-que-e/nemp-novo/incubadora/o-que-e>>. Acesso em: 28/06/2016.

KAPLAN, Jerry. **Startup uma aventura no vale do silício**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1998.

KAYO, Ramon. **O que é uma empresa Startup?**, 2015. Disponível em: <<http://ramonkayo.com/conceitos-e-metodos/o-que-e-uma-empresa-startup>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

MARION, Tucker. **Prognósticos de sucesso startups**. 2016. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/prognosticos-de-sucesso-de-startups/>> Acesso em: 29/06/2016.

MARQUES, Wagner Luiz. **Diário de um empreendedor**. Cianorte: Fundação Biblioteca Nacional, 1994.

ROGERS, Steven. **Finanças e Estratégias de Negócios para Empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

SALIM, Cesar Simões. et al. **Construindo planos de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Jun. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 29/06/2016.

SEBRAE. **As incubadoras de empresas podem ajudar no seu negócio**. nov. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/>

artigos/as–incubadoras–de–empresas–podem–ajudar–no–seu–negocio,–f240ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 28/06/2016.

SEBRAE. **O quadro de modelo de negócios:** um caminho para criar, recriar, inovar em modelos de negócios. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/be606c09f2e–9502c51b09634badd2821/\\$File/4439.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/be606c09f2e–9502c51b09634badd2821/$File/4439.pdf)>. Acesso em: 30 jun. 2016.

TORES, Joaquim. **Guia da *Startup* como *startup* e empresas estabelecidas podem criar produtos na web rentáveis.** 1 ed. São Paulo: Casa do Código, 2014.

WAGNER, Diego. **Qual o melhor tipo de investidor para minha *startup*?** 2014. Disponível em: <http://dinheirama.com/blog/2014/11/21/qual–melhor–tipo–investidor–para–startup/>. Acesso em 25 jun. 2016.

WOLLHEIM, Bob. NUCCIO, Dony. **Nasce um empreendedor:** dicas, provocações e reflexões para quem quer começar um negócio próprio. São Paulo: Por–tfolio–Penguin, 2016.

YIN. R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



EMPREENDEDORISMO INOVADOR: CAPITAL INTELECTUAL COMO FATOR DE SUCESSO EM STARTUPS INCUBADAS

Elizandra Machado Follmann

Doutora, Universidade Tecnológica Federal do Paraná
emachado@utfpr.edu.br

Paulo Mauricio Selig

Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina
selig@egc.ufsc.br

Neimar Follmann

Doutor, Universidade Tecnológica Federal do Paraná
follmann@utfpr.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A inovação tecnológica tem sido, ao longo do tempo, um propulsor para o empreendedorismo. Além disso, a era atual é alavancada pelo conhecimento como fator de produção. Antes o empreendedor considerava o ativo tangível o principal fator para iniciar o negócio. Hoje, com o empreendedorismo inovador, os empreendedores possuem olhares voltados para o ativo intangível, ou seja, o capital intelectual, visto como capital humano, estrutural e relacional.

As universidades também estão preocupadas com a inovação, em novas formas de transferir o saber. De acordo com Oliveira e Filion (2007), uma nova cultura do empreendedorismo e da inovação está surgindo no seio da universidade. Com a consolidação da transferência de tecnologia como atividade inerente às universidades e centros de pesquisa, começa-se a pensar a pesquisa não apenas como “produção e transferências de saber”, mas também como “criação de riqueza”.

Outro aspecto que tem ganhado destaque na economia são as *startups*, Silva(2013) apresenta, na literatura, o conceito de *startup* que surge associado a três critérios principais: dimensão, juventude ou primeiros estádios de desenvolvimento e grau elevado de inovação e respectivo risco associado. Para que essas empresas se desenvolvam, é necessário ter pessoas com capacidade de inovar e transformar uma ideia em negócio, ou seja, empreendedores ousados, vistos como capital humano, que precisam realizar um planejamento para entender o modelo de negócio e conseqüentemente fazer um estudo de viabilidade, local para instalar a empresa, ou seja, capital estrutural. E nessa fase de criação de empresa o empreendedor deverá prospectar clientes e, se já tiver uma rede de contato consolidada, é ainda melhor para o negócio, ou seja, capital relacional.

Sabe-se que o capital humano, uma das dimensões do capital intelectual, com o capital estrutural e relacional, exerce influência sobre o sucesso das empresas (PENHA, 2002; 2004; UNGER et al., 2011; HORMIGA; HANCOCK;

VALLS–PASOLA, 2013; BAPTISTA; KARAOZ; MENDONÇA, 2014). Entende-se, dessa forma, que também exerça influência sobre as *startups* incubadas. De acordo com esse contexto, a pergunta de pesquisa deste artigo consiste em: analisar os fatores de sucesso de startups incubadas? Dessa forma, o objetivo geral consiste em analisar os fatores de sucesso de *startups* incubadas.

O artigo está estruturado em metodologia da pesquisa, embasamento teórico, discussão dos resultados e considerações finais.

2 METODOLOGIA

O procedimento metodológico, adotado neste artigo, está estruturado em três grupos de atividades: consulta à literatura, desenvolvimento e comprovação empírica.

A consulta à literatura envolveu a coleta e seleção da literatura referente aos temas fatores de sucesso de *startups*. A base de dados Scopus foi escolhida como fonte desta pesquisa por ser a maior base de resumos e referências bibliográficas de literatura científica, revisada por pares, permitindo uma visão multidisciplinar e integrada de fontes relevantes para a pesquisa bibliográfica sistemática. A leitura de resumos é recomendada para iniciar uma pesquisa bibliográfica sistemática, de ampla cobertura e metodologicamente correta (FREIRE, 2010).

A *Web of Science* é uma base multidisciplinar, que indexa somente os periódicos mais citados em suas respectivas áreas. É também um índice de citações, informando, para cada artigo, os documentos por ele citados e os documentos que o citaram. Possui hoje mais de nove mil periódicos indexados (VAZ; SELIG; BORNIA, 20011). Ambas as bases de dados foram escolhidas por serem reconhecidas no meio acadêmico e por serem pertinentes para o tema.

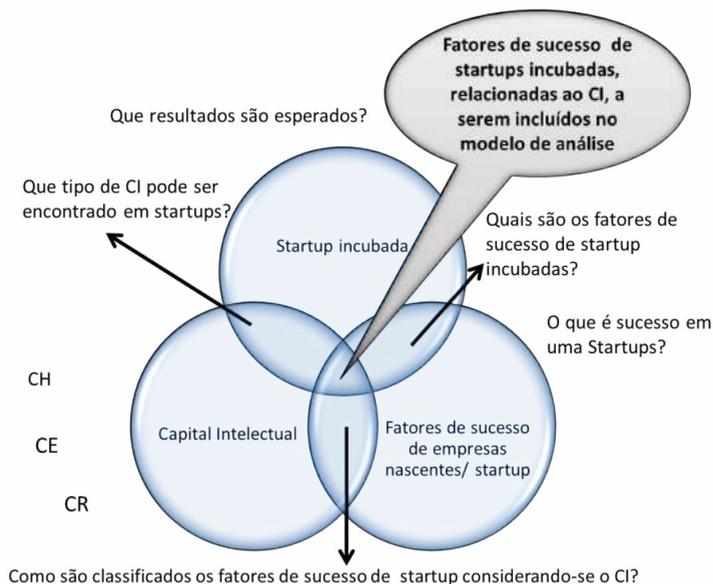
Foram realizadas uma filtragem do banco de artigos brutos, bem como a leitura dos títulos e resumos de todos os artigos encontrados no final

de cada busca. Para gerenciamento dos artigos, bem como o controle dos artigos duplicados, foi utilizado o software Mendeley, que permite organizar as fontes bibliográficas encontradas, compartilhar esses arquivos on–line com outros pesquisadores e gerenciar automaticamente as citações e referências no aplicativo Word. Para a criação dos gráficos, foi utilizado o aplicativo Excel.

A consulta à literatura consistiu em buscas nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, que realizam automaticamente uma busca nas bases de dados *Emerald* e *Science Direct*. Essas bases de dados foram escolhidas por serem as mais reconhecidas no meio acadêmico, nos temas estudados.

Já no desenvolvimento ocorreu a análise desse conteúdo, com os objetivos de se identificar os fatores de sucesso das análises *startups*, bem como determinar seus constructos. Ainda na etapa de desenvolvimento, ocorreram a construção do instrumento adequação e a análise dos dados para a sua aplicação nas *startups* incubadas. A construção do modelo foi norteadada pelos seguintes questionamentos, apresentados na Figura 1.

Figura 1 – Visão geral da pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores

Para que se possa analisar a significância do CI no sucesso das *startups*, é necessário identificar os fatores que a levam ao sucesso. Nesse contexto, optou-se também por analisar os fatores de sucesso de empresas nascentes, uma vez que o termo “*startup*” é recente no contexto brasileiro. Por fim, trata-se de CI e de seus constructos, isto é, os capitais relacional, estrutural e humano.

Nas interfaces desses três grandes constructos, surgem importantes perguntas a serem respondidas por esta pesquisa. Entre os constructos *startups* incubadas e fatores de sucesso de empresas nascentes/*startups*, é necessário

compreender quais são os fatores aplicados às *startups* incubadas. Já entre os fatores de sucesso e o capital intelectual, é necessário identificar como são classificados os fatores de sucesso de *startups*, considerando-se o CI.

Já na interface do CI e das *startups* incubadas, surge o questionamento sobre que tipo de CI é encontrado nessas empresas. Por fim, na interface entre os três constructos, será possível identificar quais são os fatores de sucesso, relacionados ao CI, que serão inclusos no modelo de avaliação a ser desenvolvido.

Dessa forma, como palavras-chave foram utilizadas *Intelectual Capital* combinado com *Human Capital*, *Structural Capital*, *Relational Capital*. Em outras combinações, foram utilizados os termos *Intelectual Capital* com *Business Incubator*, *Networks Businesses* e *Clusters*. Outra combinação foi a das palavras-chave *Intelectual Capital* com *start-up*, *startup* e *start-ups*, com *Start-ups* e *Success Factors*.

Já na comprovação empírica, a comprovação é uma importante etapa, por permitir que tanto profissionais da academia como de empresas auxiliem na construção da pesquisa. Esse processo se caracteriza por aplicação em múltiplos casos. Foram realizados estudos de casos em incubadoras de empresas, por meio de entrevistas com os empreendedores de *startups* incubadas, de empresas graduadas e de *startups* incubadas que não obtiveram sucesso.

Após realizar os contatos com os participantes da pesquisa, os dados devem ser coletados, fazendo-se uso de instrumentos definidos no planejamento da pesquisa. Por exemplo, na entrevista, é necessário ter a capacidade de fazer questões adequadas aos objetivos do trabalho e interpretar as respostas; ser um bom ouvinte e evitar todo tipo de preconceito; estar muito bem embasado (teoricamente) no tema que está sendo investigado (MIGUEL, 2012).

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta seção, serão abordados os temas empreendedorismo inovador, fatores críticos de sucesso em *startups* de base tecnológica, capital intelectual como fator de sucesso em *startups* incubadas.

3.1 EMPREENDEDORISMO INOVADOR

As inovações tecnológicas estão proporcionando aumento significativo no campo do empreendedorismo. A era do conhecimento, alavancada pelo conhecimento como fator de produção, está proporcionando às empresas de bases tecnológicas a geração de valor para os negócios. Para Hatzikian (2007), o crescimento e a importância do conhecimento como fator de produção é o que determina a inovação nas empresas, que pode ser explicada pelo acúmulo contínuo de conhecimentos técnicos ao longo do tempo e pelo uso de tecnologias de comunicação que fazem com que o conhecimento seja disponibilizado rapidamente em todo o mundo.

A importância do empreendedorismo inovador se dá por este ser focado em resultados, e por lidar com preocupações de inovação mais amplas. O empreendedorismo inovador cada vez mais promove riquezas para a economia das organizações, por inovar, criar e comercializar novos produtos, serviços, práticas empresariais, dessa forma ele envolve o uso eficaz da inovação para criar novos empreendimentos e iniciativas que geram valor para a organização (JABEEN, 2010).

Ueno (2011. p.165) destaca que “a concepção do modelo de empreendedorismo inovador baseado em conhecimento, revela que existem evidências teóricas e empíricas que fundamentam sua proposição e verificação”.

Para Oliveira e Filionet al (2007), a nova forma de criar negócios é introduzir a inovação na consolidação do conceito empreendedorismo, com o propósito de buscar a criação de coisas novas e diferentes. Esse modo de

estudo do empreendedorismo pouco se relaciona com a visão tradicional do empreendedor como organizador da empresa, criando uma diferença importante com o empreendedor inovador. De acordo com Machado et al (2010), “o empreendedor inovador destaca-se como responsável pelo desenvolvimento e evolução dos meios de produção e das tecnologias de mercado”.

Dessa forma, no que se refere a empreender, o indivíduo deve possuir características favoráveis tais como a capacidade de criar ou intuir ideias de negócio e principalmente ter a vontade e o desejo de empreender.

A população brasileira tem se destacado no campo do empreendedorismo, por ser criativa e dinâmica ao empreender por meio da inovação. Os empreendedores cada vez mais ganham incentivos governamentais para a abertura de novos negócios e ampliação dos que já existem.

De acordo com Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT (2010), existe no Brasil o programa denominado Iniciativa Nacional para a Inovação – PRÓ–INOVA, o objetivo deste programa é aumentar a capacidade de inovação das empresas no Brasil, buscando sensibilizar, conscientizar e mobilizar os empresários e a sociedade para a importância da inovação como instrumento de crescimento sustentável e competitividade. Fazem parte também, operações de serviços de inovação do Cartão BNDES, os lançamentos da Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI) e da nova versão do Portal da Inovação, a execução do Programa Agentes Locais (ALI), do Sebrae e a realização dos Programas de Educação Executiva e Capacitação Empresarial, no âmbito da IEL.

Outros programas que contribuem para inovação no Brasil é a Capacitação de Recursos Humanos para a Inovação, este programa busca reduzir os gargalos existentes nas empresas no que refere ao processo de inovação, por meio da formação, aperfeiçoamento e capacitação de recursos humanos para inovação MCT (2010).

A ciência está sendo vista como o motor para a inovação e tem como resultado os governos concentrados em políticas científicas. Com a investigação e o desenvolvimento tecnológico e as políticas e desempenho inovador,

as novas maneiras de se considerar a inovação tem provocado mudanças no pensamento que respeita às políticas relacionadas com a inovação (HATZIKIAN, 2007).

Penteado, Carvalho e Reis (2009. p.2), “na última década do século XX, a inovação é um fator primordial para a competitividade, o desenvolvimento dos conhecimentos técnicos e científicos se torna imperativo na busca de novas oportunidades de negócio”.

Para Nicolsky (2016. p. 1), “a inovação destina-se a dar mais competitividade a uma tecnologia, ou descoberta tecnológica, de um produto ou processo, ampliando a participação da empresa no mercado e, assim, agregando valor econômico e lucratividade”.

De acordo com o MCT (2010), o subprograma de pesquisador na empresa e de capacitação empresarial para empresas de pequeno porte tem como objetivo o pesquisador na empresa para aumentar o número de pesquisadores, mestres e doutores em empresas específicas. Já o subprograma capacitação empresarial para empresas de pequeno porte compreende a realização de cursos de capacitação para os empresários gerentes para o **Empreendedorismo Inovador**, que compreende as disciplinas:

- Gestão da inovação;
- Gestão da tecnologia;
- Gestão do conhecimento;
- Estratégias de inovação.

De acordo com Hatzikian (2007), a evolução da perspectiva de redes tecnológicas de gestão da inovação para uma perspectiva de redes sociais tem sido liderada pelo desafio de transformar informação em conhecimento. A inovação baseada no conhecimento exige não um, mas vários tipos de conhecimento.

Pode-se afirmar que é crescente a interação de grupos de empresas de bases tecnológicas, em um interesse comum, a criação e o compartilhamento do conhecimento. Os parques tecnológicos são formados por empresas

de tecnologia e têm o propósito de empreender pelo meio da inovação baseada no conhecimento. Um Estado que está se destacando nesse seguimento é Santa Catarina.

Muitos acadêmicos estão se formando e partindo para o campo do empreendedorismo, abrindo seus próprios negócios, formando incubadoras tecnológicas com apoio de associações e entidades de apoio ao empreendedorismo.

É fundamental destacar que os parques tecnológicos, constituídos por incubadoras, estão ganhando cada vez mais destaques na economia mundial e na nacional. Despertando grandes interesses em estudos no campo acadêmico, o parágrafo a seguir enfatiza as incubadoras.

3.2 FATORES DE SUCESSO

Os fatores de sucesso referem-se aos elementos de uma empresa que a conduzem ao sucesso ou aumentam suas chances de obtê-lo. São aquelas características que permitem que uma empresa seja mais bem sucedida do que outras que não as possuam. Esses fatores estão diretamente relacionados com o que se espera de uma empresa, ou seja, do que é considerado sucesso.

Uma definição de sucesso depende do ponto de vista de cada *stakeholder* de uma empresa. Por exemplo, para o investidor, é importante que o valor monetário de suas ações aumente e, claro, que o lucro seja suficiente para retornar seus investimentos. O empreendedor, criador da empresa, tem objetivos semelhantes, mas espera também pelo reconhecimento social pelo seu trabalho. Bosma et al. (2004) utilizaram, em sua pesquisa, como indicadores de desempenho de novos negócios, a sobrevivência, o lucro e a geração de empregos.

Hormiga, Hancock e Valls-Pasola (2013) observam que o desempenho de uma empresa em fase inicial é bastante subjetivo. Por isso, em sua

pesquisa, foram identificados e validados estatisticamente seis indicadores subjetivos que, em conjunto, permitem observar o desempenho de uma nova empresa. Os indicadores utilizados são a satisfação com as vendas, retorno sobre o investimento, crescimento da empresa, alcance dos objetivos do negócio, sucesso geral da empresa e sucesso da empresa comparado aos concorrentes (HORMIGA; HANCOCK; VALLS-PASOLA, 2013).

Gatewood, Shaver e Gartner (1995) destacam como fator de sucesso de uma *startup* a eficiência pessoal do empreendedor. Potenciais empresários com eficácia pessoal mais alta são mais propensos a persistir em ações de sucesso ao iniciar um novo negócio. Outros fatores que influenciam o sucesso de uma *startup*, destacados pelos autores, são o planejamento, trabalho em rede, vendas, buscas de recursos, considerados mais propensos a resultar em um início de negócio mais bem sucedido do que outros.

Grande parte do sucesso de uma nova empresa é determinada pelas características do fundador. De acordo com a literatura e estudos empíricos relacionados, três das mais importantes características de um empreendedor, que podem ter relação positiva com a probabilidade de sucesso da empresa, são a educação (formação), experiência e motivação (SIMÓN-MOYA; REVUELTO-TABOADA; RIBEIRO-SORIANO, 2012).

O sucesso de novas organizações é fundamentalmente moldado pelas experiências de seus fundadores. As novas organizações beneficiam-se do conhecimento que foi acumulado por seus fundadores ao longo de suas carreiras (BAPTISTA; KARAÖZ; MENDONÇA, 2014).

Ainda que as empresas *startups* criem impacto econômico substancial na economia, a taxa de insucesso delas se mantém elevada (PEÑA, 2002). Yuet al. (2012) identificaram os principais fatores de sobrevivência para *startups* e os fatores-chave para o seu sucesso. Os fatores de sucesso das *startups* são o acesso aos fundos de capital de risco, novos produtos ou novos serviços, capacidade de produção, modelo de negócio, formulação de estratégia competitiva, estabelecimento de organização e gerenciamento de sistemas

(YU et al., 2012).

Gelderen, Thurik e Bosma (2006) identificaram que o plano de negócios pode desempenhar papel positivo ou negativo para as *startups*. Ele é positivo para aqueles empreendimentos que possuem objetivos limitados. Mas, quando a ambição dos sócios era maior, os autores observaram que o empreendedor que escreveu o plano de negócios mais tarde, depois de conhecer melhor o contexto, obteve maior sucesso. Uma interpretação dada pelos autores é que, para aqueles que fizeram o plano de negócio, isso os ajudou a estruturar e focar suas atividades. Já aqueles que iniciaram a empresa de grande escala sem um plano deveriam ser muito experientes no negócio que montaram.

Outro aspecto importante no sucesso das empresas são as redes de contatos. Os empreendedores bem-sucedidos são aqueles que aproveitam os laços criados com outras pessoas, em sua rede de relações pessoais. Os laços fortes, que se baseiam na confiança mútua das partes, podem conferir o capital social para o empresário, o que, por sua vez, facilita o intercâmbio de recursos (NEWBERT; TORNIKOSKI; QUIGLEY, 2013).

3.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM STARTUPS DE BASE TECNOLÓGICA

Para Toledo et al. (2008), as empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte têm despertado o interesse da comunidade acadêmica, de governos e de agentes econômicos, pelo fato de exercerem papel significativo no desenvolvimento local e regional e pela forma como elas tendem a se agrupar e atuar em arranjos produtivos locais. “As empresas de base tecnológica estão associadas à inovação tecnológica, principalmente de produto, o que torna o desenvolvimento de produto um processo crítico para tais empresas” (TOLEDO et al., 2008, p. 117).

De acordo Pereira (2010), fatores críticos de sucesso são as condições que a empresa deve ter para sobreviver. A pergunta que deve ser realizada

para definir esses fatores é: O que a organização deve ter para sobreviver no mercado em que ela atua? Não é o que ela tem ou deixa de ter, mas o que o mercado determina, com os olhos do mercado e não com o olhar da organização. E, se a empresa não tiver essas condições, ela irá à falência.

No contexto do capital intelectual, para *startups* incubadas, os fatores críticos de sucesso seriam ter um bom capital humano, ou seja, um empreendedor com conhecimentos, habilidades e atitudes para empreender; no capital estrutural, contar com um excelente apoio de gestão da incubadora; e, no capital relacional, seriam todas as relações com os *stakeholders*, proporcionadas pela incubadora ou pela iniciativa do empreendedor.

Padrão (2011) desenvolveu, em sua tese de doutorado, uma frequência de fatores críticos de sucesso para empresas de base tecnológica. Por exemplo, a infraestrutura da incubadora é considerada um fator crítico de sucesso que teve a frequência maior. Outro aspecto que teve bastante frequência foi a rede de contatos, oferecida pela incubadora para as empresas. Esse aspecto será abordado nesta tese como capital relacional, quando será dada atenção à rede de contatos, criada pelo próprio empreendedor, por meio de seus empregos anteriores e da rede de contatos pessoais.

Habilidade empreendedora do fundador da empresa também teve boa frequência na pesquisa de Padrão (2011), o que pode ser entendido como capital humano, além da qualidade dos recursos humanos da empresa incubada, que também teve frequência mediana. E, no nível de pesquisa e desenvolvimento, o tamanho da empresa, suporte da incubadora ao desenvolvimento técnico de produtos e localização da incubadora tiveram baixa frequência. Esses fatores de sucesso destacados podem ser vistos como capital estrutural.

De acordo com Simón, Taboada e Soriano (2012), na literatura e nas empresas são reconhecidas três das mais importantes características de um empreendedor que podem ter relação positiva com a probabilidade de sucesso da empresa: a educação, a experiência e a motivação para se iniciar o empreendimento.

3.4 CAPITAL INTELECTUAL COM FATOR DE SUCESSO EM STARTUPS INCUBADAS

O tema capital intelectual vem sendo tratado na literatura por diversos autores, sendo os principais Edvinsson e Sullivan (1996), Roos e Roos (1997), Bontis (1999), Sveiby (1998) e Stewart (1998). No meio empresarial, a primeira publicação oficial sobre o tema deu-se em 1994, o relatório anual da *SkandiaNavigator*, como tentativa de visualizar o valor oculto na organização (EDVINSSON, 2013).

O capital intelectual é o conhecimento que pode ser convertido em valor (EDVINSSON; SULLIVAN, 1996). Essa definição é mais ampla e refere-se às invenções, ideias, abrangendo conhecimentos gerais, projetos, programas de computadores, processos de dados e publicações. O capital intelectual (CI) não se limita às inovações tecnológicas, ou apenas às formas de propriedade intelectual, identificadas pela lei (por exemplo, patentes, marcas, segredos comerciais). O CI tem dois componentes principais: recursos humanos e capital estrutural (EDVINSSON; SULLIVAN, 1996).

Edvinsson e Sullivan, em seu artigo sobre o desenvolvimento de um modelo de gestão de capital intelectual, publicado em 1996, destacam que os conceitos de capital intelectual estavam apenas começando e o interesse no assunto era crescente e se espalhava por todo o mundo. Os autores comentam que Tom Stewart, autor da revista *Fortune*, relatou em um artigo que o capital intelectual “é algo que você não pode tocar, mas que o torna rico” (EDVINSSON; SULLIVAN, 1996, p. 357).

Edvinsson e Sullivan, em 1996, salientam que o capital intelectual é composto pelo capital estrutural e capital humano. Kaplan e Norton, em 1997, complementam que o capital intelectual é composto por capital humano, capital organizacional e capital informacional. E, em 1999, Bontis apresenta mais um componente para o CI, o capital relacional.

Em 2003, Bueno et al. apresentam os três componentes, destacando,

no capital estrutural, o capital organizacional, e, no capital relacional, o capital social e o capital de negócio. E, assim, o tema vem sendo debatido no decorrer dos anos. Rodrigues et al. (2009) mantêm a visão de Bontis (1999), com os três componentes, e outros trazem outras visões.

O tema CI tem sido debatido na literatura sob diversas abordagens. Recentemente, Edvinsson (2013, p. 163) fez alguns questionamentos sobre o tema nas empresas:

O que Steve Jobs realmente faz na Apple? Ele gerencia seu capital intelectual [...] Como? Para Steve Jobs, gerenciar o capital intelectual envolveu a capacidade de dar a adequada direção ao conhecimento assimilado na organização, a fim de gerar ideias inovadoras e desenvolvê-las. (PRASAD, 2011 apud EDVINSSON, 2013, p. 163).

Hoje, percebe-se a notável valorização do valor de mercado da empresa Apple. Em agosto de 2012, ela tornou-se a empresa mais valiosa na história, com um valor de mercado de mais de 600 bilhões de dólares, muitas vezes mais do que Nokia. Qual é a receita de negócios inovadora da Apple? É sustentável? (EDVINSSON, 2013, p. 163).

Ainda para o mesmo autor, há outros casos de capital intelectual que valem à pena serem observados, tais como o Facebook, o Google e o Skype. Como essas organizações fazem para utilizar o capital intelectual para criar valor? O sucesso dessas empresas leva a uma reflexão sobre a importância do capital intelectual nas organizações. De certa forma, não existem respostas concretas para essas perguntas, mas existem indicadores a serem analisados, que facilitariam as análises desses questionamentos.

Empresas como Facebook, Google e Skype, quando foram criadas, eram vistas como *startups* e tiveram sucesso muito rápido, por sua capacidade de inovar, e essa inovação depende do capital intelectual. Novas empresas são reconhecidas como importante fonte de geração de emprego, inovação e

desenvolvimento. Dessa forma, quanto maior seu sucesso, melhor para a economia e para a sociedade de forma geral. Mas a identificação de fatores que influenciam o sucesso das *startups* é complexa (PEÑA 2002, 2004; HORMIGA, BATISTA–CANINO; SÁCHEZ–MEDINA, 2011; AZIMZADEH et al., 2013; HORMIGA; HANCOCK; VALLS–PASOLA, 2013).

Um aspecto que demonstra a importância de se estudar os fatores de sucesso das *startups* é justamente sua alta “taxa de mortalidade”. Quanto maior a quantidade de informações obtidas, maior será o desenvolvimento das empresas nos primeiros anos de vida (PEÑA, 2002, 2004; HORMIGA, BATISTA–CANINO; SÁNCHEZ–MEDINA, 2011; HORMIGA; HANCOCK; VALLS–PASOLA, 2013).

Sabe-se que o capital humano, uma das dimensões do capital intelectual, com o capital estrutural e relacional, exerce influência sobre o sucesso das empresas (PENHA, 2002; 2004; UNGER et al., 2011; HORMIGA; HANCOCK; VALLS–PASOLA, 2013; BAPTISTA; KARAOZ;MENDONÇA, 2014). Entende-se, dessa forma, que também o faça sobre as *startups* incubadas.

Por mais de três décadas, os pesquisadores de empreendedorismo têm se interessado pela relação entre o capital humano, que envolve a educação, experiência, conhecimento e habilidades das pessoas e sucesso do negócio. O capital humano ajuda os proprietários a adquirir outros recursos utilitários, como o capital financeiro e o físico, e auxilia na aquisição e armazenamento de novos conhecimentos e habilidades (PEÑA, 2002, 2004; UNGER et al., 2011; HORMIGA; HANCOCK; VALLS–PASOLA, 2013; BAPTISTA; KARAOZ;MENDONÇA, 2014; WALKER; BROWN, 2004).

Peña (2004) destaca que o nível de educação, experiência no negócio e motivação dos empresários, no momento de iniciar um novo empreendimento, tem apresentado resultados positivos e pode afetar positivamente no crescimento da empresa e na sobrevivência do negócio.

Apesar de uma relação positiva entre as variáveis do capital humano e o sucesso das empresas, a incerteza permanece sobre a magnitude dessa

relação, bem como as circunstâncias em que o capital humano é mais ou menos fortemente associado com o sucesso do empreendimento. Até o momento, a literatura permanece fragmentada com diferentes estudos sobre a conceituação do capital humano, a escolha dos indicadores de sucesso (HORMIGA, BATISTA–CANINO; SÁNCHEZ–MEDINA, 2011; SIMÓN–MOYA; REVUELTO–TABOADA; RIBEIRO–SORIANO, 2012; BARNIR, 2012; HORMIGA; HANCOCK; VALLS–PASOLA, 2013).

No que se refere ao capital humano em *startups* incubadas, Peña (2004) destaca que o período incubação de uma *startup* é complexo, incerto e desafiador. O nível de sucesso alcançado por essas novas empresas pode ser explicado por fatores do capital humano do empreendedor.

Da mesma forma, outro componente do CI, o capital estrutural, trata dos mecanismos e estruturas da organização que podem ajudar os funcionários em sua busca por melhorar desempenho intelectual e com isso o desempenho geral da empresa. Um indivíduo pode ter alto nível de inteligência, mas, se a organização tem sistemas e procedimentos pobres para controlar suas ações, o capital intelectual em geral não atingirá o seu potencial máximo (BONTIS, 1999a). Entretanto, no contexto de criação de negócios, na fase inicial da empresa, não são formalmente estabelecidos as rotinas e os processos, ou seja, o capital estrutural não estará consolidado (HORMIGA, BATISTA–CANINO; SÁNCHEZ–MEDINA, 2011; HORMIGA; HANCOCK; VALLS–PASOLA, 2013).

A avaliação do capital estrutural em novos empreendimentos é a mais complexa, principalmente porque a estrutura ainda não se consolidou e nem foi implantada ou até mesmo nem foi planejada pelo curto espaço de tempo que esse tipo de empresa teve para internalizar os aspectos que geram valor e transformá-los em conhecimento. Assim, a presença do empreendedor é importante para consolidar o controle da organização (HORMIGA, BATISTA–CANINO; SÁNCHEZ–MEDINA, 2011; HORMIGA; HANCOCK; VALLS–PASOLA, 2013).

Já o capital relacional, que é o conhecimento incorporado em relações externas à empresa, pode ser medido como uma função de longevidade, ou seja, o capital relacional se torna mais valioso com o passar o tempo. Por sua

natureza externa, o conhecimento incorporado no capital relacional é difícil de codificar (BONTIS, 1999b). Ele pode ser quantificado por meio do número de clientes, relacionamentos com outras empresas etc. Quanto maior a quantidade de capital relacional das empresas, maior será o sucesso dessas empresas em seus primeiros anos de vida (HORMIGA, BATISTA–CANINO; SÁNCHEZ–MEDINA, 2011; HORMIGA; HANCOCK; VALLS–PASOLA, 2013; NEWBERT; TORNIKOSKI; QUIGLEY, 2013).

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa com as *startups* incubadas, graduadas e de insucesso. Nessas empresas foi analisado se o capital humano, estrutural e relacional tem influência no sucesso das empresas.

4.1 CAPITAL HUMANO COMO FATOR DE SUCESSO NAS *STARTUPS* INCUBADAS

O empreendedor, visto como capital humano, é um fator que pode ser medido por meio da sua educação formal. A literatura tem destacado que o capital humano possui impacto positivo na rentabilidade da empresa. Outro aspecto, também bastante enfatizado, é a experiência do empreendedor, como, por exemplo, se ele já teve outras empresas ou se já foi gestor ou gerente em outros negócios. Esses estudos mostram que, em geral, existe uma relação positiva entre experiência em gestão do empreendedor, como fator de sucesso do negócio (PEÑA, 2004; HORMIGA; BATISTA–CANINO; SÁNCHEZ–MEDINA, 2011; SIMÓN–MOYA; REVUELTO–TABOADA; RIBEIRO–SORIANO, 2012; BARNIR, 2012; HORMIGA; HANCOCK; VALLS–PASOLA, 2013).

A partir dos depoimentos dos empreendedores, observa-se que esse indicador tem contribuído para o sucesso das *startups* incubadas, analisadas

nesta pesquisa. Houve um caso em que um empreendedor destacou ter experiência anterior em outros negócios e que isso o ajudou na condução da sua nova empresa. Em outro caso, o empreendedor destacou que já tinha tido outro negócio, e os erros cometidos nesse negócio o fizeram aprender e praticar a experiência na sua atual empresa. Um terceiro empreendedor de uma empresa de insucesso destacou que sua inexperiência foi um dos fatores que levaram a empresa ao insucesso. Como pode ser observado no Gráfico 1, os empreendedores de insucesso apresentaram baixa nota nesse indicador.

Como um retrato geral do capital humano nas *startups* pesquisadas, representadas pelo empreendedor, tem-se o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Capital humano nas startups pesquisadas



Fonte: Elaborado pelos autores

As empresas de insucesso foram as que apresentaram o menor grau de maturidade em relação ao capital humano, argumentos que corroboram uma pontuação menor, tais como:

- a) Que a empresa estava em um caminho que teria tudo para ter dado certo, mas ele não se sentia bem com o negócio, utilizando o termo “me sentia um peixe fora da água”;
- b) Faltou experiência;

Observou-se, também, que as empresas de insucesso foram aquelas em que os empreendedores tiveram a menor nota em relação aos indicadores motivação, comprometimento, formação/experiência relacionada ao setor do negócio, participação em cursos e inovação em produtos e serviços.

O capital humano foi o que teve desenvolvimento maior das três dimensões do CI, o que demonstra sua importância no contexto das *startups*. Sendo maior entre as empresas graduadas, isto é, naquelas que já alcançaram o objetivo maior do processo de incubação, conclui-se que o CH possui relação positiva com o sucesso das *startups* pesquisadas.

Nas seções a seguir serão analisados os fatores de sucesso do CH individualmente.

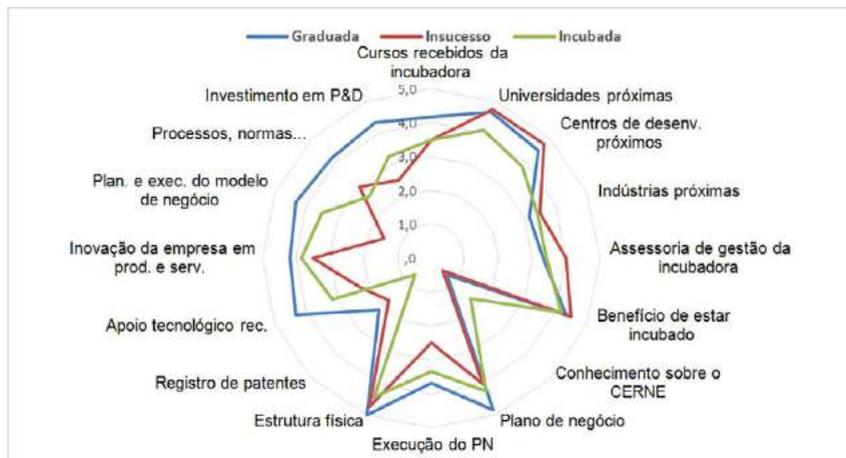
4.2 O CAPITAL ESTRUTURAL COMO FATOR DE SUCESSO NAS *STARTUPS* INCUBADAS

O capital estrutural representa o conhecimento e a informação institucionalizados na empresa, codificados por meio de uso de bases de dados, patentes, manuais, estruturas, sistemas, rotinas, processos, estrutura física e tecnológica (RODRIGUES et al., 2009).

Um importante aspecto a ser observado nesta pesquisa é que o capital estrutural de uma *startup* incubada se diferencia do capital estrutural de outras empresas, por estar inserido em uma estrutura colaborativa, em que os empreendedores recebem apoio de estrutura física, tecnológica, assessoria de gestão da incubadora, o que contribui com o empreendedor (capital humano) na fase inicial do negócio.

Nesta pesquisa, foi possível observar que o capital estrutural influencia no sucesso das *startups* incubadas. Como pode ser visto no Gráfico 2, o capital estrutural está mais desenvolvido nas empresas graduadas.

Gráfico 2 – Capital estrutural das startups incubadas pesquisadas



Fonte: Elaborado pelos autores

Os empreendedores das empresas graduadas foram os que mais aproveitaram oportunidades de realizar os cursos oferecidos pela incubadora. Eles também foram os que mais criaram processos, normas, regras, políticas e procedimentos com um grau de maturidade maior.

Nas *startups* desta pesquisa, os empreendedores destacaram que, no início do negócio, eles não tinham tempo para se dedicar à documentação e formalização dos processos, normas e procedimento, mas que, na medida que empresa vai crescendo, é importante dedicar um tempo para isso.

Outros indicadores que apresentaram alto grau de maturidade nas empresas graduadas foram o planejamento e execução do modelo de negócio, o apoio tecnológico recebido da incubadora, a inovação das empresas em

produtos e serviços, a estrutura física recebida e os benefícios percebidos por terem sido incubadas.

Como pode ser observado no Gráfico 2, as empresas graduadas apresentaram grau de maturidade maior em relação ao capital estrutural em praticamente todos os indicadores, exceto em estar próximo às indústrias/centro de desenvolvimento, conhecimento da metodologia Cerne e ter recebido assessoria de gestão da incubadora.

As empresas de insucesso apresentaram menores índices em planejamento e execução do modelo de negócio, no planejamento e execução do plano de negócio, assim como em inovação em produtos. De acordo com os relatos dos empreendedores, esses foram os maiores motivos do insucesso de suas empresas.

Ao se propor o modelo da análise do capital estrutural em *startups* incubadas, foi enfatizado que, conforme a empresa fosse passando pelas fases, o capital estrutural estaria mais elevado. De fato, ao aplicar o modelo, foi possível observar que ele está mais desenvolvido nas empresas graduadas.

A seguir, será detalhado o resultado dos dados coletados no questionário e nas entrevistas com os empreendedores sobre os indicadores do capital estrutural.

4.3 O CAPITAL RELACIONAL COMO FATOR DE SUCESSO NAS *STARTUPS* INCUBADAS

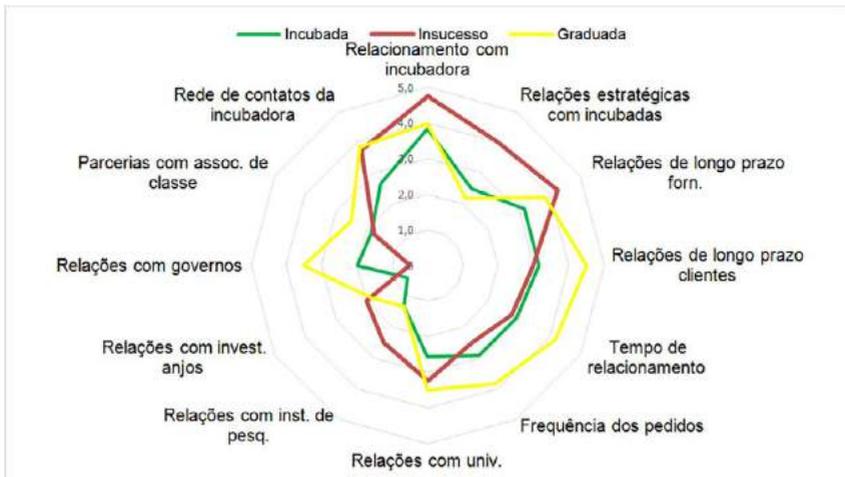
O capital relacional nas *startups* tem demonstrado ser fator influenciador no sucesso de uma *startup* incubada, estudada nesta pesquisa. Conforme é destacado por Hongli e Lingfang (2011), o capital relacional possui correlação positiva com o crescimento das empresas incubadas.

Dessa forma, foi evidenciado que o capital relacional tem importância para o sucesso de uma empresa, como vem sendo abordado na literatura,

principalmente no que se refere aos relacionamentos duradouros com a incubadora, clientes e fornecedores. Das três dimensões, o capital relacional é a mais fácil de ser medida, pelo fato de ser quantificável em número de clientes, de relações etc. Mas torna-se difícil medir a intensidade dos relacionamentos, por isso, foram questionadas, nesta pesquisa, a quantidade, frequência de interações e relações, frequências de pedidos etc. Cabe destacar que, quanto maior e melhor a quantidade de capital relacional das empresas, maior será o seu sucesso em seus primeiros anos de vida (HORMIGA; BATISTA-CANINO; SÁNCHEZ-MEDINA, 2011; HORMIGA; HANCOCK; VALLS-PASOLA, 2013; (NE-WBERT; TORNIKOSKI; QUIGLEY, 2013).

Um dado importante a ser observado é o fato de que tanto na literatura como no ambiente das *startups* o tema investidores anjos tem se destacado, mas nas empresas estudadas nesta pesquisa é algo que ainda não tem sido muito utilizado. Os empreendedores que não têm optado por receber investimentos de investidores anjos apresentam justificativas pertinentes. Alguns dizem que “isso é mais exploração” e que já tiveram oportunidades de conversar com esses investidores e receber propostas absurdas que seriam impossíveis de considerar. No entanto também foram encontrados casos positivos sobre a relação de empreendedores com os investidores anjos, em que, além de investirem dinheiro no negócio, eles também estão contribuindo com o seu conhecimento. No Gráfico 3 é apresentado um retrato geral sobre o CR nas *startups* estudadas.

Gráfico 3 – Capital relacional nas startups pesquisadas



Fonte: Elaborado pelos autores

A relação com a incubadora e com a rede de contatos, recebida pela incubada, também foram aspectos criticados pelos empreendedores. Muitos destacaram que não receberam um contato oportuno por parte da incubadora. Claro que a grande maioria destacou que, mesmo não sendo oportuno para o negócio, ainda pode resultar em futuros negócios ou indicações.

Um aspecto interessante foi a constatação de que as empresas de insucesso apresentaram grau maior que o das demais empresas, em relação aos indicadores relacionamento com a incubadora, relações estratégicas com outras empresas incubadas; relações de longo prazo com os fornecedores e com instituições de pesquisa.

As empresas graduadas apresentam maior maturidade em relação ao capital relacional, com um grau não muito maior que o das demais. O que diminuiu o grau das graduadas é o fato de que se relacionavam pouco com a incubadora, com as *startups* incubadas, com investidores anjos e mantinham pouca associação com órgãos de classe. Mas no principal indicador do capital

relacional, que são os clientes, elas apresentaram grau de maturidade muito bom.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capital humano foi o que teve maior fator de sucesso de *startups* incubadas, se comparado às outras dimensões. Outro aspecto que pode ser destacado é que as empresas graduadas são as que apresentam a média mais madura em relação ao capital humano, seguidas das incubadas e das de insucesso, que apresentam o menor grau de maturidade. Dessa forma, pode-se dizer que o capital humano tem influência no sucesso de uma *startup* incubada. A ideia do negócio surge do empreendedor e ele criará ações para colocar o negócio em prática, e nesta pesquisa fica evidente que seus aspectos motivacionais, habilidades e suas atitudes em interagir com a incubadora são os fatores que mais influenciam no sucesso da empresa.

De fato, o empreendedor deve estar motivado para poder desempenhar suas atividades nas empresas. Nesses aspectos, também pode ser visto o seu comprometimento, pois, se ele não estiver motivado, também não se comprometerá com o negócio e com as metas da empresa. Nesta pesquisa, foi identificado que, nas empresas que tiveram sucesso, os empreendedores não mediram esforços, permanecendo na empresa muitas vezes além do horário e levando trabalho para casa ou trabalhando nos finais de semana. Esses fatores foram considerados muito importantes pelos empreendedores na fase inicial no negócio e, segundo eles, sem esse esforço a empresa não teria sobrevivido, já que inicialmente eles não tinham condições de contratar mais funcionários para ajudá-los.

Outro aspecto importante do capital estrutural é a estrutura física, recebida das incubadoras. Para muitos empreendedores, o apoio recebido por meio dos espaços físicos, ocupados pela *startup*, além dos laboratórios, é essencial para a criação da empresa, uma vez que o investimento seria muito alto

e a empresa não teria existido se a incubadora e o parque não tivessem oferecido essa estrutura por um preço acessível. Todos os empreendedores destacaram que os benefícios, por estarem incubados, são muitos. Alguns mencionaram que o fato de estar inserido em uma incubadora melhora a credibilidade e a imagem da empresa perante os *stakeholders*. Dessa forma, pode-se dizer que o capital estrutural é um fator de sucesso de uma *startup*.

Nesta pesquisa o capital relacional foi o que apresentou ter menor fator de sucesso nas *startups* incubadas. Há indicadores com o grau muito baixo. E os indicadores que tiveram maior grau foram os referentes às relações com a incubadora e relações de longo prazo com clientes e fornecedores. Um aspecto a ser destacado é que as empresas graduadas tiveram maior grau em relação a relacionamentos de longo prazo com os seus clientes.

Um dado interessante é que as empresas de insucesso foram as que apresentaram maior grau em relação ao indicador relações e alianças estratégicas com outras empresas, se comparado aos outros indicadores do capital relacional. As incubadoras forneceram contatos às incubadas, ainda que algumas empresas incubadas tenham sentido falta desse tipo de apoio. Percebeu-se, nos resultados desta pesquisa, que empresas que não têm procurado interagir e formar relações, refletem no grau muito baixo nos indicadores de relações estratégicas com incubadas, com universidades, instituições de pesquisa, governos, investidores anjos e parcerias com associações e órgãos de fomento.

De acordo com os resultados encontrados nesta pesquisa e com a revisão de literatura, cabe destacar uma oportunidade de pesquisa futuras, que seria aplicar nessas empresas estudadas um modelo teórico que contemple o capital social pode ser visto como um fator de sucesso de *startups* incubadas.

REFERÊNCIAS

Hatzikian, John. Research and Technological Development Policy and Innovative Performance: The Greek Case Within the EU. **Technological Institute of Athens**, Department of Business Administration, Athens, Greece, 2007, P. 229 – 248.

OLIVEIRA, J.B.;FILION, L.J. **Vantagens da criação de empresas de base tecnológica como instrumento de transferência de tecnologia**. XVII National Seminar on Science Parks and Business Incubators.XV Anprotec Workshop. September 17–21, 2007. Belo Horizonte. Brazil.

MACHADO, Elizandra.; PEREIRA, M; SILVEIRA, R. R.. Recrutando Pessoas na Era do Conhecimento. In: Édis Mafra Lapolli; Ana Maria Benciveni Franzoni; Juliana Lapolli; José Alfredo Beirão Filho. (Org.). *Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras*. 1 ed. Florianópolis: Pandion, 2010, v. 4, p. 133–151.

PENTEADO, R. F. S.; CARVALHO, H. G.; SCANDELARI, L.. Aplicativos para Programas de Sugestões voltados à inovação nas empresas. In: **In: XIII Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC 2009**, 2009, CARTAGENA DE INDIAS – Colômbia. *Innovación y creatividad para el desarrollo sostenible.*, 2009.

NICOLSKY, R. **Os desafios para transformar conhecimento em valor econômico**. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/cientec/cientec12.htm>>. Acesso em: 27 junho. 2016.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Plano de Ação em Ciência**, Tecnologia e Inovação Principais Resultados e Avanços 2007 – 2010. Brasília, 2010.

PEÑA, I. Intellectual capital and business start-up success. **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, n. 2, p. 180–198, 2002.

UNGER, J. M. et al. Human capital and entrepreneurial success: A meta analytical review. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 3, p. 341–358, maio 2011.

HORMIGA, E.; BATISTA–CANINO; SÁCHEZ–MEDINA, A. The Impact of Relational Capital on the Success. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 4, p. 617–638, 2011.

HORMIGA, E.; HANCOCK, C.; VALLS–PASOLA, J. Intellectual capital and new ventures: the entrepreneur’s cognizance of company management. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 11, p. 208–218, 2013.

BAPTISTA, R.; KARAÖZ, M.; MENDONÇA, J. The impact of human capital on the early success of necessity versus opportunity–based entrepreneurs. **Small Business Economics**, 27 ago. 2014.

FREIRE, P. D. S. **Compartilhamento do Conhecimento Inter–organizacional: Causas Essenciais dos Problemas de Integração em Fusões e Aquisições (F&A)**. [s.l.] Iniversidade Federal de Santa Catarina, 2010.

VAZ, C. R.; SELIG, P. M.; BORNIA, A. C. **Análise Bibliométrica e Sistemática de Custos Ambientais na Cadeia de Suprimentos do Ramo Alimentícios** (X. CBC, Ed.) Rio de Janeiro: Congresso Brasileiro de Custos, 20011.

GATEWOOD, E. J.; SHAVER, K. G.; GARTNER, W. B. A longitudinal study of cognitive factors influencing start–up behaviors and success at venture creation. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 5, p. 371–391, set. 1995.

SIMÓN–MOYA, V.; REVUELTO–TABOADA, L.; RIBEIRO–SORIANO, D. Are success and survival factors the same for social and business ventures? **Service Business**, v. 6, n. 2, p. 219–242, 26 jan. 2012.

BAPTISTA, R.; KARAÖZ, M.; MENDONÇA, J. The impact of human capital on the early success of necessity versus opportunity–based entrepreneurs. **Small Business Economics**, 27 ago. 2014.

GELDEREN, M. VAN; THURIK, R.; BOSMA, N. Success and Risk Factors in the Pre–Startup Phase. **Small Business Economics**, v. 26, n. 4, p. 319–335, maio 2006.

NEWBERT, S. L.; TORNIKOSKI, E. T.; QUIGLEY, N. R. Exploring the evolution of supporter networks in the creation of new organizations. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 2, p. 281–298, mar. 2013.

TOLEDO, S. C. DE et al. Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte. **Gestão e Produção**, v. 15, p. 117–134, 2008.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: Teorias, modelos e processos**. 1^a ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 141

PADRÃO, L. C. **Fatores Críticos de Sucesso no Desenvolvimento de Produtos de Empresas de Base Tecnológica Incubadas**. [s.l.] Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2011.

EDVINSSON, L. IC 21: reflections from 21 years of IC practice and theory. **Journal of Intellectual Capital**, v. 14, n. 1, p. 163–172, 2013.

EDVINSSON, L.; SULLIVAN, P. Developing a Model for Managing Intellectual Capital. **European Management Journal**, v. 14, p. 356, 1996.

AZIMZADEH, S. M. et al. The Vital Factors for Small and Medium Sized Sport Enterprises Start–ups. **Asian Social Science**, v. 9, n. 5, p. 243–253, 27 abr. 2013.

BARNIR, A. Starting technologically innovative ventures: reasons, human capital, and gender. **Management Decision**, v. 50, n. 3, p. 399–419, 2012.

BONTIS, N. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital : framing and advancing the state of the field. **Int. J. Technology Management**, v. 18, p. 433, 1999b.

NEWBERT, S. L.; TORNIKOSKI, E. T.; QUIGLEY, N. R. Exploring the evolution of supporter networks in the creation of new organizations. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 2, p. 281–298, mar. 2013.



EMPREENDEDORISMO EM FRANQUIAS: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE FRANCISCO BELTRÃO – PR

Maurício Garbozza

Bacharel em Administração, UNISEP
mauriciogarbozza@gmail.com

Jocilaine Mezomo Fernandes

Mestre, UNISEP e UTFPR
jocemezomo@gmail.com

Ediane Canci

Mestre, UTFPR
ediane.canci@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um dos fatores propulsores da economia. Promove o desenvolvimento econômico e o incentivo social por meio da criação de novos negócios e mercados. Nesse aspecto, os desafios dos empreendedores se tornam maiores à medida que avança a necessidade de investimento em especialização, preparo e criatividade.

O Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) no Brasil é uma instituição que presta relevante apoio aos empreendedores. Auxilia no suporte de micro e pequenas empresas, em especial daquelas que estão iniciando as suas atividades. O Sebrae oferece cursos, palestras e consultorias aos empreendedores no âmbito de orientá-los. Visa, portanto, ao desenvolvimento de ações planejadas, evitando o risco de fechamento precoce dos empreendimentos.

Nesse ambiente empreendedor, com múltiplas opções para investimentos, destaca-se o mercado de franquias. Franquias são opções de negócios com formatos já definidos por um franqueador. O modelo de gestão é definido previamente, sendo que muitas franquias oferecem múltiplos suportes, por meio de cursos, treinamentos e financiamentos próprios ao franqueado.

Nessa perspectiva, surgem as seguintes inquietações: Por que os empreendedores optam por investir em empresas franqueadas, ou seja, serem franqueados? O presente estudo preocupou-se em investigar os motivos que influenciaram os empreendedores da cidade de Francisco Beltrão a investir no seguimento de franquias e qual o perfil destes empreendedores.

Realizou-se um estudo de caso na cidade de Francisco Beltrão, localizada na região sudoeste do Paraná. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa documental e um questionário semiestruturado. Foram identificados 23 empreendedores de franquia da cidade de Francisco Beltrão – PR. A participação dos empreendedores de franquias na pesquisa representou

60,87% da amostra. O questionário semiestruturado foi aplicado entre os dias 3 a 10 de novembro de 2014, com o intuito de identificar o perfil empreendedor no mercado de franquias da cidade.

Posto isso, o objetivo geral deste trabalho é identificar os fatores que influenciaram o empreendedor a investir no seguimento de franquias, na cidade de Francisco Beltrão – PR. Para atingir o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o perfil e as características empreendedoras dos proprietários das franquias;
- Investigar os fatores que influenciam o investimento no segmento de franquias;
- Analisar os indicadores da conjuntura econômica do setor de franquias com base nos resultados da pesquisa.

O presente trabalho está organizado como segue. Inicialmente se abordam aspectos metodológicos da pesquisa, posteriormente se apresentam as discussões teóricas acerca do tema e na sequência evidenciam-se os resultados da pesquisa. Por fim, as considerações finais sobre o trabalho são mencionadas.

2 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia empregada para identificar os fatores que influenciaram o empreendedor a investir no seguimento de franquias, na cidade de Francisco Beltrão – PR. O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, com base numa pesquisa quantitativa, de caráter exploratório e explicativo. O universo de pesquisa foi composto por 28 empresas do tipo franquias que estão instaladas na cidade de Francisco Beltrão, região sudoeste do Estado do Paraná. A cidade, que se originou a partir de um povoado, possui densidade populacional de 78.943 habitantes (IBGE,

2010) e conta com 3.305 estabelecimentos que empregam 27.235 pessoas de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do MTE (2014).

A coleta de dados foi estruturada em duas etapas. Na primeira, realizou-se a pesquisa documental na prefeitura municipal do município de Francisco Beltrão. Foram documentados todos os relatórios que continham informações das empresas em formato de franquias. Na segunda etapa, aplicou-se o questionário semiestruturado para se identificar o perfil e as características empreendedoras dos proprietários das franquias da cidade de Francisco Beltrão – PR, bem como investigar os fatores que influenciam o investimento no segmento. Destaca-se que foi considerado o total de 23 franquias para o estudo, já que cinco delas são do mesmo proprietário.

Num primeiro momento, o questionário abordou questões sobre a franquia, tais como a identificação do ramo de atuação, o número de funcionários e o tempo de atuação. Em seguida, informações gerais do empreendedor como gênero; faixa etária; grau de escolaridade e atividade feita antes de abrir a franquia. Por fim, buscou-se identificar os aspectos sobre a abertura da franquia, como os principais motivos para abertura, o nível de autonomia, perspectivas em relação à franquia e faturamento. Contendo 18 questões, o questionário foi devidamente validado e entregue pessoalmente aos 23 empreendedores no período de 3 a 10 de novembro de 2014. Por fim, 14 questionários foram respondidos (60,87% do total) com participação voluntária.

Posto isso, as informações foram agrupadas e avaliadas quantitativamente, por meio da elaboração de planilhas e gráficos com o uso do Excel para tabulação dos dados e análise. Por fim, propôs-se analisar os indicadores da conjuntura econômica do setor de franquias com base nos resultados da pesquisa.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO

Diante das evoluções tecnológicas e ciclos de recessão mundial, o empreendedorismo pode ser visto como uma oportunidade para reinserir as pessoas no mercado de trabalho ao longo da idade produtiva (GEM¹, 2011). Um fato relevante sobre o empreendedorismo é seu impacto na geração de empregos e renda no país, principalmente nos países desenvolvidos. De fato, governantes e acadêmicos concordam que o empreendedorismo contribui para o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade, propiciando a criação de empregos (GEM, 2011 apud KELLY; BOSMA E AMOROS, 2010).

O termo empreender, *imprehendere*, teve origem no latim medieval, antes do século XV, e significa tentar “empresa laboriosa e difícil”, ou ainda, “pôr em execução” (SCHMIDT; BOHNENBERGER 2009, apud CUNHA, 2004). O Quadro I apresenta algumas das principais contribuições históricas que auxiliam na compreensão do empreendedorismo. Nesse contexto, alguns economistas dedicam-se a compreender o papel do empreendedor como o propulsor do sistema econômico (CANTILLON, 1755; SCHUMPETER, 1961; STEL; CARREE; THURIK, 2005).

1 GEM: *Global Entrepreneurship Monitor*, de abrangência mundial, é uma avaliação anual do nível nacional da atividade empreendedora.

Quadro I – Contribuições para o entendimento do empreendedor

Ano	Autor	Contribuição
1961	McClland	Desenvolveu e analisou três necessidades do empreendedor: poder, afiliação e sucesso (sentir que se é reconhecido). Afirma que “o empreendedor manifesta necessidade de sucesso”.
1961	Rotter	Identifica o <i>locus</i> de controle interno e externo: “o empreendedor manifesta locus de controle interno”.
1970	Drucker	Analisou que o comportamento do empreendedor reflete uma espécie de desejo de colocar sua carreira e sua segurança financeira na linha de frente e correr riscos em nome de uma ideia, investindo muito tempo e capital em algo incerto.
1973	Kirsner	“Empresário é alguém que identifica e explora desequilíbrios existentes na economia e está atento ao aparecimento de oportunidades”.
1982	Casson	“O empreendedor toma decisões criteriosas e coordena recursos escassos”.
1985	Sexton e Dowman	“O empreendedor consegue ter uma grande tolerância à ambiguidade”.
1986	Bandura	“O empreendedor procura a autoeficácia: controle da ação humana através de convicções que cada indivíduo tem para prosseguir autonomamente na procura de influenciar a sua envolvente para produzir os resultados”.
2002	William Baumol	Para o autor, o empreendedor é a máquina de inovação de livre mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Chiavenato (2012, p. 6–7)

Ao longo do processo de evolução do conceito de empreendedorismo, surgiram várias compreensões e descrições sobre o papel do empreendedor, conforme descrito no Quadro I. Algumas palavras evidenciaram as necessidades

dos empreendedores tais como controle, segurança financeira, coordenação e inovação. O empreendedor consegue se sentir seguro, tendo maior controle de ações, visando à coordenação de pessoas e recursos para trabalhar a seu favor. O indivíduo empreendedor consegue ser inovador, buscando trabalhar novos mercados, meios e métodos, para, assim, alcançar o sucesso. Nesse sentido, pode-se compreender que empreendedor é aquele que se dedica e visa ao crescimento, ao sucesso do seu negócio e não desiste, assume riscos e trabalha para alcançar seus objetivos.

Conforme descrito por Dornelas (2012), o empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos, que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. Além disso, o autor acredita que a perfeita implementação dessas oportunidades pode levar à transformação de um negócio de sucesso.

O empreendedor pode ser compreendido como aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela. Dessa forma, assume riscos calculados. Pode-se destacar que, para qualquer definição do tema, encontram-se pelo menos os seguintes aspectos sobre o empreendedor (DORNELAS, 2012; HIRICH; PETERS, 2006):

- Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar.

Nesse sentido, pode-se observar semelhanças nas definições, alguns traços comuns dos empreendedores que caracterizam seu perfil. Bernardi (2003), traz em seus estudos uma um perfil característico e típico de personalidade do empreendedor em que se destacam: senso de oportunidade; dominância; agressividade; energia para realizar; autoconfiança; otimismo; dinamismo; independência; persistência; flexibilidade; resistência a frustrações; criatividade; propensão ao risco; liderança carismática; habilidade de equilibrar “sonho” e realização; habilidade de relacionamento.

O empreendedor promove mudanças por ser dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar e aproveitar oportunidades, nem sempre claras e definidas. Com tudo, transforma ideias em realidade para benefício próprio e em prol da sociedade e da comunidade (CHIAVENATO, 2012).

O movimento do empreendedorismo no Brasil ganhou maior destaque na década de 1990, com o surgimento de entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Microempresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para exportação de Software). Antes da criação dessas entidades, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas (DORNELAS, 2012), (SEBRAE, 2014).

No que se refere aos elementos que caracterizam o empreendedor, o SEBRAE (2014) aponta os principais aspectos fundamentais da personalidade do empreendedor:

- Criatividade: aceitar desafios e buscar soluções viáveis para o equacionamento de problemas;
- Liderança: inspirar confiança, motivar, delegar responsabilidades, formar equipe, criar um clima de moral elevado, saber compartilhar ideias, ouvir, aceitar opiniões, elogiar e criticar pessoas;
- Perseverança: manter-se firme em seus propósitos, sem deixar de enxergar os limites de sua possibilidade, buscando metas viáveis até mesmo em situações adversas;
- Flexibilidade: controlar seus impulsos para ajustar-se, quando a situação demandar mudanças, estar aberto para estudar e aprender sempre;
- Vontade de trabalhar: dedicar-se plenamente e de forma entusiasmada ao seu negócio;
- Automotivação: encontrar a realização pessoal no trabalho e seus resultados;
- Formação permanente: buscar constantemente informações sobre o mercado e atualização profissional sobre novas técnicas gerenciais;

- **Organização:** compreender as relações internas para ordenar o processo produtivo e administrativo de forma lógica e racional, entender as alterações ocorridas no meio ambiente externo de forma a estruturar a empresa para melhor lidar com essas mudanças;
- **Senso crítico:** antecipar-se aos problemas principais, analisando-os friamente.

Os elementos básicos que caracterizam ou que definem, o perfil do empreendedor, referem-se às suas competências, ao seu espírito inspirador, na busca por mudanças. Além disso, é aquele que não vive no passado, mas tem seu norte apontado para o futuro, sempre se antecipando aos problemas, e não se acomodando com possíveis mudanças.

Percebe-se a importância das empresas para o desenvolvimento da sociedade, pois empregam, prestam serviços e suprem necessidades da sociedade. Dentre os vários ramos existentes e também inovadores em que os empreendedores podem investir, destaca-se o segmento de franquias.

3.2 FRANQUIAS

De acordo com Bernardi (2003), franquias ou *franchising*, de forma conceitual, existem desde 1850, quando Singer franqueou o uso da marca aos comerciantes em conexão com a atividade. A General Motors, em 1898, introduziu o conceito de rede de distribuidores e, em 1899, a Coca-Cola concebeu a franquia da marca para engarrafamento do produto. A partir de 1950, o conceito passou a ter, nos Estados Unidos, crescimento surpreendente com o clássico caso do McDonalds (GEBER, 2004).

Nesse sentido, Degem (2009) relata que o franqueador, cuja empresa é a que licencia a franquia do negócio para o empreendedor, cobra uma taxa pela franquia, uma taxa de *royalty* sobre o faturamento do negócio, entre outras taxas pelo direito de divulgar a marca e o modelo de negócio. O franqueador

deve projetar de maneira eficiente o negócio e todos os problemas devem ser pensados com antecedência. Ao franqueado é designada a responsabilidade de gerenciar o sistema. Considera-se franqueador a pessoa jurídica que autoriza terceiros (os franqueados) a fazerem uso restrito de uma marca cujos direitos são próprios, além disso, o conhecimento transmitido permite a um franqueador implantar, operar e administrar seu próprio negócio (GEBER, 2004). O franqueador, ainda, é o detentor dos direitos da concepção e pode ser o próprio gerador da ideia ou titular dos direitos específicos de exploração da concepção de outrem (subfranqueador), sendo comum com franquias de outros países (master franchising) (BERNARDI, 2003).

Nesse sentido, Degem (2009) relata que o franqueador, no qual, é a empresa que licencia a franquia do negócio para o empreendedor, cobra uma taxa pela franquia, uma taxa de royalty sobre o faturamento do negócio e, possivelmente, outras taxas pelo direito de usar seu nome e modelo de negócio. Em 1994, no Brasil, foi criada a lei que determina o papel do franqueador e do franqueado, o direito de distribuição dos produtos ou serviços.

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994, L8955).

No Brasil o conceito de franquia foi introduzido a partir da década de 1960, por franqueadores nacionais, a Yázigi, em 1960, e o Boticário, em 1979 (BERNARDI, 2003). O Portal do Franchising traz uma pequena abordagem dos principais fatos históricos da evolução do sistema de franquias, como se observa no Quadro II:

Quadro II – Principais fatos históricos da evolução do sistema de franquias

Década	Acontecimentos
50	Surgem, com grandes explosões nos EUA, as redes McDonald's, Burger King, KFC, Dunkin Donuts e outras.
60	Conflito e leis. Algum movimento no Brasil (Yázigi, CCAA e poucas outras).
70	Internacionalização – dos EUA para fora. Mais movimentos no Brasil (Ellus, Água de cheiro, Boticário...).
80	Globalização. Surge a Associação Brasileira de Franchising – ABF. Franchising “explode” no Brasil.
90	O efeito da globalização se torna cada vez mais forte no mundo dos negócios. As franquias de serviço começam a se destacar no Brasil. Os franqueados se tornam mais exigentes, buscando por mais informações e por conhecer melhor o franqueador. O efeito da internet nos negócios e no relacionamento entre o franqueado e franqueador fica cada vez maior. Ascensão e crise no sistema de franquias no Brasil. Aprovação, no Congresso, da lei 8.955.
2000 em diante	Mais consistência, franqueados e franqueadores mais bem preparados. Tendência: crescimento mais lento e mais saudável. Maior profissionalização do sistema.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Portal do Franchising (2005)

Como se pode observar, alguns acontecimentos históricos foram fundamentais para o desenvolvimento das franquias, como, por exemplo, a

evolução significativa do McDonald's, a qual influenciou a abertura de novas redes de franquias. O portal Franchising (2005) traz uma abordagem sobre as principais gerações de franquias, a evolução delas e as melhorias nesse sistema “ganha– ganha” entre os franqueadores e franqueados:

- Primeira geração: nesse primeiro estágio as franquias caracterizam–se por possuírem apenas uma licença restrita de uso da marca e distribuição do produto com ou sem exclusividade. Há pouco ou quase nenhum suporte operacional e mercadológico. Também é designado como “Franquia de Marca” (FRANCHISING, 2005).
- Segunda geração: neste modelo, além da licença restrita de uso da marca e distribuição de produtos com ou sem exclusividade, os franqueados recebem algum suporte para operação do negócio. Geralmente são direcionados a comprarem produtos do franqueador, o qual passa a ser único fornecedor, e os *royalties* podem já vir embutidos no preço dos produtos (FRANCHISING, 2005). O apoio inicial, dado aos franqueados, se restringe ao projeto de identidade visual, ao arquitetônico e ao aspecto de comercialização do produto. Pouco, ou quase nada de transferência de *know–how* (saber como) em gestão do negócio. De modo geral o franqueado empreendedor acredita que o sucesso do negócio reside no sucesso do produto que está vendendo (FRANCHISING, 2005).
- Terceira geração e gerações superiores: nessa geração ocorre a concessão pelo franqueador ao franqueado da licença restrita de uso da marca, dos direitos de distribuição de produtos ou serviços próprios ou de terceiros, com exclusividade dentro de determinados limites territoriais, agregado a um sistema de gestão e operação do negócio comprovadamente de sucesso. O suporte operacional do franqueador é intenso e há monitoramento da operação dos

franqueados para que estes permaneçam dentro dos padrões pré-definidos (FRANCHISING, 2005).

Investir em uma franquia pode ser uma solução para o empreendedor que quer iniciar o negócio próprio, mas não quer correr risco do pioneirismo e de sua inexperiência com o novo negócio. O franqueador, por meio do aporte de recursos financeiros, conhecimentos e experiência do negócio, reduz substancialmente o risco do empreendedor (DEGEM, 2009).

Bernardi (2003) e Degem (2009) explicam que existem algumas vantagens estratégicas na expansão dos negócios com franquias, entre essas vantagens destacam-se:

- O franqueador se beneficia com os franqueados, pois estes ajudam a expandir rapidamente o negócio, contribuindo com o trabalho e capital para abrir novos mercados;
- Operação de acordo com as exigências e modelo definido pelo franqueador;
- Recebimento de taxas e os royalties do franqueado;
- Ampliação de mercado;
- Motivação do franqueado, já que ele utiliza a franquia como um negócio próprio;
- O franqueado passa a focar em pontos estratégicos.

No entanto Bernardi (2003) e Degem (2009) ressaltam que, mesmo havendo algumas vantagens proporcionadas por esse tipo de negócio, é preciso considerar alguns pontos fracos em relação ao modelo de franquias. Nesse sentido os autores destacam:

- Menor controle sobre as vendas;
- Menor controle e contato com o mercado;
- Conflitos com o franqueado quanto à visão e condução do negócio;
- As taxas do franqueador, que podem ser excessivas;
- A exigência, por parte do franqueador, de usar somente certos fornecedores;

- As políticas e os procedimentos muito rigorosos;
- O acordo de não competir no ramo caso o empreendedor queira mudar de franquia;
- O fato de não ser dono do negócio;
- A rentabilidade reduzida por causa das obrigações com o franqueador.

Destacam-se a importância de uma análise prévia do investimento, suas vantagens e desvantagens, tendo-se em vista que cada modelo possui sua estratégia de desenvolvimento. “Franquia é o setor preferido pelos candidatos a empreendedores que desejam ter um negócio próprio, necessitam de ajuda na escolha e montagem do negócio e não querem correr riscos” (DEGEM, 2009, p.48).

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 INFORMAÇÕES DA FRANQUIA

Para se obter as informações gerais das franquias, foram solicitadas informações sobre o ramo de atuação, o número de funcionários e o tempo de atuação no mercado, conforme descrito no Quadro III:

Quadro III – Informações gerais das franquias

Ramo	Franquias respondentes	Tempo de atuação
Alimentação	Fra. 01	4 meses
	Fra. 02	50 dias
	Fra. 03	1 ano
	Fra. 04	2 anos
Vestuário	Fra. 05	2 anos
Acessórios	Fra. 06	2 anos
Educação	Fra. 07	30 anos
	Fra. 08	2 anos
	Fra. 09	6 anos
	Fra. 10	34 anos
	Fra. 11	18 anos
Construção civil	Fra. 12	1 ano
Outros	Fra. 13	1 ano
	Fra. 14	1 ano

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo, novembro de 2014

No Quadro III observa-se que o tempo de atuação das franquias é muito distinto, sendo que o menor tempo foi identificado no ramo de alimentação, enquanto no ramo de educação observou-se uma franquia com 34 anos de atuação. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising – ABF (2015), o segmento de alimentação corresponde a 20% na composição de faturamento do setor, segundo maior índice depois do segmento de negócios, serviços e varejos que compõe 21,1% do faturamento.

Percebe-se aumento significativo no número de franquias nos últimos dois anos em diversos ramos. Os dados da ABF (2015) sobre a abertura de novas franquias mostram aumento de 4,5% das redes franqueadoras entre 2014 e 2015, concentradas nas regiões Sudeste (71,4%) e Sul (16,7%). Nesse período o segmento com maior participação na composição do número de unidades foi o de veículos com variação de 27%, seguido pelo segmento de acessórios pessoais e calçados (22%).

Em 2015, o setor de franchising criou mais de 90.000 empregos diretos no país, um aumento de 8,5% em comparação ao ano anterior. Constatou-se significativa variação no número de postos de trabalho das franquias pesquisadas. Houve predomínio das franquias que possuem até cinco funcionários (35,7%), mesma proporção daquelas que contratam entre seis a dez funcionários. Apenas 18,5% das franquias possuem entre 11 e 20 funcionários.

4.2 INFORMAÇÕES DO EMPREENDEDOR

Quanto à caracterização por gênero dos empreendedores, constatou-se que 57,14% são do gênero masculino e 42,86%, do gênero feminino. O nível de escolaridade dos respondentes apontou que 64,3% possuem curso superior completo, 21,4%, pós-graduação completa, 7,1%, curso superior incompleto e 7,1%, segundo grau completo.

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (2013), apenas 6,2% dos empreendedores na região Sul do Brasil possuem curso superior completo, e apenas 6,2% têm pós-graduação completa, a maior parte dos empreendedores possuem apenas segundo grau completo, uma estatística de 27%. Porém, no presente trabalho, essas estatísticas mostram-se diferentes.

O programa de pesquisa GEM, de abrangência mundial, é uma avaliação anual do nível nacional da atividade empreendedora. Teve início

em 1999, com a participação de dez países, por meio de uma parceria entre a *London Business School*, da Inglaterra, e o *Babson College*, dos Estados Unidos. Mais de 80 países participaram do programa. O Brasil também é destaque no crescimento do empreendedorismo atingindo seu pico mais alto em 2013. Atualmente, no mundo, o GEM é o maior estudo contínuo sobre a dinâmica empreendedora (GEM, 2014).

O programa da pesquisa GEM está baseado em avaliações sobre o nível de atividade empreendedora nacional para todos os países participantes, envolve uma exploração do papel do empreendedorismo no crescimento econômico nacional e revela a riqueza das características associadas com a atividade empreendedora. (GEM, 2014).

O nível de escolaridade, verificado na pesquisa, pode estar relacionado às principais atividades exercidas anteriormente à abertura da franquia. A principal atividade elaborada pelos empreendedores antes da abertura da franquia era a de professor, que, para atuação, exige grau maior de especialização. O nível de escolaridade dos empreendedores é algo perceptível em relação à preparação para atuação no ramo empreendido. Os empreendedores exerciam atividades anteriores que exigiam grau maior de preparação, o que eleva o índice de empreendedores com curso superior na pesquisa.

4.3 INFORMAÇÕES SOBRE A ABERTURA DA FRANQUIA

De acordo com o GEM (2012), 44% dos brasileiros sonham em ter seu próprio negócio, abrem por desejo de tê-lo. Nesse sentido, destaca-se que as franquias podem ser uma opção interessante, principalmente para empreendedores iniciantes.

As franquias são bastante atrativas para novos empreendedores, pois oferecem menores riscos uma vez que há experiência anterior de sucesso desse negócio.

Para o franqueador, além das vantagens já citadas, a franquia consiste numa oportunidade de ampliar seus conhecimentos sobre as demandas locais, o ambiente institucional e as experiências locais dos franqueados. Esses fatores podem aumentar a possibilidade de sucesso de ambas as partes (WELSH et al., 2006 apud LUIZ et al., p 4, 2006).

Foram verificados, neste trabalho, os motivos que levaram à abertura do próprio negócio. O Gráfico I mostra que a opção que remete ao desejo de ter o próprio negócio correspondeu a 57,1% das respostas. Em seguida, 28,6% investiram pela oportunidade de negócio e 7,1% empreenderam pela experiência adquirida em empreendimentos anteriores ou profissões exercidas. Dos respondentes, 7,1% afirmaram que outro motivo impulsionou a abertura do negócio. Este resultado condiz com as informações da pesquisa GEM (2012) de que o principal motivo de investimento está na aspiração pelo próprio negócio, sendo que 43,5% dos brasileiros têm o sonho de gerir o próprio negócio.

Gráfico I – Motivos que levaram à abertura do próprio negócio



Fonte: Pesquisa de campo, novembro de 2014

Diante da atual conjuntura econômica, que contempla aumento das taxas de inflação e desemprego, o setor de franquias segue em expansão, com

aumento de 8,3% no faturamento entre 2014 e 2015. Para a ABF (2015), esse aumento deve-se ao crescimento das redes em cidades com menos de 50 mil habitantes e modelos enxutos de franquias.

Para 85,7% dos empreendedores entrevistados, o faturamento de sua franquia está de acordo com o planejado previamente, enquanto 7,1% relataram que o faturamento está acima do esperado. A mesma proporção (7,1%) também afirmou que o faturamento não está dentro do planejado, porém aguarda melhorias. A visão mais pessimista de que o faturamento não está dentro do planejado e que as perspectivas não são positivas não tiveram nenhuma resposta. Percebe-se, portanto, elevado otimismo dos empreendedores.

Outro aspecto importante para os empreendedores de qualquer ramo é a autonomia na tomada de decisão. Sobre esse tema os resultados apontaram que, para 78,6% dos entrevistados, existe uma limitação, ou seja, apenas uma parcela das decisões pode ser adotada sem se consultar o franqueador. Para 14,3% dos franqueados, qualquer decisão relacionada ao seu negócio é autônoma. Somente 7,1% apontaram a necessidade de consultar o franqueador para tomar qualquer tipo de decisão.

A falta de autonomia das franquias provém de contratos pré-estabelecidos e do formato de gestão que impõe limitações na tomada de decisões. De acordo com Bernardi (1993, p. 20), as taxas cobradas se denominam:

A transferência de um fluxo de receita do franqueado ao franqueador, que pode tomar do contrato e/ou um pagamento contínuo de *royalties*, calculado geralmente como um percentual sobre o faturamento ou, ocasionalmente, sobre o aprovisionamento de mercadorias, acompanhado de taxas de contribuição para publicidade, taxas de sobre gastos com treinamento, utilizando de equipamentos, e outras que o franqueador determinada [...]

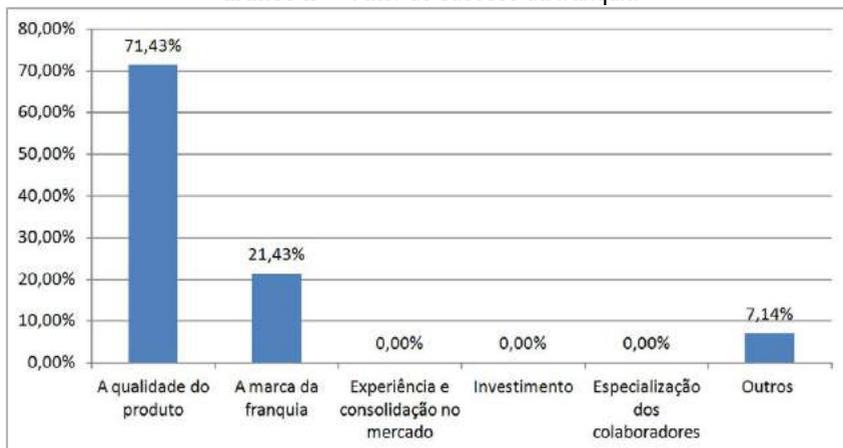
Os autores Bernardi (2003) e Degem (2009) relatam que a dificuldade em relação à gestão das franquias é a elevada cobrança de taxas pelos franqueados. Esse fato foi constatado por 64,3% dos pesquisados. No entanto essa condição não aparentou ser um problema de acordo com as respostas da pesquisa.

Os resultados também apontam a existência de dificuldades no cumprimento das exigências contratuais, estabelecidas pelos franqueadores, com taxa de 21,4%. A alternativa sobre a rigorosa exigência, feita pelo franqueado, em seguir exatamente o modelo proposto pela franquia é percebida como dificuldade por 14,3% dos respondentes. Já a dificuldade em obter capital de giro para gerir a empresa foi percebida como dificuldade por 7,1% dos pesquisados. Não houve resposta para o item que aborda o fato de o empreendedor não se sentir dono do negócio, isto é, ter uma gestão limitada ao que estabelece o franqueador.

Com relação à renda dos empreendedores de franquias, 35,7% ganham até três salários mínimos, 28,6% recebem de sete a dez salários mínimos, 14,3% ganham entre três a seis salários mínimos e 11 a 20 salários mínimos. Apenas 7,14% disseram ter renda superior a 20 salários mínimos. Essa variação de renda ocorre em função da escolha do modelo de franquia para seu empreendimento, pois cada uma tem seu modelo próprio de gestão.

O fator de sucesso das franquias está pautado no modelo de trabalho escolhido pelo franqueador. O SEBRAE (2014) destaca que a boa comunicação entre franqueado e franqueador, a gestão estabelecida pelo franqueador, treinamentos, planejamento de produtos, qualidade e transparência são alguns elementos que auxiliam o sucesso das franquias. O Gráfico II mostra que o principal fator de sucesso, identificado na pesquisa, foi a qualidade do produto.

Gráfico II – Fator de sucesso da franquia



Fonte: pesquisa de campo, novembro de 2014

O Gráfico II mostra que, para 71,4% dos empreendedores, a qualidade do produto oferecido incorpora o sucesso de franquia. Outros 21,4% acreditam que a marca da franquia é um dos principais fatores de sucesso. Para 7,1%, existe outro motivo de sucesso de sua franquia, a motivação por meio de entretenimento.

5 CONCLUSÃO

A crescente evolução das empresas diante do fenômeno da globalização tornou mais fácil a expansão do mercado internacional. O modelo de franquia surgiu como um auxiliar e propulsor do mercado para os empresários. As franquias viabilizam a abertura de novos mercados e o empreendedorismo crescente.

O sistema de franquias, muitas vezes, favorece a estreia de empreendedores no próprio negócio. Geram-se, assim, as oportunidades de

gestão para o franqueado e ampliação do mercado para o franqueador. Diante desse cenário o presente estudo visou analisar os fatores que influenciaram o empreendedor a investir no seguimento de franquias, na cidade de Francisco Beltrão – PR.

Nesse sentido, constatou-se que o principal motivo para o investimento em franquias é o desejo do empreendedor de ter o seu próprio negócio, isto é, a busca pela satisfação de gerir este. Outro fator determinante para o investimento foi oportunidade de negócio nesse seguimento. O modelo de gestão, já estabelecido pelo franqueado, também influenciou os empreendedores a investir na franquia, apesar de seguir critérios e exigências rigorosas. Esse fato não foi a principal dificuldade encontrada pelos empreendedores.

Identificou-se que a principal dificuldade na gestão do negócio é a cobrança de taxas obrigatórias e excessivas pelo franqueador. Estas são classificadas como taxas de marketing, *royalties*, taxas sobre a porcentagem do faturamento, entre outras, e dependem do modelo de gestão da franquia definido pelo franqueado. Um modelo de gestão pré-estabelecido limita a tomada de decisões. A pesquisa identificou que 78,6% dos empreendedores entrevistados podem tomar apenas algumas decisões sem a consulta com o franqueador. Por outro lado, as principais perspectivas em relação ao futuro do empreendimento foram aceitação; opção inovadora; faturamento, entre outras perspectivas.

A pesquisa buscou ainda saber se as perspectivas dos empreendedores foram supridas após abertura da franquia. Neste caso, 78,6% dos empreendedores de franquias tiveram suas perspectivas superadas e mostraram-se satisfeitos. Com relação ao faturamento da franquia, constatou-se que em 85,7% o faturamento está dentro do planejado com renda entre três a vinte salários mínimos.

Diante da atual conjuntura econômica, que contempla aumento das taxas de inflação e desemprego, evidenciou-se que o setor de franquias segue em expansão nos últimos anos. O aumento do número de franquias

foi mais expressivo no ramo alimentício. Consequentemente, constataram-se significativa variação do número de postos de trabalho e aumento da renda.

Posto isso, verificou-se que cada franquia possui seu diferencial em produtos, serviços e fatores que podem contribuir para o seu crescimento. O sucesso para os empreendedores de franquia da pesquisa pode ser justificado pela qualidade do produto oferecido e a marca de renome da franquia. Desse modo, os resultados do presente trabalho são consistentes com algumas literaturas acerca do tema, tais como Chiavenato (2012), Bernardi (2009) e Sebrae (2014), e abrem uma agenda para trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

ABF. **Associação Brasileira de Franchising. Desempenho do Franchising Brasileiro 2015.** Disponível em:

<<http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/desempenho-franchising-novo-2015.pdf>>. Acesso em 10 jun. 2016.

BERNARDI, Daniel A. **Franchising estratégico: como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e dos royalties.** São Paulo, 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n4/a03v33n4>>. Acesso em 20 nov. 2014.

BERNARDI, Luiz A. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, Estratégias e Dinâmicas.** São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. **Lei Nº 8.955**, de 15 de Dezembro de 1994. **Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em 26 set. 2014.

CANTILLON, R. **Essai sur la nature du commerce en général**. Londres: Chez Fletcher Gyles dans Holborn, 1755.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. **São Paulo: Manole, 2012**.

DEGEN, Ronald J. **O Empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GEBER, Michael E.; Versão Brasileira: FERREIRA, Gisely Rabello. **Empreender fazendo a diferença**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2004.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**: 2011. Curitiba: IBQP, 2011. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2406>>. Acesso em 07 nov. 2014.

_____. **Empreendedorismo no Brasil**: 2012. Curitiba: IBQP, 2012. Disponível em: <http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/Empreendedorismo%20no%20Brasil%202012.pdf>. Acesso em 07 nov. 2014.

_____. **Empreendedorismo no Brasil**: 2013. Curitiba: IBQP, 2013. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/3378>>. Acesso em 07 nov. 2014.

HISRICH, Robert D.; PETERS Michel P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

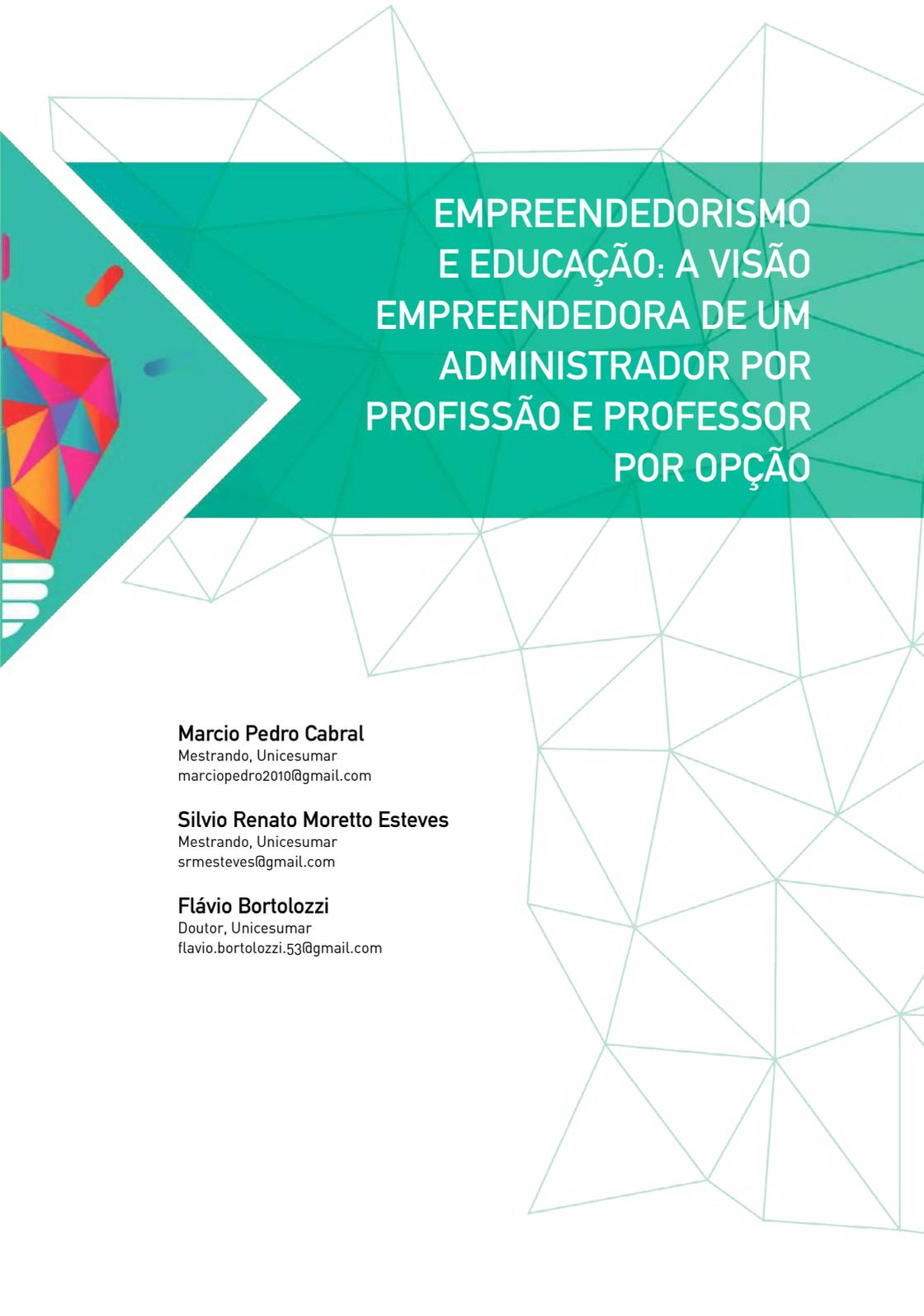
LUIZ, Diana L. et al. Franchising como forma de negócio: um estudo preliminar no município de Tupã (SP). In: 30º ENCONTRO DA ANPAD, 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2006/GCT/2006_GCTC2204.pdf>. Acesso em 20/11/2014>. Acesso em 10 nov. 2014.

PORTAL DO FRANCHISING. **Cartilha:** O que é franquia. 2005. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/PDFs/O-que-e-franquia.pdf>>. Acesso em 26 set. 2014.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. New York: Oxford University Press, 1961.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas. <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 20 nov. 2014.

STEL, A. V.; CARREE, M.; THURIK, R. **The effect of entrepreneurial activity on national economic growth**. Small Business Economics, v. 24, p.311–321, 2005.



EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO: A VISÃO EMPREENDEDORA DE UM ADMINISTRADOR POR PROFISSÃO E PROFESSOR POR OPÇÃO

Marcio Pedro Cabral

Mestrando, Unicesumar
marciopedro2010@gmail.com

Silvio Renato Moretto Esteves

Mestrando, Unicesumar
srmosteves@gmail.com

Flávio Bortolozzi

Doutor, Unicesumar
flavio.bortolozzi.53@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O planeta tem sofrido muitas mudanças em curto espaço de tempo, sobretudo, no século XX, período em que foi criada boa parte dos inventos que transformaram o modo de vivência dos indivíduos. Na maioria das vezes, esses inventos são resultados de ações inovadoras, inéditas ou de um novo ponto de vista da forma de usufruir do que já foram descobertos, mas que nenhuma pessoa antes tivesse notado. Atrás desses inventos, surgem indivíduos ou equipes de indivíduos com qualidades específicas, que são excêntricas, interrogam, ousam, ambicionam algo distinto, ou seja, exercem o empreendedorismo.

Os empreendedores consistem em indivíduos distintos, que agem a partir de propósitos originais, entusiasmados pelo que escolhem, não se satisfazem em ser somente mais um, buscam ser notados e estimados.

O empreendedorismo, cuja concepção tem sido muito difundida no Brasil, nos últimos tempos, impulsionou-se no fim dos anos 1990. Um aspecto que tem levado à discussão de questões relativas ao empreendedorismo aos debates acadêmicos são pesquisas efetivadas em diversos países, que confirmam o alcance da geração empreendedora no desenvolvimento da economia das nações.

Tais investigações têm apontado que, a partir do aumento de parte da população com qualidades empreendedoras, paralelamente ocorre o aumento do desenvolvimento e prosperidade dessa nação.

Assim, o objetivo deste estudo consiste em apresentar, a partir de uma revisão bibliográfica, o cenário em que se encontra o empreendedorismo, relacionado à educação.

E, para confirmar e refletir sobre as informações apresentadas, realizou-se uma entrevista com um administrador que, em sua trajetória profissional, optou por atuar, especificamente, na área educacional, a princípio como professor, mas que, desde sua escolha em lecionar, chegou a exercer

comando na reitoria de um centro universitário, sempre colocando em prática seus atributos empreendedores.

2 OS CONCEITOS DE EMPREENDEDOR E DE EMPREENDEDORISMO

O tema “Empreendedorismo” é uma questão muito debatida atualmente, contudo sua definição ainda é muito variada, uma vez que seu conteúdo pode alterar-se, considerando-se o contexto e o autor que a elabora.

A palavra *entrepreneur* é francesa e literalmente traduzida significa “aquele que está entre” ou “intermediário”. Da mesma forma, “a palavra empreendedor origina-se da palavra *entrepreneur* que é francesa, literalmente traduzida, significa Aquele que está entre ou intermediário” (HISRICH, 1986, p.96). Assim sendo, “o empreendedor, é o indivíduo que se arrisca e dá início a algo novo” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 26). Pode-se observar, no Quadro 1, o desenvolvimento do termo empreendedor e da teoria do empreendedorismo, ao longo dos tempos.

Quadro1 – Evolução cronológica dos conceitos dos termos empreendedor e empreendedorismo

(Continua)

PERÍODO	EVOLUÇÃO DOS TEMOS
Idade média	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.

(Conclusão)

1876	Fancis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.
1934	Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Druckeer – o empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos e aceita riscos de fracasso.
1980	Kari Vésper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	GirffordPinchot – o intraempreendedorismo é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich – o empreendedor é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: HISRICH, 1986, p. 96

Muitas outras definições surgiram, depois do conceito formulado por Hisrich, como, por exemplo, a de Dornelas (2001, p. 19), que entende os empreendedores como “pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonados pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidos e admirados, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado”.

De acordo com o estudo do GEM¹ (Global *Entrepreneurship* Monitor), no Brasil, existem dois conceitos de empreendedorismo. O primeiro consiste no:

1 Um programa de pesquisa, de abrangência mundial, que realiza uma avaliação anual do nível nacional da atividade empreendedora.

[...] empreendedorismo de oportunidade, onde o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que quer buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riqueza. Está totalmente ligado ao desenvolvimento econômico, com forte correlação entre os dois fatores (GEM apud DORNELAS, 2007, p. 13).

E o segundo conceito apresenta-se como

[...] empreendedorismo de necessidade, em que o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho. Nesse caso, esses negócios costumam ser criados informalmente, não são planejados de forma adequada e muitos fracassam bastante rápido, não gerando desenvolvimento econômico e agravando as estatísticas de criação e mortalidade dos negócios (GEM apud DORNELAS, 2007, p.13).

Excepcionalmente, historicamente no Brasil, o empreendedorismo de necessidade sempre esteve acima do empreendedorismo de oportunidade, seja pela carência na área educacional, seja pela falta de políticas públicas, dirigidas à consolidação de práticas de empreendedorismo para se combater o desemprego.

No entanto veem-se uma crescente consolidação da capital de risco, assim como o papel do *Angel*² no meio empresarial. Pois de nada adianta uma boa ideia, se não se conseguir colocá-la em prática. Sobre isso, Drucker (1974, p. 25) afirma que “[...] empreendedorismo não é nem ciência, nem arte. É uma prática”.

2 Palavra de língua inglesa que significa “anjo”, mas identifica o investidor de capital em um projeto já em andamento ou que ainda está no papel.

2.1 EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO

Já no século XVIII, o exercício do trabalho é identificado como uma ocupação essencial na geração de recursos e de bem-estar coletivo. Costa (2005, p. 57) alude que o trabalho “é um dos principais mecanismos de integração social nas sociedades Européias contemporâneas” e, por consequência, estar desocupado significa encontrar-se desprovido da origem natural de proventos, da mesma forma significa encontrar-se desvinculado do corpo social, da rede de vínculos interpessoais que o trabalho proporciona, simboliza manter-se inapto de coparticipar na sustentação econômica da nação (COSTA, 2005).

A relevância do tema empreendedorismo passa a existir em consequência do cenário de insegurança relativa aos empregos no país, mas, do mesmo modo, conforme o ponto de vista da progressiva compreensão e iniciativa por parte das instituições de ensino superior, na intenção de oferecer, aos estudantes, conhecimentos que lhes proporcionem oportunidades de conquistarem um trabalho ou originarem seu empreendimento próprio, em um corpo social imensamente competitivo. Capacitar futuros empreendedores consistiria, então, em uma das alternativas, considerando-se a atual conjuntura que incide no desaparecimento do emprego duradouro (BETIM, 2016).

A pertinência da difusão de uma visão empreendedora nos estabelecimentos de ensino superior, na intenção de prover um espaço empreendedor, destinado aos futuros profissionais, é essencial, e sobre isso Gimenez e Inácio Jr. (2003, p.12) complementam, dizendo que “traços de comportamento empreendedor podem ser conseguidos pela prática e experiências vividas, como, também, pela assimilação de conhecimentos estruturados e codificados em sala de aula”.

A partir dessa realidade, as universidades são chamadas a cumprir uma função estratégica no progresso do setor produtivo, impulsionando-lhe a procura de novas abordagens curriculares e de afinidade junto a outras

esferas da sociedade. A partir disso, emerge a discussão de que maneira as instituições buscam opções em prol de gerarem uma educação empreendedora nas várias áreas do conhecimento e, principalmente, no campo administrativo da inovação, formando pessoas/ indivíduos pró-ativos, inovadoras, criativas, isto é, empreendedoras, que, no ponto de vista de Schumpeter (1997), são consideradas tal como impulsionadores econômicos, agentes de inovação e transformação, capacitados a desencadear o crescimento da economia nacional.

2.2 A CONTRIBUIÇÃO DO ENSINO SUPERIOR PARA A PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO

O empreendedor é tido como um indivíduo que sabe perceber as possibilidades de negócios, as oportunidades de comércio, organizando-se para expandir-se. No entanto a atual estrutura de ensino é delineada para capacitar-se a conhecer as questões analíticas, assim, o aluno estuda anos, do ensino básico ao superior, numa vinculação praticamente de passividade com o conhecimento. De acordo com Dolabela (2000, p.35), “o ensino no Brasil ainda não sinaliza totalmente para o empreendedorismo, visto que está voltado para a formação de profissionais que irão buscar emprego no mercado de trabalho”.

Para Filion (1994), a fim de se descobrir se é possível o ensino do empreendedorismo, deve-se harmonizar a abordagem pedagógica ao fundamento de toda a grade curricular. Jamais se pode ensinar conteúdo sobre o empreendedorismo da mesma maneira como se ensinam outras disciplinas.

Contudo é perfeitamente viável a proposição de programas e também de cursos tais como sistemas de formação adaptados ao fundamento dessa área de aprendizado, além de que é importante colocar em prática esse padrão de estímulo educativo.

A academia necessita formar o estudante capacitado para a vida, preparado para o mercado de trabalho, assim como para concorrer, com os

outros, por aquilo que mais vale à pena, o êxito profissional. Para que isso aconteça, é preciso propiciar ao estudante a oportunidade de potencializar as competências múltiplas mencionadas. Em consequência disso, a didática empreendedora na atualidade possui singular lugar estratégico no plano coletivo e financeiro. Por meio dela, é favorável ao encorajamento ao aperfeiçoamento de competências duráveis e à probabilidade de colocação no mercado de trabalho.

O ensino superior consiste em mais um nível no desenvolvimento da educação convencional e no lugar em que, de acordo com Fischer (2001), o currículo reflete o corpo social e da cultura no qual está agregado. Em vista disso, quanto à procura pela potencialização das habilidades, naturalmente cobradas pela sociedade, ganham destaque aquelas associadas ao empreendedorismo. A educação de modo racional e instrumental provém, conforme Fischer, da “lógica da reprodução, já que as escolas de gestão são ambientes conservadores e elitistas, que formam administradores e teóricos que tenderão a reproduzir os mesmos modelos e modos de pensar” (Ibidem, p. 125).

Para mudar essa realidade, podem-se inserir, no currículo das instituições de ensino superior, disciplinas com conteúdo empreendedor, utilizando-se, para tanto, de práticas pedagógicas, assim como de determinados recursos e técnicas, que são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Práticas pedagógicas para o ensino de empreendedorismo em um ambiente educacional

Métodos e técnicas de aprendizagem	Recursos didáticos	Técnicas de avaliação da aprendizagem
<ul style="list-style-type: none">– Aulas expositivas e dialógicas;– Seminários sobre o perfil e características de empreendedores da região;– Aulas sobre as principais etapas de estruturação de um plano de negócios.– Dinâmicas baseadas em exercícios para identificação do potencial empreendedor dos alunos;– Entrevista <i>in loco</i> com empreendedores da região;	<ul style="list-style-type: none">– Quadro;– Data-show;– Vídeo;– Laboratório de informática;– Plano de negócio adaptado do Sebrae;	<ul style="list-style-type: none">– Avaliação escrita individual;– Apresentação em seminários;– Apresentação de trabalhos práticos relacionados às etapas do plano de negócio;– Defesa de trabalhos práticos relativos ao projeto de plano de negócios para os professores do curso de administração.

Fonte: Dolabela, 2000

Ressalta-se que a finalidade da estrutura de ensino empregado consiste em levar os alunos a constantemente ter contato com as teorias aplicadas, a fim de compreenderem o movimento do mercado, e que, encontrando-se em sala de aula, tenham a oportunidade de produzirem conteúdo ou produtos análogos àqueles executados pelos empreendedores. Dessa maneira, nesse ambiente, buscam-se princípios como prática, desempenho, sentimento, visão, identidade, tendo-se em vista não apenas a constituição de empreendimentos de sucesso, mas efetivamente a concepção de empreendedores de sucesso (BETIM, 2016).

É dessa maneira que se introduz o empreendedorismo no âmbito educacional: encorajando o aperfeiçoamento do indivíduo em todas as suas

instancias, objetivando colaborar em prol da execução de ideias inovadoras. Tudo isso somente se torna viável por intermédio de processos educacionais apropriados, que estimulem iniciativas empreendedoras, como perseverança, autonomia, compromisso, autoconfiança, além de outras.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para melhor se compreender o tema deste estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica, que, conforme Fonseca (2002, p. 32), “é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos [...] qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto”.

Para comprovação e reflexão do que foi apresentado a partir da bibliografia, foi realizada uma entrevista com um profissional da área administrativa, mas que atua na área educacional e que forneceu informações pertinentes sobre o assunto abordado. De acordo com Lakatos e Marconi (2008, p. 278), a entrevista é “uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que pode proporcionar resultados satisfatórios e informações necessárias” e tem como finalidade compreender as perspectivas e experiências dos entrevistados.

3.1 ENTREVISTA COM O PRÓ-REITOR DE ENSINO DA UNICESUMAR, PROFESSOR MESTRE VALDECIR SIMÃO

3.1.1 Caracterização do entrevistado

O professor mestre Valdecir Antônio Simão atua na área de gestão educacional nas áreas administrativas, pedagógica, acadêmica e de legislação

educacional. Seu objetivo é alcançar os índices (resultados) de qualidade exigidos pelo MEC e mercado nas instituições (cursos e IES) em que estiver atuando, sempre procurando superar as margens e resultados esperados.

Experiência profissional: aproximadamente 24 anos no ensino superior e 35 anos, somando-se o mercado e ensino superior.

Profissão: administrador de profissão, professor no ensino superior e gestor educacional, por opção.

Formação educacional: mestre em administração de empresas; especialista em administração/RH; especialista em gestão empresarial/executiva; bacharel em administração.

Ocupação atual: pró-reitor de ensino no Centro Universitário Cesumar – Unicesumar, que possui mais de 80 mil alunos (presencial e a distância) com avaliação IGC 4 e que está entre as 4% melhores instituições de ensino superior do Brasil e é melhor centro universitário do sul do país.

3.1.2 Entrevista

1. Fale um pouco sobre as suas origens, sua família, etc.... Existe algum empreendedor em sua família? Tem alguém como modelo?

Resp. *Na verdade eu sempre tive a consciência de que era gente, eu sempre quis a independência, nunca quis depender de mesada, ficar pedindo dinheiro para os meus pais. Lembro que uma vez fiz uma caixa de engraxar sapatos e sai por aí engraxando. Mas depois meu pai descobriu, tomou minha caixa, e lembro ainda que ele disse “você não precisa disso” e tal. Mas eu queria ser independente, isso com uns sete ou oito anos, criança ainda. O tempo foi passando, passando e, com 11 anos eu vi uma oportunidade de sair de casa. Foi quando decidi ir para um Seminário onde são formados os padres. Lá fiquei quatro anos,*

mais pelo estudo e não porque eu queria ser padre, porque o estudo era bom, de muita qualidade e, hoje estou com 51 anos, ou seja, isso faz 40 anos. Depois de Curitiba–PR, fui para Londrina–PR e em seguida retornei, para trabalhar em uma casa lotérica que meus pais tinham em Nova Londrina–PR.

Nessa época, me dei conta que já estava chegando o período da maioridade, e coincidentemente, no dia em que completei 18 anos estava descendo do ônibus, em Curitiba, para tentar a vida, de vez. Fiz um ano de cursinho, meus pais ainda me ajudavam financeiramente, e nesse tempo fui convocado a servir o Exército Brasileiro, onde fiquei um ano, neste primeiro momento. Ali já não precisava mais (financeiramente) de meus pais, pois já conseguia me bancar. Depois que saí do exército, trabalhei em um Banco por dois anos e logo depois voltei para o Exército, onde fiquei por mais quatro anos. Assim, com 21 anos, já era Oficial Tenente do Exército brasileiro. Isso se deu, em Guarapuava–PR, onde, mesmo estando no exército me graduei pela segunda vez no Curso de Administração, pois, em Curitiba já havia me graduado no curso de Informática.

2. O senhor poderia falar um pouco mais sobre sua formação? Foi bom aluno? Gostava de estudar?

Resp. *No período em que fiquei no Exército, gostava de sentar sempre nas primeiras carteiras, onde achava que aprenderia mais, porém, também me dedicava muito. Nunca me utilizei do artifício da “cola” e mesmo que não tirasse uma nota boa, tinha a consciência de que, o meu objetivo era aprender.*

Quando era jovem, no colegial, não era tão dedicado com relação aos estudos. Minha dedicação foi aprimorada na Faculdade. Um detalhe deste tempo, foi que procurava continuamente, superar

a mim mesmo. Por exemplo, com relação à apresentação em público, isso eu aprimorava realizando leituras nas missas, em que participava com meus pais. Isso me ajudou a perder o medo de falar em público, não gaguejar, melhorando assim, minha habilidade em se expor publicamente. E continuei com esse comportamento na Faculdade, onde sempre era voluntário para apresentar trabalhos, pois sabia que estava em um período de aprendizado, uma vez que falar em público, se expor, não é algo tão fácil de se fazer.

Então, no período de faculdade, me dediquei muito, e mesmo com muitas atividades no período do exército, tirava boas notas, sempre acima de 8,0 basicamente. Somente em uma disciplina eu não tive uma nota satisfatória, pois, o professor não gostava de militares, na época.

Este período foi bem sofrido, ou seja, conciliar o trabalho com o estudo, mas, graças à Deus, consegui me formar. Depois que me formei, saindo do Exército, fui para Curitiba.

VISÃO EMPREENDEDORA

3. Existem vários conceitos para empreendedorismo, sendo assim, de uma maneira simples, qual é a sua visão sobre o empreendedorismo?

Resp. *Essa palavra, para mim, significa fazer algo diferente, inovador e isso pode se dar em um empreendimento novo ou em um que já esteja em andamento. Por exemplo, aqui na Unicesumar, não sou o representante máximo da instituição, mas tenho minha parcela de contribuição neste empreendimento, uma vez que crio oportunidades novas, ou seja, situações inovadoras que venham a melhorar o negócio. Assim, em todas as*

instituições em que trabalhei, sempre me posicionei, não do lado do dono, mas com ele, ajudando a empreender o seu negócio. Para ser um empreendedor, necessariamente, não é preciso abrir o próprio negócio, assim, hoje optei por não ter o meu próprio empreendimento, assim, aplicando meus conhecimentos em empreendimentos já existentes, para que esse empreendimento tenha sucesso ou mesmo, venha a se destacar.

Acredito que fui muito feliz nessa escolha, porque se você está em uma empresa somente e nunca sai de sua posição, então você não contribuiu muito, e em minha vida e da mesma forma minha carreira profissional, sempre fui de degrau a degrau, e especificamente na área da educação, pratico isso, desde quando fui professor do Estado.

Assim, empreender significa você criar novas situações, novas oportunidades, seja para você mesmo ou para quem você está trabalhando.

4. Certa vez o senhor falou de uma experiência que teve na infância de engraxar sapatos, pode-se dizer que foi esta atividade sua primeira experiência como empreendedor? O que aprendeu com esse trabalho?

Resp. *Sim, pois, queria uma independência financeira, e isso me fez buscar novos desafios. Considerava isso como uma conquista. Pois, mesmo sendo criança, sabia que era possível criar um negócio e desse negócio obter a minha renda. Talvez, se tivesse continuado a engraxar sapatos, teria seguido por outros caminhos, mas engraxava sapatos, não porque realmente não tinha nenhum dinheiro, porque meu pai podia me bancar, com mesada, etc., mas esse desafio, partiu de mim mesmo. Para meu pai, era uma atividade humilhante, mas para mim não era,*

considerava uma satisfação em ganhar o próprio dinheiro, por isso, acredito que foi uma experiência muito significativa para minha formação pessoal e empreendedora. Isso fez reconhecer minha necessidade de independência, pois para mim, até hoje a independência é fundamental na vida de uma pessoa, porque a estabilidade não está no emprego, está na profissão, a estabilidade não está no mercado, está em você “ser” um bom negócio, ou seja, por exemplo, quando uma pessoa diz “quero ter estabilidade em Maringá”, essa pessoa está indo pelo caminho inverso, pois, antes de eu trabalhar pela empresa, devo trabalhar para mim.

Eu trabalho para a Unicesumar, no entanto, se minha dedicação maior for para mim mesmo, conseqüentemente estarei sempre, em melhores condições para contribuir com a instituição nas ocasiões em que for requerido. Porque se não trabalho bem, o mercado não vai me querer e nem a Unicesumar, se eu trabalho bem o mercado a Unicesumar vai me querer. Meu empreendimento “sou eu”, sou eu enquanto pessoa, para que eu seja “vendável”, “comprável”. Penso que essas expressões sejam, analogicamente apropriadas, para retratar a imagem do profissional que busca, em primeiro lugar, qualificar-se, para que assim, agregue valor a si mesmo.

Assim, ao se qualificar, você será mais valorizado, vai ganhar mais, e se onde você está, não te valorizar, o mercado vai te valorizar, irá atrás de você e tem sido assim, sempre em minha carreira profissional, pois morei em Foz do Iguaçu, em Manaus, no estado do Rio Grande do Sul, desta maneira fui subindo degraus na vida profissional a partir do meu empreendimento que “sou eu mesmo”.

- 5. O Senhor coloca em seu currículo um período em que serviu as Forças Armadas, mais precisamente o exército brasileiro. O que o senhor gostaria de falar sobre esse tempo e que tenha contribuído para a sua formação como empreendedor?**

Resp. Eu ocupava um cargo de chefia e liderança, com 21 anos já era oficial e comandava pelo menos 600 pessoas. Isso me ajudou muito no quesito disciplina, pois, para conquistar algo, você deve ser rígido com você mesmo, e trabalhar com a verdade, porque, não existe duas verdades, existe uma só verdade. E lá se você errava, você tinha que pagar por esse erro. Da mesma forma que minha experiência como engraxate, foi uma lição de vida muito grande, uma vez que, adquiri os princípios básicos de um ser humano, dentre eles o respeito, pois, por mais que você tenha autoridade, não precisa ser autoritário.

E uma das coisas que aprendi nesse tempo é, não usar o poder humano, mas sim, a liderança. Isso foi muito importante para mim. Tanto o seminário, como o exército me deram uma formação humana muito expressiva, e desafiadora, por que isso me deu base para trabalhar com pessoas, e é o que faço hoje. Meu trabalho é basicamente com pessoas, diferentemente de um engenheiro que constrói um prédio, cujas atribuições são praticamente técnicas, pois, tem que realizar cálculos, profetam materiais, estruturas e sistemas da obra etc., eu trabalho com pessoas, assim, minha construção é feita nas relações com as pessoas, ou seja, conseguir construir algo positivo dessas relações, que do meu ponto de vista, imagino ser algo mais difícil. O que antes buscava nas pessoas, para a minha formação, hoje posso oferecer àqueles aos quais estou envolvido profissionalmente.

A ATUAÇÃO EMPREENDEDORA

6. O senhor já teve a experiência de ter um negócio próprio? Se teve, como foi essa experiência?

Resp. *Sim. Tive uma empresa na área da computação, foi uma experiência muito boa e estávamos crescendo consideravelmente, mas por um problema na sociedade não foi mais possível continuar e decidi, a partir de então voltar a atuar como empregado.*

Mas considero que fui muito bem sucedido nesse empreendimento, da mesma forma que em outros empreendimentos que participei, como a Brahma, Penha Itapemirim, Copagra de Nova Londrina, onde fui gerente administrativo, sempre em cargo de liderança. Mas ao contrário do que se pensa, sempre comecei de baixo, e aos poucos fui subindo de cargo, a propósito, comecei como professor, depois fui coordenador de curso, coordenador de TCC, coordenador de estágio, diretor de centro, diretor de campus, Reitor de Centro Universitário em Manaus, e aqui estou como Pró-reitor, mas em todo este tempo ninguém me colocou, sempre conquistei minhas colocações.

7. Em seu currículo consta a seguinte frase: “sou Administrador de profissão e Professor no Ensino Superior e Gestor Educacional, por opção”. O senhor poderia explicar essa afirmação?

Resp. *A minha formação é administração, e procuro usar as técnicas de gestão em todas as minhas ações. Ser professor é uma opção, ou seja, você escolhe atuar como professor, porque no meu caso, eu não me formei para lecionar, eu optei em atuar como professor, transformando pessoas passando à elas novos conhecimentos e ao mesmo tempo interagindo com eles.*

Às vezes pode-se pensar que uma pessoa que antes atuava em ambiente puramente administrativo, ou mesmo no mercado e depois começa atuar no magistério é porque não deu certo em sua área de atuação e ela considera a sala de aula como última alternativa. Pode ser que em alguns casos seja verdadeiro essa afirmação, mas não é o meu caso, pois, quando comecei a lecionar, trabalhava como gerente administrativo durante o dia, tinha minha profissão, mas atuava como professor à noite, assim, chegou um momento em que decidi somente lecionar. Assim, eu tinha minha profissão estabelecida, mas optei pela mudança, não porque o mercado me recusou e só sobrou isso, escolhi livremente. Sou administrador de formação, atuei, atuo, mas também quis ser professor.

Então quando coloco o termo “opção” foi porque larguei uma carreira empresarial na iniciativa privada, para adentrar na área da educação, livremente, não houve pressão, mas na verdade chegou um momento em que tive que escolher, pois ao contrário que pareça, tinha muitas opções. Trabalhava 40 horas na cooperativa e dava aulas à noite, então me mudei para Foz do Iguaçu, e quis montar um negócio próprio. Assim, nesse tempo dava aulas em três faculdades e mais a empresa, foi que tive que escolher pois, via que não dava para conciliar todas as atividades. A princípio fiquei lecionando em três faculdades, depois somente em uma, assim, me dediquei a somente em uma faculdade. Por isso que a questão da “opção” foi por isso, não é por que não tinha outras alternativas, mas porque eu quis iniciar uma carreira, iniciei como professor e estou onde estou porque busquei isso, não foi ao acaso, foi consequência do que optei.

EMPREENDEADORISMO E EDUCAÇÃO

- 8. O senhor tem, pelo menos, 24 anos de experiência somente no ensino superior, com base nisso, como o Sr. vê o papel ou a contribuição do ensino superior para a formação do empreendedor? Ou o empreendedorismo é uma característica que já nasce com a pessoa?**

Resp. Por ser administrador, de formação e, atuar na área educacional, constato que algumas pessoas tem o dom do empreendedorismo, independente de passar por uma instituição educacional, pode obter sucesso mesmo assim. Mas quando a pessoa realiza um curso superior, adquire conhecimentos relacionados à técnica, ao como fazer, a estratégias, dentre outros. Tudo isso, lhe dará uma sustentação, para que empreenda sem medo, diferente daquele que vai por tentativa e erro. “Vou tentar, se der certo continuo”.

Portanto, o curso superior, para a formação do empreendedor, é de vital importância, pois muitos iniciam um negócio para depois aprender gerenciar, mas os que fazem um curso superior, aprendem gerenciar para então abrir o seu próprio negócio. Na academia, o aluno poderá apreender a fazer um plano de negócios de um novo empreendimento, como poderá realizar um plano de negócios para melhorar ou reorganizar um empreendimento que já exista. A formação superior é a base para isso, que traz consigo a formação técnica.

- 9. Qual foi a contribuição do ensino superior em sua formação como empreendedor?**

Resp. Foi uma contribuição fantástica, porque sempre procurei aprender, ou seja, o que sou hoje não aconteceu do nada,

sempre procurei realizar exaustivamente, muitas leituras, não somente de livros sobre a teoria administrativa, mas de legislação, de técnicas, dentre outras. Como já afirmei, a minha formação pessoal é a minha base de sustentação para o que faço. Ontem mesmo ministrei um curso, aqui na Unicesumar e essa base de que lhe falei anteriormente, foi o que sustentou o meu desempenho, ou seja, estudei, me preparei e é desta forma que busco, constantemente, melhorar minha formação e conseqüentemente minha performance.

O mundo está girando e enquanto nós, gestores, professores, ficamos estagnados, os outros estão indo. Por isso, para mim, a faculdade foi e ainda está sendo essencial para o acesso e aplicação das técnicas. Um dos pontos positivos de ser professor é que você pode realizar testes das técnicas que aprendeu, principalmente no que se refere às técnicas relacionadas ao trato com pessoas. Ali na minha estante tem livros e mais livros que tratam sobre o assunto “relacionamento de pessoas”, e atuando como professor posso fazer um teste, sem nenhum prejuízo da outra parte, e ver se deu certo ou não.

Minha linha de pesquisa é sobre o processo decisório, isto é, como as decisões acontecem no ensino superior. Por exemplo: Quais são as variáveis que interferem em uma decisão? É uma variável racional, colegiada, política, consensual, anárquica, ou didático-pedagógica? Investigo muito sobre esse assunto, e aplico os resultados em minhas ações, enquanto professor, enquanto gestor. Muito do que pesquiso, posso até não expressar, mas pratico muito, penso que isso é o importante.

10. O que o senhor acredita sobre a introdução de disciplinas de empreendedorismo na educação básica escolar?

Resp. Estive a um mês e meio no Estado Unidos, na Universidade de Harvard, cidade de Boston, em uma ocasião falaram para os brasileiros que lá estavam sobre uma grande diferença cultural educacional que existe ao se comparar o brasileiro com o norte-americano. A diferença é de que, os norte-americanos formam as pessoas para serem um Steve Jobs, um Bill Gates, o primeiro fundador da Apple e o segundo da Microsoft. E os brasileiros formam as pessoas para trabalhar nessas empresas.

Assim, os norte-americanos formam as pessoas para empreender, ser independente, ser alguém realizado, eles têm isso muito claro. Já no Brasil importa-se tão somente, formar, desde a infância, para trabalhar em uma grande empresa, determinado a, exclusivamente, trabalhar de empregado. Lá, já faz parte da cultura, ensinar o empreendedorismo, desde o início da formação escolar. Deste modo, acredito que, se implantarmos disciplinas relacionadas a empreendedorismo desde as séries iniciais, fará com que haja uma mudança significativa no perfil do jovem empreendedor, que pense “vou montar uma Apple para mim” ou que vá iniciar um negócio que irá se transformar em uma Apple e não pensar “meu sonho é trabalhar na Apple, Microsoft,” ou que seja, na Unicesumar.

Com essa mudança na base, fará com que até mesmo o perfil das Instituições de nível superior mudem, por exemplo, aqui no Brasil, formamos o engenheiro electricista, lá nos Estados Unidos essa é uma formação de base, lá eles formam o empreendedor da área de eletricidade. Assim, a pessoa não vai sair um engenheiro e vai ser isso ou aquilo, ele será uma pessoa que irá montar uma empresa de engenharia elétrica, e vai contratar os funcionários.

11. O senhor concorda que, quanto maior a parcela da população com características empreendedoras, mais desenvolvida econômica e socialmente será uma nação?

Resp. Concordo plenamente. Concordo, porque a educação é que transforma as pessoas e, conseqüentemente, transforma o mundo. Isso faz uma diferença muito grande, porque se você tem um povo submisso, que é o que muitos governantes querem, principalmente os socialistas, eles querem um povo submisso.

Podemos fazer outra comparação entre o Brasil e o Estados Unidos que são os países que conheço. Nos Estados Unidos, é livre comércio, ou seja, o mercado é que se autorregula. Aqui no Brasil, é o Governo que regula o mercado, intervendo na economia quando acha necessário. Lá a maioria da população é empreendedora, existe empregados sim, mas a característica da população, é ser empreendedora.

Aqui, no Brasil, existe uma tendência a ser submisso, preferir ser empregado a empregador, exemplo disso são (algumas) das pessoas que buscam realizar concursos públicos, para ter a tal “estabilidade”, direitos, certas garantias e etc. Penso que tem que deixar o mercado se regular, porque senão a população não se desenvolve. É preciso que, ao invés de dar o peixe, ensinar a pescar. O objetivo dos governos socialistas, é de sempre dar o peixe, para a pessoa ficar dependente a sempre comer o peixe e nunca ensinam a pescar o próprio peixe. Em um país com perfil empreendedor, isso não acontece.

ENCERRAMENTO

12. Que conselhos o senhor daria a alguém que está pensando em iniciar um curso superior, mas que gostaria de, um dia, ter um negócio próprio?

Resp. *Que já inicie o negócio. Porque a experiência, não digo, que leva a perfeição, mas faz com que você erre menos. Então, quanto antes você começar, seja como engraxate, controlando seu recurso, vendendo algo, comprando algo, fazendo algo diferente com recursos próprios, lá na frente você irá errar menos.*

Enquanto você está na faculdade ou iniciando, é o momento de você errar, porque só com a teoria e a técnica, você não aprende completamente. Você somente aprende de modo significativo, suando, tentando, errando, porque se você pegar um milhão no banco, investe e deu errado, pronto, acabou. Mas se você investe um pouco, 1 mil reais, 2 mil reais, você vai adquirindo habilidades, porque a competência, na minha avaliação, quando tenho um conjunto de habilidades.

Podemos citar como exemplo de habilidades e competência, ao dirigirmos um automóvel. Para que eu possa guiar esse automóvel, devo possuir um conjunto de habilidades, qual seja, habilidade de direção, trocar as marchas, acionar o acelerador, a embreagem, habilidade em utilizar o retrovisor dentre outras. Assim, quanto mais e melhor habilidades possuir para dirigir o automóvel, quanto mais treinar essas habilidades, mais competente serei. Porque hoje posso dirigir um fusca, amanhã poderá surgir uma oportunidade de dirigir uma Ferrari, e poderá fazê-lo, pois terá mais segurança, e não vai dizer “que isso, não sou capaz de dirigir um carrão desse não”.

Então, para quem está iniciando uma faculdade, um conselho eu

dou é que mesmo estudando pratique o que está aprendendo, seja por meio de um negócio próprio, seja por meio de uma prestação de serviço de maneira voluntária na APAE, por exemplo. Um dia disse isso a meu filho, falei para ele se não gostaria de realizar serviços voluntários, ao que me questionou sobre não ganhar nada com esse trabalho, ao que lhe falei, “você vai ganhar sim, vai ganhar o aprendizado, ou seja, o que o dinheiro não pode comprar”.

Foi isso que fiz, quando realizava leituras na igreja, o professor perguntava eu me prontificava a responder. Nesse tempo, errava, engasgava, ficava vermelho, hoje, já não fico mais vermelho, não engasgo mais, erro menos, isso se deu porque fui atrás, busquei melhorar constantemente. Da mesma maneira é para quem está entrando no Ensino Superior, pois, com a prática você adquirir habilidades, de negociação, de estratégia, fazer projeto, uma vez que, hoje, neste cenário em que nos deparamos, com o auto grau de competitividade, quanto menos você errar, melhor.

13. Há algo mais que o senhor gostaria de expor, que não foi abordado?

Resp. *Sobre o empreendedorismo, quero destacar que existem várias formas de empreender, ao contrário dos que pensam que empreender é, somente ter o próprio negócio, ao trabalhar em uma empresa, você poderá empreender também, criando um novo produto, novos processos, novas rotinas. Muitas pessoas já me falaram, “você poderia ter a sua própria faculdade”, como empreendedor, eu sempre digo, primeiro, a vida não me deixou ir por esse caminho e além do mais, foi uma opção, eu optei, em ser o que eu sou, e fazer o que faço, não é nada imposto. Penso que as pessoas têm sempre que decidir por aquilo que quer e depois*

disso, tocar o barco. Se é montar próprio negócio, vai atrás, se especialize no negócio, na gestão ou mesmo contrate pessoas. A área financeira, por exemplo, você poderá contratar alguém que possa lhe dar suporte neste quesito, ou seja, contrate pessoas competentes, se você ainda não é.

Mas, se você não quer abrir o próprio negócio, que faça sempre bem feito, o que se propõe a fazer. Essa é a dica que dou para o futuro empreendedor. E que também, sempre tente negociar seu “passe”, pois, poderá chegar em um ponto em que você poderá se tornar negociável, com mercado te querendo e pagando o que você pedir. E isso é o mais importante, a estabilidade na profissão, e não a estabilidade no emprego. E para isso, uma vez que somos nosso próprio empreendimento, nosso próprio produto, para se ter estabilidade, temos que estar sempre acompanhando as mudanças, pois um produto que hoje é bom, poderá não sê-lo amanhã, temos que estar sempre inovando.

3.1.3 Comentários sobre o conteúdo extraído da entrevista

A partir da entrevista realizada, foi possível perceber grande aderência entre a fundamentação teórica, apresentada no trabalho, e o conteúdo extraído da experiência profissional e de vida do entrevistado.

Assim, podem-se validar conceitos apresentados ao longo do texto, como o de empreendedorismo, uma vez que o entrevistado sempre buscou realizar ações inovadoras, exemplificando-as com sua primeira atividade laboral, que foi construir uma caixa de engraxate e depois atuar engraxando sapatos. Agindo assim, ao chegar ao auge da juventude, ele já ocupava importantes cargos de liderança, mesmo com pouca idade.

Verificou-se, também, a importância da educação na formação do empreendedor, pois o entrevistado ressaltou que, em sua vida pessoal como

na profissional, o ensino escolar, sobretudo o ensino superior, foi fundamental para o êxito que teve, em tudo o que se propôs a fazer.

Toda essa formação fez com que o entrevistado pudesse escolher livremente, não somente adentrar, mas atuar, permanecendo, até o presente momento, na área educacional, obtendo grande sucesso. E, com base nesse grande êxito, o entrevistado sente grande obrigação de compartilhar, passando adiante, tudo aquilo que aprendeu ao longo da vida.

4 CONCLUSÃO

A base para a educação empreendedora consiste no desenvolvimento de atitudes e práticas de planejamento. Assim sendo, o ensino do empreendedorismo é a saída duradoura para toda a coletividade, uma vez que o ambiente escolar é considerado o centro de reflexão, discussão e formação do conhecimento.

Comumente, fala-se que o brasileiro é empreendedor por natureza. Mesmo assim, é apropriado destacar que qualquer empreendedor somente será bem sucedido, se for bem educado e encaminhado. A partir disso, entende-se que o momento certo de dar início essa preparação é o período em que o indivíduo ainda se encontra inserido no ambiente escolar.

Nesse sentido, percebe-se que a incorporação de disciplinas de conteúdo sobre empreendedorismo nas séries iniciais e, sobretudo, no ensino superior constitui-se em uma ação de caráter, no mínimo, inovadora, significando um rompimento com paradigmas tradicionais da educação.

Assim, além da inserção de disciplinas essencialmente empreendedoras no currículo escolar, é indispensável que os educadores harmonizem suas exposições, a partir desse novo padrão de instrução assinalado, enfocando a interdisciplinaridade, adaptada ao cotidiano dos estudantes.

REFERÊNCIAS

COSTA, A. B. da. **Exclusões Sociais**. Lisboa: Gradiva, 2005.

BETIM, L. M. Implicações do ensino de empreendedorismo no ambiente Acadêmico. 3º **Conafast–Congresso Acadêmico Faculdade Sagrada Família**. Tecnologias Socioeducacionais e Neuromarketing. Ponta Grossa: 2016.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

_____. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

_____. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

_____. **Transformando idéias em negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRUCKER, P. F. **O Gerente Eficaz**. São Paulo: Zahar, 1974.

FISCHER, T. M. D. A difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil: seis propostas de ensino para o decênio 2000/2010. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, edição especial, p. 121–139, Curitiba, 2001.

FILION, L. J. TenStepstoEntrepreneurialTeaching. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, Vol. 11, Nº3: 68–78. 1994.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIMENEZ, F.; INÁCIO JR, E. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. In XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. **Anais**. Salvador, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HISRICH, R. **Entrepreneurship, and Venture Capital**. Ed. Robert D. Hisrich. Lexington, MA: Lexington Books, 1986.

HISRICH, R. D., PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MENDES, A. R. de O. Apontamentos sobre a educação para o empreendedorismo em Portugal. **Revista Portuguesa de Pedagogia**. Ano 41–3, p. 285–298, 2007.

SHUMPETER, J. A. **A Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1997.



PERSPECTIVAS DO EMPREENDEDORISMO RURAL: PRODUÇÃO DE MORANGOS SEMI-HIDROPÔNICOS

Alan Carlos Martelócio

Acadêmico de Agronomia, Unicesumar
amartelocio@agronomo.eng.br

Darcy Pedro Thomaz

Mestre, Unicesumar
darcythomaz@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O morangueiro (*Fragaria x ananassaDuch.*) pertence à família das rosáceas, sendo um híbrido resultante das espécies americanas *F. Chiloensis*, *F. Virginiana* e *F. Ovalis*, e da européia *Fragaria vesca* (RONQUE, 1998 apud OLIVEIRA; SCIVITTARO, 2008). Segundo Santos (2003), no Brasil, a cultura se adapta em condições e regiões onde o clima apresenta características do tipo temperado e subtropical, onde se produz morango para consumo *in natura* e para a industrialização, destacando-se pela alta rentabilidade por área e demanda intensa de mão de obra Ronque (1998, apud OLIVEIRA; SCIVITTARO, 2008).

Para Gouvea et al. (2009, apud LAZZAROTTO, FIORAVANÇO, 2011), a cultura do morango nos territórios brasileiros desempenha papel importante, quando referenciado o caráter socioeconômico. A sua presença é maciça, na maioria dos Estados brasileiros, e a atividade produtiva ocorre, na sua grande maioria, em pequenas propriedades rurais. É uma cultura que se desenvolve na agricultura familiar, demandando elevada quantidade de mão de obra em todo o ciclo produtivo. O morango tem sua produção mais centrada nas regiões Sul e Sudeste, pelas condições ideais para o cultivo e desenvolvimento da fruta.

Como relevância, as importações de *Fragaria x ananassaDuch* (morango), no primeiro semestre do ano de 2014, foram de 4.653 mil ton., vindas de países como a China, Argentina, Chile, dentre outros. O volume comercializado da fruta na Ceagesp-SP, no ano de 2014, foi de 3.922 mil ton., só no primeiro semestre (AGRIANUAL, 2015).

No Estado do Paraná, segundo dados relativos ao ano de 2014, a área cultivada com a cultura do morango foi de 697 ha, com produção de 20,4 mil ton. da fruta, ocupando a nona posição entre as frutas produzidas no Estado, e a quarta na geração de renda, conforme o valor bruto da produção (VBP), referente à fruticultura (AGRIANUAL, 2015).

Conforme Lazzarotto e Fioravanço (2011), a cultura do morango possui diversas formas de produção, como em contato direto no solo, com ou sem

cobertura plástica, em túneis baixos ou em estufas, ou no sistema hidropônico, com ou sem substrato, conhecido como semi-hidropônico.

Ainda, de acordo com a Lazzarotto e Fioravanço (2011), a adoção de novas tecnologias, visando à elevação da produtividade e da qualidade da fruta de morango, destaca-se como uma preocupação geral dos produtores, independentemente do sistema produtivo adotado. O uso indiscriminado e em quantidades elevadas de agrotóxicos e a necessidade de rotação de culturas motivaram a busca por novas alternativas de produção para continuarem com a atividade. Para contornar esse problema, uma das formas é produzir morangos em ambiente protegido, onde se reduz a incidência de doenças e pragas.

Dentre as técnicas de produção do morango, está o sistema semi-hidropônico. É uma maneira de cultivo que envolve tecnologia diferenciada, com ocupação de recursos de produção, em que a mão de obra se destaca, pois tanto na produção de morango semi-hidropônico, como também em outras formas de cultivo não se dispensam as práticas orgânicas de manejo.

A agricultura orgânica tem como princípios e práticas encorajar e realçar os ciclos biológicos dentro da agricultura para manter e aumentar a fertilidade do solo, minimizar todas as formas de poluição, evitar o uso de fertilizantes sintéticos e agrotóxicos. Ela mantém a diversidade genética do sistema de produção, considera fundamental o amplo impacto social e ecológico do sistema de produção de alimentos. Produz alimentos de boa qualidade, com segurança alimentar, nutricional e em quantidade suficiente para atender aos mais diversos setores de consumo.

No processo orgânico ou com práticas convencionais, o cultivo do morango em diferentes escalas e sistemas preza pela fixação do homem no campo, por demandar mão de obra e atenção redobrada, quanto aos ataques de pragas e doenças, que culminam na baixa produção da cultura de morangos.

O produto comercializado, o morango, é um pseudofruto ou uma inflorescência (ANTUNES, 2008; BRANZANTI, 1989; RONQUE, 1998 apud SILVA et al., 2013). Pode ser consumido *in natura*, como também processado,

servindo de matéria prima para produtos transformados como iogurtes, tortas, geléias, bolos entre outros.

A partir dessas inferências, o presente artigo buscou avaliar e contextualizar ações empreendedoras na agricultura familiar, com ênfase na produção de morangos em cultivo semi-hidropônico, com realização de uma pesquisa de campo. O trabalho se justifica pela importância que a produção de morangos tem para o despertar do empreendedor dentro de uma propriedade rural de cunho familiar, além da importância do próprio estudo em si, uma vez que contribuiu tanto do ponto de vista acadêmico quanto para o meio rural. No âmbito acadêmico, objetivou-se desenvolver estudos na área do empreendedorismo, focado para a atividade no campo. Como atividade rural, confirmou a necessidade de se atuar de maneira profissional, mesmo em atividades que, aparentemente, não despertam muita atenção por não envolver grande quantidade de recursos financeiros.

O artigo foi organizado em cinco seções. A primeira parte traz a introdução do trabalho; a segunda discorre acerca da fundamentação teórica do tema, o empreendedorismo no meio rural; a terceira aborda os procedimentos metodológicos, utilizados para a operacionalização do estudo de caso; a quarta apresenta e discute sobre a análise dos dados; e, por fim, a quinta seção destaca considerações sobre o estudo, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 EMPREENDEDORISMO NO MEIO RURAL

O empreendedorismo, em vários segmentos e setores de produção do Brasil, tem gerado e fomentado grandes discussões nas últimas décadas. No convívio acadêmico, faz parte da estrutura curricular do curso de agronomia, como também nas instituições de ensino que propõem preparar pessoas, com tino ou perfil empreendedor, bem como nas relações empresariais.

A relação do empreendedorismo com estímulo ao crescimento e

desenvolvimento dos negócios com novas formas de produzir e de novas relações de trabalho foi proposta inicialmente em 1911, por Joseph Schumpeler, na sua obra Teoria do Desenvolvimento Econômico (BARROS; PEREIRA, 2008).

A *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) lançou relatório em 2013, mostrando que, no Brasil, 32,3% da população, ou seja, cerca de 40 milhões de brasileiros, estão envolvidos em ações e atividades empreendedoras, com destaque para o empreendimento desenvolvido por oportunidade (GEM, 2013). Esse quadro mostra o quão é importante o empreendedorismo e suas ações para a economia de determinado país.

As pesquisas relacionadas ao empreendedorismo têm destaque, atualmente, não só pelo fato de atenderem às necessidades individuais dos empreendedores, mas também por contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do país. E, ainda, mais do que criar novos empregos, os empreendimentos atuam como propulsores da criatividade em um momento em que tanto se fala na importância da inovação (WERLANG; ENGEL, 2015).

Inúmeras são as variáveis que condicionam ou interferem no sucesso de um empreendimento rural. Podem-se evidenciar, por exemplo, a região geográfica onde ocorre exploração da atividade, a forma de comercialização, o destino da produção e o tipo de atividade desenvolvida. Ao mesmo tempo, várias são as condicionantes dos resultados técnicos e econômicos, obtidos pelos produtores rurais, pois dificilmente se determinam quais são aquelas variáveis específicas que mais contribuem fundamentalmente para caracterizar um produtor rural empreendedor.

A utilização de determinada técnica de cultivo, a introdução de nova variedade, a combinação ótima de produtos, novas estruturas para a contratação de mão de obra, os manejos adequados em detrimento a situações de difícil controle, o clima, as oscilações de preço do mercado, dentre outros fatores, são relacionados ao sucesso de determinado empreendedor rural, seja ele de uma grande propriedade ou agricultor familiar. No entanto a utilização inadequada

ou indiscriminada de uma técnica produtiva/insumo, ou mesmo de uma estratégia que vem obtendo sucesso com um produtor rural, pode não conduzir ao resultado esperado com sua aplicação em outros estabelecimentos. Por outro lado, o desempenho insatisfatório de alguns produtores agropecuaristas pode estar associado à falta de orientação nas tomadas de decisões, na própria organização ou de visão sistêmica do processo produtivo ou, ainda, do complexo agroindustrial (atividades a montante e a jusante na cadeia produtiva agropecuária).

Nesse contexto, uma variável que pode significar diferenciação entre os resultados econômicos, o sucesso do empreendimento rural, obtidos por membros de um grupo de produtores rurais, são as atitudes de empreender da pessoa envolvida que contribuem positivamente para amenizar os impactos negativos não controláveis.

Dentre as atividades econômicas no Brasil, o agronegócio tem profundo destaque, sendo gerenciado pelos empreendimentos rurais. A representatividade no cenário econômico brasileiro leva as atividades desenvolvidas nas propriedades rurais ao alcance de 23% do produto interno bruto (PIB) (PEDUZZI, 2015).

De acordo com Grisa et al. (2014 apud GRISA; SCHNEIDER, 2014), ao analisar os segmentos de produção rural, destaca-se a participação da agricultura familiar responsável por 77% dos empregos no setor agrícola brasileiro, pelo cultivo de 70% dos produtos que compõem a cesta básica e por 40% de toda a produção agropecuária nacional.

Para Beldman e Lakner (2014), a indagação ao homem do campo, dentro da imagem que reflete o trabalho árduo e duradouro, sofrido e calejado, está ficando no passado. Há uma aceção contraditória na atualidade, visto o empreendedor rural na evolução e competitividade do mercado e as políticas agrícolas exigem do “agro empreendedor” habilidades preponderantes, com foco operacional e decisões estratégicas aprimoradas.

Antunes; Flores e Ries (2006 apud BRACHT; WERLANG, 2014) definem

empreendedorismo rural como a “necessidade de controlar e gerenciar um número cada vez maior de atividades que podem ser desenvolvidas dentro de uma propriedade do setor agropecuário”, englobando o conceito geral.

Chaves et al (2010 apud BRACHT; WERLANG, 2014) sugerem que no agronegócio, campo gerenciado pelo empreendedor rural, apesar de possuir domínio gerencial, o empreendedor rural deve estar propenso a riscos, em virtude das constantes variações cambiais a que estão expostos os produtos, além da inevitável dependência de fatores climáticos para obter resultados positivos de sua atividade econômica.

Segundo Marques e Silva (2014 apud BRACHT; WERLANG, 2014), o acesso à informação, às novas tecnologias e às políticas públicas são fatores condicionantes ao desempenho do empreendedor rural na atualidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante do objetivo de melhor compreender a capacidade empreendedora de agricultores familiares, esta pesquisa fez uso de dados primários, levantados diretamente com o produtor rural atuante na área de produção de morangos. A coleta de dados foi feita mediante entrevista individual, com aplicação de um questionário na forma de estudo de caso.

Segundo Demo (1992, p. 11), metodologia “significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para fazer ciência”. Não se restringe aos métodos e técnicas empregados, pois, além da face empírica, envolve a intenção de se discutir o problema. Portanto, não se pode subestimar a importância do método para a pesquisa.

Embora apenas instrumental, o método é indispensável sob vários motivos: de um lado para transmitir a atividade marca de racionalidade e ordenação, otimizando o esforço; de outro para garantir espírito crítico contra credulidades,

generalizações apressadas, exigindo para tudo que se diga os respectivos argumentos; ainda para permitir criatividade, ajudando a devassar novos horizontes (DEMO, 1992, p. 12).

Realizou-se, assim, a investigação da unidade produtiva sob sistema de cultivo do morangueiro, levantando-se informações com questionário de estudo de caso. Este tem demonstrado aceitação crescente no campo do empreendedorismo (PERREN; RAM, 2004 apud CESUMAR, 2015).

O estudo de caso, segundo Almeida e Fernandes Júnior (2014, p. 52):

Ajuda no entendimento dos fenômenos, sejam eles individuais, processos organizacionais ou ainda políticos, de uma sociedade. É um instrumento utilizado para compreender a forma e os motivos que levaram a determinada tomada de decisão.

A intenção foi realizar um prognóstico de empreendedorismo em propriedade rural familiar.

3.1 DESCRIÇÃO DA UNIDADE PRODUTIVA DE MORANGOS SEMI-HIDROPÔNICOS

O presente trabalho é resultante de um estudo de caso com a cultura de *Fragaria x ananassa*Duch (morango), sob sistema semi-hidropônico em cultivo protegido, em uma propriedade rural de caráter familiar, localizada no sítio Roda D'Água, na rodovia PR-317, km 128, no município de Floresta, região noroeste do Estado do Paraná.

Realizando-se a caracterização econômica da propriedade onde foi desenvolvido o estudo de caso, o imóvel rural possui 164,56 ha, ou ainda 68 alq.. Além do cultivo do morango, são conduzidas, em ciclo anual e de forma empresarial, as rotações entre soja e milho, sendo a principal atividade econômica da família. Outra atividade é a apicultura, na produção de mel. A

diversificação é uma das características de grande potencial da propriedade em questão.

A cultura do morango, frutífera de pequeno porte, é produzida seguindo as práticas orgânicas, sob o sistema semi-hidropônico. É cultivada em ambiente protegido, ocupando 500 m² de área coberta. A população presente na área é de 3.800 plantas de morango, produzindo de 0,50 a 0,60 kg de frutos por planta durante um ano. A capacidade de produção é de até 1,2 kg, segundo relato da entrevistada.

Para a implantação da atividade, o investimento inicial foi de aproximadamente R\$ 27.000,00. Dentro desses valores, houve a construção da estufa, da montagem do sistema de fertirrigação e das compras das mudas de morango. E, para a condução da cultura, os custos totais ficam em torno de R\$ 5.000,00 por ano. Os picos de produção começam em maio e vão até dezembro, sempre nos períodos com predominância de temperaturas mais baixas.

As mudas de morangos são importadas do Chile, por intermediador da cidade de Curitiba. Para aquisição das mudas, há o desembolso em moeda nacional, com oscilação do câmbio, a bagatela de 0,85 centavos por unidade. Na estufa se trabalha com duas cultivares de morangos: a cultivar *Andreias*, com sabor azedo, rústica, produzindo frutos menores e com maior solidez. E a cultivar *Albion*, com sabor doce e palatável, sendo cultivada em maior escala na presente produção e melhor aceitação de mercado. Segundo as informações da produtora, as aquisições das mudas são realizadas em conjunto com outros produtores de morango de outros municípios.

O sistema utilizado para fornecimento de água e nutrientes na estufa de morangos é o da fertirrigação. O nutriente mais requerido para o desenvolvimento vegetativo é o nitrogênio. O equilíbrio desse nutriente é fundamental, pois o excesso deste deixa a planta suscetível a pragas e doenças. Para a frutificação, ocorre a aplicação de potássio e micronutrientes para suprir a necessidade nutricional da planta. Os nutrientes citados são diluídos em água

e chegam até a planta pela irrigação. E, como composto orgânico, utiliza-se esterco de frango fervido, de galinhas poedeiras, aplicando-se cerca de 90 L durante a semana na irrigação e 2 L por semana com solução de micronutrientes. O sistema de gotejamento é renovado a cada ano, por conta de desgaste e fechamento dos pontos de gotejamento, por resíduos de adubos. A irrigação, quando ocorre a aplicação de somente água, é realizada conforme situação do clima no momento.

O substrato, material que sustenta as plantas com nutrientes e fixação de suas raízes, é composto por palha de arroz carbonizado e composto orgânico de procedência. O preparo do substrato ocorreu na propriedade, para otimizar os custos de aquisição. Esse material é substituído a cada três anos, com as plantas de morango, para renovação e início de novo ciclo produtivo.

A presença de pragas e incidência de doenças ocorre normalmente quando as culturas de soja e milho também estão sendo acatadas. Há problemas com lagarta, aplicando-se *baculovirus*, produtos caseiros, como óleo de *nem* para controle dessa praga.

A comercialização ocorre na cidade de Floresta e nos municípios vizinhos, direto ao consumidor final (varejo). O preço ofertado pelo kg de morango está em torno de R\$ 16,00. Ocorre a colheita durante o período da manhã, e entrega da matéria prima, no período da tarde. Mas, às vezes, a colheita acontece durante à tarde, daí a entrega se faz na manhã do dia posterior, conforme pedidos. A produção de morangos é limitada, sendo apenas dois produtores em toda a microrregião de Floresta.

3.2 O ENTREVISTADO

A entrevista foi concedida pela produtora rural responsável pelo cultivo de morangos, com idade de 28 anos. Filha de produtores rurais, graduada em engenharia agrônômica, pela Universidade Estadual de Maringá. Atuou na universidade no Projeto Paranaense de Certificação de Produtos Orgânicos,

com ação a pequenos produtores, habilidade em auditoria para certificação. Está envolvida na produção de morangos orgânicos semi-hidropônicos há três anos, sendo dois na assistência técnica e um na produção.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Na entrevista concedida pela produtora rural, foi lhe indagado inicialmente sobre as dificuldades encontradas na produção de morangos orgânicos semi-hidropônicos. Segundo relato da produtora, o clima instável, com aumentos de temperaturas e umidade elevada, além das pragas que atacam em demasia, prejudica a produção de morangos severamente, retardando também o crescimento da planta.

Quanto ao mercado de produção de morangos, o cenário é favorável aos produtores dessa fruta, mesmo diante de dificuldades de mercado. Um dos motivos é a ausência de produção local. As perspectivas são prósperas, pelo fato de que os consumidores dão preferência ao fruto fresco, de forma *in natura*, pós-colhido, o que garante o valor mais elevado ao produto. Para a cadeia produtiva, a crise econômica ainda não atingiu o setor fortemente, destacando-se que a agricultura é responsável pela sustentação de grande parte da economia do Brasil, embora ocorra oscilação dos preços, conforme a oferta dos produtos agropecuários.

A produtora rural, questionada sobre o controle de custo da produção, mencionou possuir dois cadernos, onde anota todos os custos, e outro caderno de campo, obrigatório na agricultura orgânica. Para o futuro, a pretensão é certificar seu cultivo orgânico. A certificação ainda não saiu por conta da necessidade do isolamento da área dos demais cultivos, o que não há possibilidade no momento.

Entrando nos quesitos para elencar as atribuições e competências empreendedoras, foram lhe questionados os fatores que a influenciaram a entrar na atividade. A produtora rural entrevistada mencionou alguns fatores

negativos que levaram à investidura na produção de morango. O fator de não se adaptar às rotinas da cidade, o que mostra sua proeminência às raízes voltadas ao campo, o estressante emprego no qual vivia. Ainda mencionou a não realização pessoal e o agravamento de alguns problemas de saúde, que alimentaram o retorno à vida simples, tranquila. Uma crise de pânico a fez retornar à propriedade e iniciar a atividade o mais rápido possível.

Segundo a entrevistada, acompanhar o crescimento da família na agricultura impulsionou suas decisões, pois percebeu que é possível aliar qualidade de vida à produção no campo satisfatoriamente, e destaca o pai como grande empreendedor rural, sabendo todas as etapas de condução das culturas da soja e do milho. A apicultura presente na propriedade está sob o controle da mãe, que trabalha desde o tempo dos avós, que é acompanhada pela filha entrevistada desde os seus 15 anos. Não há sócios na atividade de morango e ela não participa da associação de produtores. Outro ponto esclarecido pela produtora é que se verificam em vários setores da agricultura a falta de jovens no campo e a baixa quantidade de produtores que cultivam oleícolas e frutíferas. Muitos profissionais da saúde, como médicos e nutricionistas, recomendam o consumo de frutíferas, pelo alto teor de nutrientes, o que contribui para uma dieta equilibrada.

Perguntada se a ideia surgiu durante o tempo em que se graduava na Universidade Estadual de Maringá, a produtora expôs que a implantação da atividade veio logo após a conclusão do curso de agronomia. Porém, segundo a mesma, a faculdade lhe concedeu a chance de aprender tudo o que ela conhece hoje, tanto no âmbito pessoal como no profissional, facilitando os contatos com produtores da área, antecipando o início da sua atividade atual.

Sem a faculdade, o tempo para buscar todas as informações pertinentes à atividade de morango semi-hidropônico levaria muito mais tempo. Agilizou todo o processo, destacou. Declara ter despertado o interesse de entrar na atividade, quando visitou o município de Marialva, especificamente

uma propriedade rural, cuidada por uma senhora de 70 anos. Na referida propriedade, produzem-se morangos há oito anos, numa chácara de 6.000m². Além da estufa de produção de morangos, há uma casa, onde reside a senhora, uma horta para consumo próprio, espaço para galinhas caipiras e algumas plantas frutíferas. Revelou o lucro líquido de R\$ 30.000,00 por ano. Valor considerável pela dimensão da área, instigando a capacidade de produzir, ganhar um dinheiro razoável em pequeno espaço de terra.

Na cidade de Floresta, município de pequena abrangência urbana do noroeste paranaense, a procura por morangos é grande. Informa que Marialva, com apenas dez produtores e cada um com 3.000 pés de morangos, não produz suficientemente para atender à demanda do mercado consumidor na região noroeste. Em Floresta, havia apenas um produtor com 1.300 plantas de morangos. Visando a oportunidade de iniciar o negócio rural partiu do mercado aquecido de morangos. Há demanda para consumo do produto in natura. Os doceiros da cidade motivaram a produção, pois afirmaram adquiririam os frutos, quando a produtora noticiou que começaria a produzir. A partir daí, se vislumbrou um mercado promissor, com a venda da produção em cidades pequenas, como Itambé, Engenheiro Beltrão e Ivatuba, que ficam nas proximidades de Floresta. Avaliou a oportunidade como muito boa, buscando melhoras e alguns anos para se estabilizar e aumentar a produção. É uma cultura e produção nova na região, citou a entrevistada.

Toda atividade, primordialmente no início, enfrenta dificuldades, algumas momentâneas e outras que duram quase durante todo o empreendimento. Questionada sobre esse aspecto, a produtora relata que a presença de poucas empresas fornecedoras de insumos dificulta a aquisição e a necessidade do manejo do morango. Não há competição no mercado pela baixa oferta de produtos fitossanitários, ecologicamente corretos. Ainda, por ser uma produção orgânica, a carência de informação se fez presente no estopim da atividade. A graduação em engenharia agrônoma ajudou nesse momento. Buscou conduzir na “raça”, exclamou. O Instituto Emater, da cidade Marialva,

por intermédio do técnico local, buscou informações para os produtores direto do Estado do Rio Grande do Sul.

Em continuidade, inquiriu-se, se o plano de negócio foi fundamental para o sucesso da produção de morangos. Disse que não realizou plano de negócio. O planejamento para todas as etapas estava na mente, sabia quando construiria a estufa, a data de plantio, onde e como venderia. Tinha conhecimento dos passos a serem seguidos, fazendo anotações até hoje.

A entrevistada foi perguntada sobre seus pontos fortes e fracos. Relata que as forças vão aparecendo frente às dificuldades e obstáculos e a necessidade de superá-los. A determinação, a persistência e a pró-atividade foram essenciais para que isso ocorresse. Mas gostar do que se faz, ter amor à atividade, superam qualquer outra força. A fraqueza, em procrastinar.

Quanto aos valores investidos, segundo a entrevistada, 50% foram originados de recursos próprios, que foram poupados durante um tempo. A outra parcela foi um empréstimo realizado pela mãe, para pagamento em dois anos.

Após perguntado sobre o investimento, foi interrogado quando conseguiu seus primeiros clientes. Estes foram os amigos, em 16 de agosto de 2015. A satisfação e a felicidade vieram quando colheu a sua primeira safra de morangos.

Os momentos críticos do empreendimento de produção de morangos ocorreram logo após um mês de produção e crescimento das mudas, quando a família descobriu que o tio estava com um câncer, em fase terminal, com expectativa de 90 dias de vida. Por ser ele a família mais próxima, estagnou a produção no início para dar total assistência ao tio. Nisso, deixou de fazer os tratos culturais, fornecendo somente água ao morango. Várias plantas morreram, por falta de nutrientes. A superação veio na inspiração do tio, em viver a vida da melhor forma possível.

Foi abordado, à entrevistada, se existe lado positivo em ser empreendedora. A produtora destacou o lado de cuidar do próprio negócio,

pois é ela quem toma as decisões, sem a necessidade de superiores para mandar cumprir tarefas. Emendou dizendo que tem que responder por qualquer imprevisto que recair sobre a atividade. Ser empreendedora aumenta a responsabilidade e o cuidado consigo mesma.

Ao se tratar da receptividade do novo negócio por parte da família, o cultivo de morangos foi aceito ainda que a área rural já apresentasse outros cultivos. A plantação dos morangos tornou-se uma atividade nova para rendimento extra na economia familiar.

Finalizando a entrevista, foi questionada se faria tudo novamente e se possui outros projetos em mente. Respondeu dizendo que faria tudo novamente, mas iniciaria antes. Trabalha para aumentar a produção de morangos orgânicos, com a perspectiva de melhorar a produção atual e angariar mais clientes.

Por fim, a produtora entrevistada deixa um conselho para quem gostaria de seguir o próprio negócio, sendo empreendimento rural ou urbano. Recomendou: “busque inspirações”! Menciona que se espelhou em um produtor de morangos que está há 25 anos na atividade. Ser empreendedor não é fácil, existem etapas difíceis, haverá existência de barreiras e pessoas torcendo contra, alegando que não dará em nada. Haverá momentos em que alguma decisão não será certa. Por isso é manter o equilíbrio e não desistir e encarar até onde se pode. Se ainda não deu certo, persista que uma hora acontecerá.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento deste artigo, focando o empreendedorismo rural, foi possível perceber a relação entre ser produtor rural empreendedor e a formação educacional superior. Percebe-se a necessidade do retorno de jovens ao campo para conduzir atividades e diversificar a produção do empreendimento rural, alternando possibilidades para superar barreiras e

dificuldades. Aumentar o grau de gestão da produção faz parte dos requisitos necessários. O que designa as premissas de empreender, na questão, é a graduação que confere à produtora de morangos. Com isso, esta soube conduzir as situações com equilíbrio e agir com paciência, estabelecendo prazos e organização. Tornou-se um ponto chave para o início do empreendimento, ou seja, o lado acadêmico foi importante para as tomadas de decisões, ainda mais pelo fato de ser da área de formação e agora de atuação. Ser graduado ou possuir alguma formação não eleva empreendedores de sucesso, apenas se torna um diferencial para conduzir as situações. O empreendedorismo é acessível a todos.

Observou-se a necessidade de que o produtor rural se veja como um empreendedor no desempenho de suas atividades no campo. Tratar a propriedade como uma empresa e ter determinação para o sucesso no campo, para evitar a evasão dos jovens e a fixação destes no campo aliados à produção. Pais e filhos têm que se admitir como sócios, quebrando paradigmas no campo.

Além desses tópicos e a citação que diz sobre a fixação do homem no campo, é importante salientar, no presente artigo, a sucessão familiar nas propriedades rurais. A preparação dos jovens para conduzir as atividades no futuro é fundamental, quando realizada em parceria com a própria família. O empreendedorismo rural e políticas voltadas para essa questão levam à tona o êxodo rural e a minimização desse impacto.

O empreendedor é o encarregado pelo reconhecimento das oportunidades, perigos e possibilidades, efetivando a função de agente de mudança. De tal modo, o empreendedor intervém no desenvolvimento da região em que está estabelecido.

Diante disso, o primeiro momento que evidencia o caráter empreendedor se deu quando a produtora começou a empreender por necessidade, quando adquiriu doenças por rotinas estressantes, enxergando, a partir de assistências técnicas, a existência da oportunidade. A oportunidade

veio quando estabeleceu uma visão holística da cultura do morango. Outro momento empreendedor que pode ser identificado com a pesquisa está relacionado com a forma de conduzir o cultivo e a comercialização no mercado de destino final. Uma vez que pela produção, ainda em pequena escala, ela consegue atender a clientes específicos.

Portanto, o empreendedorismo aplicado à agricultura promove diversas melhorias, no âmbito da propriedade rural e da região em torno. A maximização dos resultados é evidente, atrelada à qualidade de vida dos envolvidos na produção.

REFERÊNCIAS

AGRIANUAL. **Morango**: Anuário da Agricultura Brasileira, São Paulo, p. 383–384, 2015.

ALMEIDA, S. do C. D.; FERNANDES JÚNIOR, A. M. **Metodologia da pesquisa**. Maringá: Centro Universitário de Maringá, 2014. Nucleo de Educação a Distância, C397.

BARROS, Aluizio Antônio de; PEREIRA, Claudia Maria Miranda de Araújo. **Empreendedorismo e crescimento econômico**: uma análise empírica. Curitiba, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000400005>. Acesso em: 10 maio 2016.

BELDMAN, A.C.G.; LAKNER, D.; SMIT, A.B. **Changing conditions require a higher level of entrepreneurship by farmers**: use of an interactive strategic management tool. WageningenAcademicPublishers. 2014, p.125–131.

BRACHT, D. E.; WERLANG, N. B. **Desenvolvimento de competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses**. Rio de Janeiro: XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014.

CESUMAR – Centro Universitário de Maringá. **Empreendedorismo sob a ótica da interdisciplinaridade**.v. 2. Maringá–Pr, Cesumar, 2015. 168p. Coletânea Didática. Disponível em: <<https://www.Unicesumar.edu.br/empresarial/wp-content/uploads/sites/31/2015/12/empreendedorismo-sob-a-otica-da-interdisciplinaridade-vii.pdf>>.

CHAVES, R. Q. **Tomada de decisão e empreendedorismo rural**: um caso da exploração comercial de ovinos de leite. Santo Antônio de Goiás: Embrapa Arroz e Feijão, 2009.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

GRISA, Catia; SCHNEIDER, Sergio. **Três gerações de políticas públicas para a agricultura familiar e formas de interação entre sociedade e estado no Brasil**. Brasília, 2014.

Colheita do morangueiro tratado com *Saccharomyces cerevisiae*. Horticultura Brasileira, Brasília, v.27, 2009.

LAZZAROTTO, Joelsio José; FIORAVANÇO, João Caetano. **Produção de morango em sistema semi-hidropônico**: estudo de caso para avaliar indicadores econômicos-financeiros e riscos associados. Bento Gonçalves–RS: CONVIBRA, 2011. Disponível em: <<https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/910013/4/LAZZAROTTOConvibra2011.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2016.

OLIVEIRA, Roberto Pedroso de; SCIVITTARO, Walkyria Bueno. **Produção de morangueiro cv. “Cegnidarem” sob túnel plástico**. Pelotas–RS: Ciência Rural, 2008. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/cr/2008nahead/a33cr302.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2016.

PEDUZZI, Pedro. **Participação da agropecuária no PIB sobe para 23% em 2015**. Brasília, 2015. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2015-12/participacao-da-agropecuaria-no-pib-sobe-para-23-em-2015>>. Acesso em: 15 maio 2016.

SILVA, SheyllaCristiny Alves et al.. **Produção de morango em sistema semi-hidropônico para o município de Garanhuns-PE**. URFPE: Recife, 2013. Disponível em: < <http://www.eventosufrpe.com.br/2013/cd/resumos/R1032-2.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2016.

WERLANG, N. B., ENGEL, R. **Empreendedorismo e intraempreendedorismo: uma investigação de competências empreendedoras com gestores de micro e pequenas empresas**. *Ágora*, revista de divulgação científica, 2015.



EMPREENDEDORISMO PARA PEQUENOS PRODUTORES RURAIS: HÁBITOS DE CONSUMO E OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS

Liana Gomes Netto

Mestre, Unicesumar
liana.netto@unicesumar.edu.br

Thaís Liliane dos Santos

Especialista, Unicesumar
thais.santos@unicesumar.edu.br

Yony Brugnolo Alves

Mestre, Unicesumar
yony.alves@unicesumar.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A maioria dos pequenos produtores rurais ainda vende suas mercadorias por meio das feiras e supermercados. A falta de tempo da população faz com que seja cada vez mais necessária a praticidade ao comprar, preferencialmente *online* e com cartões como forma de pagamento. Ao se analisar esse cenário, por meio dos estudos dos hábitos dos consumidores, verifica-se que existem várias oportunidades de empreender nesse setor.

O presente artigo tem como objetivo investigar se há mercado consumidor para produtos hortifrutigranjeiros orgânicos no município de Maringá, Estado do Paraná. Além desse objetivo geral, buscou-se identificar questões relacionadas aos hábitos alimentares dos pesquisados, o comportamento do consumidor e se há oportunidade de negócios para produtores orgânicos no município de Maringá.

A metodologia adotada foi uma pesquisa de campo com aplicação de questionário, aliada a uma revisão de literatura, em que se buscou identificar conceitos como empreendedorismo, hábitos de consumo e comportamento do consumidor.

O presente artigo está dividido em cinco partes, sendo elas a introdução, a revisão de literatura, dividida em três tópicos, a metodologia, a discussão dos resultados e a conclusão, e se justifica por ser a alimentação saudável uma grande tendência no ramo alimentício, que movimenta bilhões de dólares ao ano em todo o mundo. O Brasil está entre os maiores mercados de orgânicos, com taxas anuais de crescimento elevadas e com a necessidade de escoar a sua produção.

2 EMPREENDEDORISMO: HISTÓRICO, CONCEITO E DEFINIÇÕES

Para a compreensão de empreendedorismo e inovação, faz-se necessário iniciar por um breve histórico, conceituação e definições do que

é ser empreendedor, que, segundo Chiavenato (2012), provém do termo “*entrepreneur*”, em francês. Ainda segundo o autor, o empreendedor é muito mais que apenas um empresário, ele é um aventureiro, que assume riscos e inova, ou seja, encontra novos meios para impulsionar ou consolidar negócios, novos ou já existentes, é um realizador de novas ideias.

Para Dornelas (2012, p.28), o empreendedorismo é “o desenvolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades e a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”. O autor cita Schumpeter (1949 apud Dornelas, 2012, p. 28), que define o empreendedor como:

Aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais, e, ainda, “aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes.

Kirzner (1973 apud Dornelas, 2012, p.28) aborda o tema de forma diferente, para ele, o empreendedor “é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”.

Jeffrey Timmons (1990) afirma que, no século XXI, o empreendedorismo será mais do que, para o século XX, foi a Revolução Industrial. No entanto, historicamente, o empreendedorismo remonta a Marco Polo e sua tentativa de estabelecer uma rota comercial e, na Idade Média, definia aquele que gerenciava grandes projetos de produção (DORNELAS, 2012).

Chiavenato (2012, p. 6) relata que, em 1725, é utilizado pela primeira vez, pelo economista Richard Cantillon, o termo empreendedor, o indivíduo que assume riscos. O economista Jean Baptiste Say usa o termo empreendedor como “o indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade baixa para um setor de produtividade mais elevada”,

em 1814. Para Carl Menger (1871), empreendedor é “aquele que antecipa necessidades futuras”.

Já em 1949, Ludwig von Mises afirma que “o empreendedor é o tomador de decisões”. Em 1950, Joseph Schumpeter diz que o empreendedor é a “pessoa que deseja e é capaz de converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação bem-sucedida.” Em 1959, Friederick von Hayek afirma, que além de assumir riscos, o empreendedor “conduz à um processo de descoberta das condições produtivas e das oportunidades de mercado por parte dos próprios atores sociais”. Peter Drucker, 1970, contribui com a afirmativa de que “o comportamento do empreendedor reflete uma espécie de desejo de colocar sua carreira e sua segurança financeira na linha de frente e correr riscos em nome de uma ideia, investindo muito tempo e capital em algo incerto”, e, por fim, em 2002, William Baumol diz que “empreendedor é a máquina de inovação do livre mercado” (CHIAVENATO, 2012, p. 6–8).

No Brasil, conforme Dornelas (2012, p.14), o empreendedorismo “começou a tomar forma” na década de 1990, com o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) e a Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*). O autor afirma que:

Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora (DORNELAS, 2012, p.14).

O empreendedorismo é também considerado um instrumento de desenvolvimento social e não apenas de crescimento econômico, como afirma Dolabela (2006). Em seu livro, *O Segredo de Luisa*, o autor afirma que o empreendedor é o “motor da economia”, o sonhador que transforma seus sonhos em realidade e que, por meio da educação, ele procura produzir mudanças culturais, para que o empreendedorismo e a inovação possam ser ajustados às necessidades da sociedade.

Dolabela descreve que:

O empreendedor deve ter alto comprometimento com o ambiente, em todos os seus aspectos: cidadania, ética, economia, justiça social, ecologia. Fortalecendo e preservando o meio ambiente, contribuindo para a economia, ele estará criando melhores condições para seu próprio desenvolvimento como cidadão e empreendedor (DOLABELAS, 2006, p.248).

Em suma, o autor enfatiza que a ética no empreendedorismo deve ser dada de maneira que gere valor positivo para a coletividade, incluída, aqui, toda a natureza, cabendo também ter um compromisso com a localidade em que atua. Não basta ter um bom faturamento, um bom lucro.

3 HÁBITOS DE CONSUMO

Cada pessoa, ou cada grupo de pessoas, tem hábitos de consumo, alguns semelhantes, outros não.

Menciona Giglio (2010) que identidade grupal são as regras de comportamento de cada pessoa dentro de um grupo. Os hábitos de consumo dos sujeitos são baseados em estilos de vida, traduzidos por meio da mídia ou a um grupo que gostaram de pertencer.

O trabalho será restrito aos hábitos alimentares, os quais serão relatados no estudo de caso.

De acordo com a pesquisa do IBGE (2011, p.40):

As maiores médias de consumo diário per capita ocorreram para feijão (182,9 g/ dia), arroz (160,3 g/ dia), carne bovina (63,2 g/ dia), sucos (145,0 g/ dia), refrigerantes (94,7 g/ dia) e café (215,1 g/ dia). Valores ao redor de 50 g/dia per capita foram observados para pão de sal (53,0 g/ dia), sopas

e caldos (50,3 g/ dia) (Tabela 1.1). Os homens referiram menores consumos per capita do que as mulheres para as verduras, saladas, e para grande parte das frutas e doces.

Percebe-se, com a pesquisa do IBGE (Análise do Consumo Alimentar no Brasil), que o prato principal da população brasileira ainda é o tradicional arroz, feijão, carne. Quanto às verduras, saladas e frutas, estas são consumidas em grande parte pelas mulheres e menos pelos homens.

De acordo com a pesquisa do IBGE (2011, p. 44): “o consumo de frutas e verduras aumenta muito com a renda”, ou seja, o fator socioeconômico tem grande parcela de determinação nos hábitos alimentares também.

O consumo de frutas, verduras, legumes está presente na vida dos brasileiros. Desde muitos anos até hoje, as feiras livres são locais de trocas econômicas, culturais e sociais.

Desde a antiguidade, as feiras têm como principal objeto promover trocas de mercadorias entre pessoas de diferentes lugares, com diferentes produtos, com a principal finalidade de suprir as necessidades pessoais de cada indivíduo (BOECHAT, SANTOS, 2009, p.3).

Esses locais existem até hoje. A feira é um local onde é possível a troca de culturas e onde se oferecem produtos frescos, variedades, melhor preço e com uma qualidade melhor do que a que está disponível na maioria dos grandes supermercados.

Os hábitos de consumo e o comportamento do consumidor são influenciados por algumas variáveis, de acordo com Limeira (2008), dentre elas: características demográficas (idade, sexo, estado civil), socioeconômicas (renda, grau de instrução, ocupação profissional), psicográficas (estilo de vida, personalidade, valores), ocasiões de compra ou consumo, os benefícios que levam as pessoas a comprarem os produtos, a utilização dos produtos, se usam em grande ou pequena quantidade, a fidelidade dos consumidores e as atitudes em relação à marca.

Essas variáveis podem ser identificadas, por exemplo, o estado civil. O indivíduo solteiro tende a consumir alimentos mais práticos, rápidos de fazer ou, ainda, alimenta-se fora do domicílio, enquanto que uma família com adultos e crianças prefere balancear as refeições com verduras e saladas, não tendo o gasto alto que teria com alimentação fora do domicílio.

Pinheiro et al. (2008) classificam em três níveis os fatores que influenciam o comportamento de uma compra: fatores psicológicos, socioculturais e situacionais.

Nos fatores psicológicos, cada indivíduo é visto de maneira isolada. As decisões são tomadas de acordo com as características psicológicas, ou seja, funções cognitivas (pensamentos), conativas (comportamento) e afetivas (sentimentais). O processo de compra envolve “O estudo da percepção, da aprendizagem, da memória, das atitudes, dos valores, das crenças da motivação, da personalidade e dos estilos de vida dos consumidores” (PINHEIRO et al., 2008, p. 22).

Nos fatores socioculturais, de acordo Pinheiro et al. (2008), o indivíduo não é visto mais de uma maneira isolada. Ele é um ser social que reage e transforma-se pelo contexto inserido.

Giglio (2010, p.97) complementa:

[...] o conceito de identidade grupal, que explica as necessidades de consumo das pessoas conforme os papéis que devem ser mantidos no grupo. O profissional que desejar utilizar o modelo social deverá entender as regras dos grupos de que seus consumidores participam, as quais determinam seu comportamento.

Por fim, os fatores situacionais. São os fatores de compra em que o indivíduo realiza a compra pela gama de influências momentâneas, de acordo com Pinheiro et al. (2008, p. 40), “ambientação da loja, displays nos pontos de venda, disposição dos corredores de prateleiras, posição dos produtos nas gôndolas e outros.”

Conforme descrito, o poder de compra não é limitado, vários fatores podem influenciar na compra. Após desta, vários motivadores estiveram presentes, conscientes ou inconscientes.

4 OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS: AGRICULTURA ORGÂNICA

Uma das resistências, quando se trata da produção de produtos orgânicos, refere-se aos custos de produção que, em tese, seriam mais elevados do que os custos de produção do sistema convencional. Com custos de produção mais elevados, teriam preços finais majorados, dificultando-se a venda dos produtos. No entanto, de acordo com Souza e Garcia (2013), em estudo realizado para dez espécies de hortaliças, a diferença no custo de produção no sistema orgânico e no sistema convencional é pequena, sendo que o sistema orgânico se apresentou com um custo de 8,1% menor por hectare.

Ainda, segundo Souza e Garcia (2013), os preços pagos pelos produtos orgânicos se apresentaram, em média, 57,8% superiores aos pagos pelos produtos convencionais.

A princípio, o que justificaria a disposição dos consumidores em pagar mais caro por produtos orgânicos seria a busca por produtos que não agredissem o meio ambiente e que, por não consumirem agrotóxicos em seu processo produtivo, seriam benéficos à saúde.

Almeida Neta et al. (2015) investigaram os custos no cultivo da banana orgânica no município de Porteirinha em Minas Gerais, sendo que a produção de banana analisada é certificada pelo selo SAT no ano de 2013. No caso da produção de banana orgânica certificada, houve receita líquida negativa, ou seja, o produtor rural teve prejuízo.

Segundo Martins et al. (2015), que investigaram a produção de maçã orgânica no município de São Joaquim/SC, os produtores daquela localidade optaram por produzir de forma orgânica, preocupados com os problemas

de saúde que os defensivos agrícolas causam para quem os manuseia. É importante mencionar que os produtores de maçã orgânica no município de São Joaquim estão organizados em cooperativa e que se denominam agricultores familiares.

Cavalcanti et al. (2015) investigaram a existência de mercado consumidor para produtos orgânicos no Estado da Paraíba, onde 158 pessoas responderam a questionário a respeito do consumo de orgânicos. Dos 158 entrevistados, 83% disseram que consomem produtos orgânicos, e, em relação à frequência desse consumo, observou-se que 42% consomem semanalmente e 31%, diariamente. Em relação aos produtos que são consumidos, verificou-se que 49% são hortaliças e 33%, frutas e, quando questionados em relação ao motivo que os faz consumir orgânico, a resposta mais presente foi a saúde, com 54% das respostas, e a ausência de agrotóxicos, com 31%. No quesito preço, 31,54% dos entrevistados afirmaram estar dispostos a pagar entre 8 e 12% a mais por produtos orgânicos, outros 25,50% pagariam entre 3 e 7% a mais por produtos orgânicos.

De acordo com Pires et al. (2015), o Brasil é o terceiro maior país com área orgânica e, quando se averigua a quantidade de produtores, o Brasil é o segundo na América do Sul. No entanto, ainda segundo Pires et al. (2015), na região Norte do Brasil a prática de produção orgânica ainda é muito incipiente, havendo somente 405 produtores orgânicos certificados, enquanto a região Sul contava, no período da pesquisa, com 3.553 produtores orgânicos certificados.

5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para se alcançar os resultados obtidos no trabalho foi a pesquisa de campo com aplicação de questionário, de forma aleatória, para a análise de mercado consumidor de produtos orgânicos no município de Maringá-PR.

O questionário, diz Almeida (2014, p.56), “também é considerado um instrumento de coleta de dados e se constitui por perguntas que podem ser respondidas tanto na presença do pesquisador, quanto em sua ausência”. A aplicação do questionário se deu na ausência dos pesquisadores, com 25 perguntas, entre elas, perguntas fechadas e de múltipla escolha.

A coleta de dados foi realizada na internet, por meio de e-mail e redes sociais, e a ferramenta utilizada para a obtenção dos dados foi o *Google Forms* (https://docs.google.com/forms/d/1Lulk0Hbmhjzx2MysyuLxunNLDW-4U0aPH2luT_OAQkA/viewform).

A pesquisa pode ser classificada como estudo exploratório, quanto ao escopo, e qualitativa e quantitativa por amostragem não probabilística, quanto à metodologia, segundo Pinheiro et al. (2011). De acordo com os autores:

A pesquisa exploratória colabora da definição do problema da pesquisa, ajuda a definir o foco e as prioridades do estudo, e visa a compreender o comportamento e as atitudes dos consumidores, explorando as possíveis relações de consumo existentes entre empresas e consumidores ou clientes, servindo para levantar hipóteses e descobrir características desconhecidas sobre assuntos nos quais uma empresa não possui conhecimento ou domínio (PINHEIRO et al., 2011, p. 56).

Para os autores supracitados, as pesquisas exploratórias utilizam geralmente as metodologias qualitativas, com pequenas amostragens, mas estudos combinados também se justificam, pois, quando não há informações anteriores a respeito de determinado problema, há a necessidade de se estabelecer quais parâmetros serão utilizados para quantificá-los (PINHEIRO et al., 2011).

Por sua vez, a pesquisa quantitativa:

Se destina a descrever as características de uma determinada situação mercadológica, medindo numericamente, por meio de uma amostra

representativa da população estudada, as hipóteses levantadas a respeito de um problema de pesquisa (PINHEIRO et al., 2011, p. 69).

A pesquisa quantitativa por amostragem não probabilística tem uma amostra de 118 respondentes, para aproximadamente 400 mil habitantes maringenses (DIÁRIO DA UNIÃO, 2015, online), com margem de erro de 10% e intervalo de confiança de 95%, de acordo com o Quadro 01.

Tabela 01 – Cálculo do tamanho amostral

SIQUEIRA CAMPOS

Determinação do tamanho mínimo de amostra para o cálculo da proporção de uma população

Tamanho da população infinito ou desconhecido

Nível de confiança desejado	95,00%
Erro máximo desejado	10,00%
Proporção da população	50,00%
Amostra	97

Tamanho da população conhecido? Sim

Tamanho da população finito e conhecido

Tamanho da população	400000
Amostra corrigida pela população	97

Considere este tamanho de amostra.

Amostra para média

Fonte: Siqueira Campos (2016, online)

Para uma amostra de número 100, a margem de erro é de 10%, e, como se trata de amostragem de cunho mercadológico, o intervalo de confiança aceitável é de 95%, de acordo com Pinheiro et al. (2011).

Para finalizar, se faz necessário enfatizar que o questionário foi aplicado aleatoriamente, por meio de envio de e-mail e redes sociais das autoras aos seus contatos diretos, mas sem o contato direto com as pesquisadoras. A pesquisa se deu de maneira anônima, sem a identificação dos respondentes e as questões tiveram apenas cunho mercadológico.

5.1 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na presente pesquisa, 118 moradores do município Maringá responderam ao questionário com perguntas relacionadas às suas características (sexo, idade, escolaridade etc.), ao consumo de orgânicos, frequência desse consumo, disponibilidade em pagar mais caro por esse produto e perguntas relacionadas ao formato de pagamento e acesso a esses produtos, entre outras questões.

Mais de 58% dos pesquisados são do sexo feminino e 50% têm entre 26 e 35 anos de idade. Em relação à escolaridade, mais de 70% cursaram pós-graduação. Em relação ao consumo de produtos transgênicos, 50% afirmaram não se importar se estão consumindo transgênicos ou não, já outros 50% apresentaram preocupação em relação a isso. Para complementar essa pergunta, os pesquisados também responderam, em relação a sua preferência, quanto a consumir produtos orgânicos ou consumir produto convencional (com agrotóxico), nesse caso 78% responderam que preferem consumir orgânicos, para cerca de 18%, tanto faz, e o restante prefere os produtos convencionais.

Pode-se observar que metade dos entrevistados não tem grandes preocupações em relação aos produtos serem ou não transgênicos, embora se saiba que a preocupação em não consumir esse tipo de produtos tem se elevado nos últimos tempos.

No que tange ao preço dos produtos orgânicos, a pergunta foi se o pesquisado pagaria mais caro pelos orgânicos, 60,2% responderam que pagariam, em contrapartida 39,8% não pagariam mais caro por esses produtos. Nesse caso, percebe-se que em Maringá a porcentagem dos que estão dispostos a pagar mais pelos orgânicos é superior ao encontrado no Estado da Paraíba por Cavalcanti et al. (2015), onde cerca de 57,4% estariam dispostos a pagar entre 3 e 12% a mais pelos orgânicos.

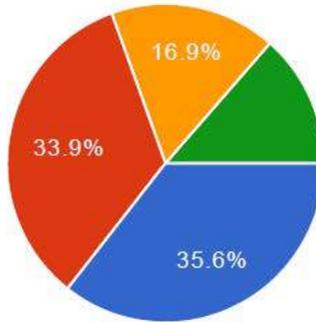
Esse é um ponto positivo para os produtores de orgânicos em Maringá e uma sinalização de possibilidade de empreender nessa área também, pois,

se mais de 60% dos entrevistados afirmam que pagariam mais caro para obter produtos orgânicos, isso significa que preço mais elevado não seria uma alta barreira para esse tipo de produto.

Um questionamento importante foi em relação à confiança dos consumidores em relação aos orgânicos, nesse caso mais de 70% afirmaram confiar em produtos orgânicos e, em relação à confiança na certificação dos orgânicos, esse número se reduziu para cerca de 50% que confiam na certificação. Talvez essa diferença entre a confiança em orgânicos e a certificação desses se deve à falta de divulgação a respeito da importância da certificação e, principalmente, ao desconhecimento a respeito do que consiste o processo de certificação.

Outro grupo de perguntas estava mais direcionado à origem dos produtos adquiridos e ao canal de compra utilizado. O questionário teve uma pergunta a respeito se onde o pesquisado mora, ele possui acesso a produtos de pequenos produtores rurais, mais de 73% possuem esse acesso. Ao serem questionados se comprariam desses pequenos produtores rurais por meio da internet, mais de 78% responderam que sim, utilizariam a internet para comprar produtos originários de pequenos produtores rurais. No que tange à importância dada à entrega em domicílio desses produtos, verificou-se que, para quase 70%, essa entrega é importante ou muito importante, conforme se verifica no Gráfico 1.

Gráfico 01 – Importância da entrega em domicílio



Muito importante	42	35.6%
Importante	40	33.9%
Pouco importante	20	16.9%
Não interfere	16	13.6%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A importância dada à entrega em domicílio provavelmente se deve à rotina difícil que as pessoas levam na atualidade, não restando muito tempo para a procura de produtos de qualidade, se o produtor puder oferecer esse tipo de serviço, acredita-se que elevará sua chance de sucesso na busca por clientes.

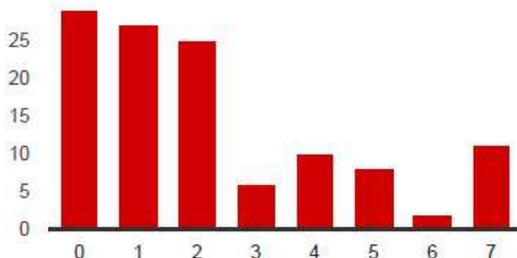
Os respondentes da pesquisa também foram questionados a respeito da frequência com que consomem frutas, legumes e verduras não orgânicos mas que são de origem de pequenos produtores rurais, 22% responderam que consomem diariamente esses produtos, outros 18,6% consomem três vezes por semana.

Já quando questionados em relação à frequência de consumo de produtos semiprocessados não orgânicos como geléias, compotas e conservas também de origem de pequenos produtores rurais, o cenário foi bastante

diferente, cerca de 37% nunca consomem esses produtos, 28%, apenas uma vez por semana e quase 20%, duas vezes por semana.

Quando se repetiram essas mesmas perguntas, mas direcionando-se para produtos orgânicos, também se encontrou um cenário bem diferente. Em relação à frequência do consumo de frutas, legumes e verduras orgânicos, observou-se que 24,6% nunca consomem esses produtos, outros 22,9%, apenas uma vez por semana, 21,2%, duas vezes por semana, conforme se observa no Gráfico 2:

Gráfico 02 – Frequência de consumo de produtos orgânicos



Nunca: 0	29	24.6%
1	27	22.9%
2	25	21.2%
3	6	5.1%
4	10	8.5%
5	8	6.8%
6	2	1.7%
Todos os dias: 7	11	9.3%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

E a respeito da frequência de consumo de produtos orgânicos como geléias, compotas e conservas, observou-se que 52,5% nunca consomem esses produtos, 22,9%, apenas uma vez por semana e 12,7%, duas vezes por semana.

Quando se encontra que 37% nunca consomem produtos *in natura* orgânicos e 52,5% nunca consomem produtos processados orgânicos, pode-se analisar de duas maneiras, por um lado é ruim, pois verifica-se que grande parte dos entrevistados não consome orgânicos, por outro, isso pode apresentar uma oportunidade de negócio, pois há um grande número de consumidores a serem atingidos por esses produtos.

Uma das interrogações, quando se pensa na comercialização de produtos orgânicos, é em relação ao seu preço, 65,3% dos pesquisados consideram os produtos orgânicos caros e 36,4 dos mesmos pesquisados achamos produtos convencionais caros.

Quando questionados em relação ao que consideram mais importante na compra desses alimentos, os respondentes poderiam assinalar até três opções dentre cinco apresentadas, sendo elas qualidade nutricional, sabor, aparência, comodidade e preço. O mais importante é a qualidade nutricional, que foi marcada por 77 pessoas (de um total de 118), seguida pelo sabor, escolhida por 64 pessoas, e pelo preço com 67 pessoas assinalando essa opção.

Desse modo, pode-se inferir que, se as pessoas aliarem a qualidade nutricional com a prática de produção orgânica, certamente optarão pela compra de orgânicos.

Em relação ao canal de compras utilizado pelos pesquisados, somente 11,9% compram por meio da internet e 35,6% preferem comprar esses produtos nas feiras livres. Já em relação à forma de pagamento preferida, mais de 77% afirmaram preferir a utilização de cartão de crédito/débito, seguido por mais de 60% que preferem utilizar dinheiro em espécie.

Ainda sobre oportunidades de negócio, uma informação se refere ao meio de pagamento utilizado, pois, como a maioria prefere o pagamento por

meio de cartões, é provável que a adoção desse novo meio de pagamento possa atrair novos clientes e funcionar como um atrativo ou diferencial desses pequenos produtores ou, ainda, uma oportunidade para intermediários.

6 CONCLUSÃO

Pode-se afirmar que a aplicação do questionário trouxe ricas informações no que tange a oportunidades de novos empreendimentos no município de Maringá quando se trata de produtos hortícolas orgânicos.

Destaca-se a grande confiança apresentada pelos pesquisados, quando se trata de um produto orgânico, nesse sentido pode-se afirmar que os consumidores confiam, quando se deparam com um vendedor de frutas, legumes e verduras, e este afirma que seus produtos são orgânicos.

Além disso, em relação aos preços, há duas importantes considerações a serem feitas, a primeira delas se trata da dificuldade em cultivar orgânicos e da própria inviabilidade desse cultivo por seus altos custos, o que elevaria o preço final desses produtos, mas, na literatura pesquisada, maiores custos para produzir orgânicos não é uma unanimidade, de modo que não é possível afirmar que a produção de orgânicos será mais cara do que a produção convencional. A segunda consideração vem do questionário aplicado, em que mais de 60% dos pesquisados afirmaram que estariam dispostos a pagar mais caro pelos produtos orgânicos, tamanha sua confiança na qualidade desses produtos.

Como oportunidade para novos empreendimentos, destacam-se o próprio interesse em consumir orgânicos e a disponibilidade em pagar um pouco mais por isso por parte dos consumidores, além da questão referente à entrega em domicílio, para 35,6% dos pesquisados, ela é muito importante e para 33,9%, é importante, ou seja, se for possível aliar a produção de orgânicos com um bom serviço de entregas em domicílio, o empreendedor terá uma boa oportunidade de sucesso no negócio.

Mais de 77% dos pesquisados afirmaram preferir a utilização dos cartões de crédito e débito no momento da compra, o que mostra aos empreendedores do setor uma linha a ser seguida, no sentido de facilitar a forma de pagamentos, investindo nessa área também, pois, além de ter bons produtos, se o empreendedor tiver um bom canal de comercialização e formas facilitadas de pagamento, as chances de ele ter sucesso serão maiores.

Como sugestão de novas pesquisas, aponta-se a investigação dos custos de produção de produtos orgânicos em Maringá. E, como limitação da presente pesquisa, destaca-se que cerca de 70% dos pesquisados possuem pós-graduação, o que é bastante positivo, mas pode representar algum empecilho quando se extrapola a análise da amostra para a população como um todo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Siderly do Carmo Dahle de. **Metodologia da Pesquisa**. Centro Universitário de Maringá. Núcleo de Educação a Distância. Maringá-PR, 2014.

ALMEIDA NETA, Maria Nilfa; ARAÚJO, Felipe Dias; RABELO, Josimara Mendes; ALMEIDA, Tarcísia da Silva; CUNHA, Lize de Moraes Vieira da. Análise dos custos de produção de bananicultura orgânica com selo SAT—sem o uso de agrotóxico no norte de Minas Gerais. **Cadernos de Agro ecologia**. Vol. 10, n.º 3 de 2015.

BOECHAT, Patrícia Teresa Vaz; SANTOS, Jaqueline Lima dos Santos. **Feira livre: Dinâmicas espaciais e relações identitárias**. Disponível em: <<http://www.uesb.br/eventos/ebg/anais/2p.pdf>> Acesso em 13 jun. 2016.

CAVALCANTI, Natália Thaynã Farias; OLIVEIRA SOBRINHO, Josenildo de; SILVA JÚNIOR, Carlos Augusto da; FARIAS; Marta Emília Aires Cavalcante de; CAVAL-

CANTI, Rayza Morganna Farias. Mercado de orgânicos no estado da Paraíba: caracterização da produção e grau de consumo da população. **Cadernos de Agroecologia**. V. 10,n.º 3 de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

DIÁRIO DA UNIÃO. 2015. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=28/08/2015&jornal=1&pagina=109&totalArquivos=248>>Acesso: 23 de jun de 2016.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. 30. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2016.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4. ed – 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GLIGIO, Ernesto Michelangelo. **O comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

IBGE. **Pesquisa de orçamentos familiares 2008–2009**: análise do consumo alimentar pessoal no Brasil. Rio de Janeiro : IBGE, 2011.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARTINS, Carlos Roberto; FARIAS, Roseli de Mello; SOUZA, Marcelo Esteves; BARRETO, Caroline Farias. Fruticultores pioneiros em sistema de produção orgânica de maçãs no município de São Joaquim, SC. **Cadernos de Agroecologia**. Vol 10, Nº 3 de 2015

PINHEIRO, Roberto Meireles; CASTRO, Guilherme Caldas de; SILVA, Helder Haddad; NUNES, José Mauro Gonçalves. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

PINHEIRO, Roberto Meireles; CASTRO, Guilherme Caldas de; SILVA, Helder Haddad; NUNES, José Mauro Gonçalves. **Pesquisa de Mercado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

PIRES, Willian Luan Rodrigues; PANTALEÃO, Elba de Oliveira; OKAWADA, Fernanda Corrêa Freitas; JESUS, Moises; BRESSAN, Idineia. Produção Orgânica no Brasil. **Cadernos de Agroecologia**. V. 10, n. 3, out. 2015.

SIQUEIRA CAMPOS. **Cálculo do tamanho amostral**. 2016. Disponível em: <<http://www.siqueiracampos.com/downloads>> Acesso em: 23 de jun de 2016.

SOUZA, Jacimar Luis de; GARCIA, Rogério Dela Costa. Custos e rentabilidades na produção de hortaliças orgânicas e convencionais no estado do Espírito Santo. **Revista Brasileira de Agropecuária Sustentável (RBAS)**, v.3, n.1, p.11–24, Julho 2013.



EMPREGABILIDADE E EMPREENDEDORISMO: MEIOS PARA ENFRENTAR AS DIFICULDADES IMPOSTAS PELA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Kátia Rodrigues Montalvão Paias

Especialista, Unicesumar
katia.montalvao@unicesumar.edu.br

Lilian Gonçalves

Especialista, Unicesumar
lilian.goncalves@unicesumar.edu

1 INTRODUÇÃO

A sociedade do conhecimento é caracterizada pela ausência de barreiras, pela rapidez de comunicação e por desenvolver nas pessoas o senso de limitação pessoal, assim, neste momento, o conhecimento tornou-se uma mercadoria imprescindível ao desenvolvimento do capitalismo. Portanto, qualquer pessoa pode adquirir os “meios de produção”, que é o conhecimento exigido para a tarefa, porém nem todos poderão vencer.

Nesse contexto, é essencial saber que o trabalho sempre fez parte da vida de todos os seres humanos, desde os primórdios, quando era preciso caçar, pescar, acender o fogo, entre outras práticas, para a sobrevivência. O termo emprego surgiu com a Revolução Industrial, quando os burgueses adquiriram os meios de produção e incentivaram o fortalecimento do capitalismo. Foi nesse período que passou ser vantajoso colocar os trabalhadores em um espaço fechado, com horário fixo, onde suas ações eram vigiadas.

De lá para cá, o capitalismo consolidou-se e desenvolveu-se, como as novas tecnologias, provocando o êxodo rural e a diminuição da quantidade de mão de obra para as empresas. Desse modo, todas essas mudanças fizeram de fato surgir outros termos essenciais para a sobrevivência dos seres humanos, a empregabilidade e o empreendedorismo.

A empregabilidade é a capacidade que a pessoa tem de manter-se empregada, conseguir promoções na empresa em que trabalha e de conseguir novas oportunidades no mercado de trabalho, por meio do desenvolvimento de suas habilidades. O termo empreendedorismo é uma característica que envolve iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir seus respectivos riscos e recompensas.

Assim, o profissional desta sociedade terá que transformar as informações em conhecimentos, e estes, em habilidades e atitudes, pois as competências são o diferencial competitivo para os empreendedores e para o exercício da empregabilidade.

Desse modo, o referido artigo objetiva apresentar os conceitos de emprego, trabalho, empregabilidade, empreendedorismo e os contextualizar com a sociedade do conhecimento. Esta pesquisa também será realizada para responder à seguinte problemática: Como os profissionais da sociedade do conhecimento alcançarão a empregabilidade ou o empreendedorismo por meio das competências?

Torna-se imprescindível caracterizar o mundo atual, denominado como a sociedade do conhecimento, diferenciar os termos trabalho e emprego, conceituar a empregabilidade e empreendedorismo na sociedade do conhecimento, abordar os elementos que compõem a empregabilidade e o perfil do empreendedor na era da competência, por fim, abordar o cenário futuro versus pré-requisitos para atender ao mercado por meio da educação formal, competências técnicas e competências emocionais.

2 MUNDO ATUAL: SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Segundo o pesquisador Peter Drucker (2002), a sociedade do conhecimento é caracterizada pelo conhecimento como capital, ou seja, o conhecimento se tornou ele próprio, uma mercadoria insubstituível para o desenvolvimento do capitalismo. Então, esta sociedade faz com que as sejam competitivas e que consigam transportar os seus conhecimentos e produtos para qualquer lugar do mundo.

Esta sociedade desenvolve nos homens a responsabilidade de que são capazes de realizar diferentes tarefas desde que se disponham a construir um conhecimento sobre elas. Segundo Drucker (2002, p 171), “qualquer um pode adquirir os “meios de produção”, isto é, o conhecimento exigido para a tarefa, mas nem todos podem vencer”. Nesta sociedade sobrevivem os profissionais que buscam conhecimentos, ou seja, os que estão preparados para o mercado de trabalho.

O autor Ducker (2002) afirma que nela a formação de pessoas será o centro dos processos de gestão, por isso o contato entre quem ensina e quem aprende acontecerá por novos meios, como a internet, que permite transmitir cursos online com as vantagens da sala de aula e do livro.

3 DIFERENÇA ENTRE TRABALHO E EMPREGO

Nesta sociedade altamente competitiva é necessário saber diferenciar o termo emprego do termo trabalho, visto que existe uma tendência em acreditar que esses termos sejam sinônimos, porém eles não o são. Aliás, são diferentes e surgiram em momentos históricos diferentes. O termo “emprego pressupõe uma relação entre dois ou mais indivíduos, em que um organiza as ações e o outro executa. O emprego é a relação de interdependência entre capacidades de trabalho” (BARDUCHI, 2010, p. 32). Já o termo trabalho, de acordo com a física, é a transformação de energia em movimentos independentes dos resultados obtidos.

Neste contexto, de acordo com o pesquisador Bueno (1996, p. 647), “o trabalho é definido como um termo masculino que significa exercício, aplicação de energia física ou intelectual em algum serviço, em uma ocupação, profissão ou na realização de alguma obra”. A prática do trabalho surgiu com a existência do ser humano, visto que, desde os primórdios, o homem é responsável pela sua sobrevivência e tem que garantir os meios pela prática do trabalho:

Nas sociedades primitivas a produção de vida material era organizada de forma a garantir apenas o consumo necessário à sobrevivência do grupo, sem a produção de excedentes, os produtos materiais possuíam apenas o valor de uso, não tendo o valor de troca, já que este praticamente inexistia. O trabalho era organizado coletivamente e envolvia todos os membros do grupo na produção, ocorrendo uma divisão “natural” (por sexo e idade) do trabalho (ANDERY, 1988, p.21).

De acordo com Barduchi (2010), até a primeira metade do século XVIII os trabalhadores, que em sua grande maioria eram analfabetos, eram os pequenos agricultores, artesãos, escravos ou servos, por isso não tinham acordo formal entre as partes. A partir da segunda metade do século XVIII, com o advento da Revolução Industrial e da energia, surgiu o termo emprego, pois, de acordo com os autores Petta e Ojeda (2003, p.131), era vantajoso “colocar os trabalhadores em um espaço fechado, com horário fixo, onde suas ações eram vigiadas, possibilitava ao capitalista o controle quase absoluto sobre o trabalho”.

Nesse sentido, o contratante (empresário) é o dono da ideia e dos recursos necessários para a produção. Já o contratado (operário) é aquele que detém o conhecimento e/ou a habilidade para a realização da tarefa. O homem sempre desenvolveu o trabalho, pois pescava, caçava, executava as suas ferramentas com os intuítos de facilidade e sobrevivência BARDUCHI, (2010).

A primeira mudança do trabalho foi a substituição do esforço humano por novas tecnologias e máquinas, a qual aconteceu de modo gradativo e levou ao fenômeno do êxodo rural. A segunda foi a divisão do trabalho que, por causa das novas tecnologias e máquinas, impossibilitou o artesão e o pequeno produtor rural de continuar dominando todo o processo produtivo, assim, os trabalhadores passaram a se especializar em poucas atividades (BARDUCHI, 2010).

3.1 EMPREGABILIDADE E EMPREENDEDORISMO NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Segundo o pesquisador Minarelli (1995), a globalização trouxe uma nova dinâmica para a sociedade, pois a ausência de barreiras entre os continentes e os países, o excesso de máquinas modernas e tecnologias de ponta fizeram com que as relações de trabalho mudassem, assim, o emprego passou por redefinições profundas. Para o pesquisador, as carreiras profissionais em uma única empresa, com muitos anos de relação, não existem mais. Por

isso ele (1995, p. 18) diz que “as carreiras para a vida inteira tornam-se cada vez mais raras e o retreinamento para acompanhar as mudanças tecnológicas é uma das exigências dos novos tempos”.

Nesse contexto, surge um novo termo para os profissionais e os empresários, a empregabilidade, que “[...] é a capacidade do indivíduo de conseguir novas oportunidades de emprego, manter-se empregado e também de conseguir promoções, por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes (BARDUCHI, 2010, p.35)”. Ainda, segundo Minarelli (1995, p. 20), esse termo pode ser definido como “[...] a capacidade de prestar serviços e de obter trabalho. Sob outro enfoque, refere-se à capacidade de dar emprego ao que sabe à sua expertise”.

Já Rueda, Martins e Campos (2004) definem empregabilidade como os esforços empreendidos pelos indivíduos para buscar conhecimentos e desenvolverem habilidades com o objetivo de conquistar uma colocação no mercado de trabalho, formal ou informal. Após o levantamento dessas definições, é possível definir empregabilidade como a capacidade que a pessoa tem de manter-se empregada, conseguir promoções na empresa em que trabalha e novas oportunidades no mercado de trabalho.

Nesse sentido, “alguns economistas acreditam que, no futuro, a grande maioria dos trabalhadores não terá mais um único empregador, mas prestará serviços para vários empregadores (MINARELLI, 1995, p. 18)”. O pesquisador Bridges (1995) afirma que a instituição emprego está com os seus dias contados, visto que o crescente avanço das novas tecnologias da comunicação, a reengenharia, a informatização e a deslocalização do trabalho levarão ao declínio irreversível do emprego. Para ele, todos os indivíduos terão que aprender novos meios de oferecerem as suas habilidades ao mercado de trabalho, assim:

O trabalho formal como conhecemos atualmente (relação empregado e empregador, com carteira de trabalho e direitos trabalhistas resguardados) será substituído não apenas pelo trabalho informal, mas principalmente pelas

relações empresa–empresa ou empresa–cooperativas, ou ainda cooperativas–cooperativas, em que grande parte de todos os processos, por mais específicos que possam ser, seja subdividida entre todos os novos parceiros (BARDUCHI, (2010, p.33).

A diminuição do emprego aumentará o número de empreendedores para atenderem às novas demandas do mercado, por isso é importante o estudo sobre empreendedorismo. Segundo Shumpeter (1949, apud DORNELAS, 2005 p. 39), empreendedor é “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.” Já, para Robbins (2005, p.10), é uma “característica que envolve iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir seus respectivos riscos e recompensas”.

Com essa nova tendência, é uma oportunidade ser empreendedor, visto que, para Peter Drucker (2001), aquele maximiza as oportunidades. Por isso é fundamental conhecer os tipos de empreendedores, que, de acordo com Bernardi (2012), são o nato, o herdeiro, o funcionário da empresa, excelentes técnicos, vendedores, opção ao desemprego, desenvolvimento paralelo e aposentadoria.

Para o pesquisador Bernardi (2012), o empreendedor nato é o que demonstra traços de personalidade do empreendedor desde cedo, os quais podem ter sido desenvolvidos por influências familiares, como o tipo de autoridade familiar e o ambiente motivacional familiar, ou motivos próprios. Já o herdeiro é o empreendedor que recebe treinamento desde cedo e dá continuidade ao empreendimento, porém, se não tiver as características do empreendedor e assumir o empreendimento por imposição, pode provocar problemas futuros em relação à continuidade da empresa.

Ainda segundo o autor, o funcionário da empresa, quando percebe a falta de reconhecimento em relação às suas atribuições e remunerações, pode

vir a ter um desequilíbrio e falta de interesse em suas ideias ou interferência da burocracia da empresa e por sentir-se frustrado, decide abrir um negócio próprio. Além desses, existem os que são excelentes técnicos e possuem conhecimentos, experiências, know-how sobre algum produto ou serviço e decidem abrir o seu próprio negócio.

Os vendedores, empolgados com a execução de sua atividade e por conhecerem o mercado, possuem vasta experiência no ramo, por isso começam um empreendimento próprio em indústrias, comércios ou serviços. Em situações de desempregado, existem chances de sucesso para os que possuem características empreendedoras e encaram essa situação como uma oportunidade, porém, para os que optam por aguardar outra oportunidade de emprego, as possibilidades de empreendedorismo são eliminadas.

Também existem os que desenvolvem atividades paralelas ao seu emprego, podendo ser em sua área de atuação ou em outro ramo de atividades como sociocapitalista. E, por fim, os que são aposentados e, para não ficarem marginalizados, iniciam um negócio próprio, normalmente em comércio ou em serviços, até mesmo na área de vendas ou produção.

3.1.1 Elementos da empregabilidade e perfil do empreendedor na era da competência

Na sociedade do conhecimento terão oportunidades de empregabilidade e de empreendedorismo os profissionais que saibam resolver problemas, inovar, criar, desenvolver as suas habilidades e que trabalham em grupo, visto que:

O mundo atualmente exige um profissional crítico, criativo, com capacidade de pensar, de aprender a aprender, de trabalhar com grupo e de conhecer o seu potencial intelectual, com capacidade de constante aprimoramento e depuração de ideias e ações. Certamente, essa nova atitude não é possível de ser transmitida, mas deve ser construída e desenvolvida por cada indivíduo, ou seja,

deve ser fruto de um processo educacional em que o aluno vivencie situações que lhe permitam construir e desenvolver essas competências. E o computador pode ser um importante aliado nesse processo (VALENTE, 1999, p. 20).

Nesse sentido, os trabalhadores precisarão reciclar—se periodicamente para manter seus conhecimentos atualizados e desenvolver outras habilidades.

De acordo com Barduchi (2010), a empregabilidade tem como requisito fundamental o cumprimento de alguns elementos, primeiramente, o profissional tem que saber a realidade do mercado de trabalho em sua área de atuação, para que possa se preparar. Em seguida, é preciso ter a ciência de que a formação é fundamental para a empregabilidade, visto que o ensino está mais direcionado para o mercado de trabalho, por isso diminui o tempo que o profissional levaria para aprender somente com a prática.

Nesse contexto, para se ter êxito na empregabilidade, é primordial a experiência ao permitir que o profissional consiga enxergar de modo objetivo e claro as possibilidades de soluções, além de propiciar a vivência dos conhecimentos obtidos durante o curso. Também é necessário identificar se o ramo de atividade escolhido está em alta, pois todas as áreas de formação são cíclicas e dependem da necessidade do mercado para aumentar ou diminuir o grau de importância (BARDUCHI, 2010).

Ainda, segundo a autora Barduchi (2010), é necessário analisar o andamento das competências gerais e específicas, visto que elas não podem ser limitadas somente à área de atuação, por isso os conhecimentos obtidos no decorrer da vida e as habilidades refletem a capacidade de realizar. Além disso, a rede de relacionamento, que é popularmente conhecida pelo termo americano “*network*”, precisa ser analisada, pois pode ter contatos primordiais que de alguma forma auxiliarão na empregabilidade.

Fazer uma análise das próprias características de personalidade é essencial, visto que as empresas buscam profissionais que dominam diversos processos e que sejam proativos e capazes de tomar decisão, quando estiverem

sob pressão e em estado de estresse emocional, persistentes, empáticos e que saibam interagir com as diferenças do meio, ou seja, as diferenças culturais, de religião e políticas. Assim, é de extrema relevância avaliar a aparência e a postura, porque as roupas, a postura corporal, a linguagem, o tom de voz, entre outros aspectos, impactam na empregabilidade.

A automotivação é um fator fundamental, sendo que existem muitas barreiras no cotidiano, mas elas devem ser encaradas como forma de desenvolvimento e crescimento. Por fim, a facilidade de adaptação às novas situações é um diferencial, pois, para se ter um alto índice de empregabilidade, é necessário adaptar-se ao meio rapidamente, de modo que o estresse ocasionado pelas mudanças seja mínimo.

Já para o empreendedor ser bem sucedido, é necessário que tenha um perfil e tipo de personalidade característico, que, de acordo com Bernardi (2012, p.64), são:

Senso de oportunidade, dominância, agressividade e energia para realizar, autoconfiança, otimismo, independência, persistência, flexibilidade e resistência a frustração, criatividade, propensão ao risco, liderança carismática, habilidade de equilibrar “sonho” e realização, habilidade de relacionamento.

Desse modo, o pesquisador conclui que, se o empreendedor não possuir essas características de personalidade, dificilmente o empreendimento terá progresso.

3.2 CENÁRIO FUTURO VERSUS PRÉ-REQUISITOS PARA ATENDER AO MERCADO: EDUCAÇÃO FORMAL, COMPETÊNCIAS TÉCNICAS, COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS

É essencial definir o que são competências e como essas devem ser priorizadas, pois elas são importantes tanto para a empregabilidade como para o empreendedorismo. Segundo Chiavenato (2008, p. 142), a competência:

Constitui um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico à organização e valor social à pessoa. Em cada indivíduo, a competência é construída a partir de suas características inatas e adquiridas.

Segundo o dicionário, competência é a “qualidade de quem é capaz de resolver determinados problemas ou de exercer determinadas funções, aptidão”.

Nesse contexto, o mercado de trabalho necessita de pessoas que sejam polivalentes, competentes, com elevada produtividade e desempenho. O autor Ramos (2001b, p.38) diz que são necessárias pessoas com “[...] flexibilização da produção e reestruturação das ocupações; integração de setores da produção; multifuncionalidade e polivalência dos trabalhadores; valorização dos saberes dos trabalhadores não ligados ao trabalho prescrito ou ao conhecimento formalizado”.

Para o autor, o mercado de trabalho exige profissionais que possuam conhecimentos que vão além das competências técnicas, ou seja, que superem o que está escrito nos manuais de normas e que são formalizados como regras da instituição. Ele compreende que os trabalhadores precisam possuir outras competências, as emocionais.

O autor Minarelli (1995, p. 11) interpreta que a empregabilidade é a condição de empregar as competências, ou seja, é “dar ou conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizados com as novas necessidades do mercado de trabalho”. O autor afirma que as dimensões humanas e sociais são importantes como as competências técnicas, por isso o indivíduo tem que investir na autogestão da carreira.

Fica claro que o autor Minarelli (1995, p.11) também defende a ideia de que os profissionais precisam desenvolver suas competências emocionais, ao dizer “que as dimensões humanas e sociais são importantes como as

competências técnicas”. Portanto, o mercado de trabalho busca profissionais com competências técnicas e emocionais.

Para a autora Paiva (1997), as mudanças no mundo do trabalho exigem um profissional que possua competências técnicas, polivalência e habilidades cognitivas do trabalhador. A definição do termo “empregável” é uma sólida formação geral que possui disposição sociomotivacionais, embasadas em uma “socialização profissional aberta à reprofissionalização ao longo da vida” PAIVA, (1997, p.129). Assim, os profissionais assumem os riscos de sua carreira e passam a “autoempresariar”.

Nesse contexto, “a qualificação real, o saber fazer, o saber comportar-se de acordo com as situações diversas, o saber mostrar adequadamente a capacidade de acionar conhecimentos e virtudes, tornou-se mais importante que a qualificação formal” PAIVA, (1997, p.17). Por isso é preciso que as pessoas invistam em sua saúde emocional e que encontrem meios para o desenvolvimento do autocontrole.

Quando a pessoa realiza as atividades, utilizando os saberes desenvolvidos (saber, saber fazer e saber-se), “[...] faz apelo não somente aos seus conhecimentos formais, mas a toda gama de aprendizagens interiorizadas nas experiências vividas, que constituíram a sua própria subjetividade” Ramos, (2001, p. 13).

Para que as chances de sucesso da empregabilidade e empreendedorismo aumentem, é preciso que os profissionais estejam preparados no nível técnico, gerencial, intelectual, humano e específico, pois os “conhecimentos atualizados, múltiplas habilidades e boa reputação são o grande capital das pessoas que vendem o próprio trabalho [...]” (MINARELLI, 1995, p. 20).

Por isso o profissional tem que possuir:

Capacidade de raciocínio abstrato, de autogerenciamento, de assimilação de novas informações; compreensão das bases gerais, científico-técnicas, sociais e econômicas da produção em seu conjunto; a aquisição de habilidades

de natureza conceitual e operacional; o domínio das atividades específicas e conexas; a flexibilidade intelectual no trato de situações cambiantes tornam-se quesitos do novo profissional (SENAC, 1996, p.15).

O empreendedor precisa ser autônomo, dinâmico e saber valorizar as suas competências, visto que, para Minarelli (1995, p. 20), “[...] o profissional dos novos tempos precisa tomar a iniciativa de oferecer e vender os seus serviços, em vez de ficar à espera das demandas. Isto é, precisa empresariar o seu talento”.

Com todas essas mudanças no mercado de trabalho, as chances para os empreendedores aumentam, já que o mercado de trabalho não é composto somente por vagas a serem preenchidas, mas de problemas a serem resolvidos, os quais nem sempre estão descritos em forma de vaga. Assim, os profissionais que conseguem detectar os problemas descobrem oportunidades que podem trazer remuneração (MINARELI, 1995).

Nesse sentido, os profissionais que optarem pelo exercício da empregabilidade, assim como os que escolherem o caminho do empreendedorismo, devem conquistar as suas próprias bases de conhecimentos para consolidarem a sua carreira, pois o emprego poderá faltar, mas não o trabalho nem a respectiva remuneração (MINARELI, 1995).

Ao fazerem isso, compreendem que o mercado de trabalho é mais do que o conjunto de grandes empresas, pois também é composto por pequenas e médias empresas que precisam de trabalhadores e de ajuda, solução e cooperação. Portanto, “o melhor negócio é parar de pensar como empregado e começar a pensar com alguém que presta serviços para cumprir determinada tarefa” (MINARELI, 1995, p. 41).

As pessoas têm medo de serem remanejadas ou de mudar de empresa, e acreditam que a estabilidade de um emprego é sua segurança, porém isso é ilusão, visto que isso pode prejudicar o crescimento profissional e o desenvolvimento da empregabilidade. Isso é uma ameaça para os

profissionais, visto que a tendência das empresas é a busca pela redução de custos e aumento da velocidade de produção (BARDUCHI, 2010).

O que predomina atualmente é o modelo de relacionamento, constituído por várias empresas, sendo que todos os profissionais aplicam os seus conhecimentos para prestar serviço dentro de uma única estrutura empresarial. Entretanto a tendência é que esse modelo seja substituído por um mais dinâmico, em que várias empresas especialistas em uma ou mais áreas de conhecimento prestarão serviços para diversas empresas (BARDUCHI, 2010).

Nesse contexto, existem muitas discrepâncias sociais, as quais foram maximizadas pelo processo de globalização, porém a maioria da população tem acesso às mesmas bases de informação e de conhecimentos. Desse modo, as pessoas têm a oportunidade de transformarem os conceitos em competências, as quais darão suportes necessários aos profissionais desenvolverem a empregabilidade e/ou o empreendedorismo.

É fato que o ser humano precisa desenvolver novas competências, e a empregabilidade e/ou o empreendedorismo são algumas delas. Por isso, segundo a pesquisadora Barduchi (2010, p. 33), “[...] Saber filtrar e transformar toda essa informação e conhecimentos disponíveis em competências que possam ser usadas para gerar empregabilidade ainda é o grande desafio do trabalhador contemporâneo”, que deve ser superado por meio do autogerenciamento da carreira profissional.

4 METODOLOGIA

Para aprimorar e desenvolver o conhecimento sobre o tema proposto, este trabalho teve como procedimento metodológico um estudo de caso, o qual “[...] privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno” (GONSALVES, 2005, p.65).

Para elaboração do referencial teórico, utilizou-se de pesquisas bibliográficas que já foram publicadas sobre o tema. Sendo assim o pesquisador Gil (2006, p. 65) define a pesquisa bibliográfica como:

[...] é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo.

Além desses, a natureza da pesquisa é qualitativa e quantitativa, assim, o pesquisador Malhotra (2006, p.156), conceitua a pesquisa qualitativa como “[...] uma metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”.

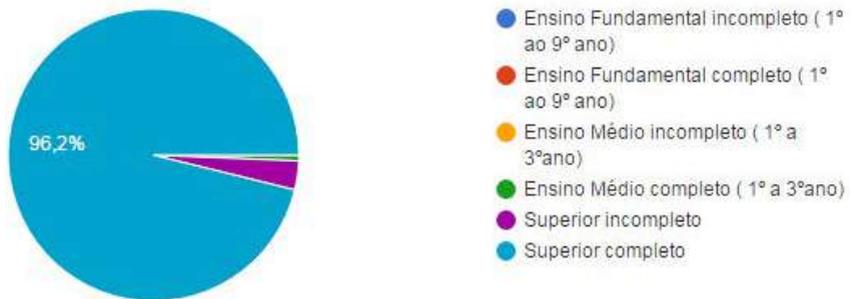
E o método quantitativo, segundo Reis (2008, p. 58), “caracteriza-se pelo uso da quantificação na coleta e no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas”. Para se coletar os dados, foi utilizado como ferramenta o questionário, que, para Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.53), “é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”.

O questionário conteve perguntas fechadas que, de acordo com os pesquisadores Rea e Parker (2000, p.44), “[...] fornecem uma lista fixa de alternativas de resposta e pedem que o entrevistado selecione uma ou mais como indicativa da melhor resposta possível”. Então, esta contribuirá significativamente com pesquisadores desse tema.

4.1 ESTUDO DE CASO

Nesse contexto de empregabilidade e empreendedorismo, foi aplicado um questionário composto de dez perguntas objetivas, via meio eletrônico, no período de 01/05/2016 a 01/07/2016, delimitado para a região Sul do país e que totalizou 500 convidados a responder ao questionário, sendo obtidas 157 respostas. O envio do questionário foi para convidados com escolaridade mínima superior incompleta, de ambos os sexos, sem limite mínimo ou máximo de idade.

Gráfico 1 – Formação acadêmica



Fonte: Pesquisa (2016)

De acordo com esses dados, é possível afirmar que praticamente 96,2% dos participantes possuem o nível superior completo, então, a maioria tem buscado desenvolver as competências técnicas que o mercado de trabalho exige. Esse fato, para a pesquisadora Paiva (1997), se dá porque o mercado de trabalho tem exigido profissional com competências técnicas, polivalência e habilidades cognitivas.

Além dessas perguntas, foi questionado sobre o registro em carteira, e verificou-se que 79,6% dos pesquisados possuem carteira de trabalho assinada e 34,4% concluíram curso de aperfeiçoamento profissional no período

de 30 dias, 38,9% foram na área administrativa, 10,8%, em informática e 7%, em cursos voltados a técnicas comerciais.

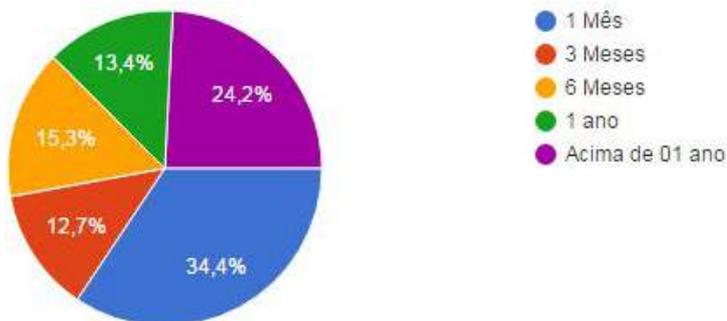
Nesse contexto, conclui-se que 79,6% ainda buscam o emprego na sua forma tradicional, ou seja, a maioria dá prioridade para as recompensas que o emprego formal proporciona. Como o 13º salário, as férias, o fundo de garantia, a estabilidade profissional e principalmente a certeza de uma aposentadoria.

Portanto, o pesquisador Barduchi foi feliz em sua colocação:

[...] todos os profissionais (trabalhadores) usam seus conhecimentos para prestar serviços dentro de uma única estrutura empresarial, para um modelo mais flexível e eficaz, em que várias empresas, especialistas em uma ou mais áreas do conhecimento, prestam serviços entre si (BARDUCHI, 2010, p. 33).

Porém, para o mesmo autor, isso é preocupante, pois está contrário à tendência das empresas, pois estas estão aplicando a terceirização para diminuir custos, visto que um profissional registrado aumenta os encargos trabalhistas. Portanto, os profissionais ainda não internalizaram essa nova tendência do mercado de trabalho.

Gráfico 2 – Aperfeiçoamento profissional

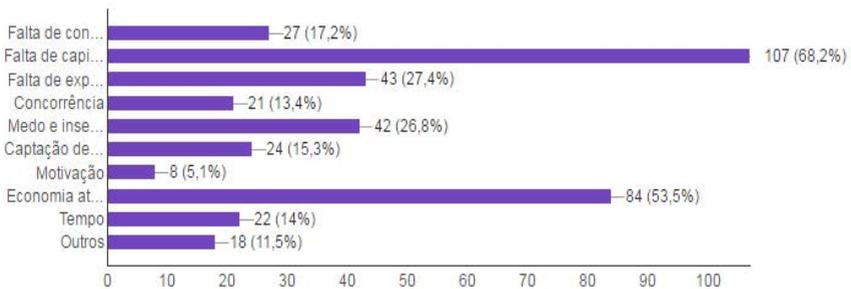


Fonte: Pesquisa (2016)

Com este gráfico é possível verificar que 34,4% da população fez um curso de aperfeiçoamento no último mês, 12,7% há três meses se atualizaram profissionalmente, 28,75 %, de seis meses a um ano que participaram de aperfeiçoamento profissional, e 24,2%, há mais de um ano que fizeram um curso para aprimorarem os seus conhecimentos.

Assim, pode-se verificar que nessa população há busca do aperfeiçoamento profissional, ou seja, de empregabilidade, que é a capacidade do trabalhador de buscar conhecimentos continuamente para poder se adaptar às exigências do mercado de trabalho MINARELLI, (1995).

Gráfico 3 – Dificuldades para o empreendedorismo



Fonte: Pesquisa (2016)

Na segunda etapa do questionário as perguntas são relacionadas ao empreendedorismo, sendo que 66,2% dos entrevistados relataram que o registro em carteira assinada não seria um empecilho para empreender um negócio e 31,8% já tiveram um empreendimento, sendo as maiores dificuldades a falta de capital, com 68,2%, a atual conjuntura econômica, 53,5%, e a falta de experiência, 27,4%.

Portanto é possível verificar que mais da metade dos entrevistados desejam ser empreendedores, ou seja, querem deixar o seu emprego para

poder abrir um empreendimento. No entanto o recurso financeiro é um entrave e a instabilidade economia também.

É possível verificar que o desejo de empreendedorismo existe, mas muitos ainda buscam a forma tradicional de emprego por causa da estabilidade financeira. Mas os economistas estão certos quando afirmam que a tendência é que a maioria dos trabalhadores não terão mais um único empregador, mas prestarão serviços para vários empregadores (MINARELLI, 1995).

5 CONCLUSÃO

É possível avaliar que a Revolução Industrial trouxe significativas mudanças para a sociedade, pois os donos dos recursos e instrumentos de produção passaram a reunir, em um único local, vários trabalhadores para empregarem as suas forças. O termo emprego surgiu a partir de uma necessidade da burguesia que precisava controlar a quantidade de produção, horário e fiscalizar a qualidade dos serviços prestados pelas pessoas.

Desde esse fato histórico, os trabalhadores passaram a se especializar em uma única atividade, para atender às exigências das indústrias que precisavam de operários com habilidades técnicas para determinada função. No entanto, com a revolução tecnológica, as máquinas modernizaram e substituíram o trabalho braçal, assim, as organizações passaram a ter um modelo enxuto de produção, exigindo poucos funcionários, mas que executassem mais de uma função.

Todas essas mudanças contribuíram para a formação da sociedade atual, a qual é denominada como a sociedade do conhecimento, e marcada pelo excesso de informação. Nesta, qualquer pessoa pode adquirir os “meios de produção”, ou seja, o conhecimento exigido para a tarefa, mas nem todos podem vencer.

Desse modo, a empregabilidade é um meio de vencer as dificuldades impostas pela sociedade do conhecimento, pois resulta na capacidade

do indivíduo de conseguir novas oportunidades de emprego, manter-se empregado e também conseguir promoções, por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Do mesmo modo, o empreendedorismo também ajudará a vencer as dificuldades dessa sociedade, visto que as competências desenvolvidas pelo profissional, para dotar-se de empregabilidade, poderão criar oportunidades para ele ‘empresariar’ a si mesmo.

Portanto, após o estudo de caso, é possível concluir que os profissionais da sociedade do conhecimento alcançarão a empregabilidade ou o empreendedorismo por meio do desenvolvimento de seus conhecimentos em habilidade e atitudes, ou seja, por meio de suas competências. Os dados mostram que praticamente 96% dos participantes possuem nível superior e estão envolvidos com a sua carreira profissional.

Também é possível verificar que eles buscam aperfeiçoamento por meio de cursos profissionalizantes e técnicos, para alcançarem a empregabilidade e serem competitivos.

REFERÊNCIAS

ANDERY, M. A. et al. Razão como apoio a verdades de fé: São Tomás de Aquino. **Para Compreender a Ciência**: uma perspectiva histórica. 3. ed. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo; São Paulo: EDUC, 1988. p.144–154.

BARDUCHI, Ana Lúcia Jankovic (Org.). **Empregabilidade**: competências pessoais e profissionais. São Paulo: Pearson Prentice, 2010.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRIDGES, William. **Mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BUENO, José Hamilton. **Autodesenvolvimento para empregabilidade**. Rio de Janeiro: LTR, 1996.

CAMPOS, K. C. L.; RUEDA, F. J. M.; MARTINS, L. J.; MANCINI, C. C.; GHIRALDELLI, C.; FUMACHE, R. D. (2003). Conceito de empregabilidade na visão de alunos de Psicologia. In: III CONGRESSO NORTE–NORDESTE DE PSICOLOGIA. João Pessoa. **Anais do III Congresso Norte–Nordeste de Psicologia**. João Pessoa, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DELORS, Jacques. **Educação: m tesouro a descobrir**. Relatório para a **UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

DRUCKER, Peter. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à Pesquisa Científica**. Campinas: Editora Alínea, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: como ter trabalho e remuneração sempre**. 24. ed. São Paulo: Gente, 1995.

PAIVA, Vanilda. Desmistificação das profissões. Quando as competências reais moldam as formas de inserção no mundo de trabalho. **Contemporaneidade e Educação**. Rio de Janeiro: IEC, 1997.

PETTA, Nicolina Luiza de; OJEDA, Eduardo Aparício de. **História**: uma abordagem integrada. Volume único. São Paulo: Moderna, 2003. (Coleção Base).

RAMOS, Marise Nogueira. **Da qualificação à competência**: deslocamento conceitual na relação trabalho – educação. Tese de doutorado, UFF: Niterói, 2001a.

REA, Louis M; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo, SP: Pioneira, 2000.

SENAC; DN. **Formação profissional Senac**: uma proposta para o setor comércio e serviços. Rio de Janeiro: SENAC: DN: DFP, 1996.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, 1949.

VALENTE, José Armando. Informática na educação: uma questão técnica ou pedagógica? **Revista Pátio**, ano 3, n. 9, p. 21–23, Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.



COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO: UM CAMINHO INTERDISCIPLINAR PARA UMA GESTÃO EMPREENDEDORA NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO

Rita Cristina Galarraga Berardi

Doutora, Unicesumar
rita.berardi@unicesumar.edu.br

Leticia Fleig Dal Forno

Doutora, Unicesumar
leticia.forno@unicesumar.edu.br

Amanda Chaves

Mestranda, Unicesumar
amandaunices@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Esta produção baseia-se na análise das relações possíveis de serem percebidas por profissionais atuantes em dois setores de uma instituição educacional de ensino superior privada. Com o objetivo de analisar a concepção das relações entre a gestão educacional e a empresarial em uma empresa, buscou-se investigar as possíveis relações entre ambas; verificar quais são os desafios envolvidos na integração entre a Gestão Empresarial e Gestão Educacional; relacionar como as possíveis relações entre a essas gestões colaboram para amenizar os desafios presentes na dinâmica de estratégias na empresa educacional privada.

Por meio de uma metodologia qualitativa, baseando-se na proposta de Bardin (1977), para uma análise de conteúdo das respostas ofertadas pelos sete sujeitos envolvidos na gestão educacional e na gestão empresarial de uma instituição de ensino superior (IES) privada.

Busca-se expor uma análise acerca das percepções desses profissionais acerca da dinâmica que pode existir entre essas gestões em relação a uma organização educacional, com o intuito de ser verificado como a competência em informação pode ser um recurso para dinamizar a comunicação e a interação entre os setores, conforme as suas funções e responsabilidades.

2 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em uma IES de pequeno porte, estruturada na cidade de Maringá, Estado do Paraná, a qual tem por finalidade formar profissionais em áreas como saúde, gestão, educação e tecnologia, ofertando cursos de nível técnico, graduação e pós-graduação.

A instituição pode ser descrita como um projeto empresarial, acadêmico e social, fundada com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento

econômico, social e cultural da cidade e da região. Atualmente seu quadro funcional é composto por 26 colaboradores administrativos, sendo que sete são gestores nas áreas de coordenação, financeiro, comercial e de comunicação.

A coleta dos dados realizou-se no mês de abril do ano de 2016, sendo composta pela participação dos gestores da empresa. O processo da coleta de dados aconteceu por meio de um questionário, composto por 13 questões, aplicado aos gestores. As questões foram estruturadas em relação às temáticas:

- 1) A relação da gestão educacional e empresarial;
- 2) A atuação em conjunto destas;
- 3) A convergência da gestão empresarial para a gestão educacional;
- 4) A reorganização do planejamento da gestão educacional frente à minimização de custos propostos pela gestão empresarial;
- 5) O reflexo do valor do curso no desempenho do serviço prestado.

Os questionários foram aplicados aos gestores da empresa, que colaboram com diferentes setores, com formação em diversas áreas, o que possibilitou uma análise de conteúdo (BARDIN, 2001) especificados os temas gestão empresarial e gestão educacional nas considerações feitas pelos respondentes do questionário.

A análise em relação às áreas distintas proporcionou uma visão ampla quanto à percepção dos gestores em relação à gestão empresarial e à gestão educacional. Os grupos de sujeitos passaram a ser organizados em dois grupos:

- a) gerencial;
- b) coordenadores.

O grupo gerencial refere-se à participação de quatro sujeitos, que têm formação nas seguintes áreas: ciências contábeis e letras. O grupo de coordenadores refere-se à participação de três sujeitos, que têm formação nas seguintes áreas: pedagogia e enfermagem.

3 A GESTÃO NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO

Para Rodrigues (2011), a IES, quando existe, tem naturalmente a proposta de ter uma função social e econômica. Na área educacional iniciou-se, atualmente, uma análise da sua importância quanto ao seu valor desenvolvimentista. Sendo que, no caso das instituições privadas, essa natureza está relacionada com os seus desígnios e com a estratégia competitiva, por meio do seu segmento e prestação de serviço (RODRIGUES, 2011).

Por meio dessa descrição observa-se que na contextualização de uma IES privada estão envolvidas dois tipos de gestão: a gestão empresarial e a gestão educacional. Sendo que cada qual ocupa uma função diferenciada na organização desse espaço, quer possibilitando a administração da empresa, e as questões voltadas à funcionalidade de uma organização empresarial; enquanto a outra se referencia ao tipo de ensino que é ofertado pela organização e ao tipo de competência que se propõe retribuir à sociedade (RODRIGUES, 2011). Ambas as gestões estão relacionadas com a concepção de que uma IES influencia a sociedade e a economia.

3.1 GESTÃO EMPRESARIAL

No século XXI a sociedade tem sido marcada por uma economia que tem por base o conhecimento, a tecnologia e a comunicação, essa nova dinâmica gera uma mudança comportamental nas organizações. Nesse sentido Drucker (1986), descreve um novo padrão de comportamento das organizações, baseada na busca acelerada e constante pela inovação, com o objetivo de atender às demandas dos novos consumidores, predominando a ciência e a tecnologia no processo produtivo.

Para as organizações, um dos desafios dessa mudança é encontrar um novo perfil de gestor corporativo, um gestor que aborde os problemas de forma criativa e empreendedora e sem resistência a mudanças. Este gestor em várias literaturas é descrito como gestor empreendedor.

Para Dolabela (1999), empreendedorismo refere-se a um neologismo derivado de uma livre tradução da palavra “*entrepreneurship*”, sendo utilizado para designar os estudos relacionados ao empreendedor, perfil empreendedor, suas origens, seu sistema de atividades e também universo de atuação.

Joseph Schumpeter (1982), no início do século XX, apresenta uma visão voltada à importância do papel do empreendedor no processo de inovação. Descreve-se o empreendedor como aquele que propulsiona o desenvolvimento econômico, por meio da inovação, visando à renovação e ao progresso (SCHUMPETER, 1982). Nessa mesma linha, Kao et al. (2002) definem o empreendedorismo como um processo que possibilita criar, fazer algo novo, com a perspectiva da inovação e tendo o propósito de produzir riqueza para o indivíduo e, assim, agregar valor para a sociedade.

A promoção de um modelo de desenvolvimento baseado no estímulo à atividade empreendedora é a forma mais eficiente de impactar a economia e a estrutura das sociedades (ARAUJO et al., 2005). O empreendedorismo é fator determinante para a geração de novas empresas e consequentemente impulsiona o crescimento econômico por meio da geração de empregos, distribuição de renda e oportunidades para a sociedade. Para Drucker (2003), o surgimento da economia empreendedora é um evento tanto cultural e psicológico quanto econômico ou tecnológico.

Dolabela e Fillion (2000) citam que o empreendedor e suas inovações alimentam o sistema econômico contemporâneo, sendo a base para a realidade comercial do mundo. Diante desse cenário, as empresas emergem para o empreendedorismo corporativo. Dornelas (2001) cita que esse processo pode ser realizado por um indivíduo ou um grupo de indivíduos, que estejam associados a uma organização, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente.

Com isso as empresas têm por desafio encontrar um gestor que atue como um empreendedor corporativo, alguém que busque soluções para os problemas de maneira criativa e empreendedora. Tem-se que os

empreendedores corporativos são aqueles capazes de transformar os planos/projetos em realidade dentro de uma empresa, independente de essa ideia ter sido sugerida por um gestor (PINCHOT 1987). Para isso as empresas devem estimular as iniciativas empreendedoras de seus colaboradores e isso exige uma cultura que permita a criação e agilidade na implantação de novos projetos. Raupp (2003) descreve que as organizações buscam mudanças em suas estruturas para obtenção de vantagem competitiva, e, para proporcionar esses subsídios, são necessárias interferências na cultura organizacional.

Nesse contexto de empreendedorismo corporativo, as instituições de ensino superior também reavaliaram sobre seu modo de gerir, para que continuassem a crescer e cumprir sua missão com mais efetividade. Segundo Carbone et al. (2009), o modelo organizacional atual das universidades está esgotado e é necessário (re)institucionalizar e (re)inventar com base no empreendedorismo, como se aborda neste estudo. No caso das instituições de ensino superior, estas devem buscar um desenho organizacional que objetive maior desempenho de modo que passe a analisar introspectivamente o saber fazer.

Ropke (1998) descreve em seu artigo três pontos necessários para tornar uma universidade empreendedora, sendo eles a própria instituição, os colaboradores da organização e a interação da universidade (organização empreendedora) com a comunidade em seu entorno.

Para Clark (1998), a universidade empreendedora deve ter habilidade para desenvolver uma direção estratégica focada, assim como capacidade de formular metas acadêmicas e transformar em útil o conhecimento gerado na universidade para a economia e a sociedade. Nesse mesmo sentido, Etzkowitz (2002) descreve que a universidade empreendedora combina o desenvolvimento econômico e social com ensino e pesquisa.

Diante do exposto é perceptível que as práticas de gestão empresarial auxiliam na promoção do empreendedorismo, Boas (2009) apresentou um levantamento das práticas da gestão empresarial que promovem o empreendedorismo: propensão ao risco; recompensas/incentivos e

reconhecimento; suporte da alta gerência; recursos disponíveis (financeiros, de tempo e organizacionais); estrutura da organização (poucos níveis e equipes multifuncionais); ênfase em ações estratégicas e objetivos para longo prazo; propensão à mudança; e liberdade de trabalho (experimentar novos métodos).

Essas práticas (BOAS, 2009) referem-se à concepção de que as organizações precisam adotar estratégias que estimulam os colaboradores a terem flexibilidade em relação ao desenvolvimento de projetos. Os reconhecimentos das ações inovadoras referem-se ao surgimento da prática empresarial que aborda recompensas/ incentivos e reconhecimento e incentiva ações de empreendedorismo. Essas ações, ao serem cooperativas, promovem o direcionamento estratégico explícito e da alta gerência que podem recorrer a ações empreendedoras com diferenciais competitivos.

Ao se inovar, por meio de práticas gerenciais, tem-se que a organização precisa reconhecer a necessidade de um recurso financeiro que está voltada a possibilitar projetos diferenciados, expondo-se uma flexibilidade corporativa e a busca por explorar novas ideias e projetos (BOAS, 2009). A estrutura organizacional deve viabilizar o empreendedorismo corporativo, assim como a qualidade e a intensidade das comunicações entre os setores e gestores da organização (BOAS, 2009). A partir dessa amplitude da comunicação, pode-se permitir aos colaboradores o reconhecimento dos objetivos da organização, reconhecendo-se a necessidade de mudanças ou inovação (BOAS, 2009).

Tem-se, assim, que o empreendedorismo em um espaço de ensino envolve uma dinâmica dos gestores para promoverem estratégias diferenciadas, provocando uma integração entre a gestão empresarial e a gestão educacional.

3.2 GESTÃO EDUCACIONAL

A gestão educacional é uma variável do sistema de educação do Brasil, que envolve a organização dos sistemas de ensino, mediando as relações entre as normas para a execução e deliberação no e do setor educacional (VIEIRA,

2005). Englobando a gestão escolar, a gestão educacional, segundo Vieira (2005), refere-se às tarefas que os espaços educacionais têm em relação às normas comuns do sistema de ensino.

Essa distinção remete à percepção de que a gestão escolar envolve a elaboração da proposta pedagógica, a administração do pessoal e dos recursos materiais e financeiros, existindo uma preocupação com o processo de ensino-aprendizagem do aluno, articulando-se, quando necessário, com a família e a comunidade (VIEIRA, 2005). Enfatiza-se que, quando se descreve sobre a gestão educacional, busca-se expor a gestão escolar como parte da promoção da gestão educacional e fazendo parte do sistema de implementação da gestão de uma IES privada, como é o caso deste estudo.

Perpassando-se a perspectiva de que a qualidade de ensino está relacionada ao trabalho do professor (FERREIRA e KEHLER, 2015), busca-se expor que esse trabalho é parte desse processo de qualificação do ensino, no sentido de que o espaço educacional como um todo promove esse processo. Sendo a qualidade no sentido, como descrevem Ferreira e Kehler (2015, p.139), “ideologizado de uma contínua busca por um estágio idealizado, mas com o sentido de corresponder à tão necessária educação para todos e, principalmente, com todos”.

Tem-se, então, a gestão educacional como um processo em que todos os pertencentes ao espaço educacional estão envolvidos (FERREIA e KEHLER, 2015). Na perspectiva de promover a qualidade do ensino e a promoção de um trabalho dinâmico que oferta além da administração do sistema de ensino, define-se a necessidade de uma mediação e de uma interação com o aluno e o espaço de ensino-aprendizagem. Tal interação deverá ocorrer no sentido de promover orientações mais dinâmicas, que apresentem objetivos mais significativos, quer do ponto de vista formativo, quer devidamente contextualizadas as necessidades de quem frequenta o espaço e de quem atua nesse espaço (FERREIRA e KEHLER, 2015; LÜCK, 2006).

Assim, a IES deverá ter uma preocupação de avançar quanto à competitividade e na valorização dos seus atributos (serviços prestados) em

relação aos cursos ofertados, sua qualidade e infraestrutura (SULTAN e WONG, 2013).

Para Sohail e Shaikh (2004), a IES deve avaliar e organizar sempre o sistema de serviços prestados, observando como esses influenciam o nível de satisfação dos alunos e da sociedade em geral, bem como o ambiente de ensino–aprendizagem. Os gestores das IES precisam explorar possibilidades que qualifiquem as estruturas e os serviços prestados, buscando um processo de gestão, estratégias e investimentos assertivos para o espaço educacional e a competitividade (SOHAIL e SHAIKH, 2004).

Tal influência social remete–se à concepção de que existe uma relação entre o ambiente de ensino–aprendizagem com o desenvolvimento socioeconômico e cultural de uma nação. No sentido de que uma IES poderá prover a formação de profissionais que sejam capazes de apresentar em sua atuação determinação e competência, para agir em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo (POLICANI FREITAS, 2004). Para Policani Freitas (2004, p. 1), o profissional formado por uma IES deverá possuir “uma visão crítica dos cenários existentes em um mundo real caracterizado por constantes transformações”. Sendo esse profissional responsável por exigir que o processo de formação educacional seja adequadamente implementado desde os níveis elementares de ensino.

Logo, a IES não deve preocupar–se apenas com a imagem social, com a imagem definida de formadora ou de local de formação, mas seu enfoque deve estar no modo como gerencia o processo educacional, e como a gestão educacional pode ser um meio de proporcionar uma formação que privilegie um cidadão consciente das suas funções e responsabilidades, em referência à área de atuação escolhida e especializada (RODRIGUES, 2011).

Abordar a temática da gestão educacional em uma IES repercute na análise de como a gestão dessa instituição acontece, e qual a compreensão que se tem sobre as suas responsabilidades. Sua caracterização deverá ter explícitas as estratégias e as singularidades da IES, focando–se na identidade

de quais serviços, quais bens, qual o capital e a natureza dessa instituição e, nesse processo de definição, reconhecer quem serão seus alunos e qual o processo de ensino–aprendizagem será promovido e definido para a IES (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006).

Esta análise, quanto à identidade da organização, refere–se à dinâmica entre os setores da gestão de uma IES, na perspectiva de promover a integração entre o empresarial e o educacional para garantir a competência em informação (CARBONE et al., 2009).

4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO

Segundo Belluzzo (2004), a informação se tornou um ativo essencial e presente na construção e manutenção das estratégias nas organizações. A quantidade e a velocidade com que as informações passaram a circular trouxeram uma nova necessidade de competência nas organizações: a competência em informação. Antes de discorrer sobre essa nova competência, é importante conhecer os conceitos de competência em um âmbito geral.

De acordo com Carbone et al. (2009), esse termo passou a fazer parte da linguagem organizacional para descrever a qualificação das pessoas capazes de desempenhar eficientemente seu papel na empresa. Em 1973, McClelland começou uma discussão sobre o tema com a publicação do artigo “*Testing for CompetenceratherthanIntelligence*”, provocando um debate sobre a competência ser inerente ao indivíduo, no desempenho das atividades realizadas ou em situações vivenciadas.

Assim, as competências seriam diferentes de aptidões, habilidades e conhecimentos (MIRABILE, 1997). Zarifian (2001) defende que o desenvolvimento das competências essenciais do indivíduo ocorre por meio da inter–relação dos conhecimentos e habilidades profissionais e sociais do indivíduo. A competência se manifesta em iniciativas tomadas e

responsabilidades assumidas do indivíduo perante situações profissionais, tornando-o proativo, indo além do que é previsto.

Para Durand (1998apud Vieira (2002), a competência acontece em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude, abrangendo aspectos técnicos e de cognição necessários para se executar determinada atividade. Esse conceito é conhecido como “CHA”: C representando o “saber”, conhecimentos adquiridos ao longo da vida em escolas e cursos; H, o “saber fazer”, capacidade de desempenhar uma atividade física ou mental; e A, o “querer fazer”, comportamento frente a situações do cotidiano das atividades profissionais (RABAGILO, 2001).

Quando se aborda a informação para a discussão de competências, integram-se dois conceitos que por muito tempo foram estudados de maneira dissociada. O termo competência em informação remete à expressão “*InformationLiteracy*”, cujo surgimento é reportado pela primeira vez em 1974 em um relatório com o título “*The Information Service EnvironmentRelationshipandPriorities*”, desenvolvido pelo bibliotecário americano, Paul Zurkowski (DUDZIAK, 2003). Traduzido de diversas maneiras como alfabetização informacional, competência informacional, competência em informação, entre outros, o conceito de competência em informação ainda é discutido tanto por autores nacionais como internacionais.

De acordo com Bawden (2002, p. 376 apud BELLUZZO, 2014), o conceito de competência em informação está associado ao uso eficaz da informação para encontrar soluções nas organizações. Apesar de as discussões ainda estarem em aberto, muitos autores de diferentes áreas, desde biblioteconomia até ciência da computação, mencionam o termo como um conceito multidimensional. Belluzzo (2004) define que pessoas competentes em informação apresentam algumas características:

- São capazes de definir suas necessidades de informação, bem como buscá-las e acessá-las de forma efetiva;
- São capazes de avaliar se a informação encontrada é pertinente e relevante para a sua necessidade;

- São capazes de organizar e transformar a informação encontrada em conhecimento;
- São capazes de aprender a aprender, de forma contínua e autônoma.

Pode-se descrever, assim, que a competência em informação é manifestada pela combinação de habilidades, atitudes, valores e conhecimentos, representadas por perguntas e sistematizações voltadas às necessidades informacionais (CAMPELLO, 2009). Tem-se que essas necessidades podem ser sistematizadas por meio da identificação e avaliação de recursos adequados e fontes de informação, em um processo que permita avaliar as fontes e as potencialidades da informação, de modo que essa se torne representação e síntese da comunicação e socialização, possibilitando como resultado final a resposta à questão sobre o que se obteve em relação à busca, ao acesso e ao uso da informação (CAMPELLO, 2009).

Realizando-se uma releitura desses aspectos multidimensionais para o conceito de competência em informação nas organizações contemporâneas, algumas capacidades podem ser evidenciadas. Em se tratando do contexto organizacional desta pesquisa, o ensino superior privado, a competência em informação surge como um elo entre diferentes departamentos, tais como o departamento responsável pela gestão empresarial, com o departamento relacionado à gestão educacional.

Coneglian et al., (2010) ressaltam a importância da competência em informação na sociedade, tornando o indivíduo capaz de participar ativamente da construção do conhecimento e da própria sociedade. Segundo o autor, o sujeito competente em informação desenvolve uma visão crítica com informações oriundas de fontes heterogêneas e de nível de confiabilidade distintas.

Desse modo a competência em informação é uma dinâmica das informações, que passam ou devem ser utilizadas nas organizações em diferentes departamentos, promovendo uma dimensão de comunicação, na

perspectiva interdisciplinar, quando se faz necessário o desenvolvimento de diferentes áreas do indivíduo e da organização, objetivando ao lucro e aspectos de negócio com objetivos educacionais, que visam à educação eficaz e ativa.

Figura 1 – Competência em informação multidimensional para organizações do ensino superior privadas



Fonte: os autores

A habilidade de informação refere-se à intersecção dos conceitos de Belluzzo (2004apud CAMPELLO, 2009), relacionados ao saber buscar, localizar e usar informação para resolver determinado problema. A habilidade de informação necessita do fator crítico e de avaliação para que, diante de certa quantidade e qualidade de informações de diferentes departamentos, o indivíduo possa filtrar as reais necessidades informacionais. Já o aprendizado contínuo é relacionado à competência em informação, visto que essa competência é uma novidade no mundo organizacional.

A tecnologia da informação, conforme Belluzzo (2014), refere-se às tecnologias da informação e comunicação (TIC) e constituem tanto produto quanto processos e instrumentos que transformam a realidade. A autora ainda enfatiza que uma infraestrutura de redes de informação conecta diferentes âmbitos da sociedade e, assim, faz surgir novas formas de organização dos processos e relações de trabalho. Por essas características, a tecnologia da informação compõe uma das dimensões da competência em informação.

A dimensão construção e gestão do conhecimento (GC) refere-se ao uso crítico e inteligente da informação para desenvolver ideias novas para a criação de novas estratégias. É uma dimensão que trata do conhecimento como uma consequência da competência em informação. Observa-se, que quando em prática na organização, possibilita que o trabalho se torna cada vez mais baseado no conhecimento e que as organizações possam transformar o conhecimento especializado do seu colaborador em desempenho. Essa abordagem de GC corrobora que essa seja uma dimensão a ser desenvolvida na competência em informação. Davenport e Prusak (2003) definem a GC como um processo consciente e sistemático de captura, organização, análise e compartilhamento de conhecimento que, se praticado por uma organização, torna-se uma forma de atingir seus objetivos corporativos.

A dimensão da comunicação refere-se às habilidades de busca, interpretação e uso de informação, com o auxílio da tecnologia, proporcionando um aprendizado contínuo, é um conjunto de habilidades válidas individualmente. Torna-se real em uma organização quando a informação e/ou conhecimento novo for disseminado, agregando-se valor à informação. Na gestão do conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 2003) defende-se como uma de suas práticas a disseminação do conhecimento.

Na dimensão ética/cultural tem-se que, se o indivíduo não se sente motivado a buscar novas informações e novos conhecimentos e compartilhar com diferentes pessoas na organização, todas as outras habilidades serão subutilizadas pela organização. Logo, a cultura organizacional se torna uma

dimensão essencial para se promover o desenvolvimento da integração organizacional.

Nesse compilado tem-se cada dimensão com sua importância e escopo de habilidades, porém é a integração incremental de cada uma delas que faz com que a competência em informação possa ser de fato um elo entre gestão educacional e gestão empresarial.

5 ESTUDO DE CASO: EMPREENDEDORISMO NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO

Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos na aplicação do questionário, e abordar-se uma breve análise dos mesmos.

Em relação à questão 1 (baseado nestes conceitos, como você relaciona a Gestão Educacional e a Gestão Empresarial?) obteve-se que os entrevistados da área da coordenação indicaram que a relação entre a gestão educacional e a gestão empresarial proporciona um resultado positivo para o crescimento da empresa. Enquanto os gestores das demais áreas pontuam que essa relação auxilia no desenvolvimento de estratégias para o sucesso empresarial.

Contudo um dos gestores descreveu que a gestão empresarial precisa direcionar a gestão educacional, a fim de promover uma visão mais abrangente no que tange à parte financeira, sendo necessário utilizar-se das definições do financeiro como meio de organização para as demais ações dos outros setores da empresa, incluindo a gestão educacional.

De forma unânime todos responderam que deve ocorrer o equilíbrio entre as duas gestões para que se obtenha a otimização do processo de organização da empresa, visando aos melhores resultados possíveis bem como a análise das intervenções na empresa com a dualidade das percepções da gestão empresarial e da gestão educacional.

Conforme os entrevistados descreveram, o planejamento e organização da empresa educacional podem promover, com a utilização das perspectivas do pedagógico e da administração, maior harmonia na gestão de uma empresa voltada para o educacional.

No segmento da questão 1, abordou-se se o respondente verificava a existência de momentos em que a gestão educacional e a gestão empresarial atuavam em conjunto. Obteve-se que a maioria (6) respondeu positivamente à questão 1.a, e apenas um respondeu negativamente.

No sentido de se compreender melhor as percepções dos respondentes sobre ambas as gestões, abordou-se um segundo segmento à questão 1, desenvolvendo-se a **questão 1.b** (*Em que momento(s) verifica-se que as duas trabalham juntos, nesta empresa?*). Observou-se que os momentos são perceptíveis, quando há o planejamento da abertura de turmas, envolvendo os recursos investidos tanto humanos quanto físicos, para o bom desempenho das formações, quer para os discentes, quer para os docentes, no desenvolvimento dos cursos e das turmas.

Ao ocorrer a aprovação para implementação de um investimento financeiro referente a ações pedagógicas, é possível verificar a atuação em conjunto das gestões empresarial e educacional, tanto na organização quanto na implementação do projeto pedagógico aprovado e financiado. Nos planejamentos de projetos há o envolvimento da parte educacional e financeira, assim como análise do impacto que ocorrerá na instituição como um todo.

Também foi relatado que a gestão empresarial pode ser descrita constantemente relacionada entre investimento e resultados para a gestão educacional. E aquela está o tempo todo em contato com os envolvidos nesta.

Um entrevistado indicou que a gestão empresarial falha na comunicação para a busca de prevenção dos problemas relacionados à integração das duas gestões, na perspectiva de que a gestão educacional dedica-se mais à identificação de alguns tipos de problemas, depois que esses ocorreram, enquanto a gestão empresarial busca prever alguns tipos de problemas.

Na questão 2 (A liderança da Gestão Empresarial converge para o bom andamento da Gestão Educacional?) foi possível verificar que a maioria (6) dos respondentes percebe positivamente para a convergência da gestão empresarial em relação ao bom funcionamento da gestão educacional.

Ao justificarem suas descrições, no segmento da questão 2, observou-se que há um grande esforço, por parte da equipe que promove a gestão empresarial, em atender aos planejamentos da gestão educacional, mas em alguns momentos há outras prioridades e pode ocorrer o adiamento da execução desses planejamentos.

No geral, pode-se analisar que a maioria das respostas referiu-se à perspectiva de que existem a interação e dependência entre a gestão empresarial e a educacional para que os objetivos sejam alcançados. No entanto um entrevistado descreveu que em alguns momentos, aparentemente, o financeiro fala mais alto que a qualidade educacional.

Identifica-se nas respostas que a concepção é de que a gestão empresarial converge para a gestão educacional no sentido de promover a organização, estruturação e concretização de planejamento, meta, objetivo e resultado.

Na questão 3 (Em relação às reais necessidades de aprendizagem dos discentes, você percebe a Gestão Empresarial e a Gestão Educacional atuando em conjunto, nesta empresa?) foi possível verificar que os respondentes (5) consideram que percebem ações sem conjunto.

No segmento da **questão 3**, ao justificarem o porquê da verificação, observou-se que os respondentes consideraram que as duas gestões buscam inovações em diversas áreas para os alunos. Observou-se que as respostas indicaram a possibilidade de o aluno financiar seus estudos, nos horários de turmas e na contratação do corpo docente. Quando o discente encontra-se com dificuldade, trabalha-se em conjunto para se encontrar as melhores soluções a fim de auxiliar o discente e não o perder. Um dos entrevistados respondeu que sim, mas de maneira inicial.

Na **questão 4** (Em período de minimização de custos propostos pela Gestão Empresarial, a Gestão Educacional consegue reorganizar seu planejamento, de modo que seus objetivos educacionais sejam preservados, nesta empresa?) analisou-se que os respondentes, em seu total, consideram positiva a capacidade da gestão educacional em reorganizar seu planejamento educacional. Ao justificarem suas percepções, no segmento da questão 4, descreveram que é possível ajustar e trazer outras soluções que não gerem custos, que os funcionários e gestores se esforcem para tentar manter a qualidade. Bem como que as duas gestões conseguem organizar seus planejamentos e atividades, sendo possível um “replanejamento” mediante os custos. Observou-se que quatro respondentes consideraram que sim, e três respondentes, que não, sendo que estes não eram do setor da gestão educacional.

Um dos entrevistados colocou que, mesmo em período de minimização de custos, poucas vezes algum projeto foi vetado, exclusivamente, por questões financeiras, até porque o mesmo leva a marca da instituição para a comunidade, o que reverte em novos alunos.

Na **questão 5** (Em sua opinião o valor do curso reflete no desempenho do serviço prestado desta empresa?) observou-se uma divisão na percepção dos respondentes.

Ao justificarem seus respostas, no segmento da questão 5, pode-se observar que os respondentes que tenderam a negar (3) o fizeram por considerar que não identificam nenhum tratamento diferenciado ou benefício a mais para quem paga um valor maior no curso. Independente do valor do curso, o serviço deve ser prestado com qualidade, sempre se busca resolver os problemas dos alunos, evitando-se reclamações ou desistência. Os valores dos cursos oferecidos pela instituição estão dentro do mercado, não é um valor baixo pelo que não se possa manter a qualidade que se propõe a entregar ao aluno.

Os respondentes que perceberam positivamente o fizeram justificando que o investimento feito aos discentes é notório, visto que o corpo

docente é qualificado, há infraestrutura adequada, acervo atualizado e corpo técnico administrativo sempre sendo reestruturado para melhor lhes atender.

A existência de cursos com valores baixos que deveriam ser atualizados, mesmo que a equipe e a gestão educacional busquem sempre oferecer o serviço com qualidade. Pelo fato de se atender a públicos A, B e C, identifica-se que se precisa lidar de forma diferente com cada um deles. É preciso classificar seus clientes de acordo com o produto que oferece para melhor lhes atender.

A percepção dos respondentes que compõe a gestão empresarial é a de que esse desempenho está relacionado à estrutura, valor e suporte; para os respondentes da gestão educacional, está relacionado à estrutura e investimento financeiro.

Na **questão 6** (A Gestão Educacional influencia estratégias e mudanças na Gestão Empresarial desta empresa?) apenas um respondente negou a influência da gestão educacional nas estratégias e mudanças na gestão empresarial.

Ao serem identificados esses momentos, no segmento da questão, observou-se que normalmente são analisadas as solicitações da gestão educacional pela gestão empresarial, sempre que possível é aceito e, quando não é aceito, é explicado o porquê. Na maioria das vezes a qualidade precisa de investimentos financeiros, sendo assim, a gestão empresarial precisa avaliar, e isso influencia na implantação da aula inaugural para levantar e solucionar os problemas que são levantados pelos alunos. Na formação de novas turmas, elaboração de material didático e mudança de cursos pelos alunos.

Para melhor controle da gestão empresarial, foi necessário que a gestão educacional implantasse algumas mudanças, como o plano de aula e orientação de artigos. O respondente que descreveu negativamente justificou que a gestão empresarial está sempre à frente da educacional, no quesito de mudanças e estratégias para melhoria dos setores.

Os respondentes que compõem a gestão empresarial indicaram que essa influência acontece quando a gestão empresarial proporciona

investimentos à gestão educacional. Os respondentes desta gestão relacionam essas influências às práticas pedagógicas.

Nota-se, com esses resultados, que os colaboradores dessa IES consideram que o financeiro influencia o gerenciamento da organização, no sentido do valor, custo e implantação de projetos diferenciados na ação pedagógica do espaço. Em alguns momentos pode-se realizar uma leitura da percepção de que a gestão educacional precisa adaptar-se às decisões da gestão empresarial, ao mesmo tempo em que, para a maioria dos colaboradores respondentes, a organização de projetos e ações diferenciadas (cursos, aulas, práticas de ensino, mudanças estruturais) exige uma colaboração entre ambas as gestões.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da análise dos dados obtidos, observa-se que os colaboradores da gestão empresarial consideram que o financeiro e as estratégias da administração de uma IES privada direcionam e limitam os projetos que podem ser desenvolvidos pela gestão educacional. No caso dos colaboradores desta gestão, nota-se que existe uma preocupação com as questões pedagógicas, no entanto, verifica-se que a gestão empresarial é a que delimita as ações e estratégias que esse setor pode vir a desenvolver.

O empreendedorismo deve acontecer em um tripé: empreendedorismo na esfera empresa, empreendedorismo na esfera educação e empreendedorismo na esfera ligante, ou seja, a informação. No entanto, este empreendedorismo deve ocorrer no desenvolvimento dos indivíduos que instanciam de fato esse elo.

No caso deste estudo observa-se que a comunicação das informações entre os setores de uma IES é essencial para garantir uma ação ou um planejamento voltado à interdisciplinaridade, ou a integração entre setores,

para promover o crescimento da organização, sem necessariamente haver uma hierarquia de poder (econômico) ou de conhecimento (formação/pedagógico).

Conforme descrevem Lück (2006) ou Davenport e Prusak (2003), a gestão de uma organização exige uma sistematização das metas, objetivos e projetos a serem atingidos ou planejados, com o envolvimento dos colaboradores, principalmente quando o foco dessa organização é a formação profissional do cidadão (RODRIGUES, 2011). Isso porque as instituições voltadas para o ensino superior precisam buscar um desenho organizacional com a métrica de analisar seu desempenho, possibilitando a produção de uma identidade dessa organização baseada na linguagem organizacional é focada na qualificação dos colaboradores capazes de desempenhar eficientemente seu papel na empresa (CARBONE et al., 2009).

Tem-se, assim, a competência em informação como uma possibilidade de provocar a organização educacional, ou os colaboradores dessa para buscarem meios de perceberem uma IES como uma organização essencial na ação de disseminar conhecimento e influenciar o desenvolvimento da sociedade.

Ressalva-se a importância da comunicação e da concretização da competência em informação entre os colaboradores, na perspectiva de possibilitar que os gestores de diferentes setores tenham ao seu alcance a tecnologia, a definição da cultura organizacional, a percepção da sua habilidade, o reconhecimento da aprendizagem contínua e a concepção de que colaboram para a construção da gestão do conhecimento no seu espaço de trabalho (CAMPELLO, 2004).

Conforme descreve Beluzzo (2008), a educação é parte das transformações e precisa ser percebida como um referencial diferenciado para o desenvolvimento e inovação da “sociedade da informação”. Logo, uma IES deve compreender a competência em informação como um meio de promover o ensino para aprender e a pensar, oportunizando aos estudantes tornar funcionais os seus conhecimentos e possibilitando o uso das suas competências profissionais na carreira e no cotidiano social (BERLUZZO, 2008).

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, MH. et al.. **O estímulo ao empreendedorismo nos cursos de química: formando químicos empreendedores.** Quím. Nova, São Paulo, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BAWDEN, D. Revisión de los conceptos de alfabetización informacional y alfabetización digital. **Anales de documentación**, v. 5, 2002.

BELLUZZO, R. C. B. A competência em informação como um diferencial na gestão de pessoas. In: Seminário de Gestão do Conhecimento em Educação e Tecnologia da informação, Campinas. **Anais do GETIC.** Campinas: UNICAMP, 2004. v. 1. p. 1–10.

_____. **Como desenvolver a Competência em Informação (CI):** uma mediação integrada entre a biblioteca e a escola. **CRB–8 Digital**, v. 1, n.2, p.11–14, 2008.

_____. O conhecimento, as redes e a competência em informação (COINFO) na Sociedade Contemporânea: Uma proposta de articulação conceitual. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, Número Especial, p 48–63, 2014.

CAMPELLO, B. S. **Letramento informacional:** práticas educativas de bibliotecários em escolas de ensino básico. 2009. 203 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CLARK, B. R. **Creating Entrepreneurial universities organizational pathways of transformation.** New York: IAU Press, 1998.

CONEGLIAN, A. L. O., SANTOS, C. A., CASARIN, H. C. **Competência em informação e sua avaliação:** gestão, mediação e uso da informação. São Paulo: Editora UNESP, 2010.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOLABELA, F.; FILION, L. J. **Boa Ideia! E Agora?:** Plano de Negócio o Caminho Seguro Para Criar e Gerenciar Sua Empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. C. Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

DUDZIAK, E. A. **A Informationliteracy e o papel educacional das bibliotecas.** Dissertação. 173f. (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ETZKOWITZ, H. **MIT and the Rise of Entrepreneurial Science.** New York: Routledge, 2002.

FERREIRA, L.S., KEHLER, G.S. Gestão escolar e produção da aula: o trabalho dos professores em pauta. **Revista Educação em Foco**, v.18, n. 26, p. 133–154.

KAO, R.W.Y.; KAO, K.R.; KAO, R.R. **Empreendedorismo**. Imperial College Press: London, 2002.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de Gestão Educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

MIRABILE, R. J. Everything you wanted to know about competency modeling. **Training & Development**, v. 51, n. 8, 1997.

PINCHOT, G. Innovation Through Intrapreneuring. **Research Management**, March–April 1987, Volume XXX, n. 2.

POLICANI FREITAS, A. L. A auto-avaliação de instituições de ensino superior: uma importante contribuição para a Gestão Educacional. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 2, n.35, 2004, p. 1–15.

RODRIGUES, G.M. Ensino Privado: a qualidade e a imagem. In: S.S., COLOMBO; G.M., RODRIGUES (Orgs.) **Desafios da Gestão Universitária Contemporânea**. Porto Alegre: ARTMED, 2011, p. 43–58.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I. M. Modelos de gestão flexíveis a partir de mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo. **Revista de Ciências da Administração**, UFSC, v.5, n.10, jul./dez. 2003, p.93–110.

ROPKE, J. **The Entrepreneurial University: Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy**. Department of Economics: Philipps–Universität Marburg, Germany, 1998.

SCHUMPETER, A. J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOHAIL, M. S.; SHAIKH, N. M. Quest for excellence in business education: a study of student impressions of service quality. *The International Journal of Educational Management*, v. 18, n. 1, p. 58–65, 2004.

SULTAN, P.; WONG, H. Y. Antecedents and consequences of service quality in a higher education context: a qualitative research approach. *Quality Assurance in Education*, v. 21, n. 1, p. 70–95, 2013.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VIEIRA, F.P. **Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia. Emater, RO**. 2002. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2002

VIEIRA, S.L. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In: C., SEDUC. **Nos paradigmas de gestão escolar**. Fortaleza: edições SEDUC, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.



O EMPREENDEDOR E O ENSINO DO EMPREENDEDORISMO: UMA DIALÉTICA ENTRE A VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

Michelle Brambilla Kozuki

Mestre, Unicesumar
michelle.kozuki@unicesumar.edu.br

Mônica Martins Manzato

Acadêmica de Pedagogia, Unicesumar
administracao@ingaville.com.br

Viviane Galvão Marcolino

Acadêmica de Pedagogia, Unicesumar
vgalvaomarcolino@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, na sociedade contemporânea, é possível constatar, segundo as mídias, que cada vez mais os jovens estão sem trabalhar e/ou estudar pela falta de qualificação necessária, de motivação, interesse ou de oportunidades. Segundo a Folha de São Paulo (2015), 6,8 milhões de jovens compunham os dados estatísticos da geração “nem nem”, jovens que nem estudam e nem trabalham, dados estes apresentados pelo IBGE (2015). Essa realidade tem sido percebida no mercado de trabalho, faltam mãos de obra qualificadas e com perfis que apresentem resiliência ao se deparar com o fracasso.

Nas empresas, universidades, comércio encontram-se jovens que não ficam muito tempo empregados, desistem com facilidade e, quando estão frente ao fracasso, logo mudam de emprego ou o abandonam. Essa situação passou a ser uma realidade preocupante em todos os setores, então se refletiu como medida de urgência desenvolver a base, a formação do indivíduo, a educação dele. Lopes (2010) afirma que a educação é discutida como a forma com que o homem se faz homem, meio fundamental de construção de valores culturais e estruturais do indivíduo. Processo esse denominado de socialização no meio acadêmico.

Lopes (2010) coloca que, se é por meio da educação que se promove o desenvolvimento social, ela poderia também ser vista como uma educação voltada para o desenvolvimento do comportamento empreendedor. Espera-se que, por meio da educação, mais do que imitação, um enriquecimento e o ensino do empreendedorismo vêm sendo discutidos com maior seriedade a cada ano que passa.

Muitos educadores questionam sobre o que ensinar, já que o empreendedorismo aborda comportamento e criação de empresas. Dolabela (2008) diz que o mais importante não é conteúdo a ser ensinado e sim ensinar o empreendedor a aprender num processo ativo, dinâmico, inspirado

nas propostas da andragogia, ou seja, uma aprendizagem para adultos. O autoaprendizado é o foco principal para Dolabela (2008), pois o professor será o organizador do processo, promovendo uma cultura de descobertas.

Em virtude disso, o propósito deste artigo é ilustrar a utilização do estudo de caso como uma ferramenta adequada para o ensino do empreendedorismo nas escolas do ensino fundamental. Assim, este trabalho foi estruturado em três partes, a primeira, uma breve contextualização histórica acerca do empreendedorismo na contemporaneidade. Em seguida, uma discussão sobre os adolescentes, jovens, relacionando-os com perfis empreendedores esperados pelo mercado de trabalho. Numa terceira parte, apresenta-se um caso real, construído por meio de entrevista realizada por uma das autoras deste texto, visando destacar os relevantes aspectos do processo empreendedor de uma história de vida que conseqüentemente adotou o empreendedorismo como proposta pedagógica. Por fim, na última seção são apresentadas algumas considerações sobre a utilização do estudo de caso na educação em empreendedorismo.

2 METODOLOGIA

Este estudo foi realizado com uma empreendedora que abriu uma escola de educação infantil e ensino fundamental na cidade de Londrina, Estado do Paraná. Pode ser caracterizado como qualitativo e exploratório, e a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso único, que, para Yin (2001), é adequado, quando se abordam questões do tipo “como” e “por quê” e quando se focalizam fenômenos contemporâneos nos quais não há definição clara dos limites entre fenômeno e contexto.

Utilizou-se a história de vida como técnica de coleta de dados, com o uso de entrevista em profundidade. A história de vida é uma das modalidades de estudo da abordagem qualitativa. Foi introduzida no meio acadêmico em

1920 pela Escola de Chicago e desenvolvida por Znaniescki na Polônia. O termo história de vida, traduzido de *histoire* (em francês) e de *story* e *history* (em inglês), tem significados distintos. No relato de vida, o que interessa ao pesquisador é o ponto de vista do sujeito, a história contada por quem a vivenciou, uma vez que seus objetivos são apreender e compreender os temas abordados a partir das suposições, mundos, pressões e constrangimentos das pessoas (HAGUETTE, 1987).

Yin (2001) afirma que “qualquer aplicação da lógica de amostragem aos estudos de caso estaria mal direcionada”, pois estes não estão voltados aos fenômenos. Segundo o autor, a única ação possível é a analítica, não sendo possível um levantamento estatístico. Foi escolhida a história de uma jovem empreendedorapara este estudo de caso em virtude da sua experiência única, pois permitiu explorar as características empreendedoras marcantes que foram determinantes para o sucesso da sua empresa. Porém, ao se descrever um contexto de vida real, esperou-se que novos olhares fossem explorados, trazendo ricas contribuições ao estudo do empreendedorismo jovem e a influência dele na vida de outros jovens.

Num primeiro momento foi realizada uma entrevista com a empreendedora, e, posteriormente, uma leitura mais detalhada da sua história de vida, advinda de uma entrevista concedida ao prêmio Mulher de Negócios. A entrevista foi feita por meio do diálogo e transcrita, respeitando-se fielmente a versão da entrevistada, não havendo a avaliação das pesquisadoras. A história contada pela entrevistada foi confrontada com a teoria em todo o caminho percorrido durante a análise dos dados, e algumas falas importantes foram fielmente transcritas. Após a transcrição das falas da entrevistada, relacionadas com a teoria pesquisada, foram realizadas a análise do caso e, a partir de então, a leitura de todo o material transcrito. Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa para a abordagem e análise de conteúdo, em virtude de que ela preserva e reproduz os fatos reais.

3 EMPREENDEDORISMO NA CONTEMPORANEIDADE

A discussão sobre o conceito de empreendedor é muito antiga. Miyatabe et al. descreve a palavra empreender como resolver um problema ou uma situação complicada. É um termo usado no âmbito empresarial e muitas vezes está relacionado com a criação de empresas ou produtos novos. Empreender é também agregar valor, saber identificar oportunidades e transformá-las em um negócio lucrativo. Esse conceito foi utilizado pela primeira vez pelo economista Joseph Shumpeter, em 1950. Castro (2015) escreve que o empreendedorismo é essencial na sociedade, pois é por meio dele que as empresas buscam inovação e preocupam-se em transformar conhecimentos em novos produtos. Existem, inclusive, cursos de nível superior com ênfase em empreendedorismo, para formar indivíduos qualificados para inovar e modificar as organizações, modificando, assim, o cenário econômico. Empreendedores questionam a realidade e fazem acontecer a evolução todos os dias, em todas as partes do Brasil e do mundo.

Solucionando problemas de outras pessoas, de outras empresas ou de toda a sociedade, seus negócios são os grandes promotores do desenvolvimento. Pode-se, então, relatar que o empreendedorismo é o estudo voltado para o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas à criação de um projeto (técnico, científico, empresarial). Tem origem no termo empreender, que significa realizar, fazer ou executar (Miyatabe et al.). Empreendedorismo é a criação de um sonho de pessoas com ideias, atitudes, vontades, iniciativas e desejo de fazer acontecer. E, para tornar real esse sonho, elas vão à busca de soluções inovadoras para a concretização deste.

Uma das características do ser humano está na busca do conhecimento, mas só isso não basta, é preciso ser capacitado, isso é o ponto fundamental para a sobrevivência do empreendedor. Para que isso aconteça, o empreendedor deve ser uma pessoa proativa que não tenha medo de ousar e que tenha uma visão do que quer, encontre soluções rápidas para os

problemas. Por isso características como motivação, determinação, tomada de decisão, coragem de criar, inovar e arriscar são atividades que levam o empreendedor ao sucesso.

Ribeiro e Riguetti (2010) afirmam que existem vários programas de apoio ao desenvolvimento, tais como Sebrae–ES, que oferece vários programas, entre eles, cursos, palestras, apoio às pequenas empresas etc. Há também o Instituto Euvaldo Lodi – IEL–ES –, que desenvolve o programa conselheiro máster que presta auxílio a empreendedores recentes ou àqueles que ainda não iniciaram suas atividades.

Normalmente se observa o surgimento de novas empresas no mercado, mas poucas sobrevivem. As modificações são constantes e muito rápidas e o empreendedor tem que estar preparado para competir.

Segundo Dornelas (2011), atualmente muitas transformações têm ocorrido no mundo e num curto espaço de tempo, principalmente, pelas invenções que aconteceram no século XX e que ainda acontecem e revolucionam o estilo de vida das pessoas. Geralmente, essas invenções são resultados de inovação, de criação por algo inédito ou uma nova reconstrução nas coisas que já existem, mas que ninguém antes ousou olhar de outra maneira. É importante ressaltar que, por trás dessas inovações, existem pessoas ou equipes que apresentam características diferentes dos demais e que são visionárias, criativas, questionadoras, correm riscos, buscam algo diferente, fazem acontecer e que empreendem.

Por isso Dornelas (2011) afirma que se pode denominar de era do empreendedorismo o momento atual, pois são os empreendedores que estão quebrando barreiras pessoais, comerciais e culturais, aproximando distâncias, globalizando e dando um novo significado para os conceitos econômicos, para as novas relações de trabalho, abrindo possibilidade de novos empregos, quebrando paradigmas e promovendo riqueza para a sociedade. O mercado atual tem mostrado, por meio da economia, da tecnologia e das mídias sociais, que ótimas ideias inovadoras necessitam de um bom planejamento

e, principalmente, uma equipe competente e motivada, pois são fatores importantes que, quando aliados ao momento adequado, podem oportunizar negócios valiosos em curto espaço de tempo.

Pela situação atual e futura do país, é necessário e urgente o surgimento de um número cada vez maior de pessoas com comportamentos empreendedores. Por esse motivo, é preciso agir com rapidez para atender a essa demanda. Inclusive no Brasil, haja vista a crescente preocupação das empresas, escolas e universidades a respeito do assunto e que, por meio da criação de projetos, cursos e matérias específicas de empreendedorismo, utilizam-na como estratégia para trabalhar com jovens que estão em formação técnica e universitária e, mais recentemente, também no ensino fundamental.

Dornelas (2011) afirma que as pessoas que apresentam comportamentos empreendedores não são comuns, possuem motivação única, são apaixonadas pelo que fazem, não aceitam serem mais um, querem reconhecimento e admiração, desejam ser referência, para que possam deixar um legado.

Conclui-se, então, que o empreendedor é um ser criativo e com visão, além de ser determinado e não ter medo de arriscar. É por meio de seus esforços e iniciativas que demonstra seu talento e sua capacidade de inovar, inventando ou criando um diferencial para tornar um sonho em realidade. Já que os empreendedores estão contribuindo com a revolução e transformação do mundo, é necessário estudar e compreender seu comportamento e o próprio processo empreendedor, mas se deverá entender, antes, o adolescente e o jovem do século XXI.

3.1 PERFIS EMPREENDEDORES

Compreender o impacto de um projeto para a formação de adolescentes implica em compreender o que é essa fase peculiar do desenvolvimento humano. Adolescência, vem do latim *adolescere*, significa forma incoativa de *olere*;

crescer, ou seja, a condição ou processo de crescimento, de amadurecimento, fazer homem ou mulher.. O termo aplica-se ao período entre a puberdade (do latim, *pubertas*, de *puber*: adulto ou capacidade de gerar) e o desenvolvimento completo do corpo, entre 13 e 23 anos, normalmente (ALBERASTURY, 1981). Por parte dos pesquisadores e de instituições na sociedade ocidental, não há limite de idade da criança, dos adolescentes e dos jovens, segundo Dell’Aglío, D. D., Koller S. H. (2011). Já para o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), de âmbito nacional, a adolescência acontece entre os 12 e 18 anos incompletos. As autoras sugerem a classificação da OIT no presente trabalho. A OIT – Organização Internacional do Trabalho – classifica a adolescência dos 15 aos 19 anos, enquanto a juventude corresponde à faixa etária de 24 anos.

Para Frota (2007), a maior parte dos pesquisadores sobre o desenvolvimento humano, afirmam que ser adolescente é viver um momento de mudanças físicas, cognitivas e sociais que, juntas, ajudam a determinar o perfil desse grupo social. Atualmente, a adolescência é vista como uma fase do desenvolvimento humano que está entre a infância e a idade adulta e, nessa relação, a adolescência é compreendida uma fase que passa por crises, que levam o jovem na construção de sua subjetividade. Entretanto essa fase não pode ser entendida somente como de transição.

Dell’Aglío, D. D., Koller S. H. (2011) esclarecem que o sujeito no seu processo de desenvolvimento busca sua autonomia conforme vai amadurecendo. É dependente quando nasce, pois precisa de todos que estão a sua volta e, com o passar do tempo, vai se desenvolvendo e, conseqüentemente, ampliando sua autonomia. A fase adulta é marcada pela realização dessa independência e é, profissionalmente, entre outras formas, que a conquista. Então é durante esse período de desenvolvimento que muitos profissionais, psicólogos, familiares, entre outros, propõem estratégias para o desenvolvimento dos comportamentos empreendedores. Dessa forma, é possível auxiliar o adolescente e/ou jovem a alcançar sua autonomia e independência com habilidades e competências empreendedoras, necessárias para o mercado do trabalho.

O empreendedor é aquele que apresenta determinadas habilidades e competência para criar, abrir e gerir um negócio, gerando resultados positivos. O empreendedor tem em seu perfil características como criatividade; capacidade de organização e planejamento; responsabilidade; capacidade de liderança; habilidade para trabalhar em equipe; gosto pela área em que atua; visão de futuro e coragem para assumir riscos calculados; interesse em buscar novas informações, soluções e inovações para o seu negócio; persistência; capacidade de ouvir as pessoas; facilidade de comunicação e expressão. O empreendedorismo é essencial para a geração de riquezas dentro de um país, promovendo o crescimento econômico e melhorando as condições de vida da população. É também um fator importantíssimo na geração de empregos e renda (DOLABELA, 2008).

Para que se possa refletir sobre os comportamentos empreendedores dentro da realidade e identificá-los, será apresentado a seguir um caso de uma professora que em sua história de vida desenvolveu comportamento de empreendedor que a levou a ser referência em educação na cidade de Londrina, Paraná.

3.1.1 Professora e empreendedora: uma história de sucesso

A educadora entrevistada tem uma linda história que relata sua trajetória profissional e são visíveis os comportamentos empreendedores que foram se desenvolvendo e acentuando no decorrer da sua vida. Estudou e se formou no magistério em Guarulhos–SP. Trabalhava como professora, quando sua primeira filha nasceu, e esse foi o principal motivo para que a jovem mãe desse um primeiro passo em sua carreira como pedagoga, arregaçasse as mangas e fosse à luta a fim de concretizar seu grande objetivo. “Comecei então a sonhar com a “minha escola” e uma “proposta pedagógica inovadora”. Desejei que se chamasse Educativa”. Dolabela (2008) esclarece que o sonho gera a emoção que mobiliza o querer a ir à busca de conhecer aquilo que é

necessário para sua realização. O que deverá ser aprendido será motivado pelo sonho, pelo que for preciso para a realização dele.

Ela verificou que em Londrina todas as escolas tinham propostas tradicionais e percebeu uma grande oportunidade para inovar. Dessa forma, a oportunidade foi percebida pela pesquisada, pois o olhar surge diante de uma necessidade não satisfeita ou num problema não resolvido. Quanto mais o empreendedor conhece sua área de atuação e as variáveis que a cercam, mais poderá desenvolver a sua intuição para perceber a oportunidade, afirma (DOLABELA, 2008).

Então, com o salário de professora e a formação em magistério, teve a primeira iniciativa. Comprou 12 mesinhas e um parque, pagou parcelado e depois juntou um dinheiro durante dois anos, organizou as finanças da casa, para não depender mais do seu salário, buscou informações para saber qual bairro em Londrina necessitava de uma escola, “achei e aluguei um imóvel bem localizado” relata. Não teve dúvidas, pediu demissão da escola onde trabalhava e colocou a mão na massa, literalmente. Ela conta: “Pinte as mesas e paredes com a ajuda de minha mãe e uma amiga; fiz as primeiras propagandas nos bairros e o sonho de ensinar se concretizou”. A empreendedora começou, então, a concretizar seu sonho, transformando-o em visão. Para se tornar concreto, o sonho deve se transformar em uma visão, um projeto de ação, uma ideia de empreendimento (DOLABELA, 2008).

A Escola Educativa iniciou seus trabalhos em 1993 com 17 alunos de educação infantil, três turmas e quatro funcionárias. Foi então quando a empreendedora ficou grávida da segunda filha e começou nesse momento um período difícil, pois tinha que conciliar vários papéis, o de mãe, esposa, dona de casa e diretora. O número de alunos e funcionários aumentou, o espaço ficou pequeno e, nessa época, por intuição, passou a tomar decisões em equipe e a entender as necessidades dos pais por meio de informações. Logo foram implantadas primeira à quarta série e mais tarde quinta à oitava, hoje denominados 1 ao 9 anos. Foi necessário, a partir de então, a empreendedora

buscar uma formação mais específica na sua área, a pedagogia, e precisou também de um empréstimo no banco. Assim, de um dia para o outro, a pesquisada deixou de ser uma simples professora e transformou-se numa mulher de negócios, guerreira, determinada e persistente. “Tive dificuldades com a administração, foi quando procurei o Sebrae pela primeira vez, fiz um curso de controles básicos financeiros, o primeiro passo para a profissionalização da gestão administrativa da Educativa”. Nesse momento, como aponta Dolabela (2008), a busca pelo saber empreender é fundamental para a realização do sonho, pois o indivíduo buscará, de forma autossuficiente, aprofundar seus conhecimentos técnicos e pessoais sobre si e sobre o mundo que o cerca.

Na época a entrevistada percebeu que tinha muito a aprender. Se pudesse voltar atrás, teria se preparado mais na gestão de negócios antes de abrir a empresa, muitas falhas teriam sido evitadas. Mesmo tendo comportamentos empreendedores e boa intuição, foi preciso buscar um conhecimento mais técnico. Hoje é casada com um psicanalista, a primeira filha tem 27 anos e a segunda, 23 anos, ambas casadas. A filha mais velha passa atualmente por treinamentos e formações para assumir futuramente a direção da Educativa como sucessora da empreendedora.

“São eles a minha base. Família unida é muito importante para o desempenho da nossa vida. E ao longo desses 25 anos da Educativa, eles têm sido o meu maior incentivo, inclusive o meu marido, que sempre me apoiou e encorajou”, afirma a empreendedora. Hoje a Escola Educativa tem cerca de 600 alunos, 65 funcionários e uma área de quase 4.000m² (parte já é sede própria). “Somos referência em educação na cidade. Temos vários alunos e pais que são nossos clientes há mais de 13 anos e para nós essa fidelização é fundamental”.

A Escola Educativa segue a proposta teórica e pedagógica do russo Lev Semenovitch Vygotsky (Orsha, 5 de novembro de 1896, – Moscou, 11 de Junho de 1934), pensador importante em sua área, foi pioneiro na noção de que o desenvolvimento intelectual das crianças ocorre em função das interações

sociais e condições de vida. Veio a ser descoberto pelos meios acadêmicos ocidentais. “Baseada nesta teoria, nossos alunos vão a campo pesquisar, têm muitas atividades interagindo, buscando conhecimento, descobrindo e colocando em prática qualquer questão levantada e de qualquer área”. Para a diretora, é fundamental esse trabalho e tem sido motivo de reconhecimento por parte de pais e educadores.

A Educativa, segundo a entrevistada, foi eleita, pelo sexto ano consecutivo, uma das escolas mais lembradas, segundo o Top de Marcas. Também foi agraciada com o título de Escola Legal, outorgado pelo Sinepe/PR, comenta a educadora. Além disso, os alunos se envolvem nas questões sociais, entre elas, dão ajuda à creche Reverendo Jonas. “Estamos sempre prontos a colaborar em qualquer situação dando suporte para as 137 crianças. Oferecemos apoio nas práticas pedagógicas, envolvemos nossa equipe, alunos e familiares”. Vários projetos são implantados com a participação efetiva dos alunos, como a preservação do meio ambiente. “Implantamos ações de Sustentabilidade envolvendo os alunos (a partir das crianças de 1 ano) e funcionários. Separamos o lixo (que não é pouco), temos três lixeiras em todos os cômodos, conscientizamos e envolvemos todos na tarefa de economizar água, energia e papel”. “Se cada um faz sua parte na escola, acaba influenciando seus familiares e mudando hábitos em casa”, ressalta a empreendedora.

Conclui a educadora: “Para você que lê a minha história, deixo a certeza que foi por meio de cursos, palestras e busca de conhecimento a estruturação da Escola Educativa. Relatar neste capítulo a minha trajetória me dá a chance de estimular você a fazer acertos e a não cometer alguns erros. Minhas experiências e dificuldades podem servir de degraus para o seu sucesso”. O empreendedorismo passou a ser, para a empreendedora, uma visão de vida e isso a fez refletir sobre o seu papel na sociedade, sobre a sua responsabilidade sobre a formação de cada indivíduo que passava pelas suas mãos na escola. Em virtude disso, decidiu transformar o desenvolvimento

dos comportamentos empreendedores, antes como projeto de vida e hoje como projeto profissional, apropriando-se do empreendedorismo como um meio para desenvolvimento pessoal e social, adotando-o como meio para desenvolver habilidade e competências em seus alunos.

3.2 UMA EXPERIÊNCIA COM PROJETOS E ACAMPAMENTOS COMO FORMA DE ENSINAR O EMPREENDEDORISMO NO ENSINO FUNDAMENTAL

É comum se falar que o brasileiro tem uma natureza empreendedora. Mas isso só será válido se for bem guiado e orientado. A hora certa de começar essa preparação é quando a pessoa ainda está estudando. É nesse momento que ela aprende a ter competências múltiplas, trabalhar em equipe, inovar, ser criativa, enfrentar os desafios e transformar o meio em que vive. E é isso, ao trabalhar o empreendedorismo na escola, que a instituição estará cumprindo com o seu papel em preparar o estudante para o mundo (TOFFLER E TOFFLER, 1999).

Com o passar do tempo, segundo Toffler e Toffler (1999), é possível observar que cada vez mais o trabalho para a vida toda está ficando de lado, dando-se maior valor para aqueles que procuram ter competências específicas, abrindo sua própria empresa. Porém, vale lembrar que não é somente os empresários que têm essas habilidades, trabalhadores também podem ser empreendedores de sucesso desde que desenvolvam habilidades empreendedoras.

Segundo Toffler e Toffler (1999), existem vários tipos de empreendedorismo, entre eles:

- Empreendedorismo do negócio (empreendedor *startup*);
- Empreendedorismo corporativo (intraempreendedor);
- Empreendedorismo social (maximizar retornos sociais em vez de maximizar o lucro);

- Empreendedorismo feminino (fomentar a criação de negócios geridos por mulheres);
- Empreendedor corporativo (ou intraempreendedor, empreendedor interno ou indivíduo empreendedor no seio de uma organização);
- Empreendedor de *start-up* (que cria novas empresas ou novos negócios) e outros tipos de empreendedores, os sociais, por exemplo. (Dornelas, 2003), esse tipo de empreendedor é diferenciado, pois ele destaca-se onde trabalha.

Contudo torna-se fundamental a formação para que cada vez mais haja empresas e que elas sejam qualificadas. Portanto, faz-se necessário que os sistemas educativos estimulem nos alunos a cultura empreendedora. Segundo Toffler e Toffler (1999), os analfabetos do futuro não serão aqueles que não sejam capazes de ler ou escrever, mas sim os que não sejam capazes de aprender, desaprender e reaprender.

Porém, para que se tenha um futuro empreendedor de sucesso, é necessário que se veja o empreendedor com outras características, não somente a de correr riscos e abrir empresas, mas é necessário que tenha responsabilidade, competência e excelência. E isso não é uma característica que somente os donos devem ter, mas todos que estão dentro da empresa. Por isso faz-se necessária a aplicabilidade de empreendedorismo na educação. Entretanto não é papel da escola fazer com que o aluno seja um empreendedor, mas promover situações de aprendizagem que oportunizem o desenvolvimento dos comportamentos empreendedores que deverão ser adquiridos com o tempo.

A escola precisa preparar o aluno para a vida, para o mercado de trabalho e para competir com os demais por meio do sucesso, e foi isso que a educadora decidiu usar em sua escola, formar o indivíduo tanto no conhecimento científico como capaz de desenvolver habilidades necessárias para a vida pessoal e a profissional. Para isso, foi necessário oportunizar ao aluno a possibilidade de desenvolver as competências múltiplas supracitadas.

Por isso adotou a proposta da educação empreendedora, pois hoje tem uma posição estratégica no campo social e no econômico. Por meio dela, seria possível estimular o desenvolvimento de competências duráveis.

Para conseguir levar o empreendedorismo para dentro da escola, a primeira coisa que deveria fazer é estar aberta para fugir da prática de trabalhar somente o conteúdo, devendo incluir a tecnologia como aliada e promover a interação com os alunos e familiares. A mudança teria que ser geral e com a participação de todos os funcionários. A proposta de trabalho a ser seguida precisaria de metodologias criativas, dinâmicas, inovadoras assim como reconhecer, no local no qual a escola e o estudante estão inseridos, um local rico de possibilidades e ter a responsabilidade de todos os envolvidos ajudarem o aluno a descobrir as belezas, as vantagens e as necessidades desse meio.

O empreendedorismo foi incluso como projeto dentro da proposta curricular da escola Educativa. Um dos primeiros passos a serem dados seria envolver os demais docentes para que, juntos, pudessem interdisciplinar o projeto do empreendedorismo com suas aulas. Também foi importante focar na capacitação do professor, que é o protagonista do ensino do empreendedorismo, contribuindo para estimular um novo perfil do profissional da educação. Por isso, para que uma mudança assim ocorra, é imperativa uma completa remodelação do método de ensino e treinamento dos docentes, para que estes entendam a importância do novo foco e consigam ajudar a construir pessoas empreendedoras.

O empreendedorismo passou a ser um evento programado, currículo da escola e tem o nome de “Espaço Empreendedor”, um projeto em que os alunos do ensino fundamental teriam que, junto aos professores, montar uma empresa, do começo ao fim, passando pela elaboração do plano de negócio até a concretização da mesma. Dentro da sala de aula, definiriam todas as etapas do processo, da pesquisa e os passos necessários para a realização deles. Se houvesse necessidade, profissionais seriam convidados para auxiliar os alunos

na execução do projeto, ou visitas técnicas seriam promovidas. O projeto tem uma duração de dois a quatro meses, dependendo da complexidade do mesmo. No final as empresas seriam montadas num dia para a visitação, e a comunidade escolar, família e amigos seriam convidados para visitá-la e consumir o que está sendo oferecido. É um evento que acontece há mais de dez anos na escola e o envolvimento dos alunos, professores e familiares é de 100%.

Outro projeto desenvolvido na escola é “Alunos empreendedores”. Este projeto é para o desenvolvimento individual dos comportamentos empreendedores. São comportamentos estabelecidos pelos alunos e pela orientadora educacional e que são definidos no início de cada ano e explicitados a todos os alunos. Os alunos que desenvolverem durante o bimestre comportamentos como comprometimento, responsabilidade, fazer a tarefa de casa, trazer todo o material para a aula, ser dedicado, entregar os trabalhos no prazo determinado pelo professor, mais a média acima de 8,0, entre outros, ganham o certificado de aluno empreendedor. É um projeto que tem funcionado há vários anos também e que, segundo a diretora, tem tido um resultado positivo frente aos comportamentos esperados.

Por último, outro projeto que é desenvolvido com o ensino fundamental são os acampamentos em que são aplicadas propostas que desenvolvam os comportamentos empreendedores. No quinto ano os alunos participam do Acampadentro, um acampamento que é realizado dentro da escola, com atividades desafiadoras onde eles têm metas para alcançar com um tempo marcado. No sexto ano acontece o Acampamento do Adolescente empreendedor, um acampamento onde os alunos em grupo se organizam para desenvolver atividades, inclusive a própria alimentação, para demonstrarem durante a realização dos desafios os comportamentos. Já no sétimo ano é promovido o Acampamento Radical, que tem por objetivo fazer com que os alunos vivenciem situações que possibilitem a eles uma reflexão e aplicação dos comportamentos empreendedores dentro de atividades bem desafiadoras, como, por exemplo, arvorismo e tirolesa. Por último no oitavo ano é oportunizado

aos alunos a Expedição Radical, ou seja, uma viagem para promover a autonomia, responsabilidade, persistência, condicionamento, autoconfiança por meio de atividades desenvolvidas. Uma das viagens realizadas foi para o canyon de Guartela–PR.

Para Dolabela (2003), a atividade do empreendedor não se limita à relação do conhecimento técnico com o objeto do trabalho, mas contempla relações de vários aspectos contidos na realidade. Em virtude disso, o conhecimento não pode ser limitado em apenas conteúdos científicos. O saber empreendedor se refere também à capacidade de atuar na realidade, de forma diferenciada. O saber ultrapassa o domínio dos conteúdos científicos, técnicos e instrumentais. Dessa forma, a empreendedora, conhecendo o benefício da formação da pedagogia empreendedora, desenvolve os projetos acima citados na escola, para levar ao aluno o mais próximo possível da realidade por meio de atividades pedagógicas e lúdicas e, assim, contribuir para a formação coletiva e individual de cada aluno.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O empreendedorismo, como campo de conhecimento na educação, ainda está em fase de reconhecimento e construção. O senso comum entende o empreendedorismo como algo relacionado ao desemprego, principalmente relacionado à economia e ao mercado de trabalho. Paradigmas como esses precisam urgente ser derrubados, pois a necessidade de aumentar em nossas crianças, adolescentes e jovens a capacidade empreendedora não é só em resposta a esses contextos, mas pelas novas relações sociais e políticas da sociedade e o mercado de trabalho está inserido nessas relações, mas não se limita nelas.

Por essa nova relação, a ação empreendedora torna-se necessária para todos, já que promove a geração de novos conhecimentos a partir da vivência pessoal. E a escola pode vir a ser uma instituição promotora dessas

ações, tornando flexíveis as formas de articular os conteúdos, preparando os alunos para um mergulho num mundo criativo, não padronizável, não passível, porém muito rico em transformar conhecimento científico, tecnológico, político em riqueza social. Para isso, será vital para as escolas ampliarem seu currículo para além dos conteúdos.

Sendo assim, um estudo de caso pode contribuir com o crescimento do conhecimento do saber empreendedor para ser apropriado em diferentes orientações teóricas e mostrar-se útil para a discussão de conceitos diversos. A seguir serão feitas algumas relações do caso descrito com a literatura, tendo-se a intenção de apontar como a discussão de um caso real pode tornar-se um importante meio didático-pedagógico para o ensino do empreendedorismo.

Uma primeira relação possível de ser feita é sobre os atributos pessoais da escola, como propulsora do desenvolvimento dos comportamentos empreendedores. Oportunidade esta única para os sujeitos envolvidos no processo ensino e aprendizagem. É visível isso quando Dolabela (2003) coloca que, por meio da pedagogia empreendedora, há um ambiente que oportuniza a construção coletiva, reconhecendo a individualidade de cada um, possibilitando desenvolver uma habilidade reflexiva e questionadora para que todos possam reconstruir a realidade.

Outra relação possível é com o que Dolabela (2003) denomina de pedagogia empreendedora, em que a forma com que a principal gestão trabalha reflete em seus valores e atitudes. No crescimento da Escola Educativa a visão da empreendedora e as oportunidades aproveitadas por ela influenciaram fortemente os caminhos da empresa. A empreendedora foi responsável pela percepção da oportunidade inicial (ver uma necessidade de uma escola inovadora), teve foco no caminho traçado (comprar os móveis), planejar-se (organizar-se financeiramente). A busca pelo conhecimento técnico e os valores da gestora puderam ser explorados, também, no sentido de que estes foram a motivação das decisões tomadas sobre os passos que seriam dados para o crescimento da escola.

Por fim, segundo Dolabela (2003), são empreendedores os pesquisadores que, por meio de um olhar diferente sobre sua pesquisa, transformam conhecimento em riqueza. São empreendedores os heróis anônimos que, mesmo em situações adversas economicamente contra tudo e todos, criam e recriam microempresas. São empreendedores os profissionais do ensino que estão, silenciosamente e por meio da educação, transformando e se transformando em empreendedores.

5 CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo principal analisar os fatores que estiveram presente e influenciaram essa jovem empreendedora a iniciar sua empresa, destacando as características pessoais mais marcantes que contribuíram para seu sucesso. Pode-se perceber que a empreendedora possui as características atribuídas por diversos autores (LOPES, 2010; DORNELAS, 2001; DOLABELA, 2008): persistência, perseverança, determinação, dedicação, comprometimento, paixão pelo trabalho, criatividade e visão de futuro, determinantes para o sucesso de um empreendimento.

A importância da família foi pontuada o tempo todo pela pesquisada. No início o nascimento da filha mais velha foi determinante para que ela se posicionasse quanto ao futuro, pois foi um motivo que a mobilizou a ir em busca de uma educação diferente e de qualidade para sua filha. A seguir, durante a fase de crescimento profissional, a educadora precisou de suporte financeiro e de apoio para o funcionamento do dia a dia do empreendimento.

A empreendedora destacou nos seus depoimentos que tem na família a fonte de todas as suas conquistas, pelo apoio e motivação recebidos. Além dos comportamentos empreendedores e da importância da família, outros fatores que influenciaram essa jovem empreendedora a iniciar sua empresa foram pontuados neste estudo de caso, como o interesse em aprender e a proposta de um ensino do empreendedorismo na sua escola.

Finalmente, vale ressaltar que o empreendedorismo ainda está presente na sua escola, é desenvolvido como projetos dinâmicos e pedagógicos, com o objetivo de formar indivíduos com características empreendedoras que facilitem o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias para o mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA Cyntia. **Aprender a Empreender**. SEBRAE Programa Brasil Empreendedor. Fundação Roberto Marinho, São Paulo, 2001.

BOAS, B. V.; VETORAZZO, L. **Geração que não trabalha e nem estuda diminui no país**. <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/12/1714907-geracao-que-nao-trabalha-nao-estuda-nem-procura-emprego-diminui-no-pais.shtml>>Acesso em: 25 junho de 2016.

CASTRO, C. **Empreendedorismo Criativo**. Acesso em 14 de junho de 2016. <http://saindodacaixinha.com.br/category/empreendedorismo/acesso-em-21-de-junho-de-2016>.

DELL'AGLIO, D. D., KOLLER S. H. (orgs) **Adolescência e Juventude: vulnerabilidade e contextos de proteção**. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 17–46, 2011.

DIAS, Graziany Penna. **Empreendedorismo e Educação: o SEBRAE na escola. Trabalho Necessário**, p. 01–44, 2006.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia Empreendedora: o ensino de empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Cultura, 2003.

_____. **O segredo de Luísa:** uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

_____. **Oficina do Empreendedor:** a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FROTA, A. M. M. C. Diferentes concepções da infância e adolescência: a importância da historicidade para sua construção. **Estudos e pesquisas em psicologia.** UERJ, RJ, v. 7, n. 1, p. 147–160, abr. 2007.

GONÇALVES, V. **Empreendedorismo:** do ensino básico ao ensino superior. Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação. X Congresso, Bragança: 2009.

GONÇALVES, Vitor. **Empreendedorismo:** do ensino básico ao ensino superior. https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2726/1/artigo_final_vg_empreendedorismo_eb_es.pdf> acesso em: 10 junho de 2016.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia.** Petrópolis: Vozes, 1987.

LOPES, Rose M. A. **Educação Empreendedora:** conceitos, modelos e práticas. São Paulo: Elsevier, 2010.

MIYATAKE, A. K.; MAZZEI, B. B.; PARDO, P. **Empreendedorismo.** Maringá–PR. Unicesumar, 2016.

SIMONE, C. R.; JANE, M. F.; FERNANDO, A. P. G.O Estudo de Caso como ferramenta para o ensino de empreendedorismo. **Anais do IV EGEPE** – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

TEIXEIRA, R., M.; DUCCI, N. P. C.; SARRASSINI, N. S.; MUNHÊ, V., P. C.; DUCCI, L. Z. Empreendedorismo jovem e a influência da família: a história de vida de uma empreendedora de sucesso. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n. 1, p. 3–18, jan./mar. 2011.

RIBEIRO R. M.; RIGUETTI, R.S. **Empreendedorismo**. <http://www.novomilenio.br/periodicos/index.php/foco/article/view/16> acesso em 20 de junho e 2016.

FOTOS PROJETOS

Alunos Empreendedores



Acampamentos





Espaço empreendedor









O EMPREENDEDORISMO DIGITAL NA EDUCAÇÃO: ESTUDO DE CASO DO CURSO COMO EDUCAR SEUS FILHOS

Adriana Queiroz Palmieri Ferreira

Especialista, Unicesumar
adriana.ferreira@unicesumar.edu.br

Liana Gomes Netto

Mestre, Unicesumar
liana.netto@unicesumar.edu.br

Thaís Liliane dos Santos

Especialista, Unicesumar
thais.santos@unicesumar.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A educação brasileira sofre um descaso muito grande nos dias atuais por parte dos governantes. Os educadores têm se esforçado no sentido de melhorar a educação, porém ainda se percebe muitas falhas na alfabetização das crianças nos primeiros anos escolares. Os incentivos e verbas são muito poucos em relação à responsabilidade do Estado, justificando-se, assim, a escolha pelo tema.

A procura por cursos online tem se mostrado muito intensa nos últimos anos, sendo de grande importância no quesito acessibilidade. Esses cursos permitem que, com acesso à internet, as pessoas acessem de qualquer lugar os conteúdos, vídeos e apostilas, sem a necessidade de deslocamento.

O artigo tem como objetivo geral mostrar a importância do empreendedorismo digital na educação e sua influência positiva no processo de ensino e aprendizagem, tendo por objetivos específicos o relato do processo e os resultados obtidos pelos alunos do curso, tema do estudo.

Nesse sentido, o presente trabalho descreve o processo de funcionamento do curso online, direcionado aos pais de crianças de dois anos e meio até cinco anos e para aquelas que possuem alguma deficiência de alfabetização, para a sua pré-alfabetização e também a compensação escolar, para os casos de crianças já alfabetizadas.

A metodologia adotada foi o estudo de caso do curso online mencionado, utilizando-se da técnica de entrevista não estruturada focalizada, com caráter descritivo, e uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de empreendedorismo, empreendedorismo digital e o empreendedorismo na educação.

O artigo será apresentado em seis etapas, sendo elas a introdução, a revisão da literatura, a metodologia, a análise dos dados e, por fim, a conclusão, em que se constata que, de fato, o curso tem sido eficaz no atendimento ao seu objetivo e os resultados têm sido não somente satisfatórios, mas há ao mesmo tempo resultados inesperados em outros quesitos.

2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO

Para Chiavenato (2012), o empreendedor é mais que empresário, ele é aventureiro, assume riscos e inova, encontra novos meios para impulsionar e consolidar negócios novos e já existentes, é realizador de ideias novas. A conceituação e as definições de empreendedorismo, segundo o autor, provêm do termo “*entrepreneur*”, em francês. O empreendedorismo, para Dornelas (2012, p.28), é “o desenvolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”.

Schumpeter (1949 *apud* Dornelas, 2012, p. 28) define o empreendedor como “aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”. Kirzner (1973 *apud* Dornelas, 2012, p.28) afirma que o empreendedor “é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”. Jeffrey Timmons, (1990 *apud* Dornelas, 2012, p.28) diz que no século XXI o empreendedorismo será mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.

Em 1725, o termo empreendedor é utilizado pela primeira vez pelo economista Richard Cantillon, como o indivíduo que assume riscos, relata Chiavenato (2012, p. 6), que também afirma que o economista Jean Baptiste Say usa o termo empreendedor como “o indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade baixa para um setor de produtividade mais elevada”, em 1814 e em 1871, Carl Menger diz que empreendedor é “aquele que antecipa necessidades futuras”.

Segundo Ludwig von Mises (1949), “o empreendedor é o tomador de decisões”. Para Joseph Schumpeter (1950), o empreendedor é a “pessoa que deseja e é capaz de converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação bem-sucedida”. Em 1959, Friederick von Hayek relata que, além de assumir riscos, o empreendedor leva ao processo de descobrimento de condições

produtivas e oportunidades de mercado através dos atores sociais. Peter Drucker (1970), em sua contribuição, afirma que o empreendedor reflete o desejo de pôr sua carreira e segurança financeira à frente dos riscos de uma nova ideia, e, já em 2002, William Baumol afirma “empreendedor é a máquina de inovação do livre mercado” (CHIAVENATO, 2012, p. 6–8).

No Brasil, o empreendedorismo tomou forma na década de 1990, com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) e a SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*), e, anteriormente, “não se falava em empreendedorismo e criação de novas empresas”, afirma Dornelas (2012, p.14).

O empreendedorismo também pode ser considerado instrumento de desenvolvimento social, além de crescimento econômico, sendo o empreendedor o “motor da economia”, que transforma sonhos em realidade, e, por meio da educação, para que o empreendedorismo e a inovação sejam ajustados às necessidades da sociedade, procura produzir mudanças culturais (DOLABELA, 2006).

Dolabela (2006) descreve que o empreendedor deve se comprometer com o ambiente, a cidadania, a ética, a economia, a justiça social e a ecologia para fortalecer e preservar o meio ambiente e contribuir com a economia, criando melhores condições para desenvolver-se como cidadão e empreendedor.

Assim, a educação empreendedora, ou ainda, o empreendedorismo aplicado à educação, pode ser justamente aquilo que hoje no Brasil falta para que se tenha educação de qualidade e educação não apenas para formar mão de obra para a indústria. Dolabela (2006) afirma que a educação empreendedora objetiva o desenvolvimento do potencial presente na espécie humana, que é o espírito empreendedor, e diz

Sabe por que o sistema educacional não está preparado para desenvolver o espírito empreendedor? Uma das causas é que prepara “mão-de-obra” para ser “empregada” na indústria. O indivíduo é limitado a

estabelecer uma só ligação com o mundo do trabalho: a técnica ou know-how. Ora, o empreendedor é alguém que se conecta ao mundo por múltiplas interfaces. Por isso, é capaz de ser protagonista do seu sonho, da sua vida. A educação empreendedora deve ser oferecida da educação infantil até a universidade (DOLABELA, 2006, p.73).

Cabe enfatizar que, para o empreendedor, o empreendedorismo digital pode ser utilizado como uma ferramenta de abrangência de mercado e, também, não apenas visando ao lucro, como instrumento de desenvolvimento econômico e social, de disseminação da educação e de metodologias educacionais que podem ser aplicadas por todos e não apenas por educadores, como se verá adiante, como complemento à educação escolar.

2.1 EMPREENDEDORISMO DIGITAL

Antes de adentrar ao empreendedorismo digital, faz-se necessário um breve histórico sobre a internet, precisamente a *World Wide Web* (www). De acordo com Catalani et al. (2006, p. 58), a web foi concedida por “Tim Bernes-Lee, que trabalhava no Centre Européen de Reserche Nucléaire (CERN). Ela nos permite acessar o conteúdo de variadas mídias através do uso de um tipo de programa chamado de navegador (ou, em inglês, browser)”.

Ainda conforme os autores, graças a Mark Andeesen em 1992 foi criado o primeiro navegador, o Mosaic, pelo qual foi possível a disseminação da web.

Com o avanço das tecnologias a internet tornou-se uma grande ferramenta de venda. Surgiu a oportunidade de criação de sites e blogs para fazer essa intermediação. Os negócios virtuais têm crescido sobremaneira e cada dia mais, em troca de comodidade, de comprar sem sair de casa e até realizando cursos sem se deslocar.

Gomes (2015, p.8) conceitua: “Um empreendimento digital é um negócio online onde sua forma de gestão e organização se dá tipicamente por meio digital, principalmente através da internet, com o objetivo de obter lucro”.

Um dos setores empresariais mais atrativos é o comércio via internet. O investimento é considerado relativamente baixo em relação a uma instalação física (DEGEN, 2009).

O SEBRAE (2012, p.7) menciona:

Nos últimos anos, emergiu um novo horizonte de negócios digitais – e muitas oportunidades para quem pretende se dedicar ao empreendedorismo ou expandir seus negócios. Já vivemos a era do empreendedorismo digital. Trata-se de uma tendência incontestável há muito pouco tempo e fator determinante da competitividade empresarial presente e futura.

Para que um empreendimento online tenha sucesso, é imprescindível que a figura do empreendedor tenha algumas características essenciais: liderança, iniciativa, ousadia, coragem e não ter medo de assumir riscos (GOMES 2015, p.9).

2.2 MODELOS DE NEGÓCIOS NA WEB

Em relação às empresas físicas, o modelo de negócio, a partir da criação de um site, torna os custos e investimentos de sua criação e manutenção relativamente mais baixos.

Dornelas (2014) apresenta os cinco modelos de negócios na web mais consolidados nos últimos anos: 1) intermediação de negócios; 2) comercialização de propaganda; 3) mercado Virtual; 4) empresarial; 5) redes sociais.

No modelo de intermediação de negócios o objetivo é aproximar vendedores e compradores, sendo a principal fonte de receita a cobrança por

valores das transações efetuadas. O segundo modelo, “comercialização de propaganda”, é baseado na cobrança por meio das propagandas, inseridas em formato de banners, anúncios de palavras-chave e *pop-ups*. O mercado virtual baseia-se na construção ou revendas de produtos e serviços, sendo geralmente criada exclusivamente no mundo virtual. O modelo empresarial são aqueles em que as empresas físicas existem e que passam a ofertar seus produtos pela web. E, por fim, o modelo que cresce mais rapidamente, o das redes sociais (DORNELAS, 2014).

Como a maioria das pessoas está conectada todo o tempo na internet, surgiu essa grande oportunidade de novos empreendimentos. Espaço e custos reduzidos sem deixar de atender a quem precisa do produto ou serviço.

Para a educação, pode-se dizer que, além de custos baixos e espaço reduzido, há a questão da acessibilidade, não somente mais a cursos livres, de graduação e pós-graduação, mas também cursos profissionalizantes, entre outros, como se pode ver a seguir.

2.3 EMPREENDEDORISMO DIGITAL NA EDUCAÇÃO

Muitos empreendedores vêm utilizando a tecnologia para empreender. O mesmo acontece com o ensino a distância, modalidade que cresceu muito nos últimos anos e tornou-se um dos meios mais utilizados de disseminação do conhecimento.

Belloni (2008, p.79) afirma que:

O uso mais intenso dos meios tecnológicos de comunicação e informação torna o ensino mais complexo e exige a segmentação do ato de ensinar em múltiplas tarefas, sendo essa segmentação a característica principal do ensino a distância.

Como o contato do aluno com o professor é feito via internet, o ensino envolve mais coisas além do professor e do livro, apenas. Então,

usam-se etapas para ensinar, não se passando tudo de uma vez como no ensino tradicional, pois o aluno tem que assimilar, praticamente sozinho, as informações, é basicamente autodidata e nem todos os alunos têm esse perfil.

De acordo com Lopes (2010), a educação a distância utiliza muito as metodologias de ensino, que permitem aprender fazendo, pois o indivíduo se defronta com eventos críticos que o fazem pensar de forma diferente, buscando saídas e alternativas, assim, apreende com mais facilidade, com a experiência e o processo de ensino por etapas.

São também utilizados eventos do mundo real na forma de ensinar, o que torna a aprendizagem significativa para a maioria dos alunos, aliando a teoria à prática.

Kenski (2003, p. 38) descreve a nova era digital e sua importância nos dias atuais:

A tecnologia digital rompe com a narrativa contínua e sequenciada dos textos escritos e se apresenta como um fenômeno descontínuo. Sua temporalidade e sua espacialidade, expressas em imagens e textos nas telas, estão diretamente relacionadas ao momento de sua apresentação. Verticais, descontínuos, móveis e imediatos, as imagens e os textos digitalizados a partir da conversão das informações em *bytes* têm seu próprio tempo e seu próprio espaço: o tempo e o espaço fenomênicos da exposição. Eles representam, portanto, um outro tempo, um outro momento, revolucionário, na maneira humana de pensar e de compreender.

O ser humano vive o dilema da falta de tempo no dia-a-dia e a necessidade de se especializar para manter-se no mercado de trabalho ou de aprender sobre determinado assunto para auxiliar na sua vida pessoal. Nesse sentido, surgiu a educação a distância, que visa suprir essa necessidade. A vantagem desse novo modelo de ensino-aprendizagem é que a pessoa consegue adquirir o conhecimento em qualquer lugar sem precisar se deslocar até uma escola ou uma universidade.

Os desafios que estas mudanças na estrutura das demandas sociais de educação pós–secundária (formação inicial e continuada) significam para os sistemas educacionais são enormes, de um lado, na formação inicial será preciso reformular radicalmente currículos e métodos de ensino, enfatizando mais a aquisição de habilidades de aprendizagem e a interdisciplinaridade (o que implica diminuir a quantidade de conhecimentos), sem, no entanto, negligenciar a formação do espírito científico e das competências de pesquisa; de outro lado, as demandas crescentes de formação ao longo da vida terão de ser atendidas (BELLONI, 2008, p. 5).

O ensino–aprendizagem está se modificando e isso está refletindo até mesmo no ensino básico, o aluno agora tem que sair da escola com mais habilidades, pois o mercado de trabalho pede pessoas capazes de realizar diversas atividades. Dessa forma, o empreendedor entrevistado neste artigo criou um método que ensina os pais a pré–alfabetizar seus filhos em casa e que pode ser um complemento ao ensino dado nas escolas, após a iniciação das crianças aos estudos.

A visão empreendedora dele é surpreendente, pois todas as informações são transmitidas pela internet, sendo assim, ele utilizou a modalidade de ensino à distância para dar novo rumo à aprendizagem na primeira infância, que tem estado defasada em muitos aspectos.

Kenski explica muito bem como o uso da tecnologia pode afetar o comportamento humano, e cabe ao indivíduo fazer bom uso dessa ferramenta, que para muitos pode ser de grande valia.

A evolução tecnológica não se restringe apenas aos novos usos de determinados equipamentos e produtos. Ela altera comportamentos. A ampliação e a banalização do uso de determinada tecnologia impõem–se à cultura existente e transformam não apenas o comportamento individual, mas o de todo o grupo social (KENSKI, 2003, p. 21).

Há dez anos era inimaginável que, no conforto de casa, o indivíduo pudesse aprender técnicas para ajudar na pré-alfabetização de seus filhos. Toda mãe tem o desejo de acompanhar o desenvolvimento do seu filho, ainda mais aquelas a quem o aprendizado do filho é dificultado por alguma doença ou problema.

Quando Kenski diz que o uso da tecnologia faz mudar comportamentos, ele está correto, pois as vidas dessas famílias mudaram com esse curso online, a sensação de impotência deu lugar ao alívio de poder ajudar de alguma forma o bem mais precioso que elas possuem, os filhos.

Ainda sobre a importância da educação empreendedora ou do empreendedorismo aplicado à educação, Acúrcio (2005) afirma que, para inserir o empreendedorismo nas escolas, o que também é de extrema importância, sendo enfatizado e corroborado por outros autores, como, por exemplo, Dolabela, devem-se abordar três perspectivas, que são:

A capacidade individual de empreender, ou seja, de tomar iniciativa e agir, buscando soluções inovadoras para problemas pessoais ou de outros, econômicos ou sociais, por meio de novos empreendimentos. É esse enfoque procedimental que se trabalha na escola com maior ênfase. O processo de iniciar e gerir empreendimentos, isto é, o conjunto de conceitos, métodos, instrumentos e práticas relacionadas com a criação, a implantação e a gestão de novos projetos ou organizações. Nesse enfoque, o empreendedorismo é uma metodologia a ser aprendida. O movimento social de desenvolvimento do espírito empreendedor para a geração de emprego e renda, a partir da motivação interna para mobilizar a ação, exercendo direitos e deveres, sentindo-se parte do contexto. Esse enfoque considera o empreendedorismo como fator de cidadania (ACÚRCIO, 2005, p. 13).

O que aqui deve ser enfatizado, a propósito, é que o ensino do empreendedorismo nas escolas colabora com o desenvolvimento das

habilidades, vocações e talentos das crianças, que passam a trilhar por um caminho mais focado, mais direcionado para aquilo em que elas realmente são melhores.

Ensinar a gostar de aprender, a gostar de ler, a gostar mesmo de ensinar outras crianças, a gostar de ser autodidata, ensinar como aprender a aprender é mais que necessário nos dias atuais. Com tantas transições econômicas e novas formas de economia, aqueles que tiverem talento, para se tornarem empreendedores e inovadores, estarão caminhando seguramente pelo caminho certo. O mesmo vale para aqueles que não têm talentos natos, mas que podem vir a desejar empreender e querem aprender.

Para se implantar o empreendedorismo nas escolas, as propostas pedagógicas têm que adotar estratégias que incentivem o aluno a desenvolver atitudes empreendedoras tais como iniciativa, liderança, desenvolvimento de projetos e resolução de problemas (ACÚRCIO, 2005).

O entrevistado, além de ser empreendedor nato, ainda desenvolve o espírito empreendedor dos pais que fazem o curso, pois estes estão buscando soluções inovadoras para resolver um problema, pois nem a escola conseguia alfabetizar de forma plena os alunos e ensiná-los a gostar da leitura, da rotina de aprender e de gostar de aprender a aprender.

Todas as atitudes empreendedoras são exercitadas no curso online do entrevistado, ele incentiva os pais a tomarem a iniciativa na pré-alfabetização dos seus filhos e a resolver os problemas de aprendizagem, ensinando-lhes técnicas inovadoras.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente artigo foi um estudo de caso. A técnica utilizada para a coleta de dados foi entrevista com caráter descritivo, que, conforme afirma Almeida (2014, p. 50), tem o objetivo

de entrevistar “pessoas que tiveram ou têm contato com as questões práticas que envolvem o problema de pesquisa e permitem a análise de exemplos”.

Para a referida autora:

O estudo de caso é considerado um método qualitativo, que consiste em um modo de aprofundar uma unidade individual. Essa “individualidade” pode ser entendida como um conjunto de relações, uma comunidade, um período de tempo, um programa de televisão, um evento, uma religião, um curso, entre outros. O estudo de caso ajuda no entendimento dos fenômenos, sejam eles individuais, processos organizacionais ou ainda políticos, de uma sociedade. É um instrumento utilizado para compreender a forma e os motivos que levaram a determinada tomada de decisão (ALMEIDA, 2014, p. 58).

O tipo de entrevista utilizada para o estudo de caso foi a não estruturada focalizada, que, segundo Almeida (2014, p. 54), “tem liberdade para desenvolver cada situação, em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão”.

Em geral, essas perguntas são abertas, sendo respondidas informalmente. A modalidade, conforme descrito anteriormente, foi entrevista focalizada, em que há um roteiro com tópicos relevantes relativos ao problema a ser estudado, porém sem obedecer a uma estrutura formal (ALMEIDA, 2014).

A entrevista, que foi gravada, deu-se junto ao idealizador de um curso online para pré-alfabetização e educação dos filhos, que relata, entre outras informações relevantes, os depoimentos de seus alunos, disponíveis no endereço virtual do curso. O curso online, que se insere na categoria de empreendedorismo digital, é inovador e pioneiro e visa à pré-alfabetização de crianças. O curso é ministrado aos pais interessados, por um professor e coordenador pedagógico, proprietário de uma escola de educação infantil, que desenvolveu o método de ensino-aprendizagem.

Por fim, o presente trabalho tem por objetivo apresentar a pesquisa bibliográfica sobre o tema, empreendedorismo digital aplicado à educação,

e, posteriormente, fazer a apresentação do estudo de caso com a entrevista, que, com característica descritiva, relata a história do curso, o que levou o seu idealizador a colocar a ideia inovadora em prática, com o professor, e como até o momento presente tem conseguido obter resultados positivos na aplicação das metodologias de pré-alfabetização com pais e crianças de dois anos e meio a cinco anos.

Todas as informações relatadas no trabalho são de conhecimento do entrevistado, cuja entrevista foi gravada pessoalmente e com o devido aval para a publicação dos dados coletados.

3.1 O ENTREVISTADO

O entrevistado, Arno Alcântara, da cidade de Maringá-PR, é o idealizador do projeto inovador, que, segundo depoimentos e testemunhos de seus alunos, tem obtido resultados positivos para crianças de diversas faixas etárias no quesito pré-alfabetização.

Empreendedor nato e proprietário de uma agência de publicidade, ele desejou, a princípio, se aventurar no empreendedorismo digital com um *e-commerce* de atacado de roupas. Formado em marketing e estudando sobre métodos de marketing digital, conheceu o curso, também online, que ensina uma fórmula de lançamento para infoprodutos e produtos físicos na internet.

Verificando que a maioria dos casos de sucesso e que davam maiores e melhores resultados eram de pessoas que vendiam infoprodutos, decidiu transformar outro sonho em ideia de negócio e, desde 2013, o projeto vem rendendo bons frutos, com bons resultados e depoimentos de alunos, que são animadores para a educação no Brasil.

O seu sócio, professor Carlos Nadalim, foi quem desenvolveu a metodologia em sua escola de educação infantil, na qual ele é o coordenador pedagógico, localizada em Londrina-PR, e já vinha há mais de cinco anos aplicando e testando diferentes métodos para, enfim, encontrar um que fosse mais eficaz para a alfabetização de crianças.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O entrevistado Arno Alcântara é formado em marketing, era proprietário de uma agência de publicidade e, a partir de um *e-commerce*, estruturado por ele para a venda de roupas no atacado e após estudos sobre vendas digitais, acabou por adquirir um curso online sobre fórmula de lançamento de produtos digitais.

Percebendo que os casos do curso que mais obtinham resultados e mais tinham sucesso eram infoprodutos e não produtos físicos, repensou o seu modelo de negócio, nascendo a ideia de juntar os seus conhecimentos com o trabalho do professor e coordenador pedagogo, Carlos Nadalim, seu amigo, e que já vinha fazendo um excelente e diferenciado trabalho em sua escola particular.

O entrevistado afirma que já conhecia o trabalho do professor e que este tem um método próprio de alfabetização, desenvolvido por ele mesmo, diferente do que é normalmente aplicado nas escolas.

O entrevistado Arno, desejoso de trabalhar já há muito tempo no campo da alta cultura, encontrou em seu amigo Carlos, o parceiro ideal para ajudar outras pessoas nesse sentido. Ambos, alunos do professor Olavo de Carvalho, com muitos outros alunos de seus cursos online, dos quais eles ainda participam ativamente, Arno e Carlos encontraram essa problematização, uma constante reclamação de pais, colegas de curso e amigos pessoais, relacionada à educação e alta cultura brasileira.

Diz o entrevistado que o método veio, então, a preencher uma falha, essa lacuna mencionada anteriormente que os pais têm encontrado na alfabetização de seus filhos, um grave problema na educação brasileira, segundo ele. O caminho foi montar um canal de vídeos no *youtube* (COMO EDUCAR SEUS FILHOS, 2013), e posteriormente, o blog do curso, intitulado Como Educar Seus Filhos (COMO EDUCAR SEUS FILHOS, 2013). Armazenado dentro de um portal, o aluno recebe *login* e senha para acesso e uma comunidade secreta no *Facebook* para a interação entre os alunos e o professor.

O objetivo do curso é ensinar os pais a levarem seus filhos a ler palavras e frases simples, uma pré-alfabetização em casa, para crianças de dois anos e meio a cinco anos, mas também é uma compensação para crianças de diversas faixas etárias, com deficiências de alfabetização. Mais ainda, há relatos de pais de crianças com deficiências no processamento auditivo central, Síndrome de *Down*, autismo, hiperatividade, entre outros tipos de deficiências, e que dizem que elas vêm apresentando melhoras na aprendizagem e em um tempo relativamente curto.

O curso é composto por vídeos gravados, cerca de 130 vídeo-aulas divididas em quatro módulos, mais as aulas ao vivo para esclarecimento de dúvidas, materiais em pdf, aulas bônus, entrevistas com profissionais da área da educação, entre outros minicursos que complementam o que é ensinado nas aulas e informações bastante relevantes sobre como a criança aprende de fato.

O método fônico, criado pelo professor e coordenador pedagogo, foi desenvolvido por ele mesmo, a partir de diferentes métodos fônicos estudados, testados e ajustados por ele em sua escola, ao longo de cinco anos. Um dos arranjos desenvolvidos por ele foi conectar exercícios de psicomotricidade, aplicados antes de exercícios de consciência fonológica, o que comprovadamente aumenta o rendimento das crianças.

Outros arranjos foram a utilização da musicalização e a formação literária das crianças a partir de músicas e textos com valores literários clássicos, poesias, alta riqueza de vocabulários, entre outros. Além disso, para crianças abaixo de dois anos e meio, os exercícios de leitura em voz alta e memorização podem e devem ser aplicados, uma vez que, segundo o entrevistado, trabalhar a memória das crianças é fundamental no processo de ensino-aprendizagem.

Em relação aos relatos dos pais, alunos do curso, há, entre eles, muitos profissionais (fonoaudiólogos e pedagogos, especialmente) que aplicam os exercícios do método com seus pacientes e alunos, e não apenas com seus

filhos, e têm obtido resultados também positivos. O entrevistado inclui aqui o depoimento de uma fonoaudióloga que afirma que muitos diagnósticos em crianças com deficiências auditivas e deficiências na fala derivam de métodos ineficazes de alfabetização e que, utilizando o método do professor Carlos, foi possível alcançar resultados satisfatórios rapidamente.

Além dos pais, há alunos profissionais da educação interessados em adquirir o curso para a aplicação do método em sala de aula. Nas últimas ofertas do curso, que é aberto às inscrições duas vezes ao ano, mais de 70% dos comentários de interessados (cerca de 3mil interessados) em adquirir o curso foram de professores alfabetizadores e professores de ensino básico agradecendo e dizendo que, para a maioria deles, o ensino do método fônico era desconhecido.

O entrevistado, Arno, afirma que os testemunhos mais recorrentes dos alunos do curso, ou seja, os resultados obtidos com a aplicação dos exercícios do curso são em relação ao comportamento das crianças, elas ficam mais obedientes e atentas, mais calmas e mais espertas, decorrente dos exercícios de memorização para a expansão da memória auditiva de curto prazo das crianças, esse é um dos resultados que são alcançados mais rapidamente com o curso e que, de certa forma, foi um resultado inesperado.

O segundo resultado mais recorrente, e o objetivo em si do curso, é a leitura de palavras e frases curtas e simples, além de memorizar com mais facilidade, por meio de figuras, do que se trata cada parte dos livros que com eles são trabalhados, em pouco tempo, tornam-se capazes de apreender o que foi lido e ensinado e de ler corretamente as palavras e frases.

E, como um terceiro resultado, não antes esperado pelos idealizadores também, mas que a maioria dos alunos relata, é a mudança no ambiente de casa, na rotina do lar, que dizem estar mais gostoso, mais interativo, mais familiar e mais harmônico, pois as crianças anseiam por aqueles momentos de leitura e aprendizagem com os pais.

Além disso, há muitos relatos que afirmam que, após o início do curso, com a rotina na prática dos exercícios, há maior proximidade e diálogo entre

os próprios pais, que se ajudam na tarefa de educar os filhos, o que também é um resultado bastante motivador saber que os exercícios praticados trazem mais aproximação entre pais e entre pais e filhos, pela rotina de leituras e exercícios diários.

5 CONCLUSÃO

Com os avanços tecnológicos e a rotina cada vez mais agitada, surgiu uma forma nova de aprender, o ensino a distância. Nesse ensino o aluno tem a flexibilidade de horários e a comodidade de estudar em qualquer lugar e em qualquer horário que lhe seja mais favorável, as vantagens são muitas.

Nesse sentido, o entrevistado Arno, utilizando seus conhecimentos de marketing digital e com a visão de um verdadeiro empreendedor, criou um curso online para ajudar os pais na pré-alfabetização dos filhos entre dois anos e meio e cinco anos. O curso é pioneiro nesse quesito no Brasil, o que prova o caráter empreendedor e inovador da ideia, que nasceu de um sonho, o de poder colaborar no desenvolvimento e disseminação da alta cultura no Brasil.

O referido curso, que se tornou um sucesso, atingiu de forma espetacular os objetivos de alfabetização e foi além, pois tem ajudado pais de crianças com dificuldades de aprendizagem, Síndrome de *Down*, autismo, entre outras deficiências.

Somado a isso, os relatos de professores e profissionais que estão utilizando o método nas salas de aulas com seus alunos dão provas de que o método utilizado é efetivamente compensatório e traz resultados rápidos.

Dessa forma, os objetivos do artigo foram atingidos, pois foi constatado que o curso tem, além de efetividade, eficiência e eficácia e está fazendo muito sucesso entre os pais que querem acompanhar mais de perto a alfabetização de seus filhos.

Assim, o curso atinge o resultado esperado pelos seus idealizadores, que é a pré-alfabetização, e ainda desempenha outros papéis, que são o de unir pais e filhos, pois nos momentos de alfabetização esses estão mais próximos, e o de tornar as crianças mais obedientes e tranquilas, pois ficam mais atentas aos pais e esperando por aqueles momentos, que, longe de ser algo impositivo, são momentos de descontração e diversão em família, uma vez que todos os exercícios são aplicados de forma lúdica.

Ficou claro, para os autores do presente trabalho, o grau de inovação e de empreendedorismo digital do curso, que ultrapassou barreiras antes nem imaginadas e alcançou resultados mesmo inesperados, e que pode ser acessível a qualquer pai em qualquer local do país, incluindo os pais brasileiros que moram em outros países e desejam que seus filhos aprendam o português de forma fluente.

REFERÊNCIAS

ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges. **O empreendedorismo na escola**. São Paulo: Artmed, 2005.

ALMEIDA, Siderly do Carmo Dahle de. **Metodologia da Pesquisa**. Centro Universitário de Maringá. Núcleo de Educação a Distância: Maringá-PR, 2014.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 5. ed. Campinas: Autores associados, 2008.

CATALANI, Luciane; KISCHINEVSKY, Andre; RAMOS, Eduardo; SIMÃO, Heitor. **E-commerce**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri: São Paulo: Manole, 2012.

COMO EDUCAR SEUS FILHOS. **Blog**, 2013. Disponível em: <<http://comoeducarseusfilhos.com.br/blog/>> Acesso em: 29 de jun de 2016.

COMO EDUCAR SEUS FILHOS. **Youtube**, 2013. Disponível em: < <https://www.youtube.com/channel/UCdJ0tLQf6PUrGp5b-jYyhA>> Acesso em: 29 de jun de 2016.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. 30. ed. São Paulo: Cultura, 2016.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

GOMES, Paulo. **O que é ser um empreendedor digital**. São Luís: TBI All New, 2015.

KENSKI, Vani Moreira. **Tecnologias e ensino presencial e a distância**. 6. ed. Campinas: Papirus, 2003.

LOPES, Rose Mary. **Educação empreendedora**: conceitos, modelos e práticas. São Paulo: Elsevier Brasil, 2010.

SEBRAE. **Sondagem sobre empreendedorismo digital**: séries estudos e pesquisas. 2012. Disponível em :<http://www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas>. Acesso em 20 jun. 2016.



PROPOSTA DE ANÁLISE DE VIABILIDADEECONÔMICA DE UM PROJETO DE BASE TECNOLÓGICA UTILIZANDO O MÉTODO DE OPÇÕES REAIS

Marcela Gimenes Bera Oshita

Doutoranda, Universidade Estadual de Maringá
marcelagimenesbera@hotmail.com

Simone Leticia Raimundini Sanches

Doutora, Universidade Estadual de Maringá
sraimundini@uem.br

Juliana Franco Afonso

Doutoranda, Universidade Estadual de Maringá
jullyfran@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A teoria das opções reais é utilizada para a avaliação de ativos que não são negociados no mercado, tais como: projetos de investimentos, avaliação de patentes, terras, imóveis e fontes de recursos naturais (SANTOS; PAMPLONA, 2005, p. 240). Contudo a metodologia mais utilizada para análise desses investimentos é o VPL (SOUZA NETO; OLIVEIRA; JÚNIOR, 2008, p.1), que é “uma medida direta de quanto, em termos absolutos determinado investimento estaria adicionando de valor à riqueza do acionista” (RODRIGUES, 2010, p.20).

O método do VPL considera que o investimento e/ou lançamentos de produtos só devem ser realizados se o valor presente líquido (VPL) for igual ou superior a zero ($VPL \geq 0$). O investidor, ao avaliar um projeto, por exemplo, somente com base no VPL e se o mesmo for negativo ($VPL < 0$), pode acabar por descartá-lo, sem verificar as opções reais de crescimento do mesmo. De acordo com McIntyre e Chintakananda (2013), ao avaliar uma opção de crescimento, no qual VPL é negativo, a opção pode apresentar um valor significativo e o projeto pode ser aceito.

Por isso uma empresa intensiva em P&D, detentora de uma patente única e promissora, não pode ser avaliada por modelos convencionais (DAMODARAN, 2007, pg. 12). Ainda de acordo com o mesmo autor, há ativos que não podem ser avaliados por modelos convencionais, porque o seu valor deriva quase integralmente das suas características de opções.

Considerando que as empresas de base tecnológica apresentam negócios promissores no longo prazo, mas ao mesmo tempo estão em processo intensivo de P&D, tem-se a seguinte pergunta: **Como realizar a avaliação de projetos de base tecnológica?** Assim, o objetivo desta pesquisa é realizar uma proposta de viabilidade econômica de um projeto de base tecnológica pelo método de opções reais.

Esta questão tem efeito no método de avaliação utilizado até então para avaliar os projetos de P&D desenvolvidos por empresas de base

tecnológica que já detêm a patente e visam à busca de parcerias e investidores junto às incubadoras de empresas e instituições de ensino e pesquisa. Sendo fundamental a realização de estudos que busquem verificar métodos de avaliação de ativos, bem como os projetos de inovação desenvolvidos por essas empresas.

De acordo com Lucius (2001), a interpretação e valorização de opções reais, por meio da teoria de precificação de opções, podem ser consideradas novo paradigma da teoria de investimento. De acordo com Trigeorgis, (1993), a técnica do fluxo de caixa descontado subestima os projetos com opções reais de operação e outras interações estratégicas.

Isso evidencia que diversos negócios podem estar sendo descartados sem levar em consideração o valor das incertezas e flexibilidades. Sobretudo, projetos de P&D, que são avaliados por investidores, incubadoras de empresas, instituições bancárias e de fomento à pesquisa.

Ressalta-se que as incubadoras, ao reconhecerem os valores das opções de crescimento das empresas bem como seus respectivos projetos, poderão auxiliá-las na busca por redução de custo de produção; um preço diferenciado; alianças ou parcerias futuras de *joint venture*; e desenvolvimento de novos mercados geográficos.

Dessa forma, a viabilidade do negócio de base tecnológica utilizando o método de opções reais deve proporcionar, aos responsáveis pelas análises de investimento, respostas às mudanças ocorridas nos cenários e, assim, maior segurança para o desenvolvimento de possíveis parcerias entre empresário e investidor. Assim, o contexto para a efetivação deste estudo é o de uma empresa incubada, seu projeto está em desenvolvimento no ano de 2015.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa se classifica como estudo de caso, pois, de acordo com Yin (2005), trata-se de uma pesquisa em uma empresa. A escolha deste caso

justifica-se pelo fato de a organização ser uma microempresa que produz e vende seu produto tradicional e realiza P&D a fim de buscar um produto que venha alavancar as receitas da empresa.

Este estudo de caso se caracteriza pela sua natureza intervencionista. A investigação intervencionista interfere na realidade estudada para modificá-la, sedimentando-se na intenção de “valorizar a produção de conhecimento que favoreça o surgimento de novos atores no processo de pesquisa e que, por sua vez, sejam, corresponsáveis na condução e na construção do conhecimento coletivo” (CASSANDRE; QUEROL; BULGACOV, 2012.p. 4).

Para a coleta de dados, foram utilizadas múltiplas fontes como a observação participante e entrevistas não estruturadas e semiestruturadas e pesquisa documental. A entrevista consiste em uma conversa entre um ou mais participantes com o intuito de obter informações (GRESSLER, 2003). As questões da entrevista foram realizadas com o empresário e versaram sobre as fases do projeto, perspectivas de mercado, investimento e atividades necessárias para término, implantação e início das atividades comerciais, bem como as projeções de demanda e os respectivos custos do produto. Em seguida foram coletados documentos como orçamentos realizados com fornecedores de matéria prima e de capital.

Este estudo de caso está limitado aos dados da empresa obtidos de janeiro a julho do ano de 2015, caracteriza-se como quantitativo-qualitativo. A análise qualitativa consistiu em identificar as receitas da empresa e os respectivos custos, bem como o investimento necessário para a implantação do projeto. Também compreendeu a identificação das perspectivas de mercado, para realizar as projeções dos fluxos de caixa.

Com relação à aplicação da teoria das opções reais, optou-se pelo modelo binomial de precificação, pois os ativos reais se aproximam da opção americana, ou seja, o investidor tem a flexibilidade para decidir qual o melhor momento para investir em um projeto. As etapas utilizadas nessa modelagem foram baseadas em Copeland e Antikarov (2001) em que a análise de opções

compostas do tipo arco-íris pode ser resolvida por meio de quatro etapas, a saber:

2.1 DETERMINAÇÃO DO VPL SEM FLEXIBILIDADE DA EMPRESA E EM SEGUIDA SOMENTE DA PATENTE::

$$VPL = \sum_{n=0}^T \frac{FC}{(1+CMPC)^n} \text{Equação 1}$$

VPL = valor presente líquido;

FC = fluxo de caixa no período;

CMPC = Custo Médio Ponderado de Capital (taxa de desconto);

n = período de ocorrência do fluxo de caixa;

T = número total de anos do fluxo de caixa.

2.2 SIMULAÇÃO MONTE CARLO E MODELAGEM DAS INCERTEZAS

De acordo com Dutra (2011), a simulação de Monte Carlo permite estimar a volatilidade do projeto, por meio do desvio padrão dos retornos do projeto, a qual é apresentada em percentuais. Nesta pesquisa os cenários são obtidos por meio de projeções das variáveis de mercado, tais como preço, receitas, taxas, custo e investimento. Essas variáveis possuem característica estocástica.

E três variáveis expressam incertezas: preço, quantidade e custo da matéria prima. Ou seja, em cada cenário e em cada rodada de simulação essas variáveis serão combinadas em um único modelo de cálculo de VPL: $r = Fd(t)$; $c = Fd(t)$; $i = Fd(t)$.

A combinação dessas incertezas nas decisões gerenciais serão os dados de entrada para obtenção da distribuição de probabilidade do retorno e a volatilidade do projeto. Para se realizar essa simulação, foi utilizado o software Crystal Ball, versão 11.1 indicado por (COPELAND; ANTIKAROV, 2001).

2.3 APLICAÇÃO DO MODELO DE PRECIFICAÇÃO BINOMIAL E CONSTRUÇÃO DA ÁRVORE BINOMIAL

Na terceira etapa foram realizados o emprego do Modelo de Precificação Binomial, proposto por Cox, Ross e Rubinstein (1979), e a construção da árvore de decisão, a partir do VPL sem flexibilidade e, em seguida, adicionada a flexibilidade gerencial no tempo t , a partir das equações 2 e 3.

Quanto maior for o número de intervalos de tempo, mais a árvore binomial se aproxima de uma distribuição log-normal.

$$u = e^{\sigma\sqrt{\Delta t}} \text{Equação 02}$$

$$d = \frac{1}{u}; \text{Equação 03}$$

Em seguida aplicam-se as probabilidades de subida e descida da árvore de eventos, a partir das equações 4 e 5:

$$p = \frac{e^{r\Delta t} - d}{u - d} \text{Equação 04}$$

$$1 - p = \frac{e^{r\Delta t} - u}{u - d} \text{Equação 05}$$

Por fim, realiza-se o cálculo do valor das opções reais a partir do último nó, utilizando-se a equação 6:

$$C = \frac{puC + (1-p)dC}{r\Delta t} \text{Equação 06}$$

Em que:

S = valor à vista do ativo subjacente: preço do projeto;

u = taxa de crescimento do preço do ativo subjacente: fator de subida;

d = taxa de redução do preço do ativo subjacente: fator de descida;

p = probabilidade de ocorrer u ;

$1-p$ = probabilidade de ocorrer d ;

r = taxa de juros: $1 +$ taxa livre de risco;

K = valor de exercício da opção;

C = valor da opção de compra: do projeto $\Rightarrow C = S - K$;

uC = valor da opção maior no vencimento se o preço do projeto for uS ;

dC = valor da opção menor no vencimento se o preço do projeto for dS ;

p e $(1-p)$ = probabilidades neutras em relação ao risco.

Assim, as equações 4, 5 e 6 são usadas para calcular o valor da opção de compra no tempo t , de trás para frente, a partir dos nós finais. Por exemplo, se a árvore tiver: $t+1$; $t+2$; $t+3$; $t+4$; $t+5$ inicia-se o cálculo a partir de $t+5$, seguido por $t+4$, $t+3$, e assim por diante. Até obter-se o valor da opção no tempo t .

2.4 ANÁLISE DAS OPÇÕES REAIS:

A última etapa, análise das opções reais, faz a avaliação dos retornos das árvores de decisões bem como a definição da melhor estratégia para a empresa, expansão ou abandono do projeto. O cálculo do valor da opção será a partir dos nós finais, avaliando-se primeiro a opção do último período, por meio das equações 4, 5 e 6. Ressalta-se que no modelo binomial quanto maior o número de períodos e menor o intervalo de tempo, maior será a exatidão da solução (MINARDI, 2004).

Os dados utilizados foram coletados com o empresário e se referem ao ano de 2015. As projeções dos fluxos de caixa foram realizadas para os

próximos 14 anos (2016 a 2029). E teve como pressuposto que o empresário que deseja realizar a viabilidade da inovação desenvolvida para a busca de investidores.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

A teoria das opções reais tem como marco os artigos seminais de Black & Scholes (1973) e Merton (1973) sobre valoração de opções financeiras, sobre os quais o professor Stewart C. Myers, do MIT, em 1977, caracterizou as oportunidades de investimentos das empresas, como os projetos, em ativos reais (DIAS, 2005). Para se compreender as opções reais, os itens seguintes discorrerão sobre opções financeiras e reais.

Os contratos de opções são operados e regulados pelas bolsas de valores. E conferem ao seu titular (comprador da opção) o direito, sem uma obrigação associada, de comprar ou vender o ativo subjacente, por um preço pré-determinado em um período de tempo pré-estabelecido. Em outras palavras, uma opção é um título que dá ao seu titular o direito de comercializar um número fixo de ações ordinárias a um preço fixo (COX; ROSS; RUBINSTEIN, 1979). De acordo com Brasil et.al. (2007), um contrato de seguro, ou um plano de saúde, é um contrato de opção.

As opções financeiras podem ser de compra (CALL) ou de venda (PUT). A opção de compra dá o direito ao titular de exercer a compra de determinado ativo do lançador (vendedor da opção) a um preço fixo, a qualquer momento antes da data de expiração. Conforme Damodaran (2007, p.307), se na data da expiração o valor do ativo for menor do que o preço do exercício, a opção não é exercida e expira sem valor. Em contrapartida, se o valor do ativo for maior do que o preço do exercício, a opção é exercida e o titular adquire o ativo ao preço do exercício.

A opção de venda dá o direito ao titular de exercer a venda de determinado ativo ao lançador, a um preço fixo a qualquer momento antes da

data de expiração da opção. De acordo com Damodaran (2007, p.307), se o preço do ativo for maior que o preço do exercício, não será exercido e expirará sem valor. Contudo, se o preço do ativo for inferior ao preço de exercício, o titular exercerá a opção de venda ao preço do exercício, reivindicando a diferença como lucro.

Dentre os ativos financeiros as opções atuam como um seguro, permitindo o gerenciamento do risco, no qual o investidor se protege de um resultado ruim sem privá-lo dos resultados favoráveis, por meio do pagamento de um prêmio que é o preço da opção (PESSOA, 2006). A opção sempre será exercida quando seu detentor tiver o benefício de exercer seu direito (SOUZA NETO; OLIVEIRA; JÚNIOR, 2008, p.6). Ressalta-se que existe o direito, mas não a obrigação de exercer.

As opções financeiras são investimentos em que o preço é determinado pelo mercado e independe de qualquer ação que um investidor individual possa tomar (BRANDÃO, 2002). O mercado de opções é flexível, permitindo aos agentes financeiros várias estratégias operacionais, tanto de proteção como especulativas (PESSOA, 2006. p. 85). O Quadro 1 apresenta os principais determinantes do valor da opção financeira:

Quadro 1 – Determinantes do valor da opção

(Continua)

Valor do ativo corrente subjacente – As opções são ativos que derivam valor de um ativo subjacente. E a alteração no valor desse ativo afetará o valor das opções.
Variância no valor do ativo subjacente – Quanto maior a variância no valor do ativo subjacente, maior será o valor da opção.
Dividendos pagos sobre ativo subjacente – Pode se esperar que o valor do ativo subjacente diminua se os pagamentos forem feitos sobre o ativo durante o tempo de vida da opção.
Preço de exercício da opção – No caso das opções de compra, em que o detentor adquire o direito de comprar a um preço fixo, o valor da opção de compra diminuirá se o preço de exercício aumentar. No caso das opções de venda, em que o detentor tem o direito de vender a um preço fixo, o valor aumentará se o preço de exercício aumentar.

(Conclusão)

Prazo de expiração da opção – Tanto as opções de compra como as opções de venda perdem valor se o prazo de expiração diminui.

Taxa de juros livre de risco – Como o comprador de uma opção paga o preço da opção de imediato, há um custo de oportunidade envolvido.

Fonte: Adaptado de (DAMODARAN, 2007)

A partir das opções financeiras, fundamenta-se a TOR que tem o propósito de avaliar investimento em ativos reais, ou seja, aqueles que não são negociados no mercado financeiro, como projetos de investimento, pesquisa e desenvolvimento, patentes, fontes de recursos naturais. Para compreensão dessa analogia, o Quadro 2 apresenta seis variáveis básicas em que se fundamentam as opções reais.

Quadro 2 – Variáveis básicas das opções reais

(Continua)

	Opções financeiras	Opções reais
Valor do ativo corrente subjacente	Valor mobiliário	Valor do ativo real sem considerar as flexibilidades gerenciais
Variância no valor do ativosubjacente	O preço do ativo negociável é observável	No caso do ativo real é necessário realizar simulações
Dividendos pagos sobre ativo subjacente	Valor do ativo subjacente diminui se os pagamentos forem feitos sobre o ativo durante o tempo de vida da opção	São os fluxos de caixa descontados. Quando existe dividendo o valor do projeto diminui, e, logo, o valor da opção também
Preço de exercício da opção	É o valor da ação no momento de sua maturidade	É o montante necessário a ser investido para realizar a opção
Prazo de expiração da opção	É o prazo negociado no momento da contratação	O período depende das características do ativo subjacente sujeito ao risco

(Conclusão)

Taxa de juros livre de risco	É a taxa esperada livre de risco, à medida que a taxa aumenta, o valor da opção também aumenta.	É a taxa esperada livre de risco, à medida que a taxa aumenta, o valor da opção também aumenta
-------------------------------------	---	--

Fonte: Adaptado de (SOUZA NETO; BERGAMINI JÚNIOR; OLIVEIRA, 2008)

Existem dois tipos de opções financeiras, as americanas, que permitem que a opção possa ser exercida antes do período pré-estabelecido, e as européias, que só podem ser exercidas na sua maturidade (SOUZA NETO; OLIVEIRA; BERGAMINI JÚNIOR, 2008). As opções americanas são mais valiosas do que as similares européias, pois detêm a possibilidade de serem exercidas antes do prazo estabelecido (DAMODARAN, 2007).

Enquanto as opções financeiras são baseadas em ativos negociados no mercado de capitais, “as opções reais são baseadas nas oportunidades estratégicas embutidas em um projeto de investimentos” (BRASIL, et al. 2007, p. 77). Uma opção real é um direito, mas sem a obrigação de exercer uma ação a um custo pré-determinado em um período pré-estabelecido (SOUZA NETO; OLIVEIRA; BERGAMINI JÚNIOR, 2008, p. 14). Assim, a analogia feita entre as opções financeiras e reais é que dá um direito sem a obrigação de exercer a opção.

Conforme Copeland, Koller e Murrin (2002), o direito de tomar uma atitude se traduz em flexibilidade e a necessidade de tomar a atitude em inflexibilidade. Em ativos financeiros são diferentes de ativos reais. Lemme (2000 *apud* Brandão 2002), identifica problemas decorrentes da aplicação do TOR para ativos reais descritos no quadro 3.

Quadro 3 – Diferenças entre ativos reais e financeiros

Ativos Financeiros	Ativos reais	Comentários
Divisibilidade	Indivisibilidade	Os projetos não são divisíveis, pois o valor do controle faz com que o todo não corresponda às partes
Repetição de eventos	Eventos únicos	A não replicabilidade reduz a utilidade de medidas estatísticas
Alta Liquidez	Baixa liquidez	A baixa liquidez aumenta o risco do investimento
Baixo custo de transação	Alto custo de transação	Viola a premissa do CAPM
Informações amplamente difundidas	Assimetria de informações entre investidores	Permite ganhos de arbitragem
Existe mercado	Ausência de mercado	Sem preço de mercado
Risco de mercado	Risco de mercado e risco privado	Risco privado não correlacionado com o de mercado
Curto prazo	Longo prazo	Tempo para expiração

Fonte: Adaptado de (BRANDÃO, 2002)

De acordo com Brasil et al. (2007), a utilização de modelo de opções reais torna-se interessante quando o investimento permite revisões durante sua vida útil; as oportunidades estratégicas são mais relevantes que o fluxo de caixa; existem decisões contingenciais; for interessante esperar por informações; e a flexibilidade gerencial for evidente.

Assim, para que um projeto apresente valor de opção real, é necessário atender a três condições: que o investimento seja total ou pelo menos parcialmente irreversível; que exista flexibilidade suficiente no projeto que permita ao gerente operar o projeto de forma diferenciada; que exista

incerteza sobre o nível dos fluxos de caixa futuros que este projeto poderá gerar (BRANDÃO, 2002).

A TOR considera as incertezas fonte de oportunidade e não algo para ser evitado, propondo uma estrutura analítica, capaz de incorporar o valor das flexibilidades existentes (CATIGNANI, 2003). De acordo com Minardi (2000), as flexibilidades gerenciais são uma série de opções reais, inerentes aos projetos e construídas mediante um custo maior de investimento. Existem diferentes opções reais como expansão; prorrogação ou abreviação; adiamento; mudança; ampliação ou redução de escopo; abandono; compostas; e arco-íris (COPELAND, KOLLER & MURRIN, 2002; MINARDI, 2000):

1. Opção de expansão ou crescimento: permite realizar mais investimentos a partir de um projeto inicial;
2. Opção de prorrogação ou abreviação: ao analisar as condições de mercado, a empresa pode prorrogar ou abreviar um contrato. Por exemplo, se verificar que a situação é favorável, é possível prorrogar o contrato, e, caso contrário, abreviá-lo;
3. Opção de adiamento: a decisão de investimento em um projeto pode ser postergada, a fim de se resolver algumas incertezas inerentes ao mercado, por exemplo, uma situação em que o investidor adquiriu os direitos de exploração de uma reserva de petróleo e resolve adiar sua extração porque o preço atual do produto é insuficiente para cobrir os custos. Contudo, se o preço vier a subir, esse investidor exercerá o direito de extração do petróleo;
4. Opção de mudança: ao se analisar as condições do mercado e essas se tornarem melhores que as previstas inicialmente, é possível ampliar a escala de produção mediante um investimento adicional aumentando os ganhos com o projeto. Caso ocorra o contrário, é possível diminuir a escala de produção, limitando as perdas com o projeto;
5. Opção de ampliação ou redução de escopo: define-se escopo como o número de atividades abrangidas por um projeto, como

- a possibilidade de ampliar ou reduzir o mercado de determinado bem. Outro exemplo seria a decisão de verticalizar ou horizontalizar fases da produção de um projeto;
6. Opção de abandono: um projeto na fase de constituição os desembolsos podem ocorrer por etapas, contudo, na medida em que o projeto vai sendo construídas, as condições de mercado podem se mostrar desfavoráveis, nesta fase é possível abandonar o projeto, poupando parcelas de recursos destinados àquele negócio;
 7. Opções compostas: são opções em que o valor está condicionado ao valor de outras opções. Por exemplo, uma opção de compra sobre o patrimônio líquido de uma empresa é uma opção sobre opção, visto que o investidor deverá decidir sobre o investimento para, posteriormente, em função da demanda dos bens produzidos pela empresa, decidir pelo aumento, manutenção e/ou abandono do negócio;
 8. Opção arco-íris: é uma opção que tem múltiplas fases e apresenta fontes de incertezas, como mercado que está relacionado com a demanda e ações da concorrência, preço e custos. Nesta opção o investidor reagirá de acordo com os eventos futuros, incorporando todas as incertezas de um projeto em uma só.

Pode-se observar que nos projetos, ativos, ou negócios existe um valor mesmo que o investidor ainda não tenha realizado a aquisição, esse valor é o valor da opção de investir (BRANDÃO, 2002, p.24). Se esse valor é perdido uma vez que o projeto, ativos, ou negócios são realizados, então os valores dos mesmos devem cobrir não apenas o custo do seu investimento inicial, mas também o custo de oportunidade da opção de investir (BRANDÃO, 2002).

Para Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 404), o conceito das opções reais é muito mais intuitivo do que as premissas do rígido VPL. Por razões estratégicas a empresa pode a vir desconsiderar o valor do VPL, que força a

decisão com base em expectativas presentes sobre informações futuras, e aceitar o projeto, motivado por expectativas, considerando o direito de se tomar uma atitude que se traduz em flexibilidades durante a execução do projeto.

De acordo com Copeland e Antikarov (2001), Paul Samuelson, em 1965, constatou que, independente de qual for o padrão de fluxo de caixa futuro, a taxa de retorno de qualquer título seguirá um caminho aleatório, desde que as informações sobre os fluxos de caixa futuros sejam completas. Conclui-se que o valor do preço dos contratos futuros não varia com o tempo e que toda informação sobre os fluxos de caixas futuros está incorporada no preço corrente das ações de forma que, se as expectativas forem confirmadas, os investidores receberão exatamente os retornos exigidos.

Diante disso, no caso de opções reais, ao se avaliar um projeto, verifica-se um conjunto de incertezas como quantidade vendida, preço de venda e custo do produto que podem afetar o fluxo de caixa. Contudo o teorema de Samuelson prova que o valor do projeto seguirá um caminho aleatório normal ao longo do tempo, com volatilidade constante, não importando a irregularidade dos fluxos de caixas, se os preços forem adequadamente antecipados.

Assim, o uso do método da opção real permitiu avanços teóricos no tratamento da incerteza ao introduzir a flexibilidade gerencial (LUCIUS, 2001). Por meio da modelagem da flexibilidade gerencial é possível atualizar a análise do investimento face ao conhecimento de fatores que eram incertos no período anterior (CESENA; MUTALE; RIVAS-DAVALOS, 2013). Há diversas pesquisas reportando a aplicação das opções reais em empresas e em projetos de investimentos como de energia, de P&D, patentes e reservas naturais. A seguir são apresentados alguns estudos.

Santos Filho (2003) analisou a aplicação das opções reais como método para avaliação de projetos de investimentos em prestação de serviços de Tecnologia da Informação (TI), comparando seus conceitos e características com o VPL. Concluiu-se que as opções reais não substituem o VPL, mas complementam-no. E, ao se analisar o projeto, é necessário que se verifique se há incertezas relevantes que justifiquem o uso das opções reais.

Santos e Pamplona (2005) demonstraram a TOR aplicada à análise de investimento em um projeto de pesquisa e desenvolvimento. Os resultados apontam que a TOR é uma forma mais robusta para avaliação de projetos, no entanto precisa haver uma padronização do modelo a ser utilizado para que possa garantir a sua aplicabilidade, pois se trata de uma ferramenta do processo de tomada de decisão.

Barroso e Iniesta (2013), realizaram uma análise de projeto de investimento em energias renováveis, com base na energia eólica, na Dinamarca, Finlândia e Portugal. Para esta avaliação, foram modeladas as principais incertezas que afetam o projeto dessa natureza, tais como o custo e produção da energia, os custos do investimento e o índice de preços ao consumidor. Foi realizada uma análise comparativa dos três países, utilizando-se dois métodos de simulação, o Monte Carlo e o Modelo Binomial. Os resultados obtidos indicaram que as simulações que usaram Monte Carlo e o Modelo Binomial apresentam resultados semelhantes e, no aspecto econômico, o país que apresenta maior apoio para investimento, a Finlândia, seguida pela Dinamarca e Portugal, é aquele que apresentou maior viabilidade.

Amaral et al. (2014) realizaram uma análise de um caso concernente a uma patente gerada por uma instituição de ensino superior brasileira. Para isso, examinaram os modelos de avaliação de ativos intangíveis, especificamente patentes, pelo método do VP e opções reais. Verificou-se que as opções reais se caracterizam como a melhor abordagem para se avaliarem ativos intangíveis, particularmente as patentes, porque possuem opções operacionais e estratégicas.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa em estudo tem sua sede em Maringá, Estado do Paraná, e, desde 2009, o projeto desenvolvido pela empresa e objeto desta pesquisa corresponde a uma madeira polissintética, a qual substitui a madeira tradicional

em diversos produtos, como dormente de trem; palanque de cerca e cruzeta de poste de iluminação. Ressalta-se que a empresa já realizou o pedido de patente do produto junto ao Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI).

4.1 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA E DO VALOR PRESENTE LÍQUIDO

Para se estimar a regra de decisão do projeto, é necessário aplicar o princípio da separação, ou seja, a regra de maximização de riqueza por meio do investimento em que o tomador de decisão investirá até que o retorno marginal seja maior ou igual o custo do capital (COPELAND; ANTIKAROV, 2001). O investimento inicial já foi realizado pelo empresário no desenvolvimento do projeto e o término do projeto será no final do ano de 2015, totalizando R\$800.000,00. Em 2016, a empresa passa pela fase de teste de mercado em localidades específicas. De acordo com as expectativas da empresa, o mercado testado será nos Estados do Paraná, São Paulo e no Paraguai.

O custo estimado para os testes de mercado foi de R\$478.000,00, considerando-se um capital de giro para suprir as despesas de vendas, administrativas e custos de produção no volume de 219.500 kg de produtos, durante o ano de 2016. Diante disso, o ano de 2016 foi considerado como ano 1, no qual a empresa, ao finalizar o seu processo de P&D, sairá para testar mercado, e a data prevista para início do ano 1 é meados de 2016.

Para se operacionalizar a regra de decisão para investimentos, foi definido o fluxo de caixa livre do projeto por meio da projeção de investimento, receitas e custos, de acordo com dados obtidos na empresa e as perspectivas do mercado analisado.

A Tabela 1 apresenta a estimativa de receitas que, de acordo com estudos de mercado, foram consideradas com uma perspectiva média de crescimento na quantidade vendida de 8,1% ao ano e no preço de 5%, também, ao ano. Com relação aos custos, foi analisado o aumento de preço da matéria prima dos últimos cinco anos, que ficou próximo a 10%. Diante disso,

foi considerado neste item um aumento de 10% ao ano. Com relação à mão de obra, também foram considerados aumento dos salários entorno de 8% a.a. e de energia um aumento de 10% a.a.

Tabela 1 – Fluxo de caixa

(Continua)

Ano	Receita Lí- quida	CMV	Despesas	Lucro antes IR/ CSLL	Lucro Líquido
0	0	0	0	0	- 1.278.000,00
1	852.620,31	373.071,49	260.406,00	219.142,83	226.548,55
2	972.633,60	425.784,92	275.854,21	270.994,47	265.955,79
3	1.108.833,93	487.869,38	293.386,03	327.578,52	308.063,71
4	1.263.267,61	561.003,47	313.264,86	388.999,28	350.075,51
5	1.440.583,02	647.321,38	336.089,05	457.172,59	396.706,05
6	1.640.232,62	748.964,90	361.788,12	529.479,60	446.164,05
7	1.871.356,64	869.105,20	391.538,59	610.712,84	501.727,58
8	2.134.464,77	1.010.839,76	425.406,09	698.218,92	561.581,74
9	2.430.279,05	1.177.851,61	463.483,55	788.943,88	623.637,62
10	2.771.420,41	1.375.268,51	507.395,55	888.756,35	691.909,34

(Conclusão)

11	3.158.576,59	1.548.256,15	557.230,62	1.053.089,82	744.313,44
12	3.599.647,27	1.823.401,35	614.005,61	1.162.240,31	818.972,37
13	4.106.182,84	2.148.662,06	679.207,29	1.278.313,49	898.366,43
14	4.682.343,48	2.532.869,77	753.371,17	1.396.102,54	978.934,14

Assim, para a estimativa do fluxo de caixa descontado, foi calculado custo de oportunidade do capital por meio do CMPC representado por uma média ponderada do capital próprio, representado pela taxa Selic, e capital de terceiros por financiamento do BNDES, como taxa mínima de atratividade da empresa.

Aplicando-se a equação 13, obteve-se o CMPC:

$$CMPC = (0,5 \times 0,14) + (0,5 \times 0,15) = 0,145 \text{ ou } 14,5\%$$

Assim, o custo do capital próprio, representado pela taxa SELIC de 14,25%, valor observado no dia 29 de julho de 2015, mais um retorno exigido de 0,75%, somando o total de 15%. O custo do capital de terceiros é de 14% a.a., compreendida pela taxa de juros de financiamento BNDES automático 1% a.a.; acrescido da taxa de juros de longo prazo da economia (TJLP) referente ao mês de julho de 2015 no valor de 6,5% a.a. e as taxas de intermediação financeira de bancos conveniados de 6,5%, que se referem aos custos com elaboração do parecer de laudos técnicos, solicitação de garantias, fiscalização e acompanhamento do projeto. Após a construção do CMPC, foram calculados os indicadores de VPL e TIR.

Tabela 2 – Resultado do fluxo de caixa do projeto

Indicadores	Fluxo de caixa do projeto e/ou da patente
VPL	1.309.462,42
TIR	28%

Como mostra a Tabela 2, o $VPL > 0$ opta pela realização do projeto. Contudo uma elevação do valor presente elevará o VPL (sem flexibilidade) e também o valor da opção (COPELAND; KOLLER e MURRIN, 2002, p. 406). De acordo com Copeland e Antikarov (2001), se o projeto apresenta um resultado melhor que o esperado, é desejável expandi-lo. Ainda de acordo com Copeland e Antikarov (2001), é necessário levar em consideração as opções de abandono em caso de projetos de P&D de novos produtos.

Assim, o fluxo de caixa, descontado do ativo subjacente sujeito a risco a um VPL, é o melhor estimador do seu valor de mercado no instante zero, para o cálculo do valor da patente. Ressalta-se que, sob a perspectiva da análise de VPL, o tomador de decisão analisará somente o cenário esperado que pode não ser ótimo, $VPL < 0$, para o exercício de nenhuma opção real. Por sua vez, opção real analisará os cenários de aumento e redução da demanda e a decisão ótima que o tomador de decisão teria em cada cenário (DIAS, 2014).

4.2 SIMULAÇÃO DE MONTE CARLO

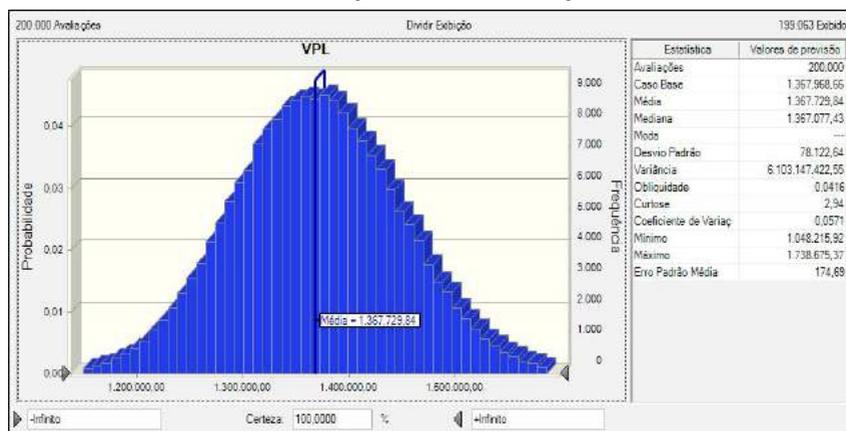
A simulação de Monte Carlo permite analisar a sensibilidade do projeto, mediante as variações dos componentes dos fluxos de caixa como custo do produto, preço e quantidade vendida. Assim, após se especificar as incertezas que neste projeto se referem ao preço e quantidade, o segundo passo foi modelá-las e alimentá-las no modelo de simulação de Monte Carlo.

Com base em ambas as incertezas de preço e quantidade, foi realizada a simulação de Monte Carlo para o modelo original de FCD. Definiram-se duas variáveis aleatórias, o crescimento anual de preços com média 5% e desvio

padrão de 0,04858; e crescimento anual da quantidade vendida com média de 8,1 e desvio padrão de 0,04975.

Com esse processo foi realizada a simulação de Monte Carlo, com 200.000 interações. De acordo com Souza (2006), o nível de precisão pode ser melhorado por meio de um aumento no número de simulações calculadas. O resultado da simulação é apresentado no Gráfico 1.

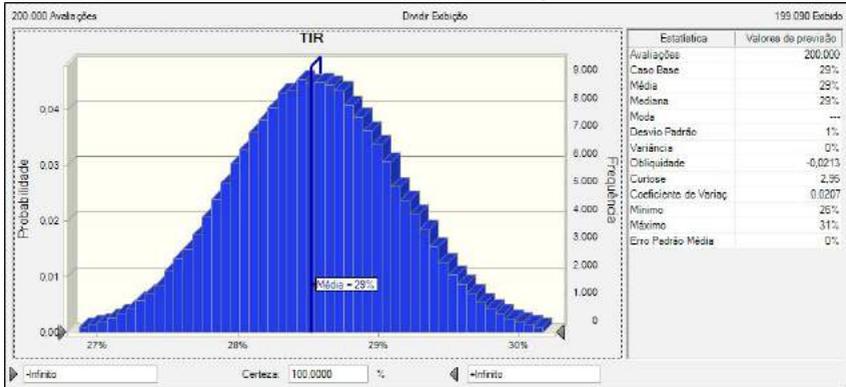
Gráfico 1 – Distribuição do VPL na simulação Monte Carlo



Fonte: Os autores

Observou-se na simulação de Monte Carlo que o VPL médio se aproxima do VPL sem flexibilidade. Contudo, ao se observar o gráfico em um intervalo de confiança de 95%, os valores ficam entre R\$ 1.300.000,00 e R\$ 1.400.000,00. Este resultado demonstra que as características de suas médias refletiram as informações embutidas na análise do VPL e naquelas informadas pelo gestor, conforme (COPELAND; ANTIKAROV, 2001). A seguir o Gráfico 2 mostra a TIR do projeto (29%), obtida pela simulação de Monte Carlo.

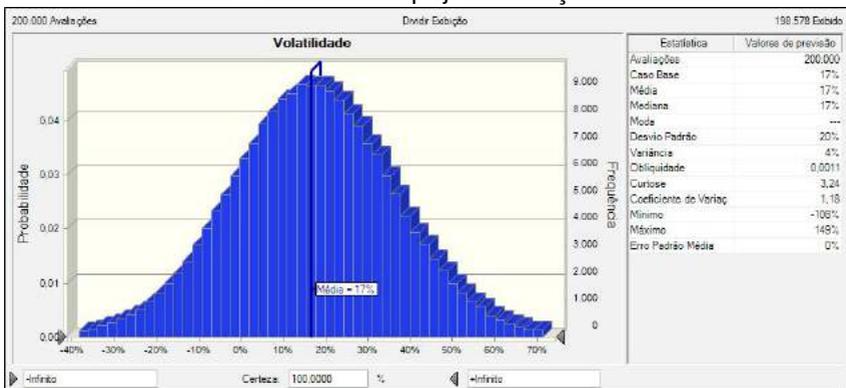
Gráfico 2 – Resultado da TIR – simulação Monte Carlo



Fonte: Os autores

Assim, os intervalos das variáveis preço e quantidade foram combinados em uma única incerteza no modelo VPL para se obter a estimativa de volatilidade dos fluxos de caixa do projeto (Gráfico 3), conforme o modelo de incerteza apresentado por Copeland e Antikarov (2001).

Gráfico 3 – Volatilidade do projeto: simulação Monte Carlo



Fonte: Copeland; Antikarov (2001)

A volatilidade em projetos é um parâmetro na análise de risco de investimentos (OLIVEIRA; PAMPLONA, 2012). Ressalta que, para se avaliar os riscos envolvidos no projeto, é necessário conhecer a volatilidade do mesmo, visto que quanto maior a volatilidade, maior é o nível de risco envolvido. Com 200.000 interações, a distribuição da TIR é, aproximadamente, normal com um desvio padrão (volatilidade) de 20%.

4.3 MODELO DE PRECIFICAÇÃO BINOMIAL

O processo de valoração das opções reais combina as incertezas econômicas do projeto em uma única simulação, conforme descrito no modelo. A partir dessa combinação de incertezas foi realizada a simulação de Monte Carlo que calculou a volatilidade dos fluxos de caixa (20%), modelaram-se os dados por um processo estocástico no qual o valor do período seguinte de uma variável é igual ao seu valor nesse período, multiplicado por um fator de crescimento contínuo, ou seja, o MGB (JOAQUIM, 2013). Assim, a Tabela 3 mostra os movimentos e as respectivas probabilidades, conforme MGB.

Tabela 3 – Fatores ascendentes e descendentes e probabilidades

Volatilidade	Média	Movimentos		Probabilidades	
		Ascendentes	Descendentes	p(s)	1-p(d)
20%	17%	1,054906617	0,947951	0,580605	0,419495
0,20		$u = e^{i\Delta t}$	$d =$		
		$u = e^{0,16\sqrt{1/14}}$			1 - p

No MGB o ativo subjacente nunca pode ter valores negativos, sendo logarítmica normal a distribuição do valor final (OLIVEIRA; PAMPLONA, 2012).

Os movimentos ascendentes na árvore de decisão desse projeto estão relacionados com o aumento da quantidade demandada no mercado e movimento descendente com a redução da quantidade demandada.

Conforme Copeland&Antikarov (2001) e Brandão (2005), a repetição dos valores na árvore de eventos no mesmo alinhamento indica que a árvore de eventos foi calculada corretamente (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Arvore de eventos com o cálculo das opções reais.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
															2.767.525
														2.623.477	1.458.062
													2.486.928	1.327.226	2.486.928
												2.357.485	1.203.723	2.357.485	1.177.465
												2.234.780	1.061.196	2.234.780	2.234.780
												2.118.462	951.503	2.118.462	925.317
												2.008.198	822.138	2.008.198	2.008.198
												1.903.673	724.856	1.903.673	698.795
												1.804.588	633.159	1.804.588	1.804.588
												1.710.661	521.188	1.710.661	495.125
												1.621.623	440.064	1.621.623	1.621.623
												1.537.219	338.170	1.537.219	312.160
												1.457.208	266.547	1.457.208	1.457.208
												1.381.361	203.124	1.381.361	147.745
												1.309.463	1.309.463	84.932	1.309.463
												1.241.306	48.824	1.241.306	-
												1.176.698	28.067	1.176.698	-
												1.115.452	16.134	1.115.452	-
												1.057.393	9.275	1.057.393	1.057.393
												1.002.357	-	1.002.357	-
												950.185	-	950.185	950.185
												900.729	-	900.729	-
												853.847	-	853.847	853.847
												809.405	-	809.405	-
												767.277	-	767.277	767.277
												727.341	-	727.341	-
												689.483	-	689.483	689.483
												653.596	-	653.596	-
												619.577	-	619.577	619.577

Ressalta-se que o valor da opção no ano 0 é o montante necessário a ser investido para realizar a opção que foi descrita no gráfico 4. Como o VPL foi positivo, a árvore de eventos foi construída a partir do mesmo, no instante 0 sem flexibilidade, que foi embutida nos movimentos ascendentes e descendentes na construção da árvore. O cálculo do valor das opções foi realizado a partir do último nó. Ressalta-se que o valor das opções no final da árvore é calculado, diminuindo-se o valor do galho pelo VPL sem flexibilidade e, em seguida, é aplicada a fórmula, utilizando-se as probabilidades (Equação 6).

Ao se observar a árvore de eventos, em condições totalmente propícias em que o VP do projeto atingisse o auge da probabilidade e da volatilidade, o retorno do projeto pode chegar, no 14º ano, a R\$ 2.767.525 a.a. Tal valor está em acordo com a realidade do projeto apresentado, pois a empresa, após testar o mercado e houver demanda, tem a opção de expandir a escala de produção.

O valor do VPL expandido é a soma do VPL tradicional com o valor da flexibilidade gerencial, ou seja, o valor da opção. Dessa forma, o valor do projeto no ano 0 seria de R\$1.561.910, conforme demonstrado abaixo.

$$\begin{aligned} \text{VPL}_{\text{Expandido}} &= \text{VPL}_{\text{Tradicional}} + \text{VALOR}_{\text{Flexibilidade Gerencial}} \\ \text{VPL}_{\text{Expandido}} &= 1.309.462 + 252.448 \\ \text{VPL}_{\text{Expandido}} &= 1.561.910 \end{aligned}$$

Como o valor da flexibilidade deu positivo nos nós de decisão, então, não se abandona o projeto ao longo da árvore de eventos. Em caso de abandono, a empresa venderá o ativo referente à inovação, para rever os valores investidos. Nessa perspectiva o valor recuperado será menor que o valor do VPL sem flexibilidade.

A opção de expansão pode ser utilizada nesse projeto à medida que o VPL aumentar. Contudo a empresa está trabalhando com capacidade ociosa. Para expandir, será necessário investir, apenas, em insumos e despesas operacionais. Se o VPL continuar o mesmo ou diminuir, a empresa prossegue

com o projeto até o ponto que seja necessário reduzir consideravelmente as escalas de produção. Por exemplo: se o VPL reduzir de 30% a 50%, ficando abaixo de R\$ 900.000,00, pode ser interessante contrair o projeto.

5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa é realizar uma proposta de viabilidade econômica de um projeto de base tecnológica pelo método de opções reais. Como observado, a proposta de viabilidade pelo método de opções reais foi positiva, com um VPL expandido de R\$1.561.910, isso demonstra a viabilidade do projeto.

Ressalta-se que, ao se realizar a proposta pelo VPL tradicional, o valor seria de R\$ 1.309.462, o que demonstra que o projeto é viável pelos dois métodos de avaliação, no entanto as opções reais levam em conta a flexibilidade gerencial, por meio do cálculo do valor das opções que foi de R\$ 252.448.

Como observado na proposta de viabilidade, se houver mercado, a empresa pode realizar investimentos, aumentando o valor do projeto. Contudo pode ser que a capacidade de geração de fluxos de caixa futuro esteja limitada aos recursos disponíveis para investimento. Nesse sentido, o valor do negócio está limitado à capacidade da empresa em gerar caixa, visto que, ao testar o mercado e houver demanda, pode ser que a capacidade de geração de fluxos de caixa futuro fique limitada. Isso é por se tratar de uma micro e pequena empresa, a falta de recursos para realizar grandes investimentos pode ser um fator limitador de valor para negócio.

Salienta-se que, como esta pesquisa é uma proposta de avaliação de um negócio de base tecnológica, há uma limitação nesse modelo, pois as projeções de demandas realizadas neste trabalho são anteriores aos testes de mercado, o que pode ter subestimado ou superestimado as projeções. Contudo

Damodaran (2007) afirma que os ativos intangíveis, mais difíceis de se avaliar, são aqueles que têm potencial de criar fluxos de caixa futuros, mas que não produzem agora e que, pelas características, esse ativo é mais bem avaliado pelos métodos de precificação de opções.

Assim, as opções reais permitem interações para adiar, abandonar, contratar ou expandir o investimento. No entanto verificou-se neste estudo que, ao se realizar a viabilidade do projeto para implantação do projeto, é necessária a realização prévia de testes de mercados, visando a uma maior assertividade das informações.

Para pesquisas futuras, sugere-se avaliar negócios de base tecnológica em setores como tecnologia da informação e serviços, comparando-se os métodos de avaliação e a eficácia desses modelos para analisar a viabilidade de projetos.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. F.; IQUIAPAZA, R. A.; CORREIA, L. F.; AMARAL, G. H. O.; VIEIRA, M. V. Avaliação de ativos intangíveis: modelos alternativos para determinação do valor de patentes. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, ISSN 2238 –5320, UNEB, Salvador, v. 4, n. 1, p. 123 –143, jan./abr., 2014.

BARROSO, M. M.; INIESTA, J. B. Valuation of projects for power generation with renewable energy: A comparative study based on real regulatory options. **Energy Policy**.v.55, n.1, p. 355–352. Jan/2013.

BRANDÃO, L.E.T. **Uma aplicação da teoria das opções reais em tempo discreto para avaliação de uma concessão rodoviária no Brasil**. Tese – apresentada a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC–RIO. 2002. Disponível em: Acesso em: 05 de abr. 2015.

BRASIL, H.G.; FREITAS, J.M.; MARTINS, V.I.O.; GONÇALVES, D. S.; RIBEIRO, E. **Opções reais: conceitos e aplicações a empresas de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CASSANDRE, M. P.; QUEROL, M. A. P.; BULGACOV, Y. L. M.. Metodologias Intervencionistas: Contribuição Teórico–metodológica dos Princípios Vigotskyanos para Pesquisa em Aprendizagem Organizacional.. In: **Anais do XXXVI EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós–Graduação e Pesquisa em Administração**, 2012, Rio de Janeiro. *Anais do XXXVI Associação Nacional de Pós–Graduação e Pesquisa em Administração*, 2012.

CATIGNANI, G. **O método das opções reais aplicado na avaliação das oportunidades de investimento no setor de seguros**. Dissertação – apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2003.

CESENA, E.A. M.; MUTALE, J.; RIVAS–DAVALOS, F. Real options theory applied to electricity generation projects: A review. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**. v. 19, n.1 , p. 573–581. Mar. 2013. doi: 10.1016 / j.rser.2012.11.059.

COPELAND, T.; ANTIKAROV, A. **Opções reais: um novo paradigma para reinventar a avaliação de investimentos**. Tradução Maria José Cyhlar. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COPELAND T. TUFANO P. **Uma maneira do mundo real para gerenciar as opções reais**. *Harv Bus Rev*. v. 82.n. 3, p. 90–99. Mar, 2004.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J.; **Avaliação de empresas – Valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas**. 3. ed. São Paulo: Makron, 2002.

COX, J.C.; ROSS, S. A.; RUBINSTEIN, M. Option Pricing: A Simplified Approach. **Journal of Financial Economic**. p. 229–263. Sep. 1979.

DAMODARAN, A. **A face oculta da avaliação**. Makron Books: São Paulo, 2002.

DAMODARAN, A. **Avaliação de empresas**. 2. ed. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2007.

DIAS, M.A. G. **Opções reais híbridas com aplicações em petróleo**. (Doutorado em Engenharia Industrial) – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em <http://www.puc-rio.br/marco.ind/>. Acesso em: 31 de Mar. 2015.

DIAS, M. A. G. **Análise de investimentos com opções reais: teoria e prática com aplicações em petróleo e em outros setores**. V. 1: conceitos básicos e opções reais em tempo discreto. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

DUTRA, R.G. **Gerenciamento de risco em empresas não financeiras: aplicações na indústria ucroenergética**. Dissertação – apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da PUC–Rio. Ago. de 2011.

GRESSLER, L.A. **Introdução à Pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Loyola, 2003.

JOAQUIM, M. S. **Aplicação da teoria das opções reais na análise de investimentos em sistemas agroflorestais**. Tese, apresentada ao Departamento de Engenharia Florestal da Universidade de Brasília– Faculdade de Tecnologia. Dez. 2012.

LEE, Y–C.; LEE, S–S. The valuation of RFID investment using fuzzy real option. **Expert Systems with Applications**. v. 38, n. 10, p. 12195–12201. Sep. 2011. doi:10.1016/j.eswa.2011.03.076.

EMME, C. F. **Avaliação Econômica de Impactos Ambientais no Brasil: da Atividade Acadêmica ao Financiamento de Longo Prazo de Projetos e Empresas**. Doutorado, COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, Dezembro, 2000.

LUCIUS, D. I. “Real options in real estate development”. **Journal of Property Investment & Finance**.v. 19, n. 1, p. 73 – 78, 2001. <http://dx.doi.org/10.1108/14635780110365370>.

MCINTYRE, D.P.; CHINTAKANANDA, A.A real options approach to releasing “network” products.**Journal of High Technology Management Research**, v. 24, n. 1 p. 42–52, Mar, 2013.

MINARDI, A. M. A. F. Teoria de Opções Reais Aplicada a Projetos de Investimentos, **RAE – Revista de Administração de Empresas /EAESP/FGV**, São Paulo, v. 40, n. 2, Abr./Jun., p.74– 79, 2000.

MINARDI, A. M. A. F. **Teoria das Opções aplicada a projetos de investimento**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, L.; RODRIGUES, L. L.; CRAIG, R. Intangible assets and value relevance: Evidence from the Portuguese stock Exchange. **The British Accounting Review**, v.42, n.4 p.241–252. Dec. 2010.

OLIVEIRA, R. J. PAMPLONA, E. O. A volatilidade de projetos industriais para uso em análise de risco de investimentos. **Gestão de Produção**. São Carlos, v. 19, n. 2, p. 337–345, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n2/v19n2a08.pdf>>. Acesso em: 23/08/2015.

PESSOA, G. A. **Avaliação de projetos de mineração utilizando a teoria das opções reais em tempo discreto – um estudo de caso em mineração** de ferro. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2006.

RODRIGUES, P. H. F. **Aplicação da teoria de opções reais na avaliação de empresas Start-ups**: um estudo de caso no setor de biotecnologia. Dissertação, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010.

SANTOS, E. M; PAMPLONA, E.S. Teoria das Opções Reais: uma atraente opção no processo de análise de investimentos. **Revista de Administração**. São Paulo, v.40, n.3, p.235–252, Jul./Ago./Set. 2005.

SANTOS FILHO, A. D. S. **Teoria das opções reais aplicada a projetos de investimento prestação de serviços de tecnologia da informação**. Dissertação– apresentada a Fundação Getúlio Vargas. Abr. de 2003.

SANTOS, D.F.L.; ZOTES, L.P. Metodologia para valoração de pequenas e médias empresas. **RAUnP–Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**. Ano III, n. 1 – out. 2010/mar. 2011.

SOUZA, G.C.U. **Avaliação de títulos conversíveis com opções de compra e venda implícitas em contrato**. Tese apresentada à Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC–RIO, 27/07/2006. Disponível em: <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=8742@1&msg=28#> Acesso em: 26/08/2015.

SOUZA NETO, J.A.; OLIVEIRA, V.I.; BERGAMINI JUNIOR, L.C. **Opções reais: Introdução à teoria e à prática**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2008.

TRIGEORGIS, L. The Nature of Option Interactions and the Valuation of Investments with Multiple Real Options.**The Journal of Financial and Quantitative Analysis**. v. 28, n. 1, p. 1–20. Mar., 1993. Disponível em<<http://www.jstor.org/stable/2331148>>Acesso em: 24 de Mar. 2015.

Proposta de análise de viabilidade econômica de um projeto de base tecnológica utilizando o método de opções reais

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

