



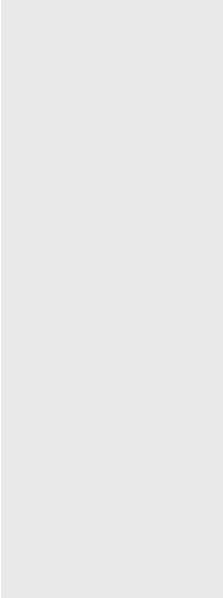
# EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO & DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

## **Organizadores**

Fabiana Cristina de Azevedo Picanço

Patrícia Rodrigues da Silva

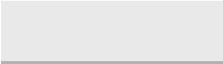
Tânia Regina Corredato Periotto



---

# **EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO & DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

---



**Organizadores:**

Fabiana Cristina de Azevedo Picanço

Patricia Rodrigues da Silva

Tânia Regina Corredato Periotto

#### Reitor

Wilson de Matos Silva

#### Vice-Reitor

Wilson de Matos Silva Filho

#### Pró-Reitor Executivo de Educação a Distância

William Victor Kendrick de Matos Silva

#### Pró-Reitora Executiva de Educação Presencial

Andrea Carla Alves Borim

#### Pró-Reitor Executivo de Serviços Compartilhados

Silvio Roberto Sanson Madalozzo

#### Pró-Reitor de Ensino de Educação Presencial

Valdecir Antonio Simão

#### Pró-Reitor de Ensino de Educação à distância

Janes Fidelis Tomelin

#### Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa

Ludhiana Ethel Kendrick de Matos Silva

#### Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Marcos Antônio da Silva

#### Pró-Reitor de Finanças

Jeferson Vinhas Ferreira

#### Organizadores

Fabiana C. Azevedo Picanço

Patrícia Rodrigues da Silva

Tânia Regina Corredato Periotto

#### Comissão Científica

Dr. Álvaro José Periotto

Dr. Daniel Fernando Anderle

Dr. Débora de Lima Velho Junges

Dr. Durval Correa Meirelles

Dr. Marcus Eduardo Maciel Ribeiro

Dr. Reinaldo Benedito Nishikawa

Dra. Leila Cleuri Pryjma

Dra. Regina de Jesus Chicarelle

Me. Altemar Carlos Cristiano

Me. Amanda de Barros Santos

Me. Ana Paula de Melo e Silva Vaz

Me. Antonio Jose Saviani da Silva

Me. Beatriz C.Kuroishi Mello Santos

Me. Haroldo Misunaga

Me. Henrique L. Nieddermeyer

Me. Luciano Ferreira

Me. Naidi Carmen Gabriel

#### Revisor da Língua Portuguesa

Antonio Eduardo Gabriel

Edson Dias dos Santos

#### Normalização

Aparecida Cristina Cardoso

Antonio Eduardo Gabriel

#### Capa

EAD

#### Projeto Gráfico e Diagramação

EAD

---

C397 CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ. Núcleo de Educação a Distância; PICANÇO, Fabiana Cristina de Azevedo; SILVA, Patrícia Rodrigues da; PERIOTTO, Tânia Regina Corredato. (org).

**Empreendedorismo, Inovação & Startup.** Fabiana Cristina de Azevedo Picanço; Patrícia Rodrigues da Silva, Tânia Regina Corredato Periotto.

Maringá-PR.: Unicesumar, 2019.

270 p.

"Curso EAD".

1. Educação 2. Empreendedorismo, 3. Administração. EaD. I. Título.

ISBN: 978-85-459-2045-8

CDD - 22 ed. 658.4  
CIP - NBR 12899 - AACR/2

# SUMÁRIO

---

<b>CAPÍTULO 01:</b> DIMENSÕES DE EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE: RELATO DE AÇÕES DE UMA PEQUENA EMPRESA	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 02:</b> EMPREENDEDORISMO FEMININO: O EMPODERAMENTO FEMININO NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS DA CIDADE DE MARINGÁ - PR	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO 03:</b> EMPREENDEDORISMO E RESPONSABILIDADE SOCIAL: DO CONCEITO AO ESTUDO DE CASO	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO 04:</b> RACIOCÍNIO CAUSAL E EFFECTUAL NA CRIAÇÃO DE EMPRESAS: UMA ANÁLISE DOS RELATOS DE EMPREENDEDORES DO DAY ONE, MAIOR EVENTO DE INSPIRAÇÃO PARA EMPREENDEDORES DE ALTO IMPACTO DO BRASIL	<b>70</b>
<b>CAPÍTULO 05:</b> GERENCIAMENTO DE PROJETOS FORA DO AMBIENTE CORPORATIVO COMO FERRAMENTA DE APRENDIZAGEM: O CASO DO PROGRAMA #GPemEquilíbrio	<b>99</b>
<b>CAPÍTULO 06:</b> EMPREENDEDORISMO NO ENSINO FUNDAMENTAL: UMA CONTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE COM A ESCOLA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE HUMAITÁ (AM)	<b>117</b>

---

# SUMÁRIO

---

**CAPÍTULO 07:** EMPREENDEDORISMO SOCIAL DO PROGRAMA MESA BRASIL EM BOA VISTA (RR) **138**

---

**CAPÍTULO 08:** DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E INOVAÇÃO NA ERA DA COMUNICAÇÃO VERDE: UM ESTUDO DE CASO DE INICIATIVAS PAUTADAS NA AÇÃO DO EMPREENDEDORISMO JOVEM **170**

---

**CAPÍTULO 09:** INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO E SUCESSO: ESTUDO DE CASO NA ÁREA DE RESTAURANTES **199**

---

**CAPÍTULO 10:** ESTRATÉGIA DE SOCIALIZAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA REDE SOCIAL TWITTER **227**

---

**CAPÍTULO 11:** IMPLEMENTAÇÃO DO LEAN SIX SIGMA COMO ESTRATÉGIA DE EMPREENDEDORISMO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA V **250**

---

**Endereço para correspondência:**

Unicesumar Empresarial

Av. Guedner, 1610 Bloco 10, 3º andar – Jd. Aclimação – CEP 87050-390

Maringá –PR - Telefone/fax: (44) 3309-2594

Email: cesumar.empresarial@unicesumar.edu.br

O empreendedorismo é um tema que está em alta não somente no Brasil, mas também no mundo. Segundo a pesquisa realizada pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o Brasil chegou a 38% na TTE (Taxa de Empreendedorismo Total). A pesquisa aponta que em torno de 52 milhões de brasileiros possuem um negócio próprio.

Na pesquisa realizada em 49 países, o Brasil ficou bem classificado, considerado os países do Building Better Global Economic BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), nosso país encontra-se com a maior taxa. A China, o segundo colocado se encontra com 26,7%. Já a Rússia, última colocada aparece com 8,6%.

É neste sentido que este livro apresenta 11 capítulos na modalidade estudo de caso com o foco em Empreendedorismo, tendo como propósito estimular os leitores a experimentar exemplos e casos reais de reais de sucesso empresarial e institucional.

O primeiro capítulo analisa as dimensões do empreendedorismo e sustentabilidade em uma pequena empresa, apresentando a importância da divulgação de experiências de empreendedorismo sustentável para a sustentabilidade e o exem-

plo de contribuição de pequenas empresas para a questão sustentável.

O próximo capítulo traz do empreendedorismo feminino: o empoderamento feminino nas organizações empresariais, com o objetivo de destacar a presença das mulheres no empreendedorismo empresarial, mostrando suas características empreendedoras e apresentando as dificuldades que são enfrentadas ao empreender.

O terceiro capítulo traz o empreendedorismo & responsabilidade social com o propósito de apresentar um breve estudo sobre o Instituto Brasileiro de Aprendizagem (IBRASA), sendo este modelo de empreendedorismo um forte atuante sob as premissas da responsabilidade social.

Na sequência o próximo capítulo aborda uma análise dos relatos de empreendedores no evento *Day One* do Instituto Endeavor, o maior evento de inspiração para empreendedores de alto impacto do Brasil, foram avaliadas as características, a formação escolar/acadêmica, a área de atuação e o raciocínio causal ou *effectual* destes empreendedores no momento que despertaram para o empreendedorismo.

O quinto capítulo aborda também o gerenciamento de projetos fora do ambiente corporativo como ferramenta de aprendizagem, detalhando a solução e

apresentando uma ferramenta pedagógica capaz de preparar qualquer pessoa que tenha interesse na área de gerenciamento de projetos.

O livro aborda também um capítulo que trata do empreendedorismo educacional, uma contribuição da universidade com a escola pública no município de Humaitá – AM, com a iniciativa que busca, por meio da participação dos alunos do ensino fundamental, facilitar o entendimento e incentivar os mesmos a desenvolver uma postura empreendedora, com o apoio de aulas expositivas e dinâmicas, transmitindo a oportunidade de negócio que cada um deles possui. Posteriormente, foi realizada a “Feira do Jovem Empreendedor”, onde ocorreu a exposição e comercialização dos produtos preparados pelos alunos, com a expectativa de despertar a visão comercial, analisando o envolvimento, habilidades e competências empreendedoras dos participantes no projeto.

O sétimo capítulo o empreendedorismo social do Programa Mesa Brasil de Boa Vista – RR, que tem como objetivo analisar os impactos de espacialização do projeto que leva em consideração o mapeamento de polos doadores e receptores de alimentos com base no universo de atores participantes entre os anos de 2003 e 2018

as práticas formativas de profissionais com atuação no campo da gestão social, tendo como material empírico as ações pertinentes ao curso de graduação em Tecnologia em Gestão das Organizações do Terceiro Setor, tanto com relação ao seu público interno (acadêmicos) quanto externo (Organização da Sociedade Civil (OSCs) e sociedade, de modo geral.

O próximo capítulo aborda as tecnologias e métodos voltados à sustentabilidade na confecção de produtos e peças em iniciativas empreendedoras de duas empresas fundadas por jovens na cidade de São Paulo, SP, Brasil, e buscar compreender, mediante as experiências e implementações relatadas, a motivação das atividades, bem como a tecnologia e inovação que foram buscadas para viabilizá-las e como tais empresas enxergam o propósito que possuem de disseminar esforços e conscientização, inicialmente centralizados nelas, para a sociedade como um todo, sendo o próprio empreendedorismo, nesse caso, um caminho para que haja fomento da cultura de novos produtos sustentáveis em diferentes segmentos de mercado.

No nono capítulo o artigo busca explorar a inovação organizacional como agente de transformação e sucesso em um restaurante. Em particular, o texto tem o

## INTRODUÇÃO

objetivo de analisar as inovações agregadas à empresa que a fizeram alcançar o sucesso esperado, é revelado como uma ação empreendedora saudável e genuína, que utiliza técnicas criativas, consegue gerar inovações, voltada ao mercado de restaurantes, para alavancar o escalamento de uma marca.

O próximo capítulo traz a estratégia de socialização na gestão do conhecimento na rede social Twitter, com o objetivo de analisar como uma informação se comporta dentro da rede social, de forma a gerar conhecimento através do empreendedorismo social possibilitado pela mesma, procurando entender como a estratégia da rede auxilia na disseminação dessa informação.

E, por fim, o último capítulo e não menos importante, trata da implementação do Lean Six Sigma na Empresa V, destacando que os resultados obtidos comprovam que a ferramenta de gestão é um bom recurso no âmbito do empreendedorismo por organizar e responder problemáticas organizacionais.

Esta obra tem a pretensão de ressaltar ao leitor a importância e a infinidade de possibilidades que o empreendedorismo possibilita. Que os conteúdos aqui tra-

tados, sirvam como reflexão e norteiem novas pesquisas e experiências.

Assim, agradecemos a Pró-reitoria de Ensino e ao EAD Unicesumar pelo apoio na construção deste exemplar.

Desejamos a você, leitor, uma ótima leitura deste livro!



# DIMENSÕES DE EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE: RELATO DE AÇÕES DE UMA PEQUENA EMPRESA

**Hilka Pelizza Vier Machado**

Doutora - UniCesumar  
hilkavier@yahoo.com

**Tania Regina Corredato Periotto**

Doutora - UniCesumar  
proftania.periotto@gmail.com

## INTRODUÇÃO

O Empreendedorismo Sustentável é um tema recente de estudos, que aborda a criação de valor sustentável. Vai além da dimensão econômica e abrange as dimensões social, ambiental, político institucional e promove o desenvolvimento de localidades (RÉUS, ANDION; 2018). Com isso, empreendedores sustentáveis contribuem para um desenvolvimento socialmente justo e ambientalmente correto.

Em uma perspectiva macro, oportunidades sustentáveis representam imperfeições sistêmicas ou condições que propiciam o desenvolvimento do empreendedorismo e o empreendedor é o agente que reconhece e explora essas oportunidades (MUNÓZ; DIMOV, 2015). Enquanto o empreendedor tradicional foca na atuação de mercado e na construção deste, o empreendedor sustentável vai além, focando o ambiente e o território onde está inserido.

A importância de empreendimentos sustentáveis para as localidades reside no fato destes influenciarem a sustentabilidade das localidades (SILVA, SILVA, ANDREALI, 2011). Do mesmo modo que arranjos de pequenas empresas podem dinamizar o local e promover o desenvolvimento de territórios (WILLERS, LIMA, STADUTO, 2008), é possível que empreendimentos estimulem a cultura e a sustentabilidade (SILVA, SILVA, ANDREALI, 2011). Por outro lado, a ausência de capital social pode frear o desenvolvimento local (SAZ-GIL; GÓMEZ-QUINTERO, 2015).

Nesse sentido, a valorização de modelos de empreendedores é uma das estratégias para a formação de ecossistemas de empreendedorismo (MALECKI, 2018). Ademais, como salientam Binder e Belz (2015), empreendedores sustentáveis constituem referências importantes para a transição de uma sociedade sustentável. Tendo em vista este aspecto, este capítulo tem como objetivo apresentar um caso de empreendedorismo sustentável, identificando elementos que configuram a sustentabilidade no empreendedorismo.

O capítulo está dividido em quatro seções, iniciando-se por esta introdução. Na sequência, serão descritos os procedimentos metodo-

lógicos para a realização do estudo. Em seguida, serão apresentados e analisados os dados do estudo, seguidos das considerações finais. Como contribuições do estudo destacam-se dois aspectos: a importância da divulgação de experiências de empreendedorismo sustentável para a sustentabilidade e o exemplo de contribuição de pequenas empresas para a questão sustentável.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é um estudo qualitativo e exploratório. O estudo exploratório tem como finalidade ampliar a compreensão sobre determinado fenômeno (COOPER; SCHINDLER, 2003), sendo no caso desta pesquisa o empreendedorismo sustentável.

O método é o estudo de caso (YIN, 2015). O estudo único de caso procura explorar um fenômeno em circunstâncias particulares (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007) e é aplicado ao campo do Empreendedorismo (PERREN; RAM, 2004). A escolha do caso ocorreu inicialmente por indicação de especialistas, seguida da análise da realização de ações de sustentabilidade por parte da empresa. Além disso, a empresa foi escolhida por ser uma empresa pequena e ter mais do que cinco anos de atividade. Salienta-se que este tempo foi considerado como mínimo para o desenvolvimento e consolidação das atividades que demonstrassem a experiência de empreendedorismo sustentável.

A coleta de dados incluiu dados secundários e primários. Os dados secundários foram constituídos por documentos integrantes de arquivos da empresa, bem como por informações no site da empresa, mas por fins de confidencialidade dos dados, estas informações não foram listadas nas referências deste capítulo. Foram consultados relatórios de sustentabilidade e balanço social divulgados no site. Dados primários foram constituídos por duas entrevistas abertas realizadas com o empreendedor fundador da empresa, sendo uma com duração de 25 minutos e outra com duração de 43 minutos. Essas entrevistas foram gravadas com o consentimento do participante e transcritas na íntegra.

Toda condução da pesquisa foi realizada com o consentimento da empresa, para a qual foi assegurada a confidencialidade dos dados.

A análise dos dados pautou-se na identificação de categorias explicativas, como sugerem Bauer e Gaskell (2010), sendo estas: experiência do fundador; constituição da empresa desde a ideia inicial e ações de sustentabilidade.

### **3. CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS SOBRE EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL**

O empreendedorismo sustentável é um campo de estudos que abrange: “o ato de reconhecer, desenvolver e explorar oportunidades por indivíduos com vistas a oferecer produtos e serviços com ganhos econômicos, sociais e ambientais” (BELZ; BINDER, 2017, p.2). O termo é originado a partir do conceito de desenvolvimento sustentável, que tem como premissa a conciliação entre as necessidades presentes e as necessidades de futuras gerações. Nesse sentido, precisam ser sustentáveis: a natureza, fontes de vida e comunidades (PATZELT; SHEPHERD, 2010).

Termos similares tais como empreendedorismo verde, eco empreendedorismo, empreendedorismo ambiental e empreendedorismo sustentável são utilizados como sinônimos (PACHECO; DEAN; PAYNE, 2010). No entanto, para Schaltegger e Wagner (2011), o conceito de empreendedorismo sustentável distingue-se do conceito de eco empreendedorismo. Para os autores, o eco empreendedorismo contribui para a solução de problemas e cria valor econômico, enquanto o empreendedorismo sustentável contribui para a solução de problemas sociais e ambientais por meio da realização de negócios. Eco empreendedores têm como principal objetivo obter ganhos para solucionar problemas ambientais ao passo que empreendedores sustentáveis têm como objetivo criar um desenvolvimento sustentável por meio de atividades corporativas.

Belz e Binder (2017) destacam a atitude de empreendedores sustentáveis de desenvolverem oportunidades, influenciados por suas experiências e pela sensibilidade dos empreendedores a problemas sociais e ambientais. Empreendedores ambientais criam ou melhoram mercados por meio de ações empreendedoras que resultam na “redução de custos de transação, disseminação da informação e motivação para ação governamental. Por meio do desenvolvimento de mercados, empreendedores podem criar valor econômico enquanto reduzem risco de degradação ambiental e melhoram a sustentabilidade ecológica” (DEAN; MCMULLEN, 2007, p. 52). Empreendedores sustentáveis oferecem soluções sustentáveis para o mercado (WÜSTENHAGEN, HAMSCHMIDT, SHARMA; STARIK, 2008), desenvolvendo negócios para solucionar problemas sociais e desafios ambientais (OSBURG, 2014). Nesse sentido, eles buscam promover equilíbrio entre objetivos econômico, social e ambiental.

Empreendedores ambientais podem capturar oportunidades informando consumidores sobre atributos ambientais de produtos e serviços (DEAN; MCMULLEN, 2007). Deste modo, eles exercem um papel crucial como sendo “um processo direcionado por uma missão” (SCHALTEGGER, LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2016, p. 266). Por isso os valores pessoais de empreendedores ambientais são importantes e irão assegurar a eles a legitimidade necessária (O’NEIL; UCSBASARAN, 2016). Munóz e Dimov (2015) assinalam ainda a importância de intenções, orientação e conhecimento ambiental; empreendedores precisam desejar criar valor sustentável e, para isso, precisam apresentar uma orientação sustentável, que por sua vez, é dependente de conhecimento prévio. É necessária, ainda, uma visão sustentável para favorecer a identificação de oportunidades sustentáveis (BINDER; BELZ, 2015).

Empreendedores sustentáveis adotam modelos de negócios sustentáveis e adotam perspectivas evolucionárias, porém padrões não determinísticos (SCHALTEGGER, LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2016). Eles não apenas detectam ineficiências de mercado, mas também criam oportunidades sustentáveis (PACHECO, DEAN; PAYNE, 2010).

Contudo, empreendedores sustentáveis podem apresentar diferenças entre eles, sendo alguns mais comprometidos e atentos e outros mais indiferentes (BINDER; BELZ, 2015).

Osburg (2014) assinala como fatores de sucesso para o empreendedorismo sustentável: a) uma liderança capaz de mover a empresa para os objetivos triplos (econômico, social e ambiental); b) gestores que atuem como agentes de mudança; c) gestores que busquem inovações sociais e ambientais. O desafio de mudanças sustentáveis externas e um espírito empreendedor interno, para o autor, constituem bases para o processo empreendedor sustentável.

O empreendedorismo sustentável se efetiva por meio de seis fases: a) reconhecimento de um problema social ou ecológico; b) reconhecimento de uma oportunidade social ou ecológica; c) desenvolvimento de uma solução double bottom; d) desenvolvimento de uma solução triple bottom; e) criação ou constituição de uma empresa sustentável; f) criação ou entrada em um mercado sustentável (BELZ; BINDER, 2017).

Após a entrada no mercado, além do fornecimento de recursos, um clima organizacional é relevante para caracterizar um empreendimento como sustentável, constituindo-se por: a) fornecimento de informações internas a funcionários sobre atividades ambientais, o que pode ocorrer, por exemplo, na forma de encontros ou de boletins internos; b) fornecimento de feedbacks sobre sugestões ambientais; c) disponibilidade de tempo para o desenvolvimento de atividades ambientais; d) transparência na gestão de atividades ambientais; e) incentivos e recompensas a iniciativas ambientais; e) comportamento ambiental por parte de empreendedores e gestores (WÜSTENHAGEN, HAMSCHMIDT, SHARMA, STARIK, 2008). Para esses autores, o empreendedorismo sustentável precisa aliar uma política ambiental com uma gestão ambiental. Salientam os autores que a política ambiental precisa ser implementada por meio de um Programa e que medidas e indicadores de desempenho ambiental são importantes para almejar uma certificação ambiental.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Para apresentação dos dados será seguida a ordem da experiência do fundador, a formação da empresa desde a ideia inicial e o relato das ações ambientais. Esta última inclui ações sociais ambientais e premiações e certificações.

#### 4.1.1 Experiência do Fundador

O empreendedor nasceu em 1964 e é graduado em Engenharia Elétrica. Antes de abrir a primeira empresa teve uma experiência prévia de trabalho em uma grande empresa brasileira no setor de agroindústria. Trabalhou como engenheiro nesta empresa durante cinco anos. Foi nessa empresa que trabalhava que ele conheceu quem se tornaria o seu primeiro sócio no negócio, um engenheiro mecânico. O colega de trabalho desligou-se da empresa antes e eles fundaram a própria empresa. Ele, no entanto, continuou trabalhando por mais seis meses.

Ao longo de sua atuação como empreendedor, recebeu diversas premiações, sendo uma delas a de responsabilidade social, atribuída pelo Governo do Estado onde atua. Tornou-se uma liderança empresarial no município onde atua e ocupava, no momento da pesquisa, o cargo de diretor da Associação Comercial do Município. Em entrevista, o empreendedor mencionou que acredita muito na força do associativismo e no potencial de universidades.

O empreendedorismo é vivenciado pela família, sendo que a esposa trabalha também na empresa e o filho deles, também graduado em Engenharia Elétrica, está criando uma startup com apoio do pai.

## 4.1.2 Constituição da Empresa desde a Ideia Inicial

O empreendedor tinha vinte e oito anos quando deixou a empresa que trabalhava e criou sua própria empresa. Ao longo da trajetória, tornou-se um empreendedor em série, associando-se a outros oito investimentos.

A oportunidade para a constituição da empresa decorreu de contato que os empreendedores tiveram com uma empresa multinacional que procurava por prestadores de serviços que pudessem atuar no segmento da agroindústria no Brasil, com soluções voltadas ao projeto de equipamentos para o setor. Os dois engenheiros conversaram e decidiram aproveitar a oportunidade que se apresentava para eles no momento. Foi em 1992 que eles criaram a empresa, voltada à produção de soluções nas áreas elétrica e mecânica para a agroindústria.

A sede inicial foi estabelecida na garagem da casa de um deles e eles contrataram dois funcionários. Realizaram um contrato com uma empresa multinacional, o que assegurou o faturamento necessário para as atividades, tendo esta parceria se estendido por mais de uma década. Os dois prosseguiram com a sociedade até o ano de 2005 e, após dois anos de avaliação e planejamento, eles decidiram seguir cada um com a sua própria empresa, um na área elétrica e outro na área mecânica. De acordo com o entrevistado, essa separação decorreu do crescimento da empresa em dois ramos distintos, configurando, na realidade, duas empresas.

A empresa que foi objeto deste estudo atua com soluções na área de energia elétrica e no fornecimento de serviços de consultoria no gerenciamento de energia e produtos que auxiliam na redução do consumo de energia. É uma empresa pequena e conta com 55 empregados. O empreendedor conta que decidiu iniciar esse empreendimento com a colaboração de um dos empregados que ele trouxe da empresa anterior e que se tornou um sócio minoritário. Essa estratégia, segundo o entrevistado, foi voltada à expansão dos negócios, na medida em que, segundo ele, a excessiva centralização não propiciaria uma condição favorável ao crescimento.

### 4.1.3 Foco em Sustentabilidade

O foco na sustentabilidade é explícito nos três pilares de sustentabilidade da empresa. Em termos de sustentabilidade, o principal foco da empresa é a adoção de medidas visando a redução de consumo de matéria prima, o reaproveitamento do material utilizado, e a correta destinação dos resíduos gerados. O Quadro 1 resume as ações do tripé.

Quadro 1- Tripé de sustentabilidade da empresa

<b>Meio Ambiente</b>	<b>SOCIAL</b>	<b>ECONÔMICO</b>
Uso de insumos de procedência correta	Benefícios para colaboradores;	Transparência com acionistas
Reciclagem em todos os estágios de produção;	Benefícios para as comunidades ao redor das instalações.	Transparência com clientes;
Uso de inovação, redução de consumo e desperdícios.		Respeito na relação com concorrentes.

Fonte: web site da empresa (2002).

Ao mesmo tempo em que explora oportunidades sustentáveis, por meio de energias renováveis, a empresa adota os princípios de sustentabilidade em suas instalações. No ano de 2010 foi construída a nova sede, que consiste em um prédio projetado para ser ecologicamente eficiente, sendo o manejo inteligente de energia, energia com fonte eólica e placas solares para iluminação externa e a água coletada da chuva. Os vidros são de material especial para evitar a entrada intensa de calor e privilegiar a iluminação natural, de modo a evitar o desperdício de energia. A água coletada da chuva é utilizada nos banheiros, lavagem de veículos e calçadas, bem como para irrigar plantas. A empresa conta com uma sala exclusiva para separação dos materiais recicláveis. O consumo de energia e de água é monitorado por um sistema on-line. O projeto econômico de energia conta com lâmpadas de led, que asseguram maior desempenho e economia nas áreas de circulação interna, como também um sistema de micro geração solar conectado à rede da concessionária,

constituído por módulos fotovoltaicos de silício policristalino. A área fabril é climatizada com refrigeração evaporativa de baixo consumo de energia, controlado por variador de velocidade. A área externa é revestida de piso tipo paver para assegurar a absorção de água da chuva no solo. O prédio conta também com um sistema de tratamento de esgoto natural, com caixa de saída dotada de cloração.

A empresa investe em pesquisa e desenvolvimento e, a partir de 2015, passou a integrar a Associação Brasileira de Empresas de Conservação de Energia. Essa associação fomenta ações para conservação de energia por meio de projetos de eficiência. Foi também em 2015 que a empresa lançou a terceira edição do relatório de sustentabilidade, modelo Global Reporting Initiative - GRI. O relatório apresenta aos stakeholders a governança, o desempenho econômico-financeiro, o desempenho ambiental, a gestão pessoal e as ações futuras.

Outra forma de observar as ações de sustentabilidade é traduzida nas crenças, valores e ações do empreendedor, que conta com empregados que atuam há mais de quinze anos na empresa. Para o empreendedor, a empresa é ecologicamente eficiente e o desenvolvimento dela é um processo natural, “igual à natureza, tem safras que dá e outras que não dá. Na economia é a mesma coisa, então é preciso fazer reservas porque vai chegar o ano em que, muitas vezes, não está bom, como na natureza”. Ele salienta ainda que “é preciso um equilíbrio entre o ter e o ser. Equilíbrio não é fácil, mas precisa ser buscado”. Os resultados da empresa, segundo ele, “precisam ocorrer em vários campos, como o conceito de sustentabilidade, um conjunto de ações, tudo junto: ganhar dinheiro, ajudar as pessoas e o ambiente”.

#### **4.1.3.1 Ações Sociais e Ambientais**

No município onde está instalada, a empresa realiza ações sociais na comunidade. Ela contribui com doações financeiras para a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais. A Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAÉ) local. Além disso, por meio de um convênio anual,

a empresa é patrocinadora de um programa local que tem mais de 19 anos e é destinado a adolescentes em situação de risco social, e realiza oficinas socioeducativas, de profissionalização e práticas de reciclagem. Outro projeto mais recente apoiado pela empresa é uma iniciativa de aulas e campeonatos locais de natação para crianças da rede municipal de ensino. Outra iniciativa ocorre durante as festas natalinas, momento em que a empresa atua em um projeto social cuja finalidade é a arrecadação de alimentos para serem repassados a famílias de pessoas carentes da região.

Em 2016 a empresa, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), realizou a implementação de diagnóstico energético em oito indústrias de um município vizinho. Por meio de vistoria a instalações, a empresa realizou o diagnóstico, com foco em potenciais de economia de energia.

Em nível municipal, em 2016, a empresa liderou o pedágio solidário voltado ao incentivo de projeto de reciclagem e ao financiamento da estrutura física dos espaços de trabalho de catadores. Outra atividade mantida pela empresa é o recebimento de alunos de graduação e pós-graduação de universidades locais em um programa de visitas técnicas.

#### 4.1.3.2. Certificações e Premiações

No Quadro 2, consta um resumo das principais premiações e certificações recebidas pela empresa, como uma recompensa por seus serviços. Desde 2007 até 2017 foram obtidos seis premiações e duas certificações.

Quadro 2 Premiações e Certificações recebidas pela empresa

Ano	Premiações Obtidas
2007	ISO 9001: 2008
2010	Prêmio CNI do Estado
2011	Troféu Empresário do Ano Associação Comercial do Município
2014	Prêmio Empresa cidadã – Governo Municipal

2014	Uma das 15 finalistas do 3º Prêmio Estadão PME, na categoria Sustentabilidade Empresarial
2015	Troféu Responsabilidade Social – governo do Estado
2016	Selo Solar
2017	Excelência em Gestão – Governo do Estado.

Fonte: Dados da Pesquisa de campo (2014).

Em nível nacional, a empresa recebeu a premiação no ano de 2014, tendo sido indicada como uma das 15 finalistas do 3º Prêmio Estadão PME, na categoria Sustentabilidade Empresarial. O Prêmio era uma iniciativa com o objetivo de valorizar as melhores práticas de pequenas e médias empresas e estimular a troca de informações e experiências entre empreendedores de todos os setores da economia. As quinze empresas finalistas foram classificadas por categoria, sendo três por categoria: Minha História de Sucesso, Negócios Inovadores, *Startup* de Potencial, Tecnologia Criativa e Sustentabilidade Empresarial. Além deste prêmio, no ano seguinte a empresa conquistou o prêmio Responsabilidade Social do Governo do Estado e dois anos após, em 2017, obteve o prêmio excelência em gestão.

Em nível estadual, destacam-se três prêmios, recebidos em 2010, 2015 e 2017. Especificamente na área ambiental foi a premiação obtida em 2010, um reconhecimento pela Confederação Nacional da Indústria do Estado pelo desenvolvimento sustentável da indústria do Estado. O prêmio estava, na época, na 20ª edição e era também promovido pelo Serviço Nacional da Indústria - (SENAI). A empresa foi premiada pelo seu projeto de edifício industrial ecoeficiente, que reduzia o consumo de água e energia e minimizava impactos no ambiente.

Duas premiações foram concedidas em nível municipal. Entre estas, destacam-se o troféu empresário do ano pela Associação Comercial do Município e Empresa cidadã pelo governo municipal, nos anos de 2011 e 2014, respectivamente.

Em termos de certificações, além da Organização Internacional de Normalização - ISO 9001, conquistada em 2007 e mantida até o momento da realização da pesquisa, a empresa recebeu o selo solar

em 2016. Este foi atribuído pelo Instituto para o Desenvolvimento de Energias Alternativas para a América Latina e Câmara de Comercialização de Energia Elétrica, com o apoio da Cooperação Alemã para o Desenvolvimento Sustentável por meio da Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH e do Banco Alemão de Desenvolvimento (KfW) e WWF (World Wide Found for Nature), em razão da utilização de energia fotovoltaica. O selo atesta a colaboração para um sistema de geração de energia elétrica proveniente de uma fonte abundante e de baixo impacto ambiental.

## 4.2. ANÁLISE DOS DADOS

O resumo de ações da empresa objeto deste estudo atesta que o empreendedor reconheceu, desenvolveu e explorou oportunidades e ofereceu produtos e serviços com ganhos econômicos, sociais e ambientais, como recomendam Belz e Binder (2017). As ações sociais foram voltadas à comunidade local e ao entorno onde a empresa está instalada, ao passo que as ações ambientais tiveram um alcance maior e um reconhecimento nacional, como mostraram as premiações obtidas.

De modo geral, os resultados mostraram que as ações do empreendedor focaram o mercado e o ambiente e extrapolou os limites da empresa, focando no território. Isso corrobora para a construção da imagem de sustentabilidade da empresa e pode contribuir para a propagação de uma forma de atuar no mercado que estimula a cultura da sustentabilidade e propaga valores culturais e ambientais (MALECKI, 2018; SILVA; SILVA; ANDREALI, 2011).

Além disso, é importante ressaltar que os valores pessoais de empreendedores ambientais são importantes para assegurar a eles a legitimidade necessária (O'NEIL; UCSBASARAN, 2016). No caso da empresa em estudo, a construção da nova sede, de forma inovadora e sustentável, contribuiu para a projeção nacional desta e para reforçar o elo entre a filosofia propagada pela empresa e a ação dela no âmbito interno. Nesse sentido, a empresa propaga sustentabilidade, mas também adota ações

e princípios de sustentabilidade e o empreendedor demonstra uma orientação sustentável, como mencionado por Muñoz e Dimov (2015).

Outro aspecto a ser destacado é que o empreendedor atuou como um líder, definindo na missão da empresa os objetivos triplos: econômico, sustentável e social e passou a atuar como agente de mudança, sendo essas ações importantes para a base do empreendedorismo sustentável na perspectiva de Osburg (2014). Salienta-se ainda que o empreendedor, por meio de suas ações e valores, atua como um empreendedor sustentável e como um eco empreendedor. Schaltegger e Wagner (2011) distinguem os conceitos de empreendedor sustentável e de eco empreendedor, sendo que para eles este último cria valor econômico para problemas sustentáveis e o primeiro foca em problemas sociais e ambientais. Nesse estudo os dois papéis foram apresentados pelo empreendedor, o de eco empreendedor e o de empreendedor sustentável.

Após a entrada no mercado, uma empresa sustentável precisa, além de fornecer recursos, criar um clima organizacional, focando, entre outros aspectos, no fornecimento de informações internas aos funcionários sobre atividades ambientais, o que pode ocorrer, por exemplo, na forma de encontros ou de boletins internos; na transparência na gestão de atividades ambientais; no pagamento a incentivos e recompensas a iniciativas ambientais; no comportamento ambiental por parte de empreendedores e gestores (WÜSTENHAGEN, HAMSCHMIDT, SHARMA, STARIK, 2008). Na empresa em estudo, além das ações descritas no web site e de projetos sociais e ambientais, foi construída uma sala para reciclagem de materiais. No entanto, observou-se que a maioria das ações são esporádicas e poucas são institucionalizadas na gestão da empresa. Para Wüstenhagen et al. (2008) o empreendedorismo sustentável precisa aliar uma política ambiental com uma gestão ambiental. Salientam os autores que a política ambiental precisa ser implementada por meio de um Programa e que medidas e indicadores de desempenho ambiental são importantes para almejar uma certificação ambiental.

Além disso, institucionalizar ações é importante para configurar modelos de negócios sustentáveis com perspectivas evolucionárias, porém

padrões não determinísticos (SCHALTEGGER, LÜDEKE-FREUND; HANSEN, 2016).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo teve como objetivo apresentar um caso de empreendedorismo sustentável, identificando elementos que configuram a sustentabilidade no empreendedorismo. Os resultados apresentaram ações internas da empresa e o reconhecimento externo, por meio de premiações e certificações. Nesse sentido, evidenciou-se que a ação de empreendedores sustentáveis vai além da própria empresa e do mercado, ampliando seus efeitos para o ambiente social e ambiental.

Ao longo de uma década de atividades, a empresa construiu uma identidade ambiental alicerçada em princípios ecoeficientes, os quais produziram efeitos econômicos, sociais e ambientais, evidenciando a tripla dimensão da sustentabilidade. No entanto, o que foi observado é que o nível de institucionalização das ações é pequeno, uma vez que a maioria das experiências de ações e projetos não demonstram uma continuidade. Com isso, sugere-se que futuros estudos explorem o nível de institucionalização de experiências de empreendedorismo sustentável.

Como contribuições do estudo, destacam-se a importância da divulgação de experiências de empreendedorismo sustentável para a sustentabilidade e para a construção de um ecossistema empreendedor sustentável, como sugere Malecki (2018). O caso representa também uma contribuição de experiências de pequenas empresas na questão sustentável.

Como uma das principais limitações do estudo a ser destacada foi a não inclusão de outros atores sociais, como funcionários e membros da comunidade, os quais poderiam apresentar um outro olhar sobre a atuação sustentável da empresa.

## REFERÊNCIAS

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 6.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

BELZ, F. M.; BINDER, J. K. Sustainable Entrepreneurship: A convergent Process Model. **Business Strategy and the Environment**, Wiley Online Library, v. 26, p. 1-17, 2017.

BINDER, J.K.; BELZ, F.M. Sustainable entrepreneurship: what is it. In: Kyrö, P. **Handbook of Entrepreneurship and Sustainable Development**. Northampton: Edward Elgar, 2015.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003

DEAN, T. J.; MCMULLEN, J. S. Toward a theory of sustainable entrepreneurship: reducing environmental degradation through entrepreneurial action. **Journal of Business Venturing**, 22, p. 50-76, 2007.

EISENHARDT, K.M., GRAEBNER, M.E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, 50, 1, p. 25-32, 2007.

MALECKI, E. J. Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. **Geography Compass**, p. 1-21, 2018. <https://doi.org/10.1111/gec3.12359>

MUÑOZ, P; DIMOV, D. The call of the whole in understanding the development of sustainable ventures. **Journal of Business Venturing**, 30, p. 632-654, 2015.

O'NEIL, I.; UCSBASARAN, D. Balancing “what matters to me” with “what matters to them”: Exploring the legitimation process of environ-

ment entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, 31, p. 133-152, 2016.

OSBURG, T. Sustainable Entrepreneurship: A Driver for Social Innovation. Sustainable Entrepreneurship, CSR. Sustainability, **Ethics & Governance**, Berlin: Springer-Verlag, 2014.

PACHECO, D. F.; DEAN, T. J.; PAYNE, D. S. Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. **Journal of Business Venturing**, 25, p. 464-480, 2010.

PATZELT, H.; SHEPHERD, D. A. Recognizing opportunities for sustainable development. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 35, 4, p. 1-22, 2010.

PERREN, L.; RAM, M. Case-study Method in Small Business and Entrepreneurial Research. **International Small Business Journal**. 22, 1, p. 83-101, 2004.

RÉUS, L.; ANDION, C. Gestão Municipal e Desenvolvimento Sustentável Panorama dos Indicadores de Sustentabilidade nos Municípios Catarinenses. **Desenvolvimento em Questão**, 16, 45, p. 97-117, 2018.

SANTOS, F. M.; EISENHARDT, K. M. Constructing Markets and Shaping Boundaries: Entrepreneurial Power in Nascent Fields. **Academy of Management Journal**, 52, 4, p. 643-671, 2009.

SAZ-GIL, M. I.; GÓMEZ-QUINTERO, J. D. Una aproximación a la cuantificación y caracterización del capital social: una variable relevante en el desarrollo de la provincia de Teruel, España. **Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales –EURE**, 36, 109, p. 63-88, 2015.

SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. Business Models for Sustainability: a co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. **Organization & Environment**, 29, 3, p. 264-289, 2016.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. **Business Strategy and the Environment** 20, p. 222-237, 2011.

SILVA, H.P., SILVA, C. L.; ANDRIOLI, C.C. Atividade econômica de celulose e papel e desenvolvimento local: a história da Klabin e do município de Telêmaco Borba, PR *Interações*, 12, 2, p. 137-148, 2011.

WILLER, E. M., LIMA, J. F. ; STADUTO, J. A. R.. Desenvolvimento local, empreendedorismo e capital social: o caso de Terra Roxa no Estado do Paraná. **Interações**, 9, 1, 45-54, 2008.

WÜSTENHAGEN, R.; HAMSCHMIDT, J., SHARMA, S.; STARIK, M. Sustainable **Innovation and Entrepreneurship**. United Kingdom, Edward Elgar, 2008.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## **EMPREENDEDORISMO FEMININO:** O EMPODERAMENTO FEMININO NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS DA CIDADE DE MARINGÁ - PR

---

**Claudia Albuquerque Oliveira**

Graduanda – Centro Universitário Cidade Verde  
claudiaalbuquerque2607@gmail.com

**Loiane Aparecida de Almeida**

Graduanda – Centro Universitário Cidade Verde  
loiane\_apa@gmail.com

**Marcela Bortotti Favero**

Doutoranda – Centro Universitário Cidade Verde  
prof\_marcela@unifcv.edu.br

INTRODUÇÃO

## INTRODUÇÃO

O mercado enfrenta dificuldades em um cenário incerto na economia brasileira nas últimas décadas, mas, ainda assim, há pessoas que decidem arriscar, conhecidas como empreendedoras. Conforme Longenecker; Moore; Petty (2004), os empreendedores possuem papel fundamental da moderna vida empresarial. Eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico.

No meio do empreendedor, as mulheres preenchem um espaço essencial para que haja diversidade nas organizações. Assim como os homens, possuem características e competências específicas que, ao longo do tempo, foram sendo reconhecidas e aceitas pela sociedade. Essa aceitação nasce de constantes embates e lutas em diferentes dimensões. Assim sendo, discute-se um tema relevante na atualidade, o empoderamento feminino. Considera-se aqui que este é fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária.

Na sociedade contemporânea, as mulheres estão alcançando cada vez mais espaço nas organizações, fazendo com que o empreendedorismo feminino se intensifique ao longo do tempo. Diante disso, o presente estudo pretende destacar a presença das mulheres no empreendedorismo empresarial, mostrando suas características empreendedoras e apresentando as dificuldades que são enfrentadas ao empreender.

## 2. METODOLOGIA

O artigo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória utilizando-se o método qualitativo, caracterizado por aplicar alguns instrumentos como: entrevistas individuais, livros, grupo alvo, comunicação por e-mail, depoimentos ou observações, com a finalidade de analisar e coletar dados, de forma a cruzar a prática com o estudo teórico (DYNIEWICZ, 2014; MASCARENHAS, 2012). Neste sentido, foi elaborado um questionário com base na pesquisa bibliográfica realizada, para tanto, foram consultados artigos publicados, livros e revistas.

O questionário foi aplicado em março e abril de 2019 através da ferramenta Google Forms, contendo um total de dez perguntas abertas, enviadas para mulheres empreendedoras conhecidas pelas autoras, buscou-se também apoio da Associação Maringaense de Mulheres Empreendedoras (AMME). O questionário foi respondido por dezesseis empreendedoras Maringaenses, sendo analisado de maneira qualitativa e empírica com o objetivo de delinear o perfil das mulheres empreendedoras da cidade de Maringá/PR (GIBBS, 2009; PEROVANO, 2016).

Seguem abaixo os setores dos empreendimentos das mulheres empreendedoras que responderam o questionário, bem como a quantidade de respostas referentes a cada setor.

Quadro 01: Setores de Atuação das Entrevistadas

SETORES	QUANTIDADE DE ENTREVISTAS
Acessórios femininos	1
Alimentação	1
Beleza e Estética	3
Confeitaria, doces	2
Consultoria	1
Educação, Ensino e Treinamentos	3
Representação	1
Roupas	1
Saúde/ Fisioterapia	3

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019)

As respostas foram analisadas de maneira empírica, sendo comparadas umas com as outras, de modo a unir as respostas semelhantes. Posteriormente foi realizada uma regra de três delineando o perfil predominante da Empreendedora Maringaense.

### 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Para compreender e definir o perfil da mulher Empreendedora Maringense, foi realizado um estudo bibliográfico com a finalidade de analisar as características do empreendedorismo, perfil empreendedor, empreendedorismo feminino e inovação. Esses elementos estão relacionados com a construção do empoderamento exercido pelas mulheres empreendedoras na sociedade empresarial de Maringá.

#### 3.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo existe desde o início da humanidade, quando o homem realizou a sua primeira ação inovadora, como a criação de ferramentas para caçar e sobreviver na idade da pedra, como explica Sosnowski (2018). Historicamente, Dornelas (2014) explica que, empreendedorismo pode ser definido como uma forma diferente de distribuição de recursos e a otimização de processos organizacionais, sempre de forma criativa, visando à diminuição de custos e a melhoria de resultados.

No Brasil, o empreendedorismo se fortaleceu por volta dos anos 90, com a criação do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Naquele período, o país não possuía um ambiente próprio para o empreendedorismo, visto que, o empreendedor não encontrava suporte nenhum para começar seu empreendimento e suprir suas dificuldades, além de não oferecer um ambiente econômico e financeiro adequado (DORNELAS, 2005).

Ahmad e Seymour (2008), em seu estudo publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), definem a atividade empreendedora como a ação humana em busca de gerar valor, por meio da criação ou expansão da atividade econômica, identificando novos produtos, processos e mercados, e o empreendedorismo significa a manifestação associada à atividade empreendedora.

Para Dornelas (2005), o empreendedorismo é a combinação de pessoas e processos, envolvidos entre si, realizando a transformação de ideias em oportunidades. Encontram-se duas razões para o surgimento da atividade empreendedora: a oportunidade ou a necessidade.

O relatório global da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2017/18, mostrou que 74% dos empreendedores em todo o mundo foram impulsionados por oportunidade e não por necessidade. No Brasil, esse percentual é de 59,4%.

Segundo Shane (2003), a ação de empreender segue uma sequência de passos a partir da existência e conhecimento de uma oportunidade. Devido às características e competências que o empreendedor possui e de como atua no ambiente, decide explorar a oportunidade, buscando estratégias para esse processo.

### **3.2 PERFIL EMPREENDEDOR**

De acordo com Maximiano (2012), o empreendedor e o empresário possuem características distintas. O autor define empreendedor como aquele que dispõe uma personalidade própria, é criativo, inovador, perseverante, otimista, possui uma visão holística; já empresário seria a figura formal que conduz o negócio. Destaca que o empresário e o empreendedor se complementam de tal forma que são figuras intrínsecas.

O perfil empreendedor caracteriza aquele que é determinado, que possui diversas idealizações, não enxerga apenas o presente: enxerga também o futuro, capaz de prever tendências e de antecipar mudanças; está totalmente relacionado ao ato formal de administrar que designa competências de organização, coordenação, planejamento, execução e controle, permitindo que as ideias do empreendedor sejam executadas pelo administrador, perfis que são essenciais e complementares para o sucesso de um empreendimento (BRANCO, SCHNEIDER, 2012).

É possível desenvolver um perfil empreendedor segundo Sosnowski (2018), e a ciência indica isso; porém ressalta a importância e a influên-

cia exercida no meio em que a pessoa vive, pois este é capaz de fomentar o empreendedorismo ou desestimulá-lo, através da visão disseminada no meio sobre empreender.

Uma pesquisa desenvolvida em 1961 por McClelland, psicólogo da Universidade de Harvard apontou que o empreendedor de sucesso desenvolve algumas competências que podem ser aperfeiçoadas, tais como: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão, rede de contatos, independência e autoconfiança. Esse estudo foi essencial para a compreensão do comportamento empreendedor e para a Organização das Nações Unidas (ONU) desenvolver um dos treinamentos mais conhecidos no Brasil sobre o assunto: o Empretec – executado no Brasil apenas pelo Sebrae.

O relatório *The Future of Jobs*, divulgado no Fórum Econômico Mundial de 2015, apresentou a constante mudança das competências empreendedoras ao longo dos anos, comparando conforme o Quadro 2 os anos de 2015 e 2020 (SOSNOWSKI, 2018).

Quadro 02: As 10 habilidades.

<b>2015</b>	<b>2020</b>
1. Solução de problemas complexos	1. Solução de problemas complexos
2. Relacionamento com os outros	2. Pensamento crítico
3. Gestão de pessoas	3. Criatividade
4. Pensamento crítico	4. Gestão de pessoas
5. Negociação	5. Empatia com os outros
6. Controle de qualidade	6. Inteligência Emocional
7. Orientação para serviços	7. Bom senso e tomada de decisão
8. Bom senso e tomada de decisão	8. Orientação para serviços
9. Escuta ativa	9. Negociação
10. Criatividade	10. Flexibilidade cognitiva

Fonte: Fórum Econômico Mundial (2015)

Conclui-se que, ao longo do tempo, o avanço da tecnologia, a mudança de processos, a criação de novos trabalhos e a exclusão de outros e o exponencial crescimento da inteligência artificial estão contribuindo para a modificação das competências necessárias para desenvolver um negócio. Porém algumas competências são fundamentais como, por exemplo, a autoconfiança, foco, disciplina, liderança, integridade, otimismo, paixão pelo que faz, persistência, responsabilidade e visão estratégica. Por fim, ninguém terá todas as competências, mas o que faz a diferença é a capacidade que a pessoa possui de desenvolvê-las (MENDES, 2017).

### **3.3 EMPREENDEDORISMO FEMININO**

De acordo com a pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) publicada no ano de 2016, o empreendedorismo feminino brasileiro se destaca diante do mundo, dispondo de uma distribuição equilibrada que é demonstrada no Taxa de Empreendimento Inicial (TEA) que mostra a proporção de pessoas tentando ter um novo negócio ou que possuem um com até 3,5 anos de atividade). Nesta taxa, as mulheres representam 19,9% e os homens 19,2%. Os dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) demonstram que de cada 100 micro-empresendedores individuais 45 são mulheres. Essas possuem algumas características marcantes: paixão pelo que fazem, determinação, vontade de aprender, resiliência, aplicam uma visão detalhada capaz de realizar muitas atividades ao mesmo tempo, além de sempre contribuírem com a comunidade em que se encontram inseridas. Já na Taxa Específica de Empreendimentos Estabelecidos (TEE), a qual analisa a porcentagem de empresas com mais de 3,5 anos em funcionamento, demonstra que a igualdade de gênero diminuiu, atingindo 14,3% entre as mulheres e 19,6% entre os homens. Isso não é desanimador, pelo contrário, mostra que o empreendedorismo feminino brasileiro está cada vez mais forte e em franco crescimento (SEBRAE, 2016).

Conforme Mendes (2017) empreender para as mulheres não está somente ligado à liberdade financeira, mas representa a flexibilidade da carga horária de trabalho mediante às demais atividades que desenvolve (casa, filhos), seu crescimento e realização profissional e ainda a forte contribuição no sustento dos lares que apresentou crescimento de 35% nos últimos anos.

As mulheres empreendedoras ainda enfrentam muitas dificuldades para obter sucesso em seu empreendimento, sobretudo fatores como o preconceito de gênero e menor credibilidade pois é menos tradicional no mercado que os homens. Dificuldade de conciliar sua dupla jornada (trabalho e família) e ainda a dificuldade em conseguir crédito estão entre os principais obstáculos encontrados no mundo feminino (MENDES, 2017).

### **3.4 INOVAÇÃO**

Segundo Schumpeter (1982), a inovação pode ser compreendida como um processo de “destruição criativa” em que são derrubados antigos pressupostos com o intuito de gerar novas concepções. De acordo com Drucker (2002), inovação é uma ferramenta que ajuda os empreendedores a explorar mudanças a fim de desenvolver um serviço diferente dos demais, podendo ser exibida como disciplina, praticada e apreendida.

A inovação pode ser estabelecida como um processo em que, através de diversas etapas, a empresa transfigura ideias em produtos, serviços ou processos novos ou melhorados, com a finalidade de se tornar competitiva e se diferenciar no mercado (BAREGHEH, ROWLEY; SAMBROOK, 2009). Já como resultado, há vários tipos de inovação: produto, processo, organizacional e marketing atrelando-se a um novo comportamento ou capacidade de agir, a uma moderna estrutura organizacional e ainda a uma maneira de raciocinar e assimilar conteúdo (HASHIMOTO, 2006; OSLO, 2005; QUINELLO E NICOLETTI, 2009).

De acordo com Schumpeter (1997) existe uma correlação entre a inovação, a ação de empreender e a origem de novos mercados, de modo que o empreendedor realiza uma mudança na economia, quando implementa algo novo no mercado e modifica os hábitos dos consumidores ou quando gera um desejo de consumo até então inexistente. Segundo Global Entrepreneurship Monitor(GEM) Brasil (2018), a capacidade de inovar está diretamente ligada à longevidade e ao crescimento da empresa, sendo assim analisa aspectos como: nível de conhecimento do produto/serviço pelo mercado consumidor, tamanho da concorrência a que os empreendimentos estão submetidos, idade da tecnologia utilizada e inserção internacional do negócio, de forma a examinar as ideias inovadoras das empresas.

### **3.5 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO**

Os empreendedores são pessoas com visão de longo prazo, capazes de vislumbrar comportamentos, produtos e tendências que surgirão nos próximos anos a fim de planejar seus passos e produzir um produto ou serviço de modo inovador (TEECE, 2007; DORNELAS, 2004; PRAAG,1999). As empresas empreendedoras possuem características que as levam à vantagem perante a concorrência sendo essas o desenvolvimento de inovações tecnológicas e não tecnológicas. O empreendedor, através do seu sinergismo e inovação, realiza a obra do empreendimento analisando oportunidades e riscos, além de possuir a criatividade e a motivação necessárias para executar os projetos organizacionais e pessoais (AUDRETSCH; COAD; SEGARRA, 2014; BAGGIO BAGGIO 2014; FILIPPETTI, 2011; MOTHE; THI, 2012, 2010).

Segundo Mars e Rios-Aguilar (2010), o empreendedorismo está relacionado a soluções criativas e inovadoras e a estratégias, visando o reconhecimento de oportunidades advindas de riscos e da mitigação, alocação e mobilização de recursos com a finalidade da manutenção e criação de valor econômico e social. O empreendedorismo e a inovação estão interligados e são necessários como alicerce para os negócios, para

a sociedade e para a economia, são fundamentais que ambos sejam normais, estáveis e contínuos. A junção do empreendedorismo e da inovação os tornam complementares na boa performance dos empreendimentos (DRUCKER, 2006; ZHAO, 2005).

De acordo com Schumpeter (1997), o empreendedor deve possuir como requisito essencial a competência em inovação. O autor considera tal competência importante para a singularidade dos negócios, ao contrário, as ações rotineiras não são julgadas por ele como empreendedoras. Para complementar, o sucesso do empreendedor está ligado diretamente às influências dos indivíduos que estão a sua volta, sendo que aqueles com alto nível educacional influenciam positivamente (MILLÁN et al., 2014).

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As entrevistas concentram-se em compreender o perfil das mulheres empreendedoras maringaenses, neste sentido, buscou-se definir inicialmente a atividade de empreender. De acordo com as entrevistadas, entende-se que empreender é abrir o próprio negócio. A Empreendedora 01 expõe que se trata de “Investir em um negócio próprio, buscando melhorias para o público e para o próprio rendimento” (Entrevistada 01, p. 1, l. 14). A Empreendedora 05 destaca que “Acreditar no seu potencial e desenvolver um negócio que realmente goste de fazer, descobrindo formas de atender as necessidades do mercado” (Entrevistada 05, p. 2 l. 46). A de número 12 opina que “Empreendedorismo é a iniciativa de implementar um novo negócio ou mudanças em uma empresa que já exista. É gerar empregos.” (Entrevistada 12, p. 01 l. 18). Outra empreendedora, afirma que “Empreender é investir no seu próprio negócio” (Entrevistada 15, p. 01 l. 12).

Nota-se que as empreendedoras entendem a atividade de empreender conforme proposto pela teoria, e pode-se acrescentar de acordo

com Dornelas (2008) que empreender consiste em transformar ideias em oportunidades.

Foram relatadas dificuldades em relação à gestão do próprio negócio, como na prospecção de clientes e na gestão financeira adequada, como apontada pela fala das entrevistadas 8, 10, 11 e 15, por exemplo. A Entrevistada 8 (p. 01, l. 5) aponta em um trecho de sua resposta que “A principal dificuldade é o equilíbrio do fluxo de caixa”.

A Entrevistada 10 (p. 1, l. 10) explana que “É muito difícil até obter um público e se tornar conhecida pelo seu trabalho”. Nesse sentido a respondente 11 afirma que “As dificuldades são inúmeras até hoje. Equilibrar receita e despesa. Angariar clientes. Fechar novos contratos. Etc.” (Entrevistada 11 p. 1, l. 6). Ainda a esse respeito, a 15 afirma “Fazer a clientela foi o mais difícil” (Entrevistada 15, p. 1 l. 5).

Ao cruzar as respostas com a teoria notam-se diferenças como Mendes (2017) evidencia ao explicar que o preconceito de gênero, menor credibilidade, dificuldade de conciliar dupla jornada (trabalho e família) e ainda dificuldade em obter crédito estariam entre as principais dificuldades das mulheres empreendedoras.

Teoricamente, discute-se a importância do planejamento para o desenvolvimento de um novo negócio, Branco e Schneider (2012) afirmam que para o sucesso do empreendimento é necessário unir as ideias com a execução através de competências como: organização, coordenação, planejamento, execução e controle. Em relação à pesquisa de mercado, cerca de 62,5% das entrevistadas não realizaram pesquisa de mercado antes de empreenderem conforme a respondente 5 expõe: “Não, apenas acreditava que era um negócio que tinha muito potencial para dar certo.” (Entrevistada 5, p. 2 l. 40). A ausência de pesquisa é confirmada pela Entrevistada 3: “Não fiz. Mas hoje eu sei que é essencial para quem vai empreender!” (p. 1, l. 12). Unindo teoria à prática, é constatado que a pesquisa de mercado se relaciona diretamente às competências propostas anteriormente, portanto é de grande importância para o sucesso do negócio a realização da mesma.

Além de não realizarem a pesquisa de mercado antes da abertura do negócio, nota-se que metade das respondentes alegou não procurar

nenhuma orientação sobre gestão empresarial para realizar a abertura do empreendimento.

Como constatado nas falas das empreendedoras 4, 6, 10 e 11 “Ainda não, mas tenho um coach que pode me ajudar” (Entrevistada 4, p. 1 l. 14). A Entrevistada 6 reforça que “Para o início do negócio não” (p. 1, l. 20). De forma positiva pela 10 “Sim. Por meio de cursos on-line”. (Entrevistada 10, p. 1 l. 19) e pela entrevistada 11 “Inúmeras consultorias e hoje participo de processo de coaching” (Entrevistada 11, p.1 l. 13).

De acordo com Sosnowski (2018), a partir da década de noventa foi fundado no Brasil o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) cujo objetivo é fornecer incentivo e estimular o empreendedorismo, sendo assim é um importante canal para procurar orientação sobre gestão empresarial.

Embora não tenham realizado o planejamento para abertura do negócio, as respondentes afirmaram possuir planejamento estratégico de longo prazo. Observa-se pela empreendedora 3 “Sim! Meu objetivo é ter um e-commerce de sucesso, enviar para todo Brasil e ter uma loja física” (Entrevistada 3, p. 1 l. 20) e também pela 7 “Como meta guardar 15% do lucro mensal e buscar investir em outro ramo de atividade” (Entrevistada 7, p. 1 l. 14). Já a 15 explana “Pretendo ter meu espaço para poder trabalhar com cílios” (Entrevistada 15, p. 1 l. 15).

Contata-se que as mesmas apontam objetivos específicos e mensuráveis, fundamentais para construção do planejamento, porém, não foi possível identificar se todos os negócios das entrevistadas tinham missão e visão definidas, que são instrumentos que facilitam a construção desse planejamento de longo prazo. Para Branco e Schneider (2012), o perfil empreendedor está relacionado diretamente à capacidade de enxergar o presente e o futuro, prevendo tendências e antecipando mudanças nos hábitos de consumo.

Entende-se que a inovação é importante para as empresas, especialmente devido à competitividade do mercado. Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), explicam que a inovação é um processo em que a empresa torna ideias reais, através de produtos, serviços ou processos

novos ou melhorados, a fim de se diferenciar no mercado e tornar a empresa competitiva.

Com relação à inovação, em torno de 87% das empreendedoras responderam que procuram inovar de alguma maneira.

No que se refere à concorrência, 37,5% relatam que estão tranquilas perante a ela, porém 43% descrevem que existe muita concorrência e que ela é desleal. Pode-se observar os dados conforme explana as respondentes 1, 12, 2 e 14 respectivamente, “não me sinto ameaçada” (Entrevistada 1, p.1 l. 20) “Não encaro as demais escolas como concorrentes, pois tem cliente para todas e cada uma tem o seu diferencial. Neste sentido, inovar é algo que deve ser constante” (Entrevistada 12, p.1 l. 24) “Sempre com inovação. A preocupação é moderada, uma vez que o produto que oferecemos tem diferenciais de nossos concorrentes” (Entrevistada 2, p.1 l. 22) e a 14 “Eu me sinto prejudicada com relação a preços muito baixos e que não são realizados com excelência pela concorrência.”

Cerca de 87,5% das respondentes sabem tomar decisões visando o futuro do seu empreendimento. O empreendedorismo está associado a soluções criativas e inovadoras, visando riscos e oportunidades com alocação de recursos eficiente, sendo essencial possuir um bom processo decisório para manutenção e sucesso do empreendimento (MARS; RIOS-AGUILAR, 2010). As entrevistadas 1, 7, 8 e 16 relatam respectivamente, “Sim, penso nas minhas sócias, e no rendimento que a decisão proporcionará a todas nós” (Entrevistada 1, p. 1, l. 23). “Primeiro que não afete diretamente os custos fixos, posterior analisando ameaças e oportunidades que vou ter tomando a decisão” (Entrevistada 7, p. 1 l. 20). “Sou capaz de tomar decisões, eu busco analisar o impacto das mesmas para a empresa, especialmente financeiro” (Entrevistada 8, p. 1 l. 24). “Sim, procuro analisar se o produto que eu escolher terá uma maior aceitação dos meus clientes, preços bons, mas garantindo que o produto seja adequado para atender meus clientes” (Entrevistada 16, p. 1 l. 23).

Em torno de 81,25% das entrevistadas afirmam possuir público-alvo definido e utilizam canais de comunicação para divulgar seus produtos

ou serviços. Sosnowski (2018) relata que definir o mercado-alvo é essencial, afinal não tem como um produto ou serviço agradar a todos. As entrevistadas 3, 6 e 12 afirmam “Meu público são mulheres entre 20 e 30 anos! Uso Instagram” (Entrevistada 3, p.1 l.31), “Meu público alvo são mulheres de 20 a 45 anos interessadas em saúde, alimentação saudável, vida fitness, entre outros. O canal que uso é as redes sociais, através de postagens e patrocinados ” (Entrevistada 6, p.2 l.46) “Crianças de 5 meses até 5 anos. Utilizamos muito a propaganda boca a boca, facebook, insta e o site da escola ” (Entrevistada 12, p.2 l. 32). Pode-se notar que as entrevistadas possuem entendimento sobre a importância de delimitar o público-alvo.

Para desenvolver um projeto, é necessário estabelecer metas, de modo, que este se desenvolva e os objetivos definidos se tornem realidade. A pesquisa apontou que em torno de 87% das entrevistadas disseram estabelecer metas para a realizações de seus projetos como expõem: “É necessário para dar direcionamento” (Entrevistada 7, p. 1 l. 27). “Hoje eu faço sim algumas metas para chegar onde eu quero ... cada dia para mim é um grande desafio ” (Entrevistada 9, p. 2 l.54) e, ainda, “Sim estabeleço, pois temos que ter uma meta e a minha é crescer, saindo da informalidade e abrindo uma loja, para que possa realizar meu projeto de crescimento financeiro” (Entrevistada 16, p. 2 l. 31). De acordo com Mendes (2017), para as mulheres, o empreendedorismo está ligado à flexibilidade de horários, liberdade financeira, sucesso profissional e sustento das suas moradias, nota-se que a teoria é semelhante às respostas de grande parte das empreendedoras.

Com a análise das respostas, pode-se observar o perfil da Empreendedora Maringaense delimitado abaixo:

- Entende a arte de empreender.
- É persistente, pois, apesar de inúmeras dificuldades, continua em busca dos seus objetivos.
- Geralmente não faz pesquisa de mercado.
- Não procura ajuda para gerir o empreendimento no início.
- Possui planejamento estratégico de longo prazo.
- É inovadora.

- Capaz de tomar decisões analisando o futuro de sua empresa.
- Possui público-alvo definido.
- Estabelece metas para realizar seus projetos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada sobre empreendedorismo feminino, perfil empreendedor e inovação tinha como objetivo definir o perfil da empreendedora da cidade de Maringá/PR. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, aplicação de um questionário e análise empírica, cruzando a teoria com as respostas, definido assim o objetivo proposto.

Concluiu-se que o perfil da Empreendedora Maringaense é inovador, persistente, elas sabem o que é empreender, possuem público-alvo definido, planejamento a longo prazo, estabelecem metas para seus projetos, porém, na maioria das vezes, não realizam pesquisa de mercado nem procuram ajuda para gerir seu negócio no início. De acordo com Branco e Schneider (2012), o empreendedor necessita colocar suas ideias em prática utilizando-se de competências como: organização, coordenação, planejamento, execução e controle, sendo essas de grande importância para o sucesso do negócio. Segundo Sosnowski (2018), desde a década de noventa, os empreendedores brasileiros possuem um canal com orientação empresarial, subsidiado pelo governo, denominado Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE). Por meio deste canal, empresários e potenciais empresários podem encontrar auxílio sobre a gestão do seu empreendimento de maneira acessível.

Sugerimos que as mulheres empreendedoras de Maringá/PR procurem auxílio para gerir seus empreendimentos de maneira eficiente, façam pesquisa de mercado e plano de negócios para que possam alcançar mais sucesso, sendo referência em gestão de excelência se tonando conhecidas a nível municipal, estadual, nacional e internacional.

## REFERÊNCIAS

AUDRETSCH, D. B.; COAD, A.; SEGARRA, A. **Firm growth and innovation**. Small Business Economics. 2014.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, 2015. ISSN 2359-3539. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revista-si/article/view/612/522>. Acesso em: 27 fev. 2019. doi:<https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>.

BAREGHEH, A., ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. **Towards a multi-disciplinary definition of innovation**. Management Decision, v.47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

CONCEITO de empreendedorismo. In: ESTATÍSTICAS de empreendedorismo. Rio de Janeiro: Estudos e pesquisas, formação econômica, 2012.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo Corporativo: conceitos e aplicações**. Revista de Negócios, Blumenau, v.9, n.2, abril/junho 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2.edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomas Learning, 2006.

DYNIWICZ, Ana Maria. **Metodologia da pesquisa em saúde para iniciantes**. São Paulo. Ed. 3. Difusão, 2014.

ECKHARDT, J. T. & SHANE, S. A. Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, v. 19, n. 3, p. 333-349, 2003.

FILIPPETTI, A. **Innovation modes and design as a source of innovation: a firm-level analysis**. *European Journal of Innovation Management*, v. 14, n. 1, p. 5-26, 2011.

GEM – **Global Entrepreneurship Monitor**. Empreendedorismo no Brasil: 2018\ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2018. Disponível em: <https://data-sebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf> . Acesso em 28 abr 2019.

GEM – **Global Entrepreneurship Monitor**. Empreendedorismo no Brasil: 2016\ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>. Acesso em 20 mar 2019.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Seguro: Ed. S.A, 2009.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LONGENENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Pearson, 2004.

MARS, Matthew M. y RIOS-AGUILAR, Cecilia. 2010. “**Academic entrepreneurship (re)defined: significance and implications for the scholarship of higher education**”. HigherEducation. Vol. 59. Nº 4.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia de pesquisa em administração**. São Paulo. Ed. 1. Pearson Education do Brasil, 2012.

MENDES, Jerônimo. **Empreendedorismo 360º: A prática na prática**. 3º ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

MILLÁN, J. M. et al. **The value of an educated population for an individual’s entrepreneurship success**. Journal of Business Venturing, v. 29, n. 5, p. 612–632, 2014.

MOTHE, C.; THI, T. U. N. The link between non-technological innovations and technological innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 3, p. 313–332, 2010.

MOTHE, C.; THI, T. U. N. Non-technological and technological innovations: Do services differ from manufacturing? An empirical analysis of Luxembourg firms. **International Journal of Technology Management**, v. 57, n. 4, p. 227–244, 2012.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PESQUISA GEM revela taxa de empreendedorismo no país. **SEBRAE**, [S. l.], p. 1, 22 fev. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/pesquisa-gem-revela-taxa-de-empreendedorismo-no-pais,eb3913c334085510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 2 ago. 2018.

PRAAG, C. Mirjan Van. **Some classic views on entrepreneurship**. De Economist. 147, 311- 335, 1999.

QUINELLO, Robson; NICOLETTI, José Roberto. **Inovação operacional**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

SCHNEIDER, Elton Ivan; BRANCO, Henrique José Castelo. **A caminhada empreendedora, a jornada de transformação de sonhos em realidade**. 1.ed. Curitiba: Ed. Intersaberes, 2012.

SCHUMPETER, Joseph Alois. (1982). **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo Econômico**. Ed. Abril S.A. Cultural e Industrial: São Paulo.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1997.

SOSNOWSKI, Alice Salvo. **Empreendedorismo para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018

TEECE, D. J. **Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**. Strategic Management Journal, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

World Economic Forum. **The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution** (2015)

Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOJ\\_Executive\\_Summary\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf)

Zhao, F. (2005). **Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation**. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 11, 25-41. <http://dx.doi.org/10.1108/13552550510580825>.



## **EMPREENDEDORISMO E RESPONSABILIDADE SOCIAL:** DO CONCEITO AO ESTUDO DE CASO

---

**Aurea Costa Almeida**

Pós-graduanda – UniCesumar

aurea.almeidac@gmail.com

## INTRODUÇÃO

Considerando as contingências sociais e as demandas por uma forma de empreender em que haja o engajamento com processos inclusivos, capazes de gerar transformação e desenvolvimento na sociedade, este artigo desdobra-se sobre um apanhado teórico e estudo de caso acerca da responsabilidade social no empreendedorismo. Serão elucidados os conceitos e implicações sociais desse tema.

Os textos iniciais são uma coletânea conceitual não opinativa, com intuito de manter do ponto de vista teórico o referencial de cada pesquisador, onde o objetivo principal é evidenciar as ações possíveis em responsabilidade no empreendedorismo, especificamente dentro da atuação das empresas.

Portanto, sua finalidade é apresentar levantamento bibliográfico acerca da responsabilidade social no empreendedorismo e evidenciar, segundo os autores, de que forma, o empreendedorismo deve estar entrelaçado ao compromisso social e em quais formas esse compromisso se apresenta.

Em subsequência, neste artigo tem-se o propósito de apresentar um breve estudo de caso do Instituto Brasileiro de Aprendizagem (IBRA-SA) e buscar relacionar suas ações empreendedoras com as práticas da responsabilidade social empresarial.

Pretende-se assim, comparar e discutir, de forma analítica, os dados encontrados, para assim, legitimar os conhecimentos preexistentes, produzir novas informações ou abrir espaço para discussões dentro desse tema de alta relevância social e econômica.

## 2. METODOLOGIA

O percurso metodológico deste artigo constitui-se, num primeiro momento, da delimitação do tema e/ou problema de pesquisa, que consiste em fazer conhecer a questão da responsabilidade social existente no empreendedorismo; e pesquisa bibliográfica, como levantamento

e seleção das literaturas sobre essa temática, considerando apenas livros e artigos acadêmicos de base científica, para coletar informações sobre conceitos e definições do tema abordado, conforme recomenda (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Neste levantamento aplicou-se a revisão sistemática da literatura reunindo obras de diversos autores sobre o tema para confrontar as colocações coletadas e compará-las ao estudo de caso que se apresenta posteriormente.

Em um segundo momento, na apresentação e discussão dos resultados, expõe-se o estudo de caso por meio da descrição oriunda de pesquisa de campo qualitativa, em que se utilizou a observação direta individual não participante e coleta de informações da instituição como objeto de estudo. Conforme afirmações de Fonseca (2002) busca-se, através deste caso, apresentar o que há de essencial e característico em relação ao tema desta pesquisa revelando-o tal qual como é.

Nessa abordagem qualitativa dos dados obtidos, evita-se a expressão dos resultados em números quantitativos, mas estes resultados serão exprimidos em torno da percepção dos significados dos processos e dos fenômenos estudados. (MINAYO, 2001).

Na análise dos dados, presente na discussão de resultados, utiliza-se do recurso de análise de relações e análise temática. Pois segundo Minayo (2007), esta metodologia propicia a exposição da relação entre os núcleos de sentido condizentes com o objetivo analítico da pesquisa. Mantém-se assim, a intenção de comparar os dados obtidos teoricamente e confrontá-los com as características da instituição apresentada.

### **3. EMBASAMENTO TEÓRICO**

#### **3.1 EMPREENDEDORISMO: CONCEITO E DEFINIÇÃO**

Segundo Baggio e Baggio (2014), o empreendedorismo pode ser entendido como uma combinação entre habilidade e liderança, capacidade

de executar projetos inovadores, sejam eles pessoais ou profissionais, com motivação e criatividade. Expõem também que o modelo atual de empreendedorismo tem considerado os valores sociais, bem como seus sistemas e vem conquistando grande espaço nas políticas econômicas.

Para Zarpellon (2010), o empreendedorismo é reconhecido como um fenômeno individual, mas também um fenômeno coletivo, uma vez que colabora com a geração de capital humano e social. Nesse sentido, o mesmo autor salienta que as instituições precisam criar condições para o desenvolvimento social, econômico e sustentável.

Sabe-se que o empreendedorismo tem fundamental importância para o desenvolvimento social e sistematiza a cultura, a economia e a política da sociedade. Por isso, ao abordar a temática empreendedorismo e seu desdobramento global, procura-se, de acordo com Mello e Mello (2018), encontrar uma consciência empresarial responsável que propicie a promoção dos direitos humanos e a prosperidade econômica e social.

### **3.1.1 Diferentes formas de Empreender e suas características**

O surgimento de pequenas e microempresas no Brasil como alternativa ao desemprego configura, apesar de necessitar de melhorias, um avanço do empreendedorismo neste país. Por isso, em busca de estabilidade econômica, os empreendedores devem buscar se desenvolver continuamente (DORNELAS, 2008).

Podemos então, elencar, de acordo com Dornelas (2007), alguns tipos de empreendedores e como essa tipificação influencia no modelo de negócio, sendo eles:

- o empreendedor nato, que é guiado por uma evolução criativa em seus empreendimentos a partir de poucos recursos, pois possui visão de futuro aguçada, como se já tivesse naturalmente inclinação para o empreendedorismo;

- o empreendedor que aprende, geralmente iniciado em alguma organização, que encontra grande oportunidade e nela se desenvolve como empreendedor;
- o empreendedor serial, com grande habilidade para liderar, motivado pela inovação, sempre está se vinculando a novas oportunidades de negócios;
- o empreendedor corporativo, é um empreendedor ativo dentro de seu negócio com o intuito de aprimorar processos e gestão;
- o empreendedor social, envolvido com a criação de oportunidades e busca de resultados para as outras pessoas;
- o empreendedor por necessidade, geralmente dedicado a negócios informais por não ter acesso a outras oportunidades e o empreendedor herdeiro, aquele que gerencia um negócio familiar herdado, com a função de dar continuidade na tradição dessa família.

Dentre os diferentes tipos de empreendedorismo, como o informal, o cooperado, individual, franqueado e o franqueador, social, corporativo, público, especialista ou o de negócio próprio, o objeto deste estudo é a interferência das ações empreendedoras das empresas para a sociedade. Que interfere, positivamente, na comunidade e na vida das pessoas, gerando desenvolvimento econômico.

Nesse sentido, os apontamentos de Sant’Ana (2017), revelam que, para impactar positivamente a sociedade, deve-se diminuir a pobreza, a desigualdade, oferecer qualidade de vida e ampliar o acesso a oportunidades através da inclusão social em atividades que, concomitantemente, podem ser lucrativas, portanto, fala-se em empreendedorismo social como a forma mais representativa desse modelo de empreendimento.

### **3.1.2 Empreendedorismo Social e sua Caracterização**

Expandindo-se mundialmente desde 1980, o empreendedorismo social teve suas ações iniciais também na mesma época no Brasil e se

fortaleceu por volta de 1990. Contudo, surgiu na década de 1960 nos Estados Unidos e na Europa (LIMEIRA, 2015).

O termo surge sendo usado para empreendimentos sociais relacionados aos termos “empresa social”, “negócio inclusivo” e “negócio social” para as empresas que buscam solucionar problemas sociais (LIMEIRA, 2015).

Denominado de empreendedorismo social por Sant’Ana (2017), as práticas dessa forma de empreender precisam ser transformadoras e devem gerar desenvolvimento na vida das pessoas.

A exemplo disso, Sant’Ana (2017) cita as organizações não governamentais que são dirigidas, na maior parte, com criatividade, sustentabilidade e responsabilidade, maximizando o capital social de sujeitos e comunidades. Para o mesmo teórico, esses aspectos são condizentes com sustentabilidade e responsabilidade, cuja temática é a motivação deste artigo.

O empreendedorismo social tem características peculiares sempre relacionadas ao seu caráter social:

O empreendedorismo social não está ligado só ao meio social, mas também às formas de organização de cada empresa: como se portar no âmbito social e empresarial, como são suas metodologias gerais e o seu funcionamento em si. Toda empresa tem meios de empreendedorismos diferentes e diversificados. Porém, todas atuam no meio social com clareza, obras e projetos sustentáveis às pessoas que necessitam. E podem ser identificadas nas organizações sem fins lucrativos, sendo exemplo de empreendedorismo social (SILVA e OLIVEIRA, 2017 p. 167).

Portanto, o que difere o empreendedorismo social das demais formas de empreendedorismo é o seu caráter coletivo e altruísta.

O empreendedorismo social apresenta pelo menos cinco características, que o distingue dos outros tipos de empreendedorismo: a) é coletivo e integrado; b) produz bens e serviços para a comunidade local e global; c) tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade; d) sua medida de desempenho são o impacto e transformação social; e)

visa a resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las, a gerar capital social, inclusão e emancipação social.” (SANTOS, 2012, p. 107).

Nessa modalidade de empreender, além das características citadas há um envolvimento intrínseco das organizações com a comunidade, em sua prática, ambas se auxiliam e corroboram com a produção de recursos ou serviços.

O empreendedorismo social é coletivo, pois sua função é produzir bens e serviços para uma determinada comunidade. Seu maior foco é a busca de soluções para os problemas sociais, visando resgatar pessoas da situação de vulnerabilidade social e promovê-las. Sua medida de desempenho é o impacto social. (SILVA e OLIVEIRA, 2017, p. 164).

Conforme citação do autor, esse caráter coletivo ocorre na medida em que as empresas sociais produzem bens e serviços de grande proveito para a sociedade, oferecem oportunidades, empregam e geram transformações sociais e econômicas nas comunidades das quais estão inseridas, pois objetivam em sua existência resolver problemas sociais.

Silva; Oliveira (2017) esclarece que as motivações de cada perfil empreendedor são diferentes entre si, uns estão voltados para obtenção de sucesso e outros apresentam o desejo de impactar o mundo e resolver estigmas da sociedade melhorando a vida das pessoas, por conseguinte, é para este objetivo que se destina o empreendedor social, na tentativa de suprir demandas sociais e econômicas não alcançadas, na maioria das vezes, por políticas públicas e isso fortalece a sustentabilidade dos negócios.

### **3.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL: CONCEITOS E DEFINIÇÕES**

Vieira (2007) afirma que ao levantar os conceitos e definições de responsabilidade social, logo se encontra uma construção plural de sentidos, e para ele, essa pluralidade trouxe impactos tanto positivos

quanto negativos, que em sua maioria defronta-se com a distorção de significado por influência de grupos de interesse. Dentre essas construções, algumas ganham formas simplórias, recebendo a denominação de obrigação social; comportamento socialmente responsável; ética ou contribuições sociais. Sendo que, na verdade, estes conceitos isoladamente não designam seu sentido completo.

A definição de responsabilidade social, bem como a sua aplicação, vem ganhando forma com algumas publicações, sendo que a literatura mais comentada nesse tema é Carrol (1991; 1999) apud Santos (2012), em que responsabilidade social é trazida com enfoque empresarial, dividida em econômica - relativa à expansão financeira; legal, relacionada aos aspectos judiciais e legislativos; ética, quando na prática aplicam o conhecimento de forma moral; voluntária, que além das bases anteriores, diz respeito em como a empresa decide em contribuir, promovendo uma sociedade mais justa e limpa.

Ao encontro dessas definições comentadas, há o conceito de Triple Bottom Line, criado em 1990 por John Elkington. Este conceito, em sua tripla dimensão sugere que a empresa deve assumir responsabilidades financeiras, econômicas, mas também deve internalizar a responsabilidade com os aspectos ambientais (SANTOS, 2012).

“Responsabilidade Social é a maneira de governar os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários. Para conciliar os interesses organizacionais e manter-se socialmente responsável, faz-se necessária a existência de um código ético consolidado e bem compreendido pelos dirigentes e funcionários das instituições privadas” (BEILER; JUNIOR e WALKOWSKI, 2011. p. 7).

Vislumbra-se nessa afirmação a ênfase nas ações que qualificam uma organização enquanto socialmente responsável, caracterizada por um forte papel social.

Silva (2012) define que a responsabilidade social está relacionada aos compromissos sociais e, mais do que isto, o cumprimento desses deveres sociais faz parte dos valores morais, independentemente de obrigações legais. Nesse caso, fazendo-se compreender que ela está ligada a qualidade de assumir ações próprias e a interferência delas na sociedade.

No contexto do empreendedorismo, como forma de ampliar a relevância desse tema, fala-se em responsabilidade social, segundo Eon (2014), sob os exemplos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Responsabilidade Social Ambiental (RSA).

### **3.2.1 Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Responsabilidade Social Empresarial (RSE)**

O conceito Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é geralmente usado para empresas de grande porte que tenham suas preocupações sociais voltadas ao seu ambiente de negócios ou ao seu quadro de funcionários. (EON, 2014).

Na Responsabilidade Social Corporativa (RSC), conforme apontamentos de SCHROEDER; SCHROEDER (2004), as empresas desenvolvem diversos programas, dentre eles: relações com os empregados, assistência médica e educacional, desenvolvimento e renovação urbana, cultura, arte e recreação.

Para Eon (2014), embora considerados como sinônimos, o conceito RSE tende a atingir maior amplitude de beneficiários (stakeholders), preocupando-se com a qualidade de vida e bem-estar dos sujeitos internos da empresa e também a disseminação de impactos positivos de sua atividade na comunidade e meio ambiente.

Considerando este exposto, faz sentido remeter a expressão stakeholders, sendo ela usada para definir ou nomear os grupos existentes em torno de uma corporação, ou ainda grupo de pessoas que afetam e são afetadas pelas ações da empresa, de acordo com Serra (2016).

Melo Neto e Froes (1999), exemplificam que responsabilidade social empresarial visa o comprometimento dos empresários com um comportamento ético, que colabora com o desenvolvimento econômico, propiciando, concomitantemente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade e da sociedade.

Portanto, quando se fala de responsabilidade social nas empresas é preciso considerar as conclusões de Serra (2016) de que há uma relação reciprocamente vantajosa entre os stakeholders e a responsabilidade social das empresas, contribuindo para as dimensões econômica, social e ambiental das suas atividades e para a sua manutenção estrategicamente.

Neste mesmo sentido, Serpa; Fourneau (2007) indicam a responsabilidade social empresarial como uma estratégia competitiva e não mais fundamentada na caridade ou na forma de atuação espontânea com a sociedade e os indivíduos. Ressaltam ainda que uma empresa socialmente responsável deve ter regulamentação governamental, promover o bem-estar social e geração de empregos, proporcionando melhoria na condição de vida da sociedade, além dos lucros corporativos.

Melo Neto e Froes (2001), apud Arrebola (2004), definem oito abordagens, isto é, comportamentos que qualificam as empresas como socialmente responsáveis.

“1) A dimensão ecológica que envolve muitas outras atividades além do uso de papel reciclado, como por exemplo, o uso de tecnologia limpa, a prática de gestão e políticas ambientais, entre outros procedimentos. 2) A filantropia [...] 3) A flexibilidade não é uma dimensão apenas da responsabilidade social, mas de toda a empresa. [...] 4) O Interesse da empresa por seus funcionários é um indicador de responsabilidade social interna. 5) A ênfase na saúde dos funcionários engloba questões relacionadas à saúde mental, ocupacional e segurança no trabalho. [...] 6) No campo da educação, a abrangência é ainda maior. Pois, engloba ações de formação, treinamento e capacitação profissional, tanto para funcionários e seus dependentes, quanto para clientes, fornecedores e demais parceiros, além da sociedade e comunidade. 7) Na relação comunitária, [...] Ela atua com um espectro maior, envolvendo ações de inserção social, de fomen-

to do desenvolvimento social e de apoio social. 8) A empresa socialmente responsável deve considerar a integridade como a dimensão de maior amplitude [...]” (MELO NETO e FROES, 2001, apud ARREBOLA, 2004).

Essas abordagens fazem alusão, inclusive, às práticas e comportamentos institucionais possíveis dentro dessa dimensão do empreendedorismo, respeitando o caráter socialmente responsável.

### **3.2.2 Responsabilidade Social Ambiental (RSA)**

Responsabilidade Social Ambiental (RSA) é dentre os outros termos acima, o mais contemporâneo e abrange, de acordo com Eon (2014), além do compromisso de empresas com pessoas e valores humanos, o cuidado com o meio ambiente.

Para Azevedo (2011), uma empresa para ser sustentável é aquela que tem uma prática alinhada ao conceito Triple Bottom Line (relativo a sustentabilidade empresarial nas dimensões ambiental, social e financeira) visando o lucro, contudo, atuando com responsabilidade social e minimizando os impactos negativos de suas atividades sobre o meio ambiente de maneira competente, por meio da gestão ambiental.

Cohenet al. (2017), abordam que muitas organizações de grande porte possuem projetos sociais e ambientais e torna-se raro, atualmente, encontrar grandes corporações que não tenham investimentos em responsabilidade social corporativa e gestão ambiental. Concluem também que essas empresas podem usufruir de alguns benefícios como a melhoria da reputação da organização e melhor índice de satisfação entre seus funcionários e entre seus clientes.

Eon (2014) acrescenta que as empresas que atuam com os princípios da responsabilidade socioambiental podem se submeter a algumas certificações, dentre elas, Selo Empresa Amiga da Criança, Organização Internacional de Padronização - (ISO 14000), AA1000, SA8000 e ABNT-ISO 26000. Para ele, este é um movimento competitivo, mas

que incentiva as empresas a se adequarem às normas certificadoras e, consequentemente, oferecerem produtos e serviços socialmente corretos.

### **3.2.3 Práticas Filantrópicas em Contraposição à Responsabilidade Social**

Apesar de sua dedicação às questões da comunidade, a responsabilidade social é a motivação que envolve as empresas em projetos educacionais, culturais e sociais, propiciando a obtenção de uma imagem moral reconhecida, uma vez que:

“A Responsabilidade Social, é quando as empresas passam a adotar comportamentos éticos assumindo compromisso maior com a sociedade, ajudando a diminuir a desigualdade social, dando apoio em projetos sociais e ambientais, tornando parceiras pelo desenvolvimento social” (BERNARDES; BUENO, 2017, p.3).

Já a filantropia tem como finalidade as ações sociais que são externas às empresas em benefício exclusivo à comunidade, na forma de conselhos comunitários, organizações não governamentais, associações comunitárias, configurando assim um caráter assistencialista.

“Podemos, assim, resumir que a filantropia difere de responsabilidade social basicamente por ser uma ação social, praticada seja isolada ou sistematicamente, ao passo que os compromissos de responsabilidade social compreendem ações proativas, integradas e inseridas tanto no planejamento estratégico quanto na cultura da organização, envolvendo todos os colaboradores” SANTOS (2004, p.33 apud BERNARDES; BUENO, 2017, p.3).

Nos pressupostos de Bernardes; Bueno (2017), mais interessadas nos constructos de ética e transparência, as empresas assumem a responsabilidade social tornando-se empresas cidadãs, em consequência disso, distanciam-se da filantropia. Vejam o Quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Diferenças entre filantropia e responsabilidade social

<b>Filantropia</b>	<b>Responsabilidade Social</b>
Ação Social	Ações integradas/ Coletivas
Base assistencialista	Base estratégica lucrativa

Fonte: Bernardes; Bueno (2017):

Para outros autores como Arrebola (2004), a filantropia é, na verdade, uma parte da responsabilidade social, que por sua vez, diz respeito à expectativa quanto à colaboração das empresas com as comunidades locais. “Essa dimensão da responsabilidade social relaciona-se às contribuições das empresas à sociedade, em relação à sua qualidade de vida e bem-estar” (ARREBOLA, 2004, p.6).

## **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta etapa da pesquisa, construída a partir do relato da observação realizada em pesquisa de campo no Instituto Brasileiro de Aprendizagem Profissional, fundamenta-se no intuito de apresentar este objeto de estudo como uma organização social privada sem fins lucrativos do terceiro setor, cuja atuação organizacional se dá desde junho de 2010, com o objetivo de atender e dar suporte a jovens entre 14 e 24 anos de idade, inserindo-os nos programas de aprendizagem profissional no mercado de trabalho e assistindo-os durante todo o processo.

A instituição tem sede situada na região central de São Paulo e outras duas unidades descentralizadas na zona sul e leste do estado para facilitar o acesso dos jovens às aulas teóricas. Tais unidades contam com professores de ensino profissionalizante das áreas de psicologia, letras e sociologia; orientadores profissionais; assistente social; analistas, coordenadores de ensino e a área de relacionamento e atendimento aos jovens, composta por ex-aprendizes que obtiveram destaque em suas trajetórias dentro do programa e experienciam a oportunidade de efetivação na organização.

Em sua maioria, os aprendizes efetivamente atendidos pertencem a faixa etária de 16 a 18 anos, são estudantes do ensino médio de escolas públicas de São Paulo e residem em bairros periféricos, ou em outras cidades, e são frequentemente oriundos de famílias de baixa renda, já foram ou são vítimas de alguma condição de vulnerabilidade social como drogalização, violência, fragilidade socioeconômica, evasão escolar, dentre outras.

Os jovens chegam ao projeto atraído pelo Programa Vaga Certa, idealizado pela Associação Paulista de Supermercado (APAS), o qual tem a finalidade de contratar aprendizes para atuarem no ramo supermercadista. Os interessados são convocados, através da empresa parceira Checkout RH, onde é realizado o processo de triagem e entrevistas, levando em consideração o perfil social desses adolescentes e exigências das lojas supermercadistas parceiras, onde cada jovem irá atuar.

O conteúdo programático da aprendizagem teórica atende as exigências da Lei da Aprendizagem Profissional (Lei nº 10.097, que regulamenta as atividades práticas e teóricas, direitos trabalhistas e deveres dos aprendizes), bem como a Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394, que regulamenta as diretrizes e bases da educação nacional, inclusive a educação profissional e técnica), contribuindo para a formação cidadã e transformando-os em profissionais eficientes e articulados.

Dividido em dois ciclos, inicia-se pelos conteúdos de treinamento e desenvolvimento corporativo e os temas de armazenagem e reposição de mercadorias; controle de estoque; limpeza e organização de gôndolas; atendimento ao cliente; hortifrúti; empacotamento de mercadorias; etc. No segundo ciclo, os aprendizes entram em contato com temas contemporâneos, incluindo prevenção ao uso de drogas, educação para a vida sexual, meio ambiente e sustentabilidade; recursos humanos; leis trabalhistas; saúde e segurança do trabalho; educação para o consumo; matemática financeira; raciocínio lógico; mercado de trabalho; comunicação e exercícios Coach, que auxiliam no autodesenvolvimento global do jovem, incluindo áreas como finanças pessoais, organização e planejamento, vocação profissional, autoimagem, relacionamentos familiares e profissionais.

Ao longo do processo de aprendizagem, os adolescentes vivenciam debates e produzem contribuições inerentes a diversas áreas de conhecimento como: saúde, economia, política e cultura, gerando conscientização e desenvolvimento intelectual. Apesar da breve duração de onze meses do programa, os jovens também recebem informações que os preparam para o mercado de trabalho como um todo, ampliando as possibilidades de acesso a novas oportunidades de trabalho.

A organização Instituto Brasileiro de Aprendizagem Profissional (IBRASA) tem como missão contribuir em parceria com empresas e demais organizações, para fortalecer o protagonismo na sociedade através da inserção qualificada ao mercado de trabalho. Em suas ações de trabalho, conduzem-se pelos valores da honestidade, desenvolvimento, respeito e cooperação para promover oportunidade e transformação social por meio da educação como instrumento e do trabalho como forma de interação social. Sobretudo, enfatizam a diversidade como riqueza cultural e incentivam o protagonismo dos jovens participantes do programa e de seus colaboradores.

Com a adesão ao “Vaga Certa”, o supermercadista associado estará cumprindo com as exigências da lei referente à cota de jovens aprendizes e também investindo na capacitação e qualificação dos trabalhadores focada nas necessidades do setor.

É notório que o cumprimento da lei de aprendizagem profissional (Lei nº 10.097) nas lojas parceiras e na instituição em questão culmina na geração de oportunidades e empregos na comunidade local, uma vez que os aprendizes são direcionados para os polos de trabalho mais próximos de suas residências. Essa ação é condizente com as qualidades próprias do empreendedorismo social já comentadas por Santos (2012), que se configura, na forma de produção de bens e serviços, para a comunidade local e global e a redução de problemas sociais através da transformação econômica, promovendo capital social e, conseqüentemente, transformação social.

O principal diferencial a que se propõe é a orientação profissional, prática raramente vista em outras empresas do mesmo ramo. Ela se dá por meio de acompanhamento permanente das atividades realizadas

pelo jovem na loja ou nas situações de aprendizagem teórica durante o programa de aprendizagem, com reuniões devolutivas periódicas, nas quais, o aprendiz recebe de um profissional especializado (psicólogo), as instruções para aprimorar suas competências e comportamentos profissionais.

Através dela, mensuram, acompanham o desempenho de cada contratado e, conseqüentemente, identificam as competências desenvolvidas e em desenvolvimento e gera um plano de desenvolvimento, caso necessário. Essa estratégia funciona como um diferencial, visto que o jovem tem nas reuniões de orientação várias possibilidades para ampliar seu desenvolvimento profissional e buscar apoio nos orientadores, nessa perspectiva, a instituição garante a fidelidade com as empresas parceiras, pois dentro desse processo o aprendiz apresenta melhoria nos seus resultados de trabalho.

Podemos, nessa perspectiva e sob a afirmação de Serra (2016), alinhar essas ações da Organização Não Governamental (ONG), que se solidificam nas mudanças que ela propulsiona na vida dos jovens e nos resultados oferecidos através da atuação qualificada dos aprendizes para as empresas parceiras a responsabilidade social, pois ela atua com sustentabilidade empresarial praticando uma relação reciprocamente vantajosa entre os stakeholders, contribuindo para as dimensões econômica e social das suas atividades e para a sua manutenção estrategicamente. Neste caso, os stakeholders são os aprendizes, a comunidade e as empresas parceiras, que compõem a organização e seu entorno, afetando e sendo afetados pelos seus serviços.

Assim como elencado anteriormente por Melo Neto e Froes (2001), apud Arrebola (2004), o interesse dessa instituição em seus funcionários, a relação comunitária que ela estabelece com a inserção social desses jovens no mercado de trabalho, permitindo que tenha a primeira experiência profissional, o acesso a renda mensal, e principalmente as ações de educação e treinamento por ela praticadas são excelentes exemplos de uma abordagem em responsabilidade social, mostrando o compromisso com o capital humano e intelectual, com o

desenvolvimento da sociedade em empregabilidade, desenvolvimento econômico e social da comunidade.

É possível notar que essas práticas do Instituto Brasileiro de Aprendizagem Profissional (IBRASA) aparecem nos textos de Melo Neto e Froes (1999), que ressaltam a responsabilidade social empresarial enquanto o comprometimento dos empresários com um comportamento ético, que colabora com o desenvolvimento econômico, propiciando, concomitantemente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade e da sociedade.

Melo Neto e Froes (2001), apud Arrebola (2004), caracterizam que uma empresa socialmente responsável também deve ter forte representação no campo educacional englobando formação, treinamento e capacitação profissional, atua com um espectro maior, promovendo inserção social e apoio social, assim como se observa nas práticas de orientação, acompanhamento e ensino.

Entende-se que qualquer ação empreendedora pode impactar positivamente a vida das pessoas, conforme aponta Sant'Ana (2017), desde que diminua a pobreza, a desigualdade, ofereça qualidade de vida, amplie o acesso a oportunidades através da inclusão social e gere lucratividade. Esses desdobramentos são justamente as características da responsabilidade social e a ação empreendedora dessa organização já carrega consigo a responsabilidade social, tendo em vista seu caráter socioeducacional e desenvolvimentista.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo traz consigo contribuições teóricas e reflexivas para a discussão e evidenciam quais são as ações em responsabilidade social no empreendedorismo.

Sendo essas ações, forma de desenvolvimento econômico e socio-cultural das pessoas e comunidades em que está inserido.

Permitiu-se, portanto, um olhar diretivo ao papel das organizações dentro da responsabilidade empresarial e suas ações voltadas para o desenvolvimento, que em sua essência, acabam impactando positivamente a vida dos envolvidos em seu entorno (os stakeholders), principalmente quando se tem o zelo com a sustentabilidade social, ratificando assim que responsabilidade social no empreendedorismo está presente no caráter coletivo das organizações como um desdobramento previsto em seu vínculo com o meio em que se insere e os serviços que oferece.

Tal afirmação pode ser percebida na descrição das ações da organização do estudo de caso, cuja prática está fundamentada na inserção e desenvolvimento de jovens em vulnerabilidade social no mercado de trabalho, oferecendo acompanhamento, treinamento e transformação social através do trabalho.

É importante salientar que este levantamento encontrou exemplos de responsabilidade social no empreendedorismo, inclusive no estudo de caso abordado, onde há na atuação das empresas o compromisso com o mundo essencialmente quando a empresa tem preocupação com as dimensões financeiras, econômicas e ambientais, sendo ela uma empresa de fins lucrativos ou não.

Entende-se assim, que para refletir se uma empresa atua com responsabilidade social é preciso observar a relação dela com a comunidade, sociedade e compreender os impactos de suas ações na dimensão ambiental, em atividades que envolvem o uso de tecnologia e recursos naturais, por exemplo. No seu interesse com os funcionários, preocupando-se com a saúde mental, segurança, capacitação, treinamento, desenvolvimento e apoio social à comunidade e *stakeholders*.

## REFERÊNCIAS

ARREBOLA, M. C. **Responsabilidade social corporativa:** competitividade e desenvolvimento social. A prática do setor supermercadista. VII SEMEAD, 2004. Estudo de caso gestão socioambiental. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebi>

dos/Socioambiental/SA27\_Resp\_Social\_Corporativa\_Competitividade.PDF>. Acesso em:30 de maio de 2019.

AZEVEDO, A. L. V. **Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil**: uma avaliação do relatório do CEBDS. Rev. Ibero americana de Economia Ecológica. v. 5, p. 75-93, 2011. Disponível em: <<https://www.raco.cat/index.php/Revibec/article/view/57899/67960>>. Acesso em: 25 de maio de 2019.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. **Empreendedorismo**: Conceitos e Definições. Rev.de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 1(1): 25-38, 2014 - ISSN 2359-3539. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/612>>. Acesso em: 23 de maio de 2019.

BRASIL, **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. de 1996.

BRASIL. **LEI No 10.097, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000**. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943. Diário Oficial da União, Brasília, DF de 20 dez. de 2000.

BERNARDES, E. M.; BUENO, M. S. **A importância da responsabilidade social e ética nas cooperativas de saúde**. CEAD & CIESTEC. 2017. P. 1- 9. Disponível em:<<https://docplayer.com.br/18361420-A-importancia-da-responsabilidade-social-e-etica-nas-cooperativas-de-saude-resumo.html>>. Acesso em: 31 de maio de 2019.

COHEN, M. et al. (2017). **Responsabilidade socioambiental corporativa como fator de atração e retenção para jovens profissionais**. BBR, Braz. Bus. Rev. (Engl. ed., Online), Vitória, v. 14, n. 1, Art.2, p. 21 - 41, jan.-fev. 2017. Disponível em: < [http://www.scielo.br/pdf/bbr/v14n1/pt\\_1808-2386-bbr-14-01-0021.pdf](http://www.scielo.br/pdf/bbr/v14n1/pt_1808-2386-bbr-14-01-0021.pdf)>. Acesso em: 28 de maio de 2019.

DORNELAS, J. C. A. **O Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

EON, F. **O que é Responsabilidade social?** Revista Responsabilidade Social.com. 2014. p.1-4. Disponível em: < <http://www.responsabilidade-social.com/wp-content/uploads/2015/04/O-Que-E-Responsabilidade-Social.pdf>>. Acesso em: 24 de maio 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. 4ª ed. Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.; **Métodos de pesquisa**. UAB/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

LIMEIRA, T. M. V. **Empreendedorismo social no Brasil**: estado da arte e desafios. ICE. São Paulo: 2015. Disponível em: <[http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Empreendedorismo\\_Social\\_no\\_Brasil\\_ICE\\_FGV.pdf](http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Empreendedorismo_Social_no_Brasil_ICE_FGV.pdf)>. Acesso em ago. de 2019.

MELLO, M. F.; MELLO, A. Z. **Uma análise das práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade como estratégias de empresas industriais do setor moveleiro: um estudo de caso**. Gest. Prod., São Carlos, v. 25, n. 1, p. 81-93, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1625-16>>. Acesso em: 25 de maio de 2019.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

\_\_\_\_\_. **O Desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

SANT'ANA, L. **Empreendedorismo social**: Além dos interesses de reprodução do capital. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/graduacaoocienciassociais/files/2010/11/TCC-Laudimar-SantAna.pdf>>. Acesso em: 23 de maio de 2019.

SANTOS, D. **Responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e território: que relação?** In: Ivo Domingues e P. Remoaldo (orgs.), Responsabilidade Social Organizacional: **Desenvolvimento e Sustentabilidade**, V.N. Famalicão: Húmus, pp. 81-92. 2012.

SERPA, D. A. F.; FOURNEAU, L. F. **Responsabilidade Social Corporativa**: uma Investigação Sobre a Percepção do Consumidor. RAC, v. 11, n. 3, Jul./Set. 2007: 83-103. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n3/a05v11n3.pdf>>. Acesso em: 24 de maio de 2019.

SERRA, P. V. **Stakeholders e responsabilidade social**: da abordagem conceptual à tipificação da ação, em contexto empresarial. Universidade de Coimbra 2016. Disponível em: <STAKEHOLDERS\_E\_RESPONSABILIDADE\_SOCIAL\_da\_abordagem\_conceptual\_à\_tipificação\_da\_acção\_em\_contexto\_empresarial>. Acesso em: 25 de maio de 2019.

SCHROEDER, T. J.; SCHROEDER, I. **Responsabilidade Social Corporativa**: limites e possibilidades. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2004. Disponível em: <[https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482004000100002.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482004000100002.pdf)>. Acesso em: 25 de maio de 2019.

SILVA, F. P. S. et al. **Empreendedorismo Social**. Revista Científica FacMais, Volume. II, Número 1. Ano 2012/2º Semestre. ISSN 2238-8427. Disponível em: <<http://revistacientifica.facmais.com.br/wp-content/uploads/2012/10/8.EMPREENDEADORISMO-SOCIAL-Fabiana-Pontes-da-Silva-et-al..pdf>>. Acesso em: 22 de maio de 2019.

SILVA, A. T. **A importância da Responsabilidade Social Para as Organizações**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2012. 31 p. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0821260017.pdf>>. Acesso em maio de 2019.

SILVA, J. W. F.; OLIVEIRA, S. M. **Perfil do empreendedor social: uma contribuição dos gestores de instituições sem fins lucrativos**. Empreendedorismo, Gestão e Negócios, v. 6, n. 6, Mar. 2017, p. 164-183. Disponível em: <<http://www.fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume6/10.pdf>>. Acesso em: 27 de maio de 2019.

VIEIRA, R. F. **A iniciativa privada no contexto social: exercício de cidadania e responsabilidade social**. RP em revista. Ano 5 – N.22 – Salvador/BA – MAI, 2007. Disponível em: <[http://www.rp-bahia.com.br/revista/a\\_iniciativa\\_privada\\_no\\_contexto\\_social3.pdf](http://www.rp-bahia.com.br/revista/a_iniciativa_privada_no_contexto_social3.pdf)>. Acesso em: 27 de maio de 2019.

ZARPELLON, S. C. **O empreendedorismo e a teoria econômica institucional**. Revista Iberoamericana de Ciências Empresariais y Economía. 2010. Disponível em: <<http://revistafccee.ude.edu.uy/revistas/ricee/index.php/ricee/article/view/1/42>>. Acesso em: 23 de maio de 2019.



## **RACIOCÍNIO CAUSAL E EFFECTUAL NA CRIAÇÃO DE EMPRESAS:** UMA ANÁLISE DOS RELATOS DE EMPREENDEDORES DO DAY ONE, MAIOR EVENTO DE INSPIRAÇÃO PARA EMPREENDEDORES DE ALTO IMPACTO DO BRASIL

**Edi Carlos de Oliveira**

Mestre – Unespar  
edicalosdeoliveira@hotmail.com

**Roiná Feital Marques**

Graduanda – Unespar  
roinamarques@hotmail.com

## INTRODUÇÃO

O filósofo Aristóteles já dizia que é preciso tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida de sua desigualdade (PENSADOR, 2019). Logo, em se tratando de Empreendedorismo, pode-se dizer que indivíduos possuem diferentes *insights* para despertá-lo enquanto empreendedores, o que os leva à adoção de formas distintas para a criação de empresas e o lançamento destas no mercado.

O presente artigo foi elaborado com base no estudo de 52 casos reais de empreendedores que divulgaram suas histórias empreendedoras de sucesso no evento *Day One*, uma apresentação anual do Instituto Endeavor, empresa que apoia os empreendedores de alto impacto em seus desafios, além de mobilizar o poder público para pavimentar um ambiente de negócios mais favorável para as *scale-ups* – empresas que ampliam sua participação de mercado (*marketshare*) com base em um modelo de negócio escalável.

No caso específico do Instituto Endeavor, as *scale-ups* consistem em “[...] uma plataforma de aceleração [...] através de conexões que transformam empreendedores e negócios” (ENDEAVOR, 2019a, p. 1) onde os empreendedores se conectam a outros empreendedores de alto crescimento do país, ampliam seu *networking* e se multiplicam no ecossistema empreendedor.

O Instituto Endeavor – presente em mais de 30 países – é uma organização líder no que diz respeito ao apoio fornecido aos empreendedores de alto impacto no Brasil e no mundo. Com oito escritórios em distintas localizações no Brasil, seu projeto denominado *Day One*, foi lançado em 2011 e, a cada ano recebe a apreciação de empreendedores potenciais, acadêmicos e profissionais que atuam diretamente com empresas no mercado (ENDEAVOR, 2019b).

De acordo com o Instituto Endeavor (2019b, p. 1), o *Day One* “[...] é mais do que um evento de histórias inspiradoras, é uma oportunidade de se conectar com outros empreendedores que viveram uma jornada como a sua”, ou seja, este evento visa apoiar empreendedores para acelerar o crescimento de suas empresas e formar uma nova geração de

exemplos para o Brasil, fomentando o empreendedorismo e o despertar empreendedor em outros indivíduos.

Ante o exposto, salienta-se que o objetivo deste artigo foi analisar o tipo de raciocínio utilizado (causal ou *effectual*) pelos empreendedores de alto impacto que divulgaram suas histórias no evento *Day One*, do Instituto Endeavor. Assim, para se alcançar o objetivo proposto, consideraram-se as características, a formação escolar/acadêmica, a área de atuação e o raciocínio causal ou *effectual* que os empreendedores adotaram no momento em que tiveram o despertar para o empreendedorismo, possibilitando a análise das principais características, do raciocínio empreendedor mais utilizado e do motivo que os levou a empreender – por necessidade ou por oportunidade.

## 2. METODOLOGIA

O presente artigo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa (FLICK, 2009; CRESWELL, 2010), do tipo descritiva (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2008), pois buscou proporcionar uma maior compreensão das características dos empreendedores de alto impacto que tiveram seus cases reais apresentados no evento *Day One* do Instituto Endeavor, com o propósito de evidenciar o tipo de raciocínio utilizado por eles no momento de criação de suas empresas: raciocínio causal ou raciocínio *effectual* (SARASVATHY, 2001).

O artigo teve início com o estabelecimento do objetivo da pesquisa, caracterizando-se como pesquisa exploratória (GIL, 2008), com coleta de dados através de banco de dados secundários, que neste artigo consistiu nos vídeos do Instituto Endeavor, onde os empreendedores relataram o *Day One* de seus empreendimentos, ou seja, como aconteceu o despertar para o empreendedorismo, seguido pela realização de pesquisas bibliográficas (LIMA, 2004) para se fundamentar e compreender com maior profundidade e amplitude os aspectos relevantes para o alcance do objetivo proposto.

Os dados desta pesquisa foram resultantes das 52 palestras dos empreendedores que tiveram suas histórias divulgadas pelo evento *Day One*, o que caracteriza este estudo como multicaseos (YIN, 2001) ao possibilitar o alcance a dados relevantes e de maior confiabilidade se comparados a dados de casos únicos. Desta forma, foram assistidos os vídeos dos 52 empreendedores, separando-se as análises pelas edições 2011 a 2019 (9 edições) nos meses de fevereiro a junho de 2019, onde foram abarcadas as experiências empreendedoras e o raciocínio utilizado pelos empreendedores no momento inicial do negócio – causal ou *effectual*.

Além deste foco de investigação, buscou-se, ao assistir as palestras, identificar os seguintes elementos: características, formação escolar/acadêmica dos empreendedores e área de atuação de suas empresas no mercado.

Com este delineamento metodológico, pode-se dizer que a inclusão de multicaseos na pesquisa possibilitou uma melhor aproximação da realidade de outras empresas existentes no mercado, pois ao se investigar um ou mais fenômenos em um contexto natural, obteve-se dados que refletem a realidade da forma como ela é percebida (YIN, 2001).

Ademais, após a coleta dos dados, estes foram analisados e confrontados com o embasamento teórico deste artigo, através da técnica metodológica intitulada Análise de conteúdo (BARDIN, 1997), que contribuiu na identificação dos raciocínios empreendedores (causal ou *effectual*) utilizados no momento em que criaram suas empresas e as lançaram no mercado.

### 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

O presente artigo busca analisar o tipo de raciocínio utilizado (causal ou *effectual*) pelos empreendedores de alto impacto que divulgaram suas histórias no evento *Day One*, do Instituto Endeavor. Assim, esta seção não tem a pretensão de abarcar todo o conhecimento científico acerca do empreendedorismo, mas evidenciar as teorias relacionadas ao raciocínio

causal e *effectual* que levou os empreendedores do *Day One* a criarem suas próprias empresas a partir do despertar para o empreendedorismo.

O interesse pelo campo teórico do empreendedorismo vem se intensificando ao longo do tempo; e o número de novas vertentes teóricas vem emergindo para explicar as ações e motivos que impulsionam o comportamento empreendedor. Não existe um consenso em relação à definição do conceito de empreendedorismo, porém, intrinsecamente, praticamente todas as definições agregam a inovação para a criação de algo novo – um novo produto ou um novo serviço para oferecer ao mercado, corroborando a percepção de Schumpeter (1961) que definiu o empreendedorismo como uma “destruição criativa”, ou seja, com a criação de algo novo, o empreendedor rompe com o equilíbrio existente em uma economia de mercado, estimulando o crescimento econômico e reduzindo o monopólio de poder das empresas.

De acordo com Dornelas (2003), empreendedorismo é fazer algo diferente, ressignificar a situação atual e estar constantemente buscando novas oportunidades, com foco, inovação e criando valor para o negócio. Assim, o empreendedor deve ter iniciativa, visando promover o empreendimento baseado em um comportamento criativo e inovador, sabendo transformar os contextos a sua volta, criando redes de relacionamentos pessoais, estimulando a colaboração, visando gerar resultados a partir de algo que gosta de fazer com entusiasmo e autoconfiança (MENEZES, 2003).

Gerber (1995) destaca que o conhecimento do empreendedor é fundamental, mas que a capacitação administrativa também é crucial para o bom gerenciamento de uma empresa. Gartner (1985) salienta que é fundamental entender as possibilidades existentes dentro do campo do empreendedorismo e qual a forma com que estas possibilidades contribuem para a criação de novos empreendimentos.

Nesta visão empreendedora, Kirzner (1997) justifica que o alerta empreendedor explica de que forma as oportunidades são identificadas e comumente contribuem para a criação de novas empresas. O alerta empreendedor está muito ligado à atitude dos indivíduos e na

decisão destes para empreender. Assim, pode-se destacar a percepção de Schumpeter (1934), que salienta que a atitude empreendedora é resultado de uma personalidade que caracteriza o empreendedor por seu temperamento e que o mantém sempre alerta às oportunidades e estimulando suas iniciativas.

Segundo Leite (2010), o empreendedor deve ter sensibilidade, visão e percepção, visando assim identificar as oportunidades, focando em atitudes que o leve ao sucesso ou possível fracasso da empresa. Esta visão está muito ligada à forma como o empreendedor cria sua empresa e a lança no mercado. Logo, baseado nas definições de empreendedorismo, encontram-se duas vertentes que levam o indivíduo a empreender: o raciocínio causal e o raciocínio *effectual* (SARASVATHY, 2010).

Para González, Añez e Machado (2011) o raciocínio causal deixa claro que as decisões tomadas por empreendedores são definidas previamente. De acordo com Chandler et al. (2011), no processo causal, o empreendedor toma decisões de forma racional, baseado em informações relevantes e em uma expectativa de retorno real, ou seja, o empreendedor realiza uma análise competitiva do mercado para reduzir as incertezas no processo de criação de sua empresa.

Para Faia, Rosa e Machado (2014), no raciocínio causal, a oportunidade é fruto da avaliação analítica da informação, ou seja, é imprescindível ao empreendedor elaborar um Plano de Negócios, pois é através desta ferramenta de gestão que se “[...] descreve os estados atual e futuro da organização, uma atividade racional que procura auxiliar empreendedores a obter lucros maiores por meio da projeção de ganhos de eficiência ou do aumento de venda” (HONIG; KARLSSON, 2004 apud FAIA; ROSA; MACHADO, 2014, p. 203).

Segundo Casson e Wadeson (2007), é dever do empreendedor observar o ambiente, analisando possíveis projetos e construir a descoberta de uma oportunidade à procura de recursos para o projeto e a realização dos benefícios por meio da implantação deste projeto. Assim, empreender pelo raciocínio causal é explorar situações conhecidas, ter um plano de negócios pré-estabelecido e agir de forma premeditada.

Em sentido oposto, Sarasvathy (2010) descreve que na lógica *effectuation* [raciocínio *effectual*] a ideia inicial é controlar um futuro previsível, não se tratando somente de aumentar as chances de atingir o sucesso, mas diminuir o custo que o fracasso pode gerar, possibilitando assim o aumento de novas possibilidades de tentativa para o sucesso no mercado.

Frese (2009) expõe que de acordo com o raciocínio *effectual* o empreendedor visa encontrar a melhor combinação disponível, como habilidades, recursos financeiros, recursos materiais e acesso ao mercado. Uma vez que o empreendedor identifica uma oportunidade, novas possibilidades são criadas para alcançar o sucesso. Portanto, no raciocínio *effectual*, o empreendedor busca encontrar novas formas de acesso a novos mercados, produtos e serviços, em vez de deixar seu comportamento ser moldado pelo mercado.

Para Fisher (2012) no raciocínio *effectual*, é considerado que em condições de incerteza, os empreendedores adotarão uma lógica de decisão diferente do modelo tradicional e racional, definido como causal. A lógica *effectual* se compara com a exploração de novas oportunidades, se arriscando em um mercado com alto grau de incerteza. É caracterizado como empreender por necessidade, onde as estratégias não começam com um objetivo pré-determinado, mas através de um conjunto de situações que resultam no objetivo, onde o empreendedor parte dos meios disponíveis para estabelecer os efeitos possíveis e continuamente passar por transformações em sua atuação empreendedora.

Para Sarasvathy (2001) existem alguns princípios que regem as decisões empreendedoras: a) princípio das perdas aceitáveis, onde o empreendedor tem consciência das possíveis perdas em função de uma limitação de recursos; b) princípio das alianças estratégicas, onde o empreendedor reduz as incertezas do mercado em função da coesão de sua rede de relacionamentos sociais e, conseqüentemente, de sua performance frente aos concorrentes; c) princípio da exploração de contingências, onde o empreendedor busca através da resiliência aprender com os próprios erros e se reconstruir para atuar no mercado; d) princípio

de controle de um futuro imprevisível, onde o empreendedor precisa estar atento às oportunidades do mercado na tentativa de controlar o futuro.

Para Sarasvathy e Dew (2005) a principal diferença entre as duas formas de raciocínio empreendedor está nos resultados, onde o raciocínio causal tem preferência por resultados subsidiados que levam a tomada de decisão menos imprevista e o raciocínio *effectual* é onde as escolhas se referem a quais efeitos possíveis se pode ter a partir dos meios disponíveis no mercado.

Em complemento, Sarasvathy, Dew, Velamuri e Venkataraman (2010), descrevem que a lógica *effectual*, ao ter seu início sem nenhum projeto prévio, inverte os princípios-chave e a lógica racional preditiva do paradigma causal, ou seja, os autores enfatizam que:

[...] enquanto o raciocínio causal parte de um objetivo pré-determinado e um conjunto de meios disponíveis para procurar a melhor forma de atingir esse objetivo, o raciocínio *effectual* não começa com um objetivo específico, e sim com um conjunto de meios a partir dos quais irão surgindo diferentes objetivos, dependendo das pessoas que sejam incorporadas ao empreendimento com o passar do tempo (GONZÁLEZ; AÑEZ; MACHADO, 2011, p. 144).

Sobre esta forma de percepção, na visão de Sarasvathy (2001), o processo causal toma um efeito particular e foca na seleção entre meios para criação desse efeito; e, o processo *effectual* toma um conjunto de meios e foca na seleção entre efeitos possíveis que podem ser criados a partir desses meios, na busca por melhores resultados. Com isso, é importante ressaltar que não é possível classificar a melhor decisão, pois a adoção de cada raciocínio dependerá da situação e das particularidades de cada empreendedor e de cada empreendimento, podendo de acordo com Fisher (2012), ser combinadas para um maior sucesso.

## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Instituto Endeavor é uma organização pioneira no conceito de empreendedorismo de alto impacto em mercados de crescimento, onde sua missão é selecionar, orientar, apoiar e acelerar os empreendedores do mundo todo (ENDEAVOR, 2019). Neste contexto, as empresas possibilitam condições para que os empreendedores possam exercer todo o seu potencial, mostrando que o Brasil não tem somente uma grande quantidade de empreendedores, mas sim empreendedores de qualidade e impacto nos seus diversos segmentos de atuação no mercado.

Através desse objetivo foi criado o *Day One*, um programa que está em sua 9ª edição, onde anualmente são selecionados empreendedores brasileiros que tem alto impacto e representatividade social, visando mostrar qual foi o dia “D” em que cada empreendedor teve o seu despertar para o próprio negócio e que com suas características individuais conseguiu destaque nacional com suas empresas.

Esta seção se propõe a apresentar os dados da pesquisa, relacionando-os ao embasamento teórico evidenciado na seção anterior. Assim, estão apresentados os cases reais de empreendedorismo que foram exibidos no *Day One* em suas respectivas edições (2011 a 2019). Além de se ater ao objetivo geral deste artigo, que é analisar o tipo de raciocínio utilizado (causal ou *effectual*) pelos empreendedores de alto impacto que divulgaram suas histórias no evento *Day One*, do Instituto Endeavor, também buscou-se constatar em cada empreendedor as suas características peculiares, sua formação escolar ou acadêmica, a área de atuação e o segmento de mercado em que atuam, bem como constatar o tipo de raciocínio utilizado por eles no momento em que tiveram o despertar empreendedor e a decisão de criação de suas empresas: causal ou *effectual*.

A escolha desta forma de apresentação dos dados se deu pelo fato de ser um número grande de empreendedores (52) em 9 anos de realização do programa *Day One*. Assim, a apresentação de cada edição individualmente possibilita uma melhor compreensão, identificação e análise dos

dados; porém, ao término das apresentações individuais as principais informações que contribuem para o alcance do objetivo desta pesquisa serão reunidas, evidenciando se os empreendedores de alto impacto do Brasil empreenderam mais através do raciocínio causal ou *effectual*, respectivamente, se seus empreendimentos podem ser percebidos como resultado do empreendedorismo por oportunidade ou por necessidade, de acordo com suas decisões empreendedoras. Ver Quadro 1.

Quadro 1: Análise individual *Day One* 2011

Nome do empreendedor	Grau de escolaridade	Nome da empresa (Segmento de atuação)	Características	Raciocínio empreendedor
Marcelo Alecrim	Superior - Administração	Ale Combustíveis (Combustíveis)	Visão	Casual
Alexandre Costa	Ensino Médio	Cacau Show (Alimentício)	Determinação	<i>Effectual</i>
Marcelo Sales	Superior - Engenharia de Computação	Movile (Tecnologia)	Inovação	Causal
Sônia Hess	Superior - Administração	Dudalina (Vestuário)	Criatividade	Causal
Eduardo Ourivio e Mario Chady	Ensino Médio/ Ensino Médio	Spoletto (Alimentício)	Inovação	<i>Effectual</i>

Fonte: Autores (2019).

Em sua primeira edição, o *Day One* trouxe 5 empreendedores, 2 do segmento alimentício, 1 do vestuário, 1 da tecnologia e 1 no setor de combustíveis, onde foi possível identificar características como visão, determinação, inovação e criatividade predominantes entre os empreendedores acima citados, sendo a inovação a principal característica entre os empreendedores desta edição.

Entre os dois modelos de inovação foi possível identificar o radical – na empresa Movile, onde o empreendedor realmente criou algo novo no mercado; e o incremental – a empresa Spoletto, onde o empreendedor inovou algo já existente.

Foi possível analisar também que três empreendedores não possuem formação superior, sendo que estes atuam unanimemente no setor alimentício. Foi predominante os empreendedores com formação acadêmica em sua área de atuação, contribuindo e coincidindo com o setor de atuação da empresa, seja ela em gestão ou em outra área.

Por fim, no que diz respeito ao raciocínio utilizado pelos empreendedores no momento de criação de suas empresas, evidenciado no *Day One 2011* foi o raciocínio causal (3 empresas), onde foi possível analisar uma predominância do empreendedorismo por oportunidade, onde suas decisões se baseiam em fatos reais, utilizando informações precisas, mostrando também – conforme citado por Chandler et al. (2011), que no processo causal o empreendedor toma decisões de forma racional baseado em informações relevantes e em uma expectativa de retorno real. Ver Quadro 2.

Quadro 2: Análise individual *Day One 2012*

<b>Nome do empreendedor</b>	<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Nome da empresa (Segmento de atuação)</b>	<b>Características</b>	<b>Raciocínio empreendedor</b>
Sofia Esteves	Superior - Psicologia	DMRH (Consultoria de RH)	Assumir riscos	<i>Effectual</i>
Wilson Poit	Superior - Engenharia Elétrica	Poit energia (Geração de energia)	Confiança	Causal
Wellington Nogueira e Os Doutores da Alegria	Superior Teatro musical	Doutores da alegria (ONG)	Criatividade	Causal
Robinson Shiba	Superior - Administração	China in box (Alimentício)	Determinação	Causal
Romero Rodrigues	Superior - Engenharia Elétrico	Buscapé (Tecnologia)	Persistência	Causal
Edivan Costa	Ensino Médio	Sedi (Regulamentação de licenças)	Pró-atividade	<i>Effectual</i>

Miguel Krigsner	Superior - Farmácia e Bioquímica	O Boticário (Perfumaria e Cosméticos)	Criatividade	<i>Effectual</i>
-----------------	----------------------------------	---------------------------------------	--------------	------------------

Fonte: Autores (2018).

A segunda edição do *Day One*, realizada em 2012, foi composta por 7 empreendedores, sendo cada um deles de um segmento diferente: consultoria, geração de energia, ONG, alimentício, tecnologia, regulamentação de licenças e perfumaria e cosméticos, onde foi possível identificar a criatividade como característica predominante nos empreendedores que se apresentaram no *Day One* 2012, característica essa que foi encontrada em dois tipos diferentes de profissionais, e diferentes motivos que os levaram a empreender: *effectual* (3 empresas) e causal (4 empresas), mostrando, dessa forma, que os dois métodos se cruzam em muitos aspectos e não podem ser descritos como completamente distintos, reafirmando a teoria de Fisher (2012), de que os dois modelos podem ser combinados para um maior sucesso.

Outras características como pró-atividade, persistência, determinação, confiança e capacidade de assumir riscos também foram encontradas na apresentação do *Day One* 2012, considerando que os empreendedores devem possuir um conjunto de características, conforme descrito por Menezes (2003), que enfatizou que o empreendedor deve ter iniciativa, visando promover o empreendimento baseado em um comportamento criativo e inovador, sabendo transformar os contextos a sua volta, criando redes de relacionamentos pessoais, estimulando a colaboração, visando a geração de resultados a partir de algo que gosta de fazer com entusiasmo e auto confiança.

Em sua maioria, os empreendedores que se apresentaram possuem formação escolar/acadêmica compatível com a área de atuação da empresa, sendo somente um deles sem formação superior, reafirmando a predominância do raciocínio causal como motivo que levou muitos empreendedores a seguir o caminho e abrir sua própria empresa, pois em sua maioria tiveram a oportunidade de aprender antes mesmo de concluir o ensino superior.

Dessa forma é possível reafirmar, conforme edição anterior (2011), que surgimento de uma oportunidade é ainda o principal motivo que leva o brasileiro a empreender, revelando assim um perfil mais conservador, mesmo em um mercado onde se assume tantos riscos. Ver Quadro 3.

Quadro 3: Análise individual *Day One* 2013

Nome do empreendedor	Grau de escolaridade	Nome da empresa (Segmento de atuação)	Características	Raciocínio empreendedor
Bento Koike	Superior em Engenharia	Tecsis (Energia eólica)	Inovação	Causal
Carlos Terepíns	Superior em Engenharia Civil	Even (Incorporadora)	Persistência	Causal
Luis Norberto Naschoal	Superior - Administração	DPaschoal (Fundação Educar DPaschoal)	Ousadia	Causal
Luiza Helena Trajano	Superior - Direito	Magazine Luiza (Comércio varejista)	Determinação	<i>Effectual</i>
Ricardo Sayon	Superior - Medicina	Ri happy (Comércio de brinquedos)	Visão	Causal

Fonte: Autores (2018).

Em 2013 foi divulgada a 3ª edição do projeto, onde 5 empreendedores contaram suas histórias. A edição foi marcada por empreendedores com diferentes características: inovação, persistência, ousadia, determinação e visão, mostrando que uma pessoa que deseja empreender deve possuir uma característica principal, que apesar de possuir diversos adjetivos que constituem um empreendedor sempre haverá uma característica que será o diferencial para impulsionar o negócio.

Na 3ª edição houve uma grande representatividade de empreendedores que atuam no comércio varejista, identificando assim que dois profissionais da mesma área (Luiza Helena Trajano e Ricardo Sayon)

possuem diferentes vertentes e raciocínios que os levaram ao empreendedorismo, reafirmando que por vezes, os dois modelos de empreendedorismo se misturam (causal e *effectual*).

Em seguida, foi observado que todos os participantes da edição possuem ensino superior, porém apenas dois atuam em um segmento que vai ao encontro com a sua área de atuação (Luiz Norberto e Carlos Terepins), mostrando outra característica muito observada no mercado, de que o empreendedor por diversas vezes encontra a sua oportunidade fora da sua zona de conforto.

Por fim, foi possível observar uma ascensão do empreendedorismo por oportunidade (raciocínio causal – em quatro empresas) em comparação ao empreendedorismo por necessidade (*effectual* – em apenas uma empresa), que segundo Sarasvathy (2001) toma um efeito particular e foca na seleção entre meios para criação desse efeito, reafirmando o perfil do empreendedor brasileiro. Ver Quadro 4.

Quadro 4: Análise individual *Day One* 2014

Nome do empreendedor	Grau de escolaridade	Nome da empresa (Segmento de atuação)	Características	Raciocínio empreendedor
Andre Rezende e Luiz Rezende	Superior - Engenharia Civil	Prática (Produção de alimentos)	Inovação	Causal
Pedro Chiamulera	Superior - Ciência da Computação	Clearsale (Segurância)	Persistência	Causal
Eloi D'Avila	Ensino Médio	Flytour (Turismo)	Vontade	<i>Effectual</i>
Gilberto Mautner e Claudio Gora	Superior - Engenharia Eletrônica e Publicitário	Locaweb (Tecnologia)	Inovação	<i>Effectual</i>
Washington Olivetto	Superior - Publicidade	Wmccann (Publicidade)	Criatividade	Causal

Fonte: Autores (2018).

A 4ª edição do *Day One*, realizada em 2014 pelo Instituto Endeavor, foi marcada pela predominância de empreendedores que decidiram inovar, mostrando que cada vez mais o mercado precisa de novas tecnologias e gira constantemente em torno de mudanças. Além da inovação, outras características como persistência, vontade e criatividade também foram vistas nos cinco empreendedores desta edição.

Foi possível observar que, em sua maioria, os empreendedores constituíram sua empresa através da formação superior que tiveram, confrontando que o fato de atuar em sua área nem sempre é resultado de observar uma oportunidade, como no caso de Gilberto Mautner e Glaudio Gora, onde juntos precisavam encontrar uma saída e decidiram que seria no mercado empreendedor que encontrariam os desafios que supririam suas necessidades, coincidindo com a teoria de Fisher (2012), onde para ele na abordagem *effectual* é considerado que em condições de incerteza, os empreendedores adotarão uma lógica de decisão diferente do modelo tradicional e racional, definido como causal, pois a lógica *effectual* se compara com a exploração de novas oportunidades, se arriscando em um mercado com alto grau de incertezas.

Nesta edição se destacou novamente o empreendedorismo através do raciocínio causal (3 empresas), porém em suas histórias foram encontrados diversos aspectos correspondentes ao raciocínio *effectual*, reafirmando que os dois tipos de raciocínio podem ser realizados em conjunto, trazendo ainda assim bons resultados para a empresa. Ver Quadro 5.

Quadro 5: Análise individual *Day One* 2015

Nome do empreendedor	Grau de escolaridade	Nome da empresa (Segmento de atuação)	Características	Raciocínio empreendedor
Flávio Augusto	Superior incompleto	Wise up (Escola de inglês)	Ousadia	<i>Effectual</i>
Daniel Wjuniski	Superior - Administração	Minha vida (Tecnologia)	Inovação	<i>Effectual</i>

Nelson Sirotsky	Superior - Administração	RBS (Rádio)	Ousadia	Causal
Vilmar Ferreira e Aline Ferreira	Ensino médio/ Superior - Administração	Aço cearense (Siderurgia)	Determinação/ superação	<i>Effectual</i>
Gustavo Kuerten	Ex-tenista	Jogador de tênis	Talento	Causal
Jorge Paulo Leman	Superior - Economia	Investidor	Visão	Causal

Fonte: Autores (2018).

A 5ª edição do *Day One* foi marcada por uma ascensão do empreendedorismo através do raciocínio *effectual*, mostrando que com o passar do tempo, pessoas que antes tinham certo receio em entrar no mercado empreendedor por não observar uma oportunidade clara, poderiam ter seu espaço e vez, tendo a ousadia de ingressar no mercado, contrariando as teorias de apenas se arriscar em algo concreto e com menos riscos.

Dessa forma, constatou-se que nesta edição nem todos os empreendedores possuem curso superior, mas possuem diferentes características que começam a aparecer no mercado, trazendo com eles novos predicados que são fundamentais para os próprios empreendedores e para o mercado.

A edição foi marcada pela ousadia, onde em sua maioria os convidados possuíam essa característica como uma das principais, além de talento, visão, determinação, inovação e superação, que também são fundamentais para o bom desenvolvimento e crescimento da organização. Assim, percebeu-se que 50% dos empreendedores optaram pelo raciocínio causal e os outros 50% optaram pelo raciocínio *effectual* no momento em que perceberam o alerta empreendedor e decidiram criar suas próprias empresas.

Foi possível observar, por fim, que conforme o empreendedorismo através do raciocínio *effectual* vem ganhando espaço, conforme descrito por Frese (2009), onde o empreendedor visa encontrar a melhor combinação disponível, como habilidades, recursos financeiros e materiais, além de acesso ao mercado. Uma vez que o empreendedor identifica uma oportunidade, novas possibilidades são criadas para alcançar o sucesso,

mostrando assim como uma característica desse empreendedor, que a capacidade de sair da sua zona de conforto e se arriscar fora do seu mercado de atuação e de sua formação vem crescendo, mostrando que cada vez mais as características dos empreendedores vêm se moldando conforme as necessidades do mercado. Ver Quadro 6.

Quadro 6: Análise individual *Day One* 2016

<b>Nome do empreendedor</b>	<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Nome da empresa (Segmento de atuação)</b>	<b>Características</b>	<b>Raciocínio empreendedor</b>
Renato Saraiva	Superior - Direito	Cers (Cursos online)	Visão	<i>Effectual</i>
Cristina Boner	Superior - Processamento de dados	Global Web (Tecnologia)	Determinação	Causal
Gustavo Ziller	Superior - Publicidade	Palestrante	Ousadia	Causal
Carlos Wizard	Superior - Ciência da computação e Estatística	Wizard (Escola de inglês)	Autoconfiança	Causal
Salim Mattar	Superior - Administração	Localiza (Aluguel de carros)	Inovação	<i>Effectual</i>
Nizan Guanaes	Superior - Administração	Abc (Comunicação)	Persistência	<i>Effectual</i>

Fonte: Autores (2018).

Em sua 6ª edição, o *Day One* apresentou as histórias de sucesso de 6 empreendedores, que em suas diferentes áreas mostraram como o empreendedorismo é formado através da diversidade de pessoas e diferentes características como autoconfiança, uma das características mais fortes dos empreendedores; mostrando, como já citado anteriormente, que o empreendedorismo está em constante transformação e evolução. Além desta característica, também foram evidenciadas a visão, determinação, ousadia, inovação e persistência.

Foi possível observar que em sua maioria os empreendedores acabaram por não atuar em sua área de formação (todos possuem formação superior), reafirmando o surgimento do empreendedorismo por necessidade (raciocínio *effectual* – três empresas), corroborando a teoria de Gartner (1985), de que é fundamental entender as possibilidades existentes dentro do campo do empreendedorismo e qual a forma com que contribuem para a criação de novos empreendimentos, sendo que dessa forma o empreendedor pode abrir a janela para observar quais oportunidades podem contribuir para que a necessidade do mesmo possa ser suprida, se arriscando no mercado em algo não tão certo e planejado.

Esta percepção demonstra mais uma vez que os dois modelos (raciocínio causal e raciocínio *effectual*), apesar de distintos podem andar juntos e que cada vez mais o raciocínio *effectual* vem se tornando mais evidente no mercado e nas decisões dos empreendedores. Ver Quadro 7.

Quadro 7: Análise individual *Day One* 2017

Nome do empreendedor	Grau de escolaridade	Nome da empresa (Segmento de atuação)	Características	Raciocínio empreendedor
Jose Ricardo Hopf	Superior - Administração	Getnet (Tecnologia)	Foco	<i>Effectual</i>
Noeli e Carlos Bazanella	Superior - Administração	Doce d'ocê (Confeitaria)	Criatividade	<i>Effectual</i>
Caio Bonatto	Superior - Engenharia Civil	Tecverde (Construção civil)	Inovação	<i>Effectual</i>
Pedro Lima	Superior - Agronomia	3 corações (Alimentação)	Visão	<i>Effectual</i>
Luiz Seabra	Superior - Economia	Natura (Perfumaria e Cosméticos)	Ousadia	<i>Effectual</i>
Joao Carlos Martins	Pianista	Orquestra	Resiliência	Causal
Paola Carosella	Superior - Gastronomia	Arturito (Restaurante)	Persistência	Causal

Fonte: Autores (2018).

A 7ª apresentação do *Day One* foi composta por 7 empreendedores e possibilitou a afirmação do crescimento do raciocínio *effectual* em relação ao raciocínio causal, respectivamente, 5 empresas e 2 empresas.

Esta constatação demonstra que o empreendedorismo por necessidade demonstra que o mercado vem se alterando e com isso uma nova característica empreendedora se destaca: a resiliência, que segundo Leite (2010), o empreendedor deve ter sensibilidade, visão e percepção, visando assim identificar as oportunidades, focando em atitudes que visam a se reinventar diante do sucesso ou, possível fracasso da empresa.

Apesar de ser um adjetivo que deve fazer parte do cotidiano de todo empreendedor, percebeu-se nesta edição a resiliência – uma das principais características empreendedoras – através da palestra do Maestro João Carlos Martins, que apesar das inúmeras dificuldades que humanamente o impediam de continuar o seu trabalho, veio na verdade como uma nova janela a se abrir, trazendo uma característica fundamental para o empreendedor, saber se reinventar diante das dificuldades. O pianista é o único desta edição que não possui formação superior, sendo que os demais – além de possuírem formação superior, atuam diretamente em segmentos do mercado condizentes com ela.

Com o aumento do empreendedorismo através do raciocínio *effectual*, percebeu-se, mais uma vez, que os empreendedores saíram da sua zona de conforto e foram em busca da realização de seus sonhos, colocando em prática suas melhores características: foco, criatividade, inovação, visão, ousadia, resiliência e persistência. Ver Quadro 8.

Quadro 8: Análise individual *Day One* 2018

Nome do empreendedor	Grau de escolaridade	Nome da empresa (Segmento de atuação)	Características	Raciocínio empreendedor
Wagner Alphonse	Superior - Direito	Ebanx (Pagamentos em e-commerce)	Ousadia	<i>Effectual</i>
Paulo Veras	Superior - Engenharia Mecatrônica	99 taxi (Taxi App)	Resiliência	Causal

Tiago Dalvi	Superior - Administração	Olist (loja de departa- mento)	Persistência; coragem	Causal
Leandro Pinto	Ensino Médio	Granja Manti- queira (Produção de ovos)	Resiliência	<i>Effectual</i>
Mônica Burgos	Superior - Direito	Avatim – Cheiros da Terra (Produtos com fragrância)	Sonhos	<i>Effectual</i>
Ana Paula Padrão	Superior - Jornalismo	jornalismo	Persistência	Causal

Fonte: Autores (2018).

A 8ª edição do *Day One* foi realizada no ano de 2018, e foi possível observar a resiliência como uma característica que passou a representar vários empreendedores, pois foi marcada nesta edição pelos empreendedores Leandro Pinto e Paulo Veras, que superaram o fracasso e se reinventaram diante do problema, fazendo dele uma oportunidade.

Percebeu-se também a persistência como uma das características predominantes, mostrando que o perfil empreendedor está cada vez mais ligado à forma como ele reage aos problemas do dia a dia, reafirmando a teoria de Leite (2010), que destaca que o empreendedor deve ter sensibilidade, visão e percepção, visando identificar oportunidades e fracassos.

Foi possível observar também, que conforme a edição anterior, o número de empreendedores que escolheram se arriscar fora do seu mercado de atuação inicial e optaram pelo incerto – pois nem todos possuem formação superior e dos que possuem, três deles atuam em áreas distintas de suas formações, corroborando a teoria de Fisher (2012), de que a lógica *effectual* se compara com a exploração de novas oportunidades, se arriscando em um mercado com alto grau de incerteza. É caracterizado como empreendedor por necessidade, onde as estratégias não começam com um objetivo pré-determinado, mas um conjunto de situações que resultam no objetivo, onde o empreendedor parte dos meios disponíveis para estabelecer os efeitos possíveis e continuamente passa por transformações.

Nessa edição pode-se citar como destaque a empreendedora Ana Paula Padrão, que iniciou seu empreendimento baseado nos conceitos do raciocínio causal, conforme descrito por Casson e Wadeson (2007), onde o empreendedor pode explorar situações conhecidas, criando um Plano de Negócios e após momentos de baixa no negócio o empreendedor pode se reinventar e tomar decisões baseadas na necessidade do momento, que segundo Sarasvathy (2001) é definida como a tomada de decisão através de um conjunto de meios e focando na seleção entre efeitos possíveis que podem ser criados a partir desses meios; mostrando mais uma vez que os dois raciocínios empreendedores (causal e *effectual*) podem ser analisados em conjunto, visando um maior sucesso nas decisões dos empreendedores e na atuação de suas empresas no mercado. Ver Quadro 9.

Quadro 9: Análise individual *Day One* 2019

<b>Nome do empreendedor</b>	<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Nome da empresa (Segmento de atuação)</b>	<b>Características</b>	<b>Raciocínio empreendedor</b>
Ari De Sá Neto	Superior - Administração	Arco educação (Soluções educacionais)	Visão	Causal
Laércio Cosentino	Superior – Engenharia Elétrica	Totvs (empresa de Softwares)	Foco	<i>Effectual</i>
Daniela Cruz	Superior – Arquitetura e Urbanismo	Vult cosméticos (Cosméticos)	Coragem	<i>Effectual</i>
Leonardo e Leandro Castelo	Superior - Engenharia Civil/Administração	Ecoville (Produtos químicos)	Resiliência	<i>Effectual</i>
Max Oliveira	Superior – Engenharia Industrial	Max milhas (Venda de milhas e passagens aéreas)	Inovação	Causal

Fonte: Autores (2019).

A 9ª edição, última analisada neste artigo e realizada pelo Instituto Endeavor no ano de 2019, foi marcada por diferentes características nos cinco cases empreendedores apresentados. Estas características são consideradas fundamentais para bons resultados de uma empresa, reafirmando que o perfil de um empreendedor deve ser composto por diversas características que devem ser implementadas em conjunto; porém, o diferencial do empreendedor será marcado por sua característica principal, moldando assim sua forma de atuação no mercado, suas atitudes e escolhas diante do cenário em que atuam. Nesta edição as características principais dos empreendedores evidenciaram: visão, foco, coragem, resiliência e inovação.

Apesar da diversidade de mercado de atuação apresentada nesta edição, foi possível observar que todos os empreendedores possuem formação superior. Além disso, constatou-se que os empreendedores compreenderam que o sucesso é conquistado através das suas escolhas, sendo elas fundamentais para o seu crescimento, corroborando a teoria de Sarasvathy e Dew (2005), que destacaram que as escolhas se referem a quais são os efeitos possíveis a partir dos meios disponíveis, fazendo com que o empreendedor venha, cada dia mais, a se adaptar às constantes mudanças que o mercado oferece e fazer com que ele se reinvente constantemente no mercado, sem modificar sua personalidade, perfil e características principais.

Nesta edição evidenciou-se mais uma vez os empreendimentos resultantes do raciocínio *effectual* se sobressaindo ao raciocínio causal, mostrando assim que o perfil empreendedor foi se alterando com o passar dos anos e se moldando de acordo com as necessidades do mercado.

Assim, esta teoria do raciocínio *effectual* reafirma e demonstra que o empreendedor parte do pressuposto salientado por Fisher (2012), que afirma que a estratégia não começa com um objetivo pré-determinado, mas com um conjunto de situações que resultam neste objetivo, de modo que o empreendedor possa partir dos meios disponíveis para estabelecer os efeitos possíveis em suas decisões empreendedoras, que continuamente passarão por inúmeras transformações.

Por fim, conforme analisado em todas as edições do evento *Day One* do Instituto Endeavor, é possível evidenciar que o perfil do empreendedor se modificou com o passar dos anos e vem se mostrando cada vez mais exposto às alterações e ao dinamismo do mercado.

Foi possível observar também, que existe um misto entre empreendedores mais agressivos – aqueles que tendem a abordar a ameaça de forma incisiva e tomar decisões com maiores riscos (raciocínio *effectual*); e os empreendedores mais conservadores – aqueles que tomam decisões baseadas em fatos objetivos, que se aproximam muito do raciocínio causal, mostrando que ainda hoje, apesar das transformações eminentes na sociedade e no mercado, o empreendedor ainda se assemelha mais ao perfil conservador, optando por se manter longe dos riscos e utilizando mais o raciocínio causal em suas decisões empreendedoras.

Em contrapartida, o empreendedor agressivo vem tomando um grande espaço no mercado, fato que vem ao encontro com as novas formas de empreendedorismo que vem surgindo, sendo o empreendedor agressivo muitas vezes mais maleável e moldável conforme as mudanças do mercado.

Sobre este aspecto, as duas formas de raciocínio empreendedor abordadas nesta pesquisa – raciocínio *effectual* e raciocínio causal – estão ganhando destaque nos Estudos Organizacionais, pois a compreensão da forma com que os indivíduos tomam suas decisões empreendedoras contribuem na própria percepção de sucesso ou fracasso no mercado, sendo que as decisões por empreender por necessidade (raciocínio causal) ou por oportunidade (raciocínio *effectual*) refletem na manutenção da competitividade das empresas no mercado.

Com base nos 52 empreendedores que tiveram seus cases reais apresentados pelo evento *Day One*, por meio das análises realizadas, foi possível perceber que apesar do grande espaço que o raciocínio *effectual* ganhou entre os empreendedores – observado após a 5ª edição – verificou-se ainda uma atuação superior baseada no raciocínio causal, onde 28 dos 52 empreendedores, utilizaram das oportunidades existentes no mercado e de uma lógica racional (raciocínio causal) para a criação de suas empresas, mostrando que o perfil do empreendedor ainda é con-

siderado em sua maioria conservador, evitando grandes riscos através de estimativa de resultados e explorando situações conhecidas à partir do desenvolvimento do Plano de Negócio.

Esta forma de se planejar antecipadamente permite ao empreendedor ser mais racional, assumir riscos calculados e adotar o raciocínio causal para explorar o empreendedorismo por oportunidade, evidenciada no mercado ou criada pelo empreendedor para o aproveitamento de sua ideia, invenção e criação, proporcionado por seu alerta empreendedor.

## 5. CONCLUSÃO

O crescente interesse pelo empreendedorismo tem mostrado ser esse um campo de estudo muito amplo. No presente artigo foram exploradas diferentes áreas de atuação e lógicas de raciocínio causal ou *effectual* utilizadas por empreendedores, o que possibilitou analisar sua principal característica, além de identificar quais são as características mais predominantes entre todos, suas formações escolares/acadêmicas, área de atuação de suas empresas no mercado e o raciocínio utilizado por estes empreendedores no momento em que tiveram o despertar para o empreendedorismo.

Para isso tomou-se por base a análise multicase dos 52 empreendedores de alto impacto divulgados em uma apresentação anual pelo instituto Endeavor, iniciada no ano de 2011 e que teve sua última edição no ano de 2019, tendo como objetivo verificar as contribuições e o raciocínio empreendedor utilizado por esses empreendedores, que resultaram em um caminho de sucesso – evidências que servem de incentivo para pesquisadores, acadêmicos e empreendedores brasileiros.

A análise se baseou na comparação de resultados segmentados anualmente, analisando individualmente em cada edição a área de atuação, característica empreendedora principal de cada empreendedor, formação escolar/acadêmica e qual raciocínio foi utilizado para iniciar o empreendimento – causal ou *effectual*.

Através dessa análise foi possível identificar inúmeras características nos empreendedores, que refletem o perfil e as características do empreendedor brasileiro, concluindo assim que existem várias características que contribuem para a obtenção do sucesso no mercado e que juntas, essas características levam o empreendedor a se adaptar ao mercado e a saber como atuar em suas empresas visando lucros, resultados e a garantia da competitividade, corroborando a percepção de diversos autores que pesquisam esta área.

Com o aprofundamento dos estudos foi possível identificar que o raciocínio causal foi predominante entre os empreendedores analisados, mostrando assim que o empreendedor brasileiro se mantém conservador, optando por iniciativas com resultados calculados e planejamento pré-programado. Porém, foi possível observar um crescimento dos empreendedores que optaram pelo raciocínio *effectual* nas últimas edições, mostrando que o mercado empreendedor tem se tornado mais acessível e favorável àqueles que se propõem à adaptação e às constantes mudanças para a criação de empresas e o lançamento destas no mercado.

Sob o ponto de vista profissional foi possível observar que o programa *Day One* é um grande incentivador, mostrando assim que alguns empreendedores que obtiveram sucesso iniciaram sua trajetória a partir situações de fracasso ou ainda demoraram para atingir o tão almejado sucesso no mercado, sendo esta uma forma de impulsionar pequenos empreendedores e trazer um incentivo ao aprimoramento e análise a respeito das características pessoais e atitudes em relação ao negócio.

Por fim, pode-se dizer que este artigo atingiu seu objetivo, pois evidenciou o tipo de raciocínio utilizado (causal ou *effectual*) pelos empreendedores de alto impacto que divulgaram suas histórias no evento *Day One*, do Instituto Endeavor, bem como as características dos empreendedores, suas formações escolares/ acadêmicas, suas áreas de atuação e o raciocínio causal ou *effectual* que adotaram no momento em que tiveram o despertar para o empreendedorismo.

Evidenciou-se, assim, que não existe um perfil claro sobre o empreendedor de sucesso e sim, que o mesmo deve se adaptar à sua área

e se moldar conforme as necessidades do mercado, concluindo que a lógica utilizada pelo empreendedor no início do negócio passou por transformações e, com o tempo, o perfil de indivíduos que vem optando por abrir o próprio negócio vem se alterando e partindo para uma vertente onde os riscos são muitas vezes maiores e os custos resultantes do fracasso são menores, o que possibilita ao empreendedor o aumento de tentativas no mercado, melhorando as combinações disponíveis, ampliando oportunidades e buscando sempre novas formas de ter acesso a novos mercados, ao invés de se deixar ser moldado pelo mesmo.

## 6. REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

CASSON, M.; WADESON, N. *The discovery of opportunities: extending the economic theory of the entrepreneur*. **Small Business Economics**, 28 (1), p. 285-300, 2007.

CHANDLER, G. N.; TIENNE, D. R.; McKELVIE, A.; MUMFORD, T. V. *Causation and effectuation processes: A validation study*. **Journal of business venturing**, v. 26, n. 3, p. 375-390, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ENDEAVOR. **Programas Scale-Up Endeavor**. Disponível na Internet: <<https://endeavor.org.br/scaleup/>> Acesso em 22 maio 2019a.

ENDEAVOR. **Day1 do Day1**: como nasceu o principal evento de inspiração para empreendedores do Brasil. Disponível na Internet: < [https:// endeavor.org. br/sobre-a-endeavor/day1-day1-como-nasceu-o-principal-evento-de-inspiracao-para-empresendedores-brasil/](https://endeavor.org.br/sobre-a-endeavor/day1-day1-como-nasceu-o-principal-evento-de-inspiracao-para-empresendedores-brasil/)> Acesso em 22 maio 2019b.

FAIA, V. S.; ROSA, M. A. G.; MACHADO, H. P. V. **Alerta Empreendedor e as Abordagens Causation e Effectuation sobre Empreendedorismo**. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, art. 5, p. 196-216, mar/abr., 2014.

FISHER, G. *Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 36(5), p. 1019-1051, 2012.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRESE, M. *Toward a psychology of entrepreneurship - An action theory perspective*. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, 5 (6), p. 437-496, 2009.

GARTNER, W. B. *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*. **The Academy of Management Review**, 10 (4), p. 696-706, 1985.

GERBER, M. **The e-myth revisited**. New York: HarperCollins, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZÁLEZ, J. M. R.; AÑES, M. E. M.; MACHADO, H. V. **Raciocínio Effectual e Raciocínio Causal na criação de novos negócios**:

um estudo de caso. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 140-158, maio/ago., 2011.

KIRZNER, I. M. *Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach*. **Journal of Economic Literature**, 35 (1), p. 60-85, 1997.

LEITE, M. **A influência da mídia na educação**. 2010. Redes Sociais & Sala de Aula. Disponível na Internet: <<https://sites.google.com/site/donadionara/>> Acesso em 25 maio 2019.

LIMA, M. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

MENEZES, L. C. M. **Gestão de Projetos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PENSADOR. **Aristóteles**. Disponível na Internet: <<https://www.pensador.com/frase/MTQ1OTEwNw/>> Acesso em 28 maio 2019.

SARASVATHY, S. D. *Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. **The Academy of Management Review**, 26 (2), p. 243-263, 2001.

SARASVATHY, S. D.; DEW, N. *New market creation through transformation*. **Journal of Evolutionary Economics**, 15 (1), p. 533-565, 2005.

SARASVATHY, S. D.; DEW, N.; VELAMURI, S. R.; VENKATARAMAN, S. *Three views of entrepreneurial opportunity*. In: **Handbook of entrepreneurship research: an interdisciplinary survey and introduction**. Cap. 4, p. 77-98, 2010.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of economic development**. Cambridge, Mass: Harvard Press, 1934.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. JUNGMAN, R. [trad.]. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961. Disponível na Internet: < [http://www. ie.ufrj.br/intranet/ie/userintranet/hpp/arquivos/100820171042\\_SchumpeterCapitalismo-SocialismoeDemocracia.pdf](http://www.ie.ufrj.br/intranet/ie/userintranet/hpp/arquivos/100820171042_SchumpeterCapitalismo-SocialismoeDemocracia.pdf)> Acesso em 12 abr. 2019.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## GERENCIAMENTO DE PROJETOS FORA DO AMBIENTE CORPORATIVO COMO FERRAMENTA DE APRENDIZAGEM: O CASO DO PROGRAMA #GPEMEQUILÍBRIO

**Enock Fernandes Alves**

Pós-graduado – UniCesumar  
enock.alves@unicesumar.edu.br

**Juliana da Silva Shimonishi Nardi**

Mestre – UniCesumar  
juliana.nardi@unicesumar.edu.br

## INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos é uma disciplina que tem crescido e demandado um número imenso de profissionais qualificados e aptos para agir nos mais diversos ambientes corporativos, seja de grandes ou pequenas empresas. O valor agregado ao produto, redução de custo, dentre outros fatores têm trabalhado como molas propulsoras para que, mesmo que incipiente, o conhecimento na área de gestão de projetos seja vital para o bem-estar de qualquer companhia.

Como vanguarda acerca de princípios, diretrizes e metodologias para o bom funcionamento do gerenciamento de projetos, o *Project Management Institute* (PMI) - Instituto de Gerenciamento de Projetos, associa profissionais nesta área e certifica aqueles que demonstram conhecimentos. Esse mesmo instituto oferece, como norteador para estudo destas certificações, diversos manuais, em diversas línguas, que apresentam as melhores práticas nas mais variadas áreas relativas ao gerenciamento de projetos.

Com o intuito de desburocratizar e dar mais dinamismo nos projetos sem escopo tão bem definido e que carecem de mudanças enquanto estão sendo implementados, nos anos 2000 começou a ser desenvolvido o Gerenciamento Ágil de Projeto (GAP). Dentre as diversas metodologias existentes, uma das abordagens mais inovadoras é a *framework scrum* (ou simplesmente *scrum*), cujo objetivo principal é dividir projetos grandes e complexos em projetos menores com entregas, facilitando o acompanhamento e agregando valor ao cliente a cada etapa concluída.

Como o Guia PMBOK (Gerenciamento de Projetos) não é uma metodologia, pode-se, facilmente, aplicar a metodologia scrum com as áreas de conhecimento do Guia PMBOK, logo a união de estratégias mais conservadoras com metodologias modernas aparenta ser um bom caminho a ser traçado.

Há, entretanto, um grande desafio para aqueles que estão com dificuldades de ingressar no mercado de trabalho e tornar o conhecimento teórico, proveniente de manuais e provas de certificação, em algo prático e que agregue valor no mercado competitivo.

Este trabalho visa a apresentar uma solução para esse problema, ou seja, aliar os conceitos de gerenciamento de projetos em situações (e projetos) não usuais, mas pertinentes no dia a dia. Para detalhar a solução, será apresentada uma ferramenta pedagógica capaz de preparar qualquer pessoa que tenha interesse na área de gerenciamento de projetos. Grosso modo, o indivíduo passa a vivenciar, na prática, os possíveis problemas durante as fases de execução de um projeto.

O desenvolvimento dessa metodologia foi feito pelo Programa #GPEmEquilíbrio, que será o estudo de caso a ser apresentado neste trabalho. Neste programa, os interessados em aprender a respeito de gestão de projetos têm a possibilidade de vivenciar, num período de dois meses, trabalhando como voluntário, as rotinas muito semelhantes às aplicadas durante a execução de projetos no ambiente corporativo. Os projetos desenvolvidos nesse programa são sempre conduzidos buscando atingir alguns dos dezessete objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, Agenda 2030.

Por fim, o Projeto 24, denominado “Aplicação do Tower Game (Jogo da Torre) do *PMI Educational Foundation* (PMIef): aula de Gerenciamento de Projetos para alunos de escola pública em Sergipe” é detalhado como um exemplo de uma aplicação dessa ferramenta de maneira satisfatória.

## 2. OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

Segundo Dornelas (2017, p.29), o empreendedorismo pode ser definido como “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. A perfeita implementação dessas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso”.

Conforme dito anteriormente, há uma grande dificuldade em, estando fora do mercado de trabalho, adquirir experiência prática acerca na área de gerenciamento de projetos. Munido dessa demanda, a criação de um programa que ensine ao indivíduo os conceitos presentes no

PMBOK, bem como a aplicação prática desses conceitos, mostra-se um empreendimento de grande valia.

Ao criar o programa #GPEmEquilíbrio nasce mais do que uma escola ou um curso de capacitação de pessoal. O que é criado é uma instituição que, a partir de entregáveis facilmente verificáveis e úteis à sociedade, ensina teoria e prática em Gerenciamento de Projetos proporcionando, ainda, certificados com horas de experiência nessa área tão interessante e fundamental para todo e qualquer projeto.

Dessa forma a proposta se mostra única e pioneira no estado de Sergipe, trazendo, dessa maneira, um potencial grande para adquirir muitos clientes.

### 3. AS ÁREAS DO GUIA PMBOK E A METODOLOGIA SCRUM

Antes de mais nada é salutar o entendimento do conceito de projetos. De acordo com Xavier, projeto é:

um conjunto único, constituído em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos (XAVIER, 2016, p.11).

Portanto, é de se esperar que projetos sejam realizados por equipes temporárias, também chamadas de força tarefa, por possuírem um objetivo específico.

As práticas de gerenciamento de projetos, consolidadas a partir da corrida espacial, evoluíram significativamente nos últimos anos (SHE-NHAR; DVIR, 2010). Vale ressaltar que foi a partir da década de sessenta que o *Project Management Institute* (PMI) foi criado, através de uma associação de profissionais que atuam em projetos. O livro mais relevante gerado por esse instituto é o Guia PMBOK, nele, corroborando com o autor anterior, define-se projeto, de maneira mais simplificada, como

“um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (GUIA PMBOK, 2017).

Giandon et al (2017) cita algumas características inerentes aos projetos, dentre elas o fato de que o projeto possui objetivos claros e muito bem definidos; eles são temporários, ou seja, há um período também definido, geralmente com prazo estabelecido com o intuito de atingir o objetivo; o projeto possui produto, serviço ou resultado único, portanto o desenvolvimento e as entregas finais do projeto são únicos; por fim, o projeto é desenvolvido progressivamente, o que quer dizer que, por ser único, é comum não conseguir planejar todas as ações e depois implantar o projeto.

O Guia PMBOK (2017) ainda cita alguns contextos de iniciação do projeto, dentre os mais importantes, a necessidade de cumprir requisitos regulatórios, legais ou sociais; atender a pedidos ou necessidades das partes interessadas; criar, melhorar ou corrigir produtos, processos ou serviços e ainda implementar ou alterar estratégias de negócio ou tecnológicas.

A partir daí, faz-se necessário entender o que é o gerenciamento de projetos e sua importância para uma boa implementação. A melhor definição encontrada sobre gerenciamento de projetos é:

a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente (GUIA PMBOK, 2017, p. 46).

Giandon et al (2017) ainda enfatiza o fato de que o Guia PMBOK não é uma metodologia, apenas estabelece diretrizes para um projeto individual e serve como uma referência básica, não sendo abrangente nem completo. Logo, a boa prática indica que o conhecimento não deve ser aplicado de maneira igualitária para todos os casos e, por fim, afirma que processos de gerenciamento de projetos não podem ser considerados sistemas fechados.

Assim, o gerenciamento de projetos, de acordo com o Guia PMBOK (2017), ajuda, dentre outros fatores, a cumprir os objetivos do negócio, satisfazer as expectativas das partes interessadas, aumentar a previsibilidade, aumentar a chance de sucesso, responder a riscos em tempo hábil, gerenciar restrições, etc. Desta maneira, a busca por um bom gerenciamento visa escapar dos problemas como perder o prazo, estourar o orçamento, má qualidade no produto a ser entregue, retrabalho, partes interessadas insatisfeitas, incapacidade de alcançar os objetivos para os quais o projeto foi designado, dentre outros.

Partindo dessas afirmações, vale a pena ver, mesmo que de maneira efêmera, as áreas do Guia PMBOK, a saber, integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas. Apesar das áreas do conhecimento serem bastante úteis, a aplicação delas em cada projeto deve ocorrer de acordo com as características inerentes aos mesmos, otimizando a execução com tarefas que agreguem valor até o final da execução.

### **3.1. AS ÁREAS DO CONHECIMENTO DO GUIA PMBOK 6ª EDIÇÃO**

A primeira área que o Guia PMBOK (2017) discorre é o Gerenciamento de Integração do Projeto. De acordo com o Guia, é nesse gerenciamento que são incluídos os processos e atividades responsáveis por identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades pertinentes ao gerenciamento de projetos. São diversas escolhas que a Integração deve fazer, dentre elas, pode-se citar como os recursos serão alocados, avaliar as prioridades a partir da limitação de recursos, criar adaptações com o intuito de atender os objetivos do projeto e, talvez a mais importante, gerenciar as interdependências entre as áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos.

Na sequência, têm-se o detalhamento do Gerenciamento do Escopo do Projeto. Essa área se ocupa em incluir os processos necessários que asseguram o término do projeto com êxito. Por fim o Guia apresenta

como relacionar a necessidade de se definir e, também, controlar o que estará e o que não estará incluído no projeto. Nessa etapa, de acordo com o Guia PMBOK (2017), os processos de planejar o gerenciamento de escopo, coletar os requisitos das partes interessadas, definir o escopo, criar a Estrutura Analítica do Projeto, validar e controlar o escopo são a espinha dorsal dessa área do conhecimento.

Para gerenciar o término do projeto no momento certo é designado o Gerenciamento do Cronograma do Projeto. Para tal, o Guia PMBOK (2017) elenca seis processos, a saber, planejar o gerenciamento do cronograma, definir as atividades específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto, sequenciar as atividades, estimar a duração das atividades, desenvolver e controlar o cronograma.

Talvez uma das áreas mais complexas seja o Gerenciamento dos Custos do Projeto. É nela que o trabalho é feito com o intuito de realizar o projeto dentro do orçamento aprovado. Apesar de aparentemente simples, os quatro pilares de planejar, determinar o orçamento, estimar e controlar os custos são sempre muito assistidos pelas partes interessadas.

Giandon et al. (2017) afirma que a qualidade está intimamente relacionada com a conformidade do produto em relação aos requisitos de qualidade definidos pelo cliente. Em outras palavras, pode-se definir qualidade como atender as expectativas definidas pelo cliente. A área do conhecimento, definida pelo Guia PMBOK (2017), é o Gerenciamento da Qualidade do Projeto. O Guia define que os processos para incluir a política da qualidade da organização em relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade são de responsabilidade desse gerenciamento. Os processos, portanto, são planejar, gerenciar e controlar a qualidade.

Em todo e qualquer lugar os recursos são limitados. São raros os exemplos que a fonte está disponível indiscriminadamente. Ao falar de gerenciamento de projetos, a área de Gerenciamento de Recursos é a responsável por identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para que o projeto tenha uma conclusão bem-sucedida. Nesse caso, o Guia PMBOK (2017) define como principais processos, planejar o

gerenciamento de recursos, estimar, adquirir e controlar os recursos e desenvolver e gerenciar a equipe.

Outro item fundamental no Gerenciamento de Projetos é a Comunicação. Segundo o dicionário Aurélio, Comunicação pode ser entendida como:

ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionais, quer através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual (FERREIRA, 1988, p. 183).

Munido da vasta abrangência e da indiscutível necessidade de atenção para o referido termo, o Guia PMBOK (2017) entende que para garantir que as necessidades de informações do projeto e de suas respectivas partes interessadas sejam plenamente satisfeitas, o Gerenciamento das Comunicações do Projeto precisa existir e atuar de forma satisfatória. Portanto, os processos para o bom andamento das comunicações são o planejar, gerenciar e monitorar as comunicações.

Segundo Mulcahy (2010), os riscos, no contexto de gerenciamento de projetos, podem ser definidos como incertezas inerentes a qualquer tipo de projeto. Sendo que essas incertezas podem se apresentar como eventos bons ou ruins, ou seja, oportunidades ou ameaças. O Guia PMBOK define a área de Gerenciamento dos Riscos do Projeto como responsável pelo tratamento dos riscos. Nele:

inclui os processos de condução do planejamento, da identificação, da análise, do planejamento das respostas, da implementação das respostas e do monitoramento dos riscos em um projeto. O gerenciamento dos riscos do projeto tem por objetivo aumentar a probabilidade e/ou o impacto dos riscos positivos e diminuir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos negativos, a fim de otimizar as chances de sucesso do projeto (GUIA PMBOK, 2017, p. 431).

Cabe, portanto, dentre os processos de gerenciamento de riscos, planejar o gerenciamento dos riscos, identificá-los, realizar análises qualitativas e quantitativas dos riscos, planejar e implementar respostas aos riscos e, durante todo o projeto, monitorar os riscos.

É esperado adquirir materiais, bens ou serviços para que o projeto seja entregue. O Guia PMBOK (2017) define, para isso, o Gerenciamento das Aquisições do Projeto, como responsável pelos processos de planejar, conduzir e controlar as aquisições. É sob a tutela dessa equipe de gerenciamento que temos o controle necessário para desenvolver e administrar os contratos, os pedidos de compras, etc.

Durante qualquer projeto há a necessidade de identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactadas pelo projeto. Essa é a responsabilidade do Gerenciamento das Partes Interessadas. Cabe a essa área ainda analisar as expectativas e desenvolver estratégias de gerenciamento com o intuito de propiciar o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e na execução do projeto.

Para o bom funcionamento desse gerenciamento, o Guia PMBOK (2017) define os processos de identificação das partes interessadas, etapa essa que continua ativa durante todo o projeto, visto que os interessados podem variar com o tempo. Outro processo é planejar o engajamento das Partes Interessadas que, com base nas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no projeto, desenvolve abordagens para envolver as partes interessadas. Restando ainda gerenciar e monitorar o engajamento das partes interessadas, que agirá através de iniciativas visando a modificação de planos e estratégias de engajamento, sempre que necessário.

### **3.2. A METODOLOGIA SCRUM**

*Scrum* é o nome de uma das jogadas mais conhecidas do jogo de Rugby. Nesse esporte, ao disputar a reposição da bola é fundamental que todos os jogadores atuem em conjunto e com o mesmo objetivo,

caso contrário se houver a falha de um jogador, todo o time fracassa. Segundo Carneiro (2017), foi a partir desse conceito, de trabalhar em equipe que levou à adoção desse nome para o framework scrum.

De acordo com Ferreira (apud CARNEIRO, 2017, p. 9), segue-se, abaixo, as principais características da metodologia *framework scrum*:

Trata-se de um projeto ágil para gerenciar e controlar o desenvolvimento de projetos; é um processo que controla o caos resultante de necessidades e interesses conflitantes; é uma forma de aumentar a comunicação e maximizar a cooperação; é uma forma de detectar e remover qualquer impedimento que atrapalhe o desenvolvimento de um produto; e é escalável desde projetos pequenos até grandes projetos em toda empresa.

No Guia para o CONHECIMENTO EM SCRUM (2016), os papéis do Scrum são divididos em duas categorias, os Papéis Centrais e os Papéis Não-Essenciais. Dentre os centrais têm-se o Dono do Produto, responsável pela coordenação das necessidades informadas pelo cliente; o *Scrum Master*, que é um facilitador, garantindo que o *Time Scrum* tenha um ambiente propício para concluir o projeto com sucesso e o *Time Scrum*, que é o time responsável pelo desenvolvimento das entregas do projeto de acordo com as especificações.

O mesmo guia ainda esclarece que a metodologia *Scrum* começa com uma reunião das partes interessadas a qual apresenta a visão geral do projeto. O Dono do Projeto, logo em seguida, desenvolve uma lista de entregáveis (Backlog) e dando suas devidas prioridades. O *Time Scrum* define um período de tempo de trabalho (conhecido como *Sprint*), podendo ser de uma semana até seis semanas, durante o qual eles trabalharão para entregar alguns produtos de acordo com a lista de prioridade ao final desse *Sprint*.

Durante o *Sprint*, são realizadas reuniões diárias, curtas e altamente focadas, nas quais o time discute o progresso diário. Já perto do fim do *Sprint*, há a Reunião de Planejamento do *Sprint* quando o dono do produto e as partes interessadas recebem uma demonstração dos entregáveis.

Nessa reunião o Dono do Produto informa se o que foi apresentado está de acordo com o esperado e o aceita. O ciclo do Sprint chega ao seu fim com a Reunião de Retrospectiva do *Sprint*, na qual o time apresenta sugestões de como melhorar os seus processos e desempenhos. O ciclo do *Sprint* se repete até terminar o projeto.

No contexto de projetos que necessitam de dinamicidade, os projetos que demandam acompanhamentos diários e os que podem ter parte de seu escopo alterado de acordo com os empecilhos que podem ocorrer, a metodologia *Scrum* se apresenta como a melhor ferramenta para projetos com essas características.

## 4. O CASO DO #GPEMEQUILIBRIO

Dentre as possibilidades de aplicação dos conceitos de Gerenciamento de Projetos para casos simples do dia a dia, o Programa #GPEmEquilíbrio se estruturou de maneira a executar trabalhos voluntários à sociedade sergipana, levando seus participantes a aprender na prática como funciona o desenrolar de um projeto, além de servir à comunidade.

Em seu sítio, Bressano (2017), explica que o programa #GPEmEquilíbrio faz parte do “O Mentor – Work”<sup>1</sup> e teve seu início com três grandes objetivos: (i) Proporcionar aos participantes a vivência real em gerenciamento de projetos e, por consequência, liderança de equipes com o intuito de aprender nos principais modelos de gestão reconhecidos internacionalmente (PMBOK, Agile, Scrum, Lean, PRINCE2, entre outros).

O voluntário passa, então, por uma simulação real de um ambiente corporativo para potencializar o aprendizado (pressão, mudanças, imprevistos);

---

<sup>1</sup> “O Mentor - Work” é uma iniciativa do Alécio Bressano com o intuito de prestar serviços nas áreas de gerenciamentos de projetos, team building, psicologia organizacional, processos BPM, planejamento estratégico MPE’s e Startups.

(ii) Esses projetos visam a busca pelo equilíbrio para uma vida mais efetiva e plena, ou seja, seguindo as quatro áreas: física, profissional, pessoal e espiritual. (iii) Os projetos também são conduzidos buscando atingir alguns dos dezessete objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU Agenda 2030.

Bressano (2017) ainda define os projetos das quatro áreas da vida da seguinte maneira: vida física, promove a prática de atividade física entre os voluntários e outros participantes, melhorando a saúde do corpo; na vida profissional, os projetos tem como foco principal o desenvolvimento intelectual dos participantes, podendo ser eventos, fóruns, workshops, palestras, etc.; vida pessoal, tem o lema “Pra que confraternizar somente no fim do ano?”, logo as ações tem por objetivo confraternizar e interagir os participantes para fortalecer laços de amizade e parceria (happy hour, confrarias, dentre outros); por fim, os projetos da vida espiritual buscam a prática da solidariedade, caridade e desenvolvimento comunitário, buscando, também, cuidados com o corpo espiritual (meditação, entre outros).

O Programa #GPEmEquilíbrio tem um grupo do WhatsApp aberto para qualquer pessoa do mundo. É nesse grupo que o Alécio Bressano (Gerente do Programa) informa qual o próximo projeto a ser executado. A partir de então, voluntários de diversas partes se prontificam para ser integrantes do time de voluntários. De início, Bressano já define o número ótimo de participantes e os primeiros inscritos serão os responsáveis por entregar o produto especificado.

Para a execução do projeto, um requisito obrigatório é a aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos, tanto a partir do Guia PMBOK, quanto a aplicação da metodologia Scrum. Portanto, na primeira semana de execução do projeto, cada integrante fica com a responsabilidade de estudar a respeito da área do conhecimento de sua responsabilidade e, a partir daí, ao tocar o projeto, o Gerente do Programa vai cobrando a cada um deles que apresentem resultados de maneira a verificar se o que estão fazendo está de acordo com as melhores práticas do gerenciamento de projetos.

Um ponto relevante é que muitas atividades não necessitariam ser feitas com o mesmo rigor necessário para projetos mais relevantes, mas a aplicação desses conceitos em projetos simples, ajuda o participante a entender como, num ambiente corporativo, há aplicação para os conceitos estudados.

## 4.1 PROJETO 24 VIDA PROFISSIONAL

Para checar a veracidade, praticabilidade e os ganhos previstos nessa metodologia, o próprio autor desse artigo se tornou voluntário em um dos projetos do programa. A seguir alguns detalhes do projeto.

O objetivo desse projeto foi gerar um produto da vida profissional, que consistia numa aula de gerenciamento de projetos para crianças/adolescentes/jovens de uma escola pública, utilizando os recursos do *PMIEF*<sup>2</sup> (*Project Management Institute Educational Foundation*), com o intuito de iniciá-los nas habilidades de gestão de projetos tão importantes para o futuro na carreira e na vida desses jovens.

O produto do projeto deveria atender aos seguintes requisitos: (i) Propiciar aos voluntários do projeto o conhecimento de alguns dos recursos do *PMIEF* e a sua contribuição para a melhoria da humanidade através do gerenciamento de projetos; (ii) Garantir o estudo aprofundado de todos os voluntários do projeto nos seguintes materiais: Habilidade de Gestão de Projetos para Vida e Jogo da Torre do *PMIEF*; (iii) Selecionar uma escola pública do município de Aracaju ou da grande Aracaju no Estado de Sergipe que esteja aberta, apoie e nos permita a realização do projeto; (iv) Definir junto aos dirigentes da escola e aprovar com o sponsor a turma (sala) e respectiva faixa etária dos alunos que serão atendidos por esse momento de aprendizado;

<sup>2</sup> De acordo com o PMI Brasil, a *PMIEF* é o braço filantrópico do PMI e é uma organização sem fins lucrativos de gerenciamento de projetos (ONG), que usa a influência do gerenciamento de projetos para o bem-estar social. O *PMIEF* desenvolve, implementa e oferece programas inovadores, incluindo bolsas, prêmios e subsídios, bem como recursos educacionais que fortaleçam o ensino e o aprendizado. (...) O *PMIEF* vê o gerenciamento de projetos como uma habilidade social, de aprendizado e de carreira para todos na sociedade.

(v) Realizar uma aula presencial (com todos os voluntários participando) para os alunos da escola, tendo como foco os materiais citados no item (ii) acima, proporcionando a essa turma o contato inicial com as práticas de gerenciamento de projetos; (vi)

Fazer contato com *PMIEf internacional* e local para saber se existe alguma possibilidade de parceria e se poderemos representar a entidade (logo na camisa, artes) na divulgação dessas ações; (vii) Buscar empresas parceiras que patrocinem todo o material necessário para a realização da aula e para a confecção de uma camisa com arte alusiva ao projeto para os voluntários participantes e, se possível, para alunos e professores da escola envolvidos na iniciativa; (viii) Realizar, ao final da aula, um coffee-break de confraternização com os presentes e reforçar os laços de novas amizades que une todos os envolvidos nessa bela iniciativa de desenvolvimento profissional e humano.

Esse projeto visava reforçar o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4, através da contribuição dada à educação básica com habilidades importantes para o profissional e cidadão do futuro.

Para a execução desse projeto, o Guia PMBOK foi utilizado como definidor de áreas de conhecimento a serem utilizadas para a execução do projeto e a metodologia *Scrum* foi a maneira que os voluntários geriram o projeto.

Num total de dez voluntários, as dez áreas descritas no Guia do PMBOK foram distribuídas de acordo com a afinidade de cada voluntário. Ficando o Gerente do Projeto (GP), responsável pela Integração.

Na primeira reunião do projeto, o objetivo fora o de firmar um alinhamento junto ao GP sobre as expectativas do programa #GPME-Equilíbrio, orientações a respeito da gestão do projeto, sobre a utilização da metodologia – PMBOK e Ágil com SCRUM, além do objeto do projeto.

Conforme metodologia *Scrum*, havia a necessidade de encontros diários e encontros de finais de Sprint (definida de uma semana). Para os encontros diários, foi criado um grupo no *WhatsApp* específico para tratar o caminhar diário do projeto e suas dificuldades. Ao término de cada *Sprint*, uma reunião por fone conferência era realizada e o Status

do projeto era atualizado, o backlog era revisto e as tarefas concluídas eram verificadas se atendiam aos requisitos. Para o acompanhamento do *backlog*, o aplicativo *Trello* foi definido como ferramenta de acompanhamento.

Como era de se esperar (e já mapeado pelo gerente de riscos) houve desistência de alguns voluntários, o que, por consequência, exigiu que cada participante ficasse responsável por mais de uma área do gerenciamento.

O gerente de aquisições, responsável pelos processos de aquisição de produtos e serviços, avaliou os fornecedores e apresentou as propostas para confecção das camisas, criação do banner e cotação para o coffee-break descritos como produtos imprescindíveis no projeto. Ele trabalhou muito próximo ao gerente de custos, que buscou determinar o orçamento e controlar os custos.

Uma das tarefas fundamentais foi realizada pelo gerente de riscos. O mesmo avaliou os potenciais problemas e oportunidades que poderiam ocorrer durante todo o projeto. Prever o que pode acontecer, atribuindo os determinados gatilhos e meios para mitigar os riscos foi muito importante para o bom andamento do projeto.

O gerente de escopo definiu a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e foi responsável pelo plano de gerenciamento do projeto. Seu trabalho foi muito ligado ao gerente de cronograma, devido à necessidade de definir os gargalos que impediriam a entrega do projeto em dois meses.

O gerente de comunicação foi o responsável por entrar em contato com as escolas e, também, pela tarefa mais difícil de todo o projeto: conseguir patrocinadores para custear todo o evento. O risco referente à não arrecadação de investimento necessário poderia comprometer a entrega do produto de maneira a cumprir os requisitos.

Com um papel peculiar, o gerenciamento das partes interessadas, num projeto voluntário, faz-se extremamente necessário para que haja o correto engajamento entre os envolvidos e, por consequência, a desistência seja menor. O seu trabalho foi muito próximo ao gerente de integração que além de controlar e gerenciar as informações, acompanhava as mudanças e suas respectivas aprovações.

O papel do gerente de qualidade foi verificar se cada entregável estava de acordo com o que fora solicitado nos requisitos do projeto. Para isso, era apresentado, no grupo do WhatsApp, durante as reuniões diárias, o estado de cada produto e se todos concordavam com o que era apresentado. Era o gerente de recursos que limitava, devido à restrição de recursos, a qualidade do produto a ser entregue.

Entre os problemas enfrentados durante a execução do projeto, vale destacar a falta de interação nas reuniões diárias e a baixíssima utilização de maneira correta do aplicativo Trello. Entretanto, a existência da reunião de término de Sprint ajudava a promover uma interação maior entre os participantes e a verificar o andamento de cada atividade.

A prospecção de patrocínio foi, indubitavelmente, um dos maiores problemas enfrentados. Houve, inclusive, uma força tarefa para a busca de empresas que pudessem patrocinar o evento por parte de todos os voluntários, independente da área que estavam atuando.

Alguns riscos não foram mapeados que, infelizmente, contribuíram para o atraso de uma semana na entrega do projeto: um deles foi a greve de caminhoneiros. Outro problema não mapeado anteriormente, foi a falta de energia elétrica momentos antes de iniciar a aula. A equipe não estava preparada para apresentar a aula sem os recursos audiovisuais.

Por fim, depois de dois meses de planejamento, gerenciamento e execução, os voluntários do programa #GPEmEquilíbrio fizeram a entrega de mais um projeto. O intento levou o gerenciamento de projetos para alunos do ensino médio e fundamental (de 13 a 29 anos) de uma escola pública estadual no município de Barra dos Coqueiros, em Sergipe. Conseguiu ser utilizado o Resource Tower Game (Jogo da Torre), do PMIEf. Foram impactados diretamente neste projeto vinte e cinco jovens e dez voluntários dos estados de SE e SP. Essa entrega marcou os dois anos de existência dessa iniciativa de desenvolvimento profissional em gestão de projetos e liderança de equipes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ferramenta de aprendizagem vista nesse trabalho se mostrou como uma alternativa para complementar os estudos teóricos a respeito do Gerenciamento de Projetos. Em especial, no tocante às áreas de conhecimento do Guia PMBOK e na metodologia ágil, Scrum, pode ser facilmente demonstrado suas aplicações a um exemplo de situação do cotidiano.

O Programa #GPEmEquilíbrio confirmou-se como um bom exemplo de aplicação de metodologia de gestão de projetos em contextos sociais, demonstrando uma forma de aprendizagem de ferramentas de gestão para pessoas que estão fora do ambiente corporativo como um preparo para o mercado de trabalho e, por consequência, entende-se que as ferramentas de gestão de projeto podem ser utilizadas em qualquer contexto.

## REFERÊNCIAS

CARNEIRO, R. A. **Gerenciamento Ágil de Projetos**. Maringá-Pr.: UniCesumar, 2017.

DORNELAS, J., **Empreendedorismo**: Transformando ideias em Negócios. 6.ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2017.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

GIANDON, A., SANTOS, A. M. Z., ZULIANE, E. R.. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos** – PMI. Maringá-Pr.: UniCesumar, 2017.

BRESSANO, A. **#GPemEquilíbrio**: Conheça o Programa. Disponível em <<http://gpemequilibrio.golifecompany.com/conheca-o-programa/>> acesso em: 29 set. 2018.

MULCAHY, R. **Risk Management**: Tricks of the Trade for Project Managers and PMI-RMP Exam Prep Guide. 2.ed. Minnetonka: RMC Publications Inc., 2010.

PMI - Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6 ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

PMI – Project Management Institute. **Sobre o PMIEF**. Disponível em <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/PMIEducationalFoundation/AboutThePMIEducationalFoundation.aspx>> acesso em 02 out. 2018.

SCRUMstudy Targeting Success. **Um Guia para o CONHECIMENTO EM SCRUM** (Guia SBOK™). Phoenix, AZ: VMEdU, Inc. 2016.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventando o Gerenciamento de Projetos**: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. Harvard Business School Press: M. Books, 2010.

XAVIER, C. M. S. **Gerenciamento de Projetos**: como definir e controlar o escopo do projeto. 3. ed. atual. São Paulo: Saraiva, 2016.



## **EMPREENDEDORISMO NO ENSINO FUNDAMENTAL:** UMA CONTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE COM A ESCOLA PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE HUMAITÁ (AM)

---

**Beatriz Furtado Rodrigues dos Santos**

Doutora – Universidade do Estado do Amazonas - UEA  
bsantos@uea.edu.br

**Erycles Kelvin Leão Maia**

Graduanda – Universidade do Estado do Amazonas - UEA  
eryclesleao024@gmail.com

**Graciene do Carmo Silva**

Graduanda – Universidade do Estado do Amazonas - UEA  
gracienesilva97@gmail.com

**Izamara de Moraes Melo**

Graduanda – Universidade do Estado do Amazonas - UEA  
i.zamel@hotmail.com

## INTRODUÇÃO

O estudo sobre o empreendedorismo busca estimular nos jovens oportunidades cotidianas de inovação, para que possam desenvolver habilidades básicas de planejamento e enriquecer a autoconfiança para iniciar seu próprio negócio, tendo em vista a grande influência que tais situações exercem no desenvolvimento socioeconômico e ambiental.

No cerne dessa percepção, considera-se necessário promover o desenvolvimento de atitudes empreendedoras agregando, durante a vida estudantil, atividades que possibilitem aos jovens participar ativamente da sociedade, para que na vivência adquiram experiências transformando-os em sujeitos participativos.

Segundo Dornelas (2001), a palavra empreendedorismo tem origem francesa e na história da teoria empreendedora o significado é correr risco, saber planejar, criar e inovar, sem se preocupar com as dificuldades encontradas, pois o empreendedor de sucesso identifica as dificuldades com criatividade e conhecimento para lidar com outros desafios e pôr em prática o objetivo traçado, sempre procurando, de todas as formas possíveis, alcançarem suas metas.

Dolabela (2003) define empreendedorismo como “uma forma de ser”, sustentando a ideia de que é possível empreender em diferentes situações cotidianas e não apenas nos negócios. Diante dessa perspectiva, é possível abordar o tema empreendedorismo na educação formal, inclusive nos anos iniciais da educação básica.

Souza (2012) enfatiza a introdução do empreendedorismo como componente curricular na educação brasileira, desde a educação básica até o ensino superior, como tema transversal, como formação complementar ou como disciplina obrigatória, tanto nas escolas públicas como nas privadas.

Nesse contexto, o presente artigo aborda um caso oriundo do projeto “Empreendedorismo na Escola”, aprovado pelo Programa Institucional de Extensão – PROGEX – da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Edital PROGEX 040/2018. Refere-se a uma iniciativa que busca, por meio da participação dos alunos do ensino fundamental,

facilitar o entendimento e incentivar os mesmos a desenvolver uma postura empreendedora, com o apoio de aulas expositivas e dinâmicas, transmitindo a oportunidade de negócio que cada um deles possui. Posteriormente, foi realizada a “Feira do Jovem Empreendedor”, em que ocorreu a exposição e comercialização dos produtos preparados pelos alunos. A expectativa da feira é o de despertar a visão comercial, analisando o envolvimento, habilidades e competências empreendedoras dos participantes do projeto.

Portanto, com as orientações e a prática destas atividades, os alunos descobriram como se tornar empreendedores, o que lhes possibilitou planejar, arriscar, criar e inventar algo novo para futuramente iniciar um empreendimento ou, ainda, melhorar um negócio já existente.

Dessa forma, o presente artigo parte da apresentação do caso realizado numa escola, cujo objetivo foi demonstrar a importância do empreendedorismo aos alunos das turmas do 8º ano do ensino fundamental do município de Humaitá-AM.

Nas seções a seguir apresenta-se: (i) o processo metodológico para a execução do caso; (ii) o embasamento teórico que subsidiou os estudos sobre empreendedorismo, educação empreendedora e parcerias entre Universidade e Escolas quanto à educação empreendedora; (iii) os resultados e as discussões; e (iv) conclusão.

## **2. METODOLOGIA**

O presente artigo é derivado do caso que foi realizado junto a um grupo de alunos pertencentes a três turmas do 8º ano, Ensino Fundamental, da Escola Estadual Patronato Maria Auxiliadora, localizada no município de Humaitá (AM). O projeto foi aprovado pelo Programa Institucional de Extensão – PROGEX, da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), por meio do Edital PROGEX 040/2018, executado no ciclo 2018-2019 e, que foi denominado de “Empreendedorismo na Escola”. Nas subseções a seguir apresenta-se o processo metodológico de execução do presente caso.

## APRENDER A EMPREENDER

O projeto “Empreendedorismo na Escola” foi implementado pelos alunos do curso de graduação em Tecnologia em Gestão Comercial (TGC) da UEA, campi de Humaitá, sob a coordenação de uma professora titular. Trata-se de um caso ilustrativo da implementação de um processo de ensino-aprendizagem em que o público-alvo foi orientado a ter uma postura empreendedora, por meio do estímulo às suas habilidades e competências para a promoção do perfil de um jovem empreendedor.

Na busca para melhor compreender sobre o empreendedorismo e como aplicar a prática na escola o projeto teve como embasamento bibliográfico e metodológico as diretrizes do Programa Nacional da Educação Empreendedora (PNEE) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE).

No ambiente empresarial, o Empreendedorismo é utilizado para designar a criação de empresas, produtos ou serviços, e a criação de inovações. No ambiente escolar, o Empreendedorismo é abordado de forma a propor atividades educativas que ofereçam algumas noções profissionais e financeiras (SEBRAE, 2011).

Dessa forma, o projeto foi desenvolvido com o objetivo de demonstrar a importância do empreendedorismo na vida desses jovens, impulsionando o processo de crescimento individual e a complementação escolar, com aplicação de aprendizados que englobem o desenvolvimento social e a preservação do meio ambiente.

### 3. PLANEJAMENTO

O processo de ensino-aprendizagem desenvolvido pelos alunos da UEA partiu de um planejamento que permitiu a construção de um Plano de Negócios, que é o instrumento norteador para a implementação de qualquer tipo de negócio.

Um primeiro encontro foi realizado com os alunos em suas respectivas salas de aula. Nesse encontro foi explicado o objetivo, as etapas e o produto relacionado ao projeto. Em seguida, com o apoio de alguns profissionais da Escola, foi enviado aos pais e/ou responsáveis um Termo de Autorização informando sobre a realização do projeto e, assim, solicitando a autorização da participação dos alunos.

Um cronograma foi elaborado com os períodos e os temas das aulas (Quadro 1). As aulas ocorreram a cada dois sábados no período de março a maio de 2019, nas instalações do campus da Universidade (Figura 1).

Quadro 1 - Cronograma das aulas

<b>Dia</b>	<b>Aula</b>
09/03	Planejamento. Levantamento de Materiais e Custos
23/03	Produção. Qualidade na Produção. Organização do espaço de trabalho
06/04	Propaganda e Publicidade
20/04	Plano de Vendas. Conversando com os clientes
04/05	A responsabilidade é de todos
18/05	Decisões finais. Equipe Unida. Preparativos finais.

Fonte: PROGEX, 2019.

Figura 1 - Aulas ministradas pelos alunos de graduação de TGC



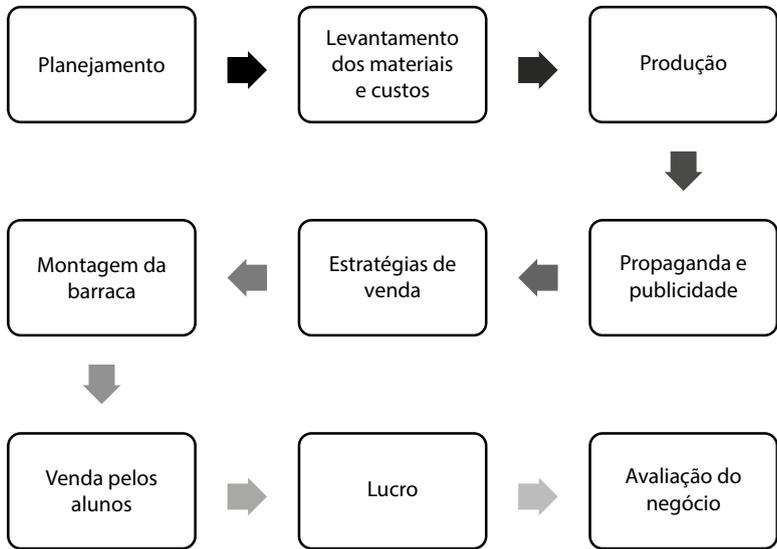
Fonte: PROGEX, 2019.

Durante os encontros, foram explanados os temas das aulas, como se tornar um bom empreendedor, orientação sobre os passos das atividades a serem desenvolvidas, o planejamento dos seus negócios por meio da elaboração de um Plano de Negócios simplificado (Figura 2) e do uso da ferramenta Canvas (Figura 3).

O *Business Model Generation* (BMG), ou Canvas é uma ferramenta de planejamento estratégico que permite o empreendedor pensar efetivamente sobre o seu negócio, seja novo ou existente (KRAUKAUER et al., 2015). A escolha por essa ferramenta foi inspirada no programa de extensão do Centro de Ciências da Administração e Scioeconômicas – ESAG da Universidade do Estado de Santa Catarina. O projeto denominado “ESAG KIDS” tem por objetivo “auxiliar na formação de novos líderes que irão se adaptar às futuras demandas sociais e econômicas, visando sempre um desenvolvimento sustentável, respeitando o meio ambiente e as pessoas” (JARA, 2018)

A explanação sobre o plano de negócios ocorreu de forma mais simples, de modo que permitisse aos alunos descreverem os passos que deveriam ser dados a cada etapa do processo contendo informações sobre mercado, concorrência, marketing e estratégias de vendas. Entende-se que o plano de negócios é o documento em que as ideias sobre o respectivo negócio devem ser organizadas descrevendo os seus objetivos e suas metas para alcançar tais objetivos (SEBRAE, 2013).

Figura 2 - Processo de ensino do Plano de Negócio



Fonte: PROGEX, 2019.

Figura 3 - Ferramenta Canvas adaptada ao Projeto de Extensão

<b>Parceiros</b>  Quem pode ajudar vocês? Quem pode ajudar vocês? Quem pode ajudar vocês?	<b>Atividades</b> O que vamos fazer?	<b>Nosso negócio</b> Como vamos contribuir?	<b>Cientes</b> Para quem vamos vender?	<b>Como saber se deu certo?</b> Como vamos avaliar?
	<b>Materiais</b> O que temos de materiais? O que temos de materiais? O que temos de materiais?		<b>Divulgação</b> Como vão nos conhecer?	
<b>Despesas</b>  Com o que vamos gastar?		<b>Receitas</b>  Como vamos ganhar?		

Fonte: Adaptado de Jara (2018).

## TIPOS DE NEGÓCIOS

Os alunos foram divididos em equipes para decidirem quais propostas empreendedoras seriam desenvolvidas a partir de um grupo de quatro tipos de negócios (Figura 4).

Figura 4 - Tipos de negócios



Fonte: Adaptado PROGEX, 2019.

Os grupos de negócios definidos foram: “sabores e cores” cujos produtos destinados para a venda foram produzidos a partir da culinária regional; “artesanato” e “ecopapelaria”, cujos produtos foram produzidos utilizando o máximo de reutilização e reciclagem dos insumos necessários, visando a proteção do meio ambiente e a redução de custos.

## EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

A palavra empreendedor teve sua origem a partir da economia francesa com o termo *entrepreneur* por volta do século XVII ou XVIII. Passou a ser utilizado para identificar as pessoas inovadoras e que promovem o progresso econômico ao descobrirem novas e melhores formas de fazer negócios. O economista francês Jean Baptiste Say propagou o

significado desse termo ainda no século XIX: “o empreendedor movimenta recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para outra de maior produtividade e rendimento, os empreendedores criam valor” (DEES, 2001, p. 1).

O ensino do empreendedorismo nasceu nos Estados Unidos nas faculdades de administração, espalhando-se, posteriormente, para outros países. Lopes (2010) afirma que o uso de metodologias de ensino que permitam o “aprender fazendo”, de modo que o aluno se depare com eventos críticos que o conduzam a pensar de maneira diferente, buscando saídas e alternativas, ou seja, aprendendo a partir das experiências.

Dolabela (2008) justifica que o saber empreender é construído a partir da ação e da reflexão sobre ela, isto é, imaginando, criando, errando, fazendo, inovando, alternando o sonho e a si mesmo, persistindo diante dos erros, recomeçando.

Becker (2014) defende que a educação empreendedora deve atentar a dois pontos importantes: (i) que o aluno esteja apto a trabalhar com a criação, com o empreender e inovar; e (ii) que ele esteja adaptado ao meio para que isso seja possível. Se esses dois aspectos estiverem em sintonia, haverá naturalmente pontos específicos e isolados de planejamento para fazer determinada ação, ainda que não se tenha o conhecimento, que pode ser então buscado e desenvolvido.

Segundo Dolabela (2008), o que se aprende na escola é rapidamente superado pelo que se aprende fora dela. Em algumas áreas e setores, o conhecimento tecnológico é renovado em poucos anos, é uma consequência natural da educação empreendedora.

Portanto, seguindo o contexto da educação empreendedora, o estudante deve ser preparado para buscar conhecimentos e desenvolver suas habilidades, estar ciente das atitudes de um jovem empreendedor, utilizar as ferramentas corretas antes de iniciar qualquer negócio e controlar de maneira sustentável, além do mais o empreendedor deve ser visto como um verdadeiro transformador.

## O PAPEL DA ESCOLA NA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Quando se fala no crescimento da educação para o empreendedorismo no Brasil, algumas considerações precisam ser feitas, tais como, os fatores econômicos e sociais, traduzidos pela expansão da população e pela estagnação ou diminuição na oferta de emprego, além da busca de crescimento da renda. Essas circunstâncias fomentam, em parte, a maior procura da população para abrir seus próprios negócios. Dito de outra maneira, a busca pelo empreendedorismo se dá mais pela carência de sobrevivência do que pelo aproveitamento das oportunidades.

A crescente demanda pelo empreendedorismo esbarra em outra problemática: a falta de instituições que auxiliem na educação empreendedora. A função da educação deve ser direcionada aos esforços necessários para o ensino do empreendedorismo, sendo este foco de interesse da sociedade. É o neoliberalismo pressionando a sociedade a procurar por novas alternativas no mercado de trabalho, diferente das historicamente tradicionais, tal qual a ocupação formal (NETTO; SILVA, 2014).

Uma segunda questão a ser abordada, refere-se ao desenvolvimento da educação em relação ao empreendedorismo e, ao acúmulo inevitável da necessidade de aprendizado em que se devem firmar os empreendedores. A fim de se estabelecerem como empreendedores, é necessário compreendê-los mais a fundo, seus valores e métodos de aprendizagem para, assim, beneficiá-los.

A literatura confirma que algumas qualidades essenciais podem ser reconhecidas em qualquer parte da população, tais como: iniciativa, persistência, comprometimento, independência, autoconfiança, otimismo, disposição de correr riscos mais calculados, flexibilidade, perfil inovador, estabelecimento de metas, exigência de qualidade e eficiência, pragmatismo e criatividade (FILION, 1999; DOLABELA, 1999; COOPER, 2004).

Essas qualidades que constituem o perfil do empreendedor são globais a todos os cidadãos, sendo mais destacados em alguns do que em outros. No entanto, é viável formar empreendedores, beneficiando-os de algumas técnicas básicas para que venham desenvolver suas ideias (CIELO, 2001).

Grun (2002) relata que não se encontra, obrigatoriamente, ligação entre o grau de escolaridade e o sucesso dos empreendimentos. Contudo, a dificuldade imposta, nos dias de hoje, requer um empreendedor moderno, capaz de responder de imediato às dificuldades que surgirem no seu dia a dia, de acordo com novos estudos de assistência nacional e global, esta percepção é também partilhada por (SHEEDY, 1996).

Lezana e Tonelli (1998) salientam a relevância da escolaridade, visto que o empreendedor deve dispor do nível mínimo de formação, que lhe proporcione, comunicar-se de forma aceitável com os indivíduos. Associado à escolaridade, é essencial ao empreendedor ter nível escolar adicional, caracterizado pela busca por conhecimentos mais atuais do que aqueles que já possui. Ou seja, a busca pelo conhecimento se faz imprescindível, tanto a partir de necessidade particular quanto da formada pelo negócio.

Há ainda justificativas de que a educação empreendedora tem que ser introduzida na fase da idade escolar, porque se trata da cultura que é capaz de conduzir ou coibir a competência empreendedora, desenvolvendo habilidades como autonomia, adaptabilidade a novas situações e criatividade (DOLABELA, 2003).

Assim, é indispensável entender que as instituições que oferecem formação na área de empreendedorismo encontram-se focadas para atender ao perfil de desenvolvimento do indivíduo, de capacitá-lo a enfrentar, com competência, as situações que forem impostas a ele. Na prática, essas instituições contribuem para o posicionamento do pequeno empreendedor na sociedade.

## PARCERIAS ENTRE UNIVERSIDADE E ESCOLA PARA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

No cenário econômico brasileiro atual, com alto índice de desemprego, o empreendedorismo surge como uma oportunidade de geração de emprego e renda, além de promover o desenvolvimento do país. Dados sobre o empreendedorismo no Brasil são divulgados por meio de pesquisa desde 1999. Essas pesquisas encontram-se no âmbito do projeto “Global Entrepreneurship Monitor” – GEM, no Brasil, que em 2017 completou um ciclo de dezoito anos ininterruptos da pesquisa, retratando as características dos empreendedores brasileiros e seus negócios (GEM, 2017).

Segundo o GEM (2017), a taxa de empreendedorismo total no Brasil foi de 36,4%, o que significa que a cada 100 brasileiros adultos, com faixa etária entre 18 a 64 anos, aproximadamente 36 (trinta e seis) estavam à frente de alguma atividade empreendedora, tanto na criação ou aperfeiçoamento, quanto na manutenção de um negócio já estabelecido.

Outro dado importante refere-se à motivação do empreendedor, os fatores que o levaram a se envolver com atividades empreendedoras. A motivação é dividida em empreendedorismo por oportunidade ou necessidade. Considera-se no empreendedorismo por oportunidade as pessoas que iniciaram o seu negócio, principalmente, pelo fato de terem percebido uma oportunidade no ambiente. Já no caso do empreendedorismo por necessidade, as pessoas envolvidas iniciam o seu negócio pela ausência de alternativas para a geração de ocupação e renda (GEM, 2017).

Desse modo, os dados apresentados no relatório revelam que 59,4% dos empreendedores iniciais empreenderam por oportunidade e 39,9% por necessidade (GEM, 2017). Apesar do alto nível de desemprego no país, as pessoas estão empreendendo com a preocupação de administrar e consolidarem os seus empreendimentos.

A partir dessa perspectiva a educação empreendedora propaga-se pela sociedade, principalmente pelas Instituições de Ensino Superior,

pois são capazes de oferecer contribuições pertinentes quanto ao ensino do empreendedorismo (RIBEIRO et. al., 2014).

Segundo Ribeiro et. al., (2014), o primeiro curso de empreendedorismo no Brasil aconteceu em 1981 ofertado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), como disciplina “Novos Negócios” na especialização em Administração. Com o passar dos anos pesquisa, desenvolvimento, tecnologia e inovação surgiram como novas abordagens que possibilitam o entendimento do processo empreendedor.

Quando se busca a integração entre o ensino e a pesquisa o extensionismo universitário tem como promover o comprometimento de toda a comunidade acadêmica com os interesses e as necessidades da sociedade. Com esse sentido, a extensão universitária pode consistir em um processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e que viabiliza essa relação, transformando a universidade e a sociedade (BRASIL, 2001).

A extensão universitária tem como o objetivo, além das ações sociais, atuar de uma maneira ativa na realidade da população. Portanto, a extensão universitária busca promover o desenvolvimento social, a sustentabilidade ambiental, o bem estar físico e a garantia de valores e os direitos e deveres das pessoas (SILVA et. al., 2013).

A formalização desta prática é direcionada, principalmente, para os menos privilegiados, no entanto, não se trata de solidariedade individual. A extensão busca desenvolver uma organização política e autonomia nas sociedades em situações de vulnerabilidade socioeconômica (JEZINE, 2004).

Por meio de projetos de extensão, é possível levar o ensino acadêmico do processo de empreendedorismo para a escola. Entretanto, a construção do conhecimento na escola deve integrar-se num “contexto complexo, dinâmico e interdisciplinar e não numa perspectiva fragmentada, estanque e disciplinar”, como afirma Chaves e Parente (2011, p. 5-6).

Dessa forma, o contexto atual exige um conjunto de saberes articulados com a informação e o conhecimento voltados para a aprendizagem referente ao empreendedorismo e às competências dos empreendedores.

## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como resultado de todas as atividades baseadas nas metodologias do Sebrae e ESAG Kids, foi realizada uma feira denominada “Feira do Jovem Empreendedor”, no qual os alunos tiveram a oportunidade de divulgar e vender as suas produções (Figura 5).

A preparação desse evento ocorreu em comemoração ao Dia Mundial do Meio Ambiente, 5 de junho de 2019. Os alunos formaram quatro grupos de negócios e foram distribuídos em mesmo número de barracas emprestadas por uma secretaria municipal. Cada barraca representou um pequeno estabelecimento comercial devidamente identificado pelos grupos.

Figura 5 - Feira do Jovem Empreendedor



Fonte: PROGEX, 2019.

Em visita à Escola para uma avaliação dos resultados do projeto, foram registrados alguns comentários acerca da experiência em participar da “1ª Feira do Jovem Empreendedor” com os seguintes relatos:

A experiência foi de grande importância, pois estão na fase de abrir a mente para o futuro, e mostrou como seria a rotina de um empreendedor (Equipe do negócio “Sabores e Cores”).

O grupo não obteve êxito em suas vendas, no entanto ficaram satisfeitos com a experiência, pois aprenderam que é preciso superar e não desistir nos primeiros obstáculos, e sim corrigir as falhas para as oportunidades que virão (Equipe do negócio “Artesanato”).

Comentaram sobre a importância do controle financeiro, pois não tinham noção de planejamento, o projeto promoveu novas perspectivas de carreira a seguir, além de mostrar que para obter sucesso é importante se trabalhar em equipe (Equipe do negócio “Ecopapelaria”).

Na prática, já conhecíamos o empreendedorismo, mas na parte teórica nos faltava conhecimento sobre diversos temas ligados a este assunto, agora com os fundamentos adquiridos nas aulas absorvemos todos os alicerces necessários para a abertura de um negócio de sucesso (Equipe do negócio “Sabores e Cores”).

Na realização do projeto, quatro equipes de alunos da Escola cursando o 8º ano desenvolveram três tipos de negócios a partir da construção de seus planos de negócios, utilizando a ferramenta Canvas para os seus planejamentos.

A experiência para esses alunos foi além da sala de aula de uma escola ou de uma universidade, pois esses jovens tiveram a oportunidade de participar de um processo de ensino-aprendizagem voltado ao desenvolvimento de jovens empreendedores.

Ao longo das seis aulas aplicadas no caso apresentado nesse artigo, foram abordados diversos assuntos relacionados ao empreendedorismo, iniciando desde a definição do tema, elaboração de plano de negócio e a utilização da ferramenta Canvas. Durante as aulas, procurou-se en-

volver os alunos para que participassem, por meio de aulas dinâmicas, do contexto geral do projeto.

O planejamento foi de suma importância para que os alunos mostrassem êxito durante os preparativos da “Feira do Jovem Empreendedor”. As equipes foram divididas segundo os tipos de negócios, entre Copapelaria, Artesanato, Sabores e Cores. Os alunos demonstraram que o aprendizado foi favorável e conseguiram colocar em prática o que foi transmitido nas aulas ministradas na Universidade.

Os alunos desenvolveram todas as etapas do plano de negócio, onde os seus projetos foram estruturados utilizando a ferramenta CANVAS, trata-se de uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou existentes. Com o apoio dessa ferramenta, conseguiram planejar nos seus nove blocos a conjuntura dos seus negócios, ou seja, a forma como iriam operar e gerar retorno financeiro.

Durante os preparativos para a realização da feira, os grupos realizaram pesquisa de preço e de mercado, para analisar os valores mais acessíveis dos produtos que foram utilizados para a confecção dos itens comercializados. Os alunos perceberam que, para obter maior lucratividade, é necessário relacionar preço acessível e qualidade, pois a diferença é compensatória.

Em relação ao valor investido, três grupos dividiram o retorno em partes iguais, uma vez que as partes investidas foram iguais. Um grupo recebeu apoio financeiro dos pais, numa espécie de “empréstimo”, porém as partes investidas não foram iguais. Entretanto, a divisão do lucro foi repassada em igual valor após o término da exposição.

## 5. CONCLUSÃO

O projeto “Empreendedorismo na Escola” abriu um novo leque de informações para esses alunos que perceberam o quanto é importante a implementação de um projeto como esse no ambiente escolar.

Além do empreendedorismo, o projeto fomentou a conscientização pela conservação do meio ambiente, por meio da sustentabilidade, reutilizando materiais e usando a criatividade para substituir insumos. Outro fomento diz respeito à educação financeira, trazendo um olhar aos alunos de comprometimento quanto à organização e planejamento.

O projeto possibilitou, principalmente, pensar no futuro e ajudar a desenvolver habilidades e competências desconhecidas, além de incentivá-los a buscar novas perspectivas e novos modelos de negócios, fugindo assim daquele ambiente comercial tradicional, modificando a visão de que o empreendedorismo é assunto de adulto.

Os alunos de graduação que possibilitaram o ensino-aprendizagem do empreendedorismo perceberam a importância de abordar esse tema na educação básica e pretendem continuar o projeto com edições anuais do mesmo.

## REFERÊNCIAS

BECKER, A. R. **Educação Empreendedora**: a formação de futuros líderes. In: GIMENEZ, F. A. P. **EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: PREMISSAS, OBJETIVOS E METODOLOGIAS** *et. al.*, (org.) Educação para o empreendedorismo. Curitiba: Agência de Inovação da UFPR, 2014.

BRASIL. Plano Nacional de Extensão Universitária. In: **Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras e SESu/MEC-FORPROEX**. 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/z8zq84>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

CHAVES, R. R.; PARENTE, C. O empreendedorismo na escola e o paradigma das competências: o caso da Junior Achievement (Portugal). **Sociologia, Problemas e Práticas**, nº 67, 2011, pp. 65-84. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/spp/n67/n67a04.pdf>. Acesso em mai/2019.

CIELO, I. D. **Perfil do pequeno empreendedor**: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

COOPER, S. Y.; BOTTOMLEY, C.; GORDON, J. Stepping out of the classroom and up the ladder of learning: an experiential learning approach to entrepreneurship education. **Industry and Higher Education**, London, UK, v. 18, n. 1, p.11-22, Feb. 2004.

DEES, J. G. The meaning of “social entrepreneurship”. **Fuqua School of Business**. 2001. Disponível em: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deas\\_Meaningof-SocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deas_Meaningof-SocialEntrepreneurship_2001.pdf). Acesso em jan. 2019.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Cultura, 2003.

\_\_\_\_\_. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 528, 1999.

GEM –Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**: relatório executivo 2017. Brasil: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP)/ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)/ Fundação Getúlio Vargas (FGV-EASP). 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20>

Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\_web.pdf. Acesso em mai. 2019.

GRUN, R. Dinheiro no bolso, carrão e loja no shopping: estratégias educacionais e estratégias de reprodução social em famílias de imigrantes armênios. In: NOGUEIRA, M. A.; ALMEIDA, A. M. F. **A escolarização das elites**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

JARA, E. J. **Manual do empreendedor mirim**: ESAG Kids. 2ª ed. Florianópolis: UDESC, 2018. p. 300. Disponível em: <http://www.esagkids.com.br/manual-do-empendedor-mirim.pdf>. Acesso em fev. 2019.

JEZINE, E. As Práticas Curriculares e a Extensão Universitária – UFMG. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA, 2., 2004. Belo Horizonte. **Anais do 2º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária**. Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <https://goo.gl/ZqrbBU>. Acesso em ago. 2017.

KRAKAUER, P. V. de C.; PORTO, M. C. G.; OLIVEIRA, C. S. de M. e; ALMEIDA, M. I. R. de. Ensino de empreendedorismo: utilização do *Business Model Generation*. RAI – Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 12, nº 1, p. 07-23, jan/mar. 2015. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1809203916300481?token=FDB4886CDAA5070622EDDBBDF85794EAC69B128429FC2A89731D861AAC809AA5278681B582C28EFCAA6EBC91D0B3CD7E>. Acesso em jul. 2019.

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In: MORI, F. **Empreender**: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LOPES, R. M. A. Referenciais para a educação empreendedora. In: LOPES, R. M. A. (Org.). **Educação empreendedora**: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier: São Paulo: SEBRAE, 2010.

NETTO, M. R.; SILVA, I. M. F. da. Desemprego, precarização e informalidade: perspectivas do neoliberalismo no mundo pós-crise. **Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 13, nº 1, p. 102-112, jan-jun. 2014. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/download/15231/11757>. Acesso em abr. 2019.

RIBEIRO, R. de L.; OLIVEIRA, E. A. de A. Q.; ARAUJO, E. A. S. de. A contribuição das instituições de ensino superior para a educação empreendedora. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 10, nº 3, p. 295-313, st/2014.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESA. **Empreendedorismo social**: 8º ano livro do aluno. 2011. Jovens Empreendedores Primeiros Passos. Brasília: Sebrae, 2011.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília. 2013. 184 p. Disponível em: <https://www.mt.sebrae.com.br/conteudo-digital/downloadConteudo/13>. Acesso em mai. 2019.

SHEEDY, E. **Guia do empreendedor para fazer a empresa crescer**. São Paulo: Nobel, 1996.

SOUZA, S. A. de. A introdução do empreendedorismo na educação brasileira: primeiras considerações. **Educação & Linguagem**, v. 15, nº 26, 77-94, jul-dez. 2012. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/EL/article/download/3291/3149>. Acesso em jul. 2019.

SILVA, L. B. da; BARROS, C. C.; COSTA, C. L. do A. **Extensão Universitária em Parceria com a Sociedade**. 2013. Disponível em: <https://goo.gl/XXGCIj>. Acesso em: 15 ago.2017.



## **EMPREENDEDORISMO SOCIAL DO PROGRAMA MESA BRASIL EM BOA VISTA (RR)**

---

**Elói Martins Senhoras**

Doutor – Universidade Federal de Roraima  
eloisenhoras@gmail.com

**Dorete Schmeling Padilha**

Mestre – Sebrae RR  
doretepadilha@yahoo.com.br

## INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda o Programa Mesa Brasil a partir de um estudo de caso focalizado nas ações de empreendedorismo social do SESC de Boa Vista (RR). Para tanto, foi realizado um mapeamento do sistema reticular dos atores envolvidos no Programa, passando por uma caracterização *in loco* do mesmo, até se chegar a uma análise de percepção do programa por parte de uma amostra de atores diretamente envolvidos.

O objetivo do artigo é analisar os impactos de espacialização do empreendedorismo social do Programa Mesa Brasil. O foco de análise é um estudo de caso no município de Boa Vista (RR) que leva em consideração o mapeamento de polos doadores e receptores de alimentos com base no universo de atores participantes entre os anos de 2003 e 2018.

A problemática desta pesquisa fundamenta-se na seguinte pergunta: como se caracteriza em termos de participação e espacialização a rede sistêmica de empreendedorismo social do Programa Mesa Brasil articulado pelo SESC de Boa Vista, no estado de Roraima?

A justificativa para o desenvolvimento da presente pesquisa reside na ampla importância econômica e social que o empreendedorismo adquire devido aos positivos impactos micro e macroeconômicos gerados, razão pela qual se optou por um estudo de caso de empreendedorismo social, o qual se distingue como uma estratégia diferenciada e com repercussão no dia a dia de grupos vulneráveis e marginalizados (ALVORD; BROWN; LETTS, 2004).

O artigo parte da assertiva de que o fenômeno do empreendedorismo social é fundamentado em iniciativas e estratégias que priorizam demandas para resolução de problemas sociais. Desta forma, é gerado um efeito de catálise nas transformações da própria sociedade, por meio de processos que transbordam em vetores de inclusão e desenvolvimento de determinadas pessoas ou grupos em situação de vulnerabilidade ou de marginalidade.

A conceituação do empreendedorismo social é fundamentada na identificação de qualquer iniciativa de natureza inovadora focalizada na

resolução de determinados problemas sociais. Assim, esta modalidade de empreendedorismo, demonstra um objetivo assertivo para a construção de determinados arranjos organizacionais ou para a alocação de recursos para a produção de determinados bens ou serviços que obedecem prioritariamente a critérios sociais e não puramente a critérios econômicos de mercado.

Embora o conceito de empreendedorismo social seja relativamente novo no contexto acadêmico, as iniciativas empíricas fundamentadas no emprego de capacidades empreendedoras para resolver problemas sociais não são recentes. Logo, evidencia-se que as estratégias de empreendedorismo social no mundo e também no Brasil são frequentes, razão pela qual o presente estudo explora a temática por meio de um estudo de caso local do Programa Mesa Brasil. É necessário destacar que a abordagem deste artigo é local, contudo o programa em questão possui atuação nacional.

Em primeiro lugar, com base no recorte analítico de sistemas de fixos e fluxos, o Programa Mesa Brasil desenvolvido em Boa Vista é analisado e caracterizado em seu funcionamento a partir do estudo do papel de cada um dos atores reticularmente envolvidos, sendo apresentados os polos de doadores e receptores de alimentos, bem como os nódulos de voluntariado e intermediação por parte do SESC de Boa Vista.

Em segundo lugar, fundamentando-se em uma caracterização in loco do Programa Mesa Brasil, operacionalizado pelo SESC de Boa Vista (RR), foi possível identificar um dimensionamento quantitativo e qualitativo do Programa a partir de uma perspectiva que levou em consideração o recorte temporal do mesmo entre 2003 e 2018, embora com um foco para as ações desenvolvidas em 2018.

Com base na análise do desenvolvimento do empreendedorismo social do Programa Mesa Brasil, o artigo permitirá focalizar não apenas o papel do SESC no desenvolvimento local da segurança alimentar dos perímetros urbano e rural do município de Boa Vista, capital do estado de Roraima, mas também o papel de transbordamento de um padrão de desenvolvimento regional da segurança alimentar em determinados municípios do interior.

## 2. METODOLOGIA

A caracterização metodológica desta pesquisa fundamenta-se em estudo de natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins, bem como de natureza quali-quantitativa quanto aos meios. É fundamentada por um método histórico-dedutivo que combina, tanto procedimentos de levantamento, quanto de análise de dados.

Os procedimentos metodológicos de levantamento de dados são identificados por revisão bibliográfica e estudo de caso vis-à-vis aos procedimentos metodológicos de análise de dados utilizados, os quais são alicerçados em análise hermenêutica, gráfica, geoespacial e iconográfica.

Por um lado, os procedimentos metodológicos de levantamento de dados fundamentaram-se em uma revisão bibliográfica desenvolvida a partir de fontes primárias documentais e secundárias em livros e artigos especializados, juntamente com um estudo de caso de observação, aplicação de questionários semiestruturados e registro fotográficos.

Por outro lado, os procedimentos de análise de dados trouxeram consigo uma análise hermenêutica (interpretação do fenômeno a partir de sua evolução teórico-conceitual); 2 - análise espacial (impactos socioambientais e econômicos sobre o espaço em que o objeto está localizado) e; 3 - análise gráfica (interpretação de dados com ilustrações gráficas elaboradas a partir do software *Microsoft Office Excel* 2016 e mapas temáticos utilizando os softwares *ArcGIS* 5.1 e *Inkscape* 0.92.4).

Fundamentando-se nestes procedimentos de levantamento e análise de dados, o recorte metodológico utilizado na presente pesquisa fundamenta-se, portanto, em um método misto que funcionalmente combina a abordagem qualitativa e quantitativa com base em uma triangulação de dados primários e secundários oriundos de um estudo de revisão e de estudo de caso in loco.

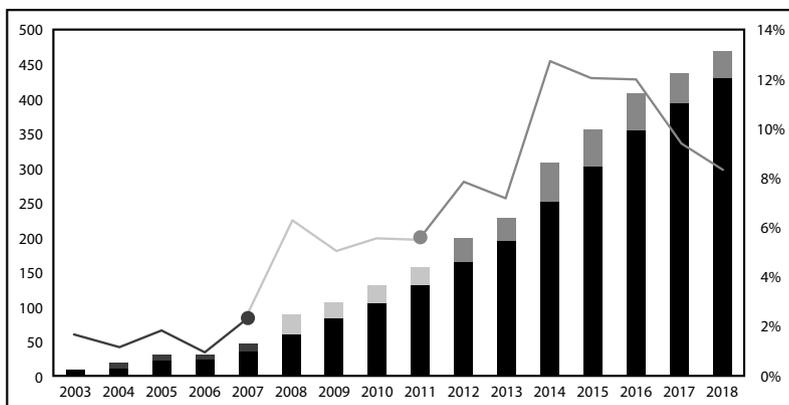
### 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

O papel ímpar que o Programa Mesa Brasil adquiriu na organicidade do Regime de Segurança Alimentar Nacional acabou se refletindo também na abertura de uma emergente linha de pesquisa científica no país, a qual resultou, entre 2003 e 2018, no surgimento de 432 publicações acadêmicas (GOOGLE SCHOLAR, 2019). Estas publicações exploraram diferentes facetas deste relevante Programa altamente capilarizado em municípios de todos os estados do território nacional.

O interesse acadêmico sobre o Programa Mesa Brasil é naturalmente oriundo dos seus impactos como política pública engendrada horizontalmente por uma rede de atores paraestatais intermediada pelo SESC. Razão pela qual é possível observar que não é por acaso que o volume de publicações científicas aumentou com o tempo, uma vez que o Programa foi adquirindo escala e maturação em todo o país, e, por isso, acabou também se refletindo como objeto de estudo.

A evolução do Programa Mesa Brasil ao longo de seus 15 anos de existência entre 2003 e 2015, ao adquirir relevância dentro do Regime Nacional de Segurança Alimentar, engendrou fases reativas em termos de análise. Inicialmente com escassas pesquisas até o ano de 2007, muitas delas vinculadas pelas próprias unidades do SESC. Desde então, houve um crescimento significativo em termos de escala e escopo nas novas publicações científicas, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Evolução das publicações científicas do programa Mesa Brasil



Fonte: Elaboração própria (SENHORAS; PADILHA; SILVA (2019))

O interesse científico pelo programa Mesa Brasil acontece em função do seu rápido crescimento e amplo efeito mobilizador no país para o desenvolvimento da segurança alimentar e nutricional. O programa baseia-se em uma ação de empreendedorismo social reticulada de polos de doação e recepção, e, de nódulos de voluntariado e de intermediação (SESC, 2003).

Fundamentado nos princípios de cidadania, qualidade de vida, excelência de qualidade, responsabilidade social compartilhada, autonomia, transparência e credibilidade, e integração (SESC, 2003). O programa Mesa Brasil é facilmente identificado como uma das principais iniciativas de empreendedorismo social por parte da iniciativa privada em parceria com atores da sociedade civil e do próprio Estado não apenas pelos objetivos, mas principalmente em função dos impactos no transbordamento de vetores positivos de inclusão e desenvolvimento social.

A curva de expansão das publicações científicas sobre o Programa Mesa Brasil revelam a existência de 3 fases evolutivas. A primeira, entre os anos de 2003 e 2007, possui um baixo número de 34 textos, equivalente a 8% do volume total. A segunda fase é de franca expansão, entre 2008 e 2011, com 97 novos textos (22% do volume total). A atual fase de intensificação do crescimento compreende o período entre 2012 e

2018, com 301 textos, os quais equivalem a 70% da agregação total de publicações.

A trajetória evolutiva das publicações sobre o Mesa Brasil demonstra que houve uma sintonia entre o baixo volume de pesquisas frente à posição periférica que o Programa possuía no Regime Nacional de Segurança Alimentar durante o primeiro mandato do presidente Lula até atingir maior publicização científica diante do destaque, baixo custo e repercussão que adquiriu nacionalmente (SESC, 2010), em comparação com o Programa Fome Zero e o projeto Bolsa Família, pilasstras centrais do Regime Nacional de Segurança Alimentar à época.

Partindo desta caracterização evolutiva de publicações sobre o Programa Mesa Brasil, o presente estudo procurou trazer uma abordagem inovadora sobre o assunto, por meio de um enfoque sobre o empreendedorismo social existente na iniciativa, o qual possui encadeamento lógico nos nódulos teóricos institucional e de segurança alimentar (figura 1).

Considerando o aporte teórico indispensável à realização da pesquisa, foram tomadas como referência as teorias que derivam do neoinstitucionalismo econômico (NORTH, 1995), por meio das quais é possível compreender a relevante implicação do papel das instituições para a geração de desenvolvimento. Compõem, também, o referencial teórico as teorias a respeito da Segurança Alimentar (SESC, 2010), que aludem à construção da concepção empírica de empreendedorismo social do SESC por meio do Programa Mesa Brasil. Conforme Figura 1.

Figura 1 – Vetores de Empreendedorismo Social do Programa Mesa Brasil



Fonte: Elaboração própria (SENHORAS; PADILHA; SILVA (2019))

A apreensão teórica desta abordagem indica que o programa Mesa Brasil se caracteriza como um relevante alavancador de uma agenda de Desenvolvimento Humano e de Segurança Alimentar em cujo padrão de construção está a noção institucionalmente fomentada de empreendedorismo social por parte do SESC em parceria com uma rede de outros atores da própria sociedade civil.

#### 4. ANÁLISE E RESULTADOS

O espaço geográfico do desenvolvimento local (bairro de Boa Vista) e do desenvolvimento regional (municípios de Roraima) na temática da segurança alimentar e nutricional pode ser compreendido como um sistema de fixos e fluxos. Sobretudo, quando levado em consideração o papel central que o Programa Mesa Brasil do Sesc Roraima possui no Regime Estadual de Segurança Alimentar.

O programa Mesa Brasil do SESC Roraima pode ser compreendido em sua dinâmica de funcionamento como um sistema em rede de fluxos e fixos (SANTOS, 2003; SENHORAS; CAVALCANTE, 2014). Assim, é possível identificar como fixos, tanto os polos de doação, recepção, voluntariado e intermediação, quanto, os fluxos de redistribuição de alimentos e de prestação de serviços de capacitação no processamento de alimentos.

Por um lado, os componentes do sistema de fixos são caracterizados pela presença de uma rede de atores com funções específicas e posições claras de interação na promoção do desenvolvimento da segurança alimentar e nutricional, sendo identificados pelas ações de doação (pessoas físicas e jurídicas), recepção (pessoas jurídicas), voluntariado (pessoas físicas) e intermediação (SESC).

Por outro lado, os elementos do sistema de fluxos são identificados pelas ações dentro de uma rede de contatos interinstitucionais, sendo elas identificadas pelos fluxos de doação de alimentos e responsabilidade social (polos doadores), pelos fluxos de recebimento de alimentos e segurança alimentar e nutricional (polos receptores), bem como os fluxos de cidadania e responsabilidade social (*gatekeepers* de ação e intermediação: voluntários e SESC).

#### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO POLO DE DOADORES DE ALIMENTOS**

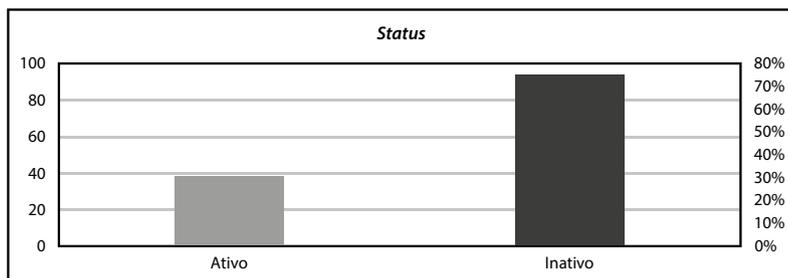
O polo de doação de alimentos do Programa Mesa Brasil em Boa Vista é conformado por uma rede de atores, pessoas físicas e jurídicas cadastradas pelo SESC. Na pesquisa de campo, foi possível identificar que o perfil daqueles que compõem o programa é, muitas vezes, diferenciado em função não apenas do porte econômico, mas também da frequência de contribuição existente.

Com base na análise no banco de cadastros no Programa Mesa Brasil do SESC de Boa Vista, foi possível identificar um total de 131 doadores cadastrados no período entre 2003 e 2018. A grande maioria se encontrava com status inativo (93 doadores) em contraposição a apenas 38 instituições doadoras com status ativo nas doações no ano de 2018 (gráfico 2).

Com base nas informações levantadas por meio da pesquisa de campo, foi possível identificar que entre as principais causas de um expressivo volume de doadores inativos no banco de dados do Programa estão o perfil descontínuo ou esporádico de doações por determinadas pessoas físicas e jurídicas ao longo dos anos ou mesmo o eventual fechamento de atividades de algumas instituições.

A análise das características dos doadores cadastrados pelo Programa Mesa Brasil pelo SESC de Boa Vista (RR) possibilitou enquadrá-los nesta pesquisa dentro de uma segmentação a título de ilustração das diferenças existentes. Assim foi possível identificar 10 categorias: comércio de alimentos; supermercado; indústria alimentícia e de bebidas; produtor rural; distribuidora de alimentos; comércio e serviços diversos; Serviço Público; Federação Comercial e Sistema S; pessoa física; e, outras instituições. Ver Gráfico 2.

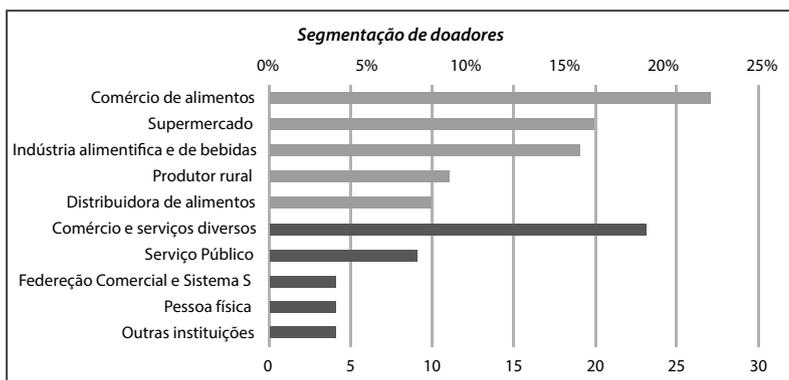
Gráfico 2 – Status dos Doadores do Programa Mesa Brasil



Fonte: Elaboração própria (SENHORAS; PADILHA; SILVA (2019))

Conforme observado no gráfico 3, há uma complexa rede de instituições doadoras cadastradas de diferentes portes econômicos, majoritariamente identificadas por pessoas jurídicas (127) em comparação a um número muito restrito de pessoas físicas (4). Logo, as empresas diretamente ligadas à produção, processamento ou distribuição de alimentos representam em número a maior concentração de doadores (49%). Ver Gráfico 3.

Gráfico 3 – Segmentação de doadores do Mesa Brasil



Fonte: Elaboração própria (SENHORAS; PADILHA; SILVA (2019))

De acordo com a visão classificatória do gráfico 3, identifica-se que a pluralidade de atores doadores para o Programa Mesa Brasil é representativa à medida que ilustra o envolvimento do setor produtivo de Boa Vista, o qual é caracterizado pela presença majoritária de micro e pequenas empresas, bem como é claramente dinamizado por uma economia do contracheque e de serviços (CHAVES, 2018).

Conforme avaliado nos dados recolhidos na pesquisa de campo no Programa Mesa Brasil do SESC de Boa Vista, a cada ano é possível identificar um ranking com os principais doadores, de modo que ao longo do tempo existe uma relativa volatilidade em relação à posição dos doadores, embora haja forte recorrência dos principais doadores.

A título de ilustração comparativa, é possível identificar no ranking dos 10 maiores doadores de 2018 (Quadro 1) uma recorrência típica do Programa Mesa Brasil ao longo de 15 anos: a fortíssima presença de supermercados, hortifrúti e centrais de distribuição de alimentos (Feiras Públicas), bem como uma constante presença de micro e pequenas empresas.

Quadro 1 – Ranking dos Top 10 Doadores de Alimentos (2018)

RAZÃO SOCIAL	ATIVIDADE	QUANTIDADE DE DOAÇÕES	QUANTIDADE TOTAL (KG)
CONAB	Distribuidora de alimentos	202	528.278,45
Supermercado Atacadão	Supermercado	192	78.948,40
Supermercado Gavião	Supermercado	194	43.821,59
Pátio das Frutas Lourinho	Comércio de hortifrúti	173	33.326,54
SEAPA	Serviço Público	11	15.854,00
Adelir	Produtor Rural	6	5.196,00
Center Box	Supermercado	92	3.686,00
Comercial São Lucas	Supermercado	23	2.650,00
Kimura	Produtor Rural	9	2.103,00
Granja Monte Cristo	Indústria de Alimentos	30	2.021,20

Fonte: Elaboração própria (SENHORAS; PADILHA; SILVA (2019))

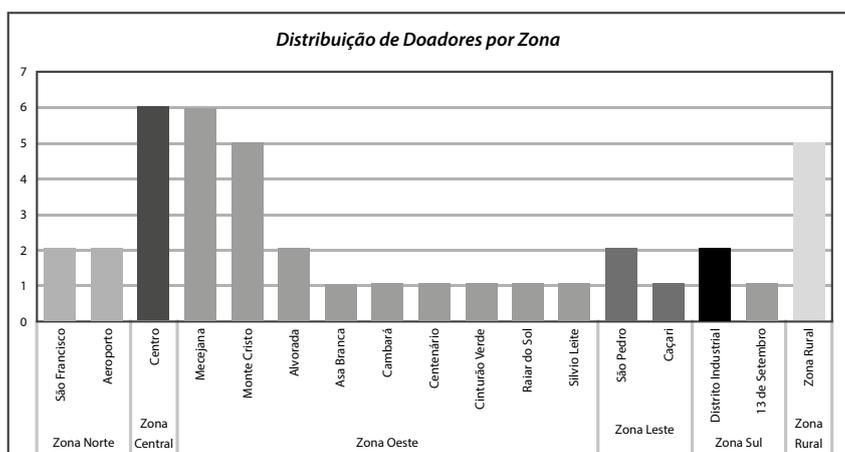
Observa-se ademais, a presença de empresas de maior porte entre os doadores recorrentes, tanto de um grupo empresarial endógeno a Roraima, como o Supermercado Gavião, com 3 unidades em Boa Vista, quanto de um grupo exógeno, como o Supermercado Atacadão, pertencente ao grupo francês Carrefour.

Significativas doações de produtores rurais individuais, comerciantes de hortifrúti das Feiras locais estão também recorrentemente presentes no Programa Mesa Brasil em Boa Vista, sendo muitas vezes associados

a doações da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) ou da Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA).

Quando analisada a distribuição socioespacial dos doadores ativos, contribuintes o Programa Mesa Brasil em Boa Vista no ano de 2018 (Quadro 2 e Figura 2), observou-se uma transversal presença em todo território boa-vistense, tanto no perímetro rural, quanto no perímetro urbano, em todas as 5 zonas da cidade (Zona Central, Norte, Sul, Leste e Oeste). Ver Gráfico 2.

Gráfico 2 – Distribuição dos Polos Doadores em Boa Vista



Fonte: Elaboração própria (SENHORAS; PADILHA; SILVA (2019))

Nos polos fixos de doação em Boa Vista, o sistema de segurança alimentar e nutricional claramente possui forte dinâmica promovida pela Zona Rural e bairro Monte Cristo, onde estão os produtores; pela Zona Central com forte presença de supermercados e comércios de alimentos; e, finalmente, pela Zona Oeste, com destaque para o bairro Mecejana em função da principal distribuidora de alimentos do município, Feira do Produtor, ver Figura 2.

Figura 2 – Distribuição socioespacial dos pólos doadores ativos do Programa Mesa Brasil em Boa Vista.



Fonte: Elaboração própria (SENHORAS; PADILHA; SILVA (2019))

Além do sistema de doadores consolidado no município de Boa Vista, em todas as zonas do perímetro urbano, bem como do perímetro rural, especificamente nas regiões do Murupú e Bom Intento, o Programa Mesa Brasil da capital também conta com a presença de doadores oriundos de outros municípios do entorno próximo de Boa Vista, respectivamente das áreas rurais dos municípios de Bonfim e Cantá, ver Figura 3.

Figura 3 – Mapa de doadores de alimentos



Fonte: Elaboração própria (SENHORAS; PADILHA; SILVA (2019))

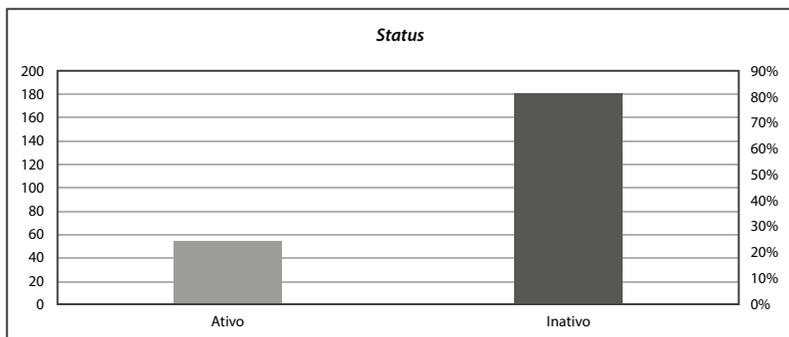
Embora haja um restrito mapa de doadores oriundos de municípios do entorno próximo à Boa Vista, composto por apenas 2 produtores rurais, com safras diretamente ligadas à capital do estado de Roraima, apenas 1 produtor continua ativo. O produtor pertence ao bairro Santa Cecília, no município do Cantá, o qual é um condomínio em perímetro rural conurbado à área urbana de Boa Vista.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO POLO DE RECEPÇÃO DE ALIMENTOS

A consolidação de uma rede de receptores de alimentos é o foco central do Programa Mesa Brasil com o objetivo de promoção de segurança alimentar e nutricional para famílias carentes, razão pela qual o tamanho do banco de receptores do SESC de Boa Vista é bem significativo, totalizando 233 instituições cadastradas.

Na composição deste banco de instituições receptoras de alimentos pelo SESC de Boa Vista, entre os anos de 2003 e 2018, observou-se um volume expressivo de 179 instituições potenciais para recepção de alimentos, embora não ativas, em contraposição a 54 instituições ativas no recebimento de alimentos no ano de 2018, conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 – Status dos receptores no Programa Mesa Brasil



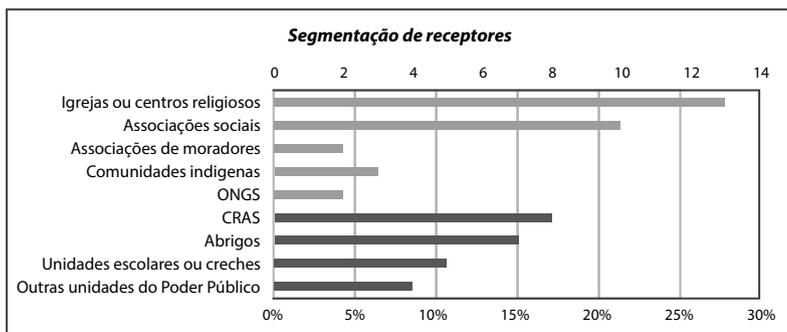
Fonte: Elaboração própria (SENHORAS; PADILHA; SILVA (2019))

Conforme entrevista concedida pela gerente do Programa Mesa Brasil do SESC de Boa Vista, Lisiane Lauro Lazzarotto, as razões de uma lista de instituições receptoras inativas tão elevada acontece em função de um forte pente fino nos últimos anos. O resultado foi o “descredenciamento daquelas instituições que não atendiam rigorosamente aos critérios que surgiram, definidos por um guia nacional

do Programa Mesa Brasil”, justamente a fim de garantir maior lisura e amplas condições de garantia de segurança alimentar.

O perfilamento do banco de receptores de alimentos do Programa Mesa Brasil do SESC de Boa Vista identificou uma segmentação de 9 categorias de instituições receptoras, sendo 5 delas de instituições privadas de interesse público, e, 4 instituições públicas, ver Gráfico 6.

Gráfico 6 – Segmentação de receptores no Mesa Brasil



Fonte: Elaboração própria (SENHORAS; PADILHA; SILVA (2019))

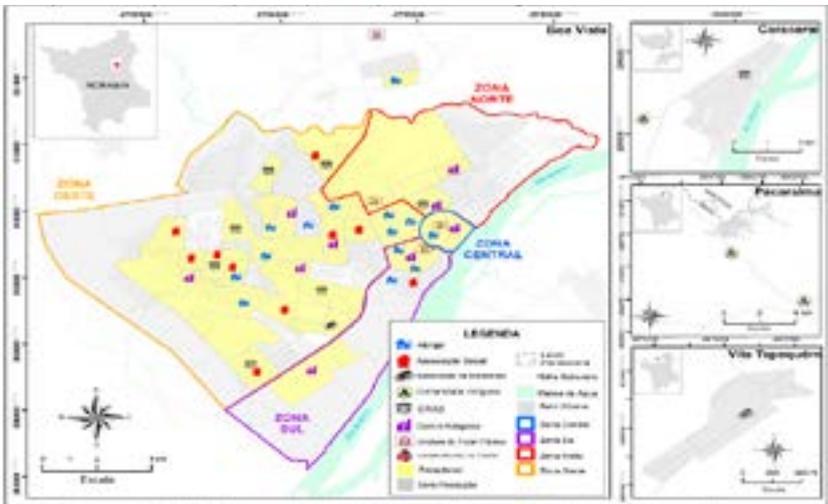
Por um lado, entre as instituições receptoras privadas de interesse público, há uma clara concentração de Igrejas ou centros religiosos (24%) e associações sociais (19%), as quais possuem forte capilaridade no território urbano de Boa Vista em relação a associações de moradores, Organizações Não Governamentais (ONGs), e, comunidades indígenas de todo o estado, as quais totalizam 14%. Por outro lado, as instituições públicas representam um polo de destaque na recepção de alimentos também devido à capilaridade nos bairros mais carentes de Boa Vista. Razão pela qual os Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) representam 15% das instituições receptoras, os abrigos 13%, e, as unidades escolares e creches 9%.

Ademais, existe uma presença em menor volume de outras instituições públicas totalizando 7%, tanto do Poder Público Executivo, como a Defesa Civil (Corpo de Bombeiros), Secretarias de Educação e

Saúde, Casa de Saúde Indígena e a Casa de Passagem, quanto do Poder Judiciário, como a vara de execuções de penas e medidas alternativas.

Com base nos dados recolhidos na pesquisa de campo no SESC de Boa Vista, foi possível construir um mapeamento sobre a distribuição geoespacial dos polos receptores de alimentos do Programa Mesa Brasil. Os polos estão presentes, não apenas no perímetro urbano e rural de Boa Vista, mas incluem também receptores ativos nos municípios de Pacaraima, Amajari e Caracaraí, conforme Figura 4.

Figura 4 – Distribuição Socioespacial dos polos receptores ativos do Programa Mesa Brasil em Roraima e Boa Vista



Fonte: Elaboração própria (SENHORAS; PADILHA; SILVA (2019))

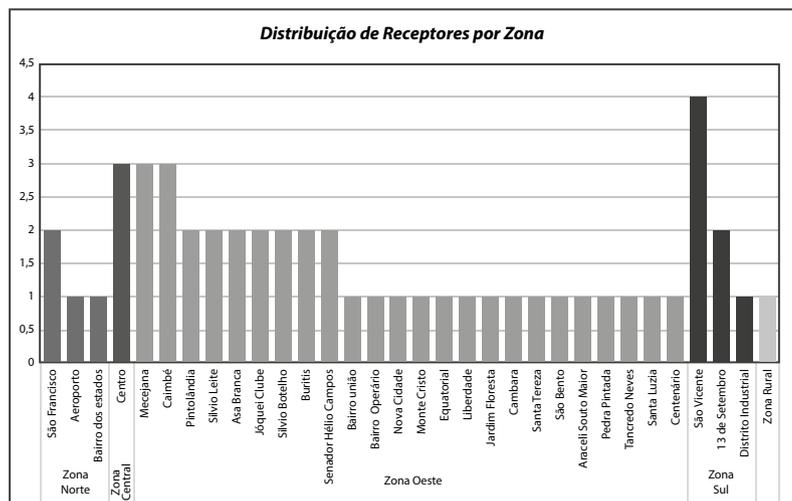
Conforme é possível identificar no mapa de distribuição socioespacial de instituições receptoras de alimentos do Programa Mesa Brasil, a Zona Oeste é o principal polo de instituições de recepção de alimentos, totalizando 70% das instituições receptoras cadastradas pelo SESC, em função de apresentar o maior número de bairros e a maior densidade populacional de Boa Vista segundo o Censo de 2010, com 215.345

habitantes, o que corresponde a 80% da população total (SENHORAS, 2018).

Neste sentido, existe uma correspondência funcional da concentração de instituições receptoras de alimentos do Programa Mesa Brasil na Zona Oeste, uma vez que esta área representa o maior inchaço populacional, oriundo do crescimento urbano de Boa Vista. Deve-se destacar que a cidade, segundo os dados do Censo de 2010, apresenta os piores indicadores socioeconômicos e, portanto, uma maior concentração de situações de vulnerabilidade em termos de bairros.

Em Boa Vista, observa-se que o Programa Mesa Brasil possui capilaridade ativa no ano de 2018 em quase todo território municipal, desde 1 instituição em área rural até outras 53 instituições presentes em bairros da Zona Norte, Central, Oeste e Sul, excluída a Zona Leste, com maior renda, a qual não conta com nenhuma instituição receptora, conforme Gráfico 7.

Gráfico 7 – Distribuição de Pólos Receptores em Boa Vista



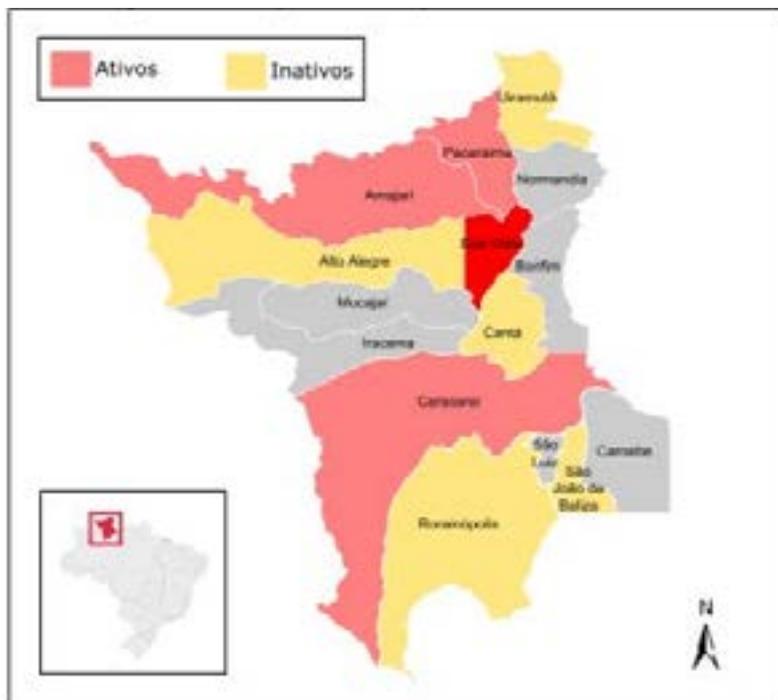
Fonte: Elaboração própria (SENHORAS; PADILHA; SILVA (2019))

Conforme o Gráfico 7, quando analisada a distribuição socioespacial das instituições receptoras, fica identificado que a Zona Oeste é o principal polo fixo de recepção, contando com 70% das instituições receptoras, seguida em ordem decrescente pelas seguintes áreas: Zona Sul (14%), Zona Norte (8%), Zona Central (6%) e Zona Rural (2%).

Quanto à presença, as Igrejas e Centros Religiosos são encontrados em todas as zonas. Por sua vez as associações sociais, unidades escolares e creches, e Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) possuem alta capilaridade na maioria das zonas urbanas de Boa Vista, o que difere em comparação aos abrigos que estão presentes exclusivamente na Zona Sul e Oeste.

A distribuição socioespacial das instituições receptoras de alimentos do Mesa Brasil do Sesc Boa Vista demonstra a relevância que o programa adquiriu não apenas no desenvolvimento local da segurança alimentar e nutricional do município de Boa Vista, mas também no desenvolvimento regional da mesma nos municípios do interior do estado, os quais também são atingidos ou foram alvo em algum momento de existência do programa entre os anos de 2003 e 2018, conforme Figura 5.

Figura 5 – Mapa de receptores de alimentos



Fonte: Elaboração própria (SENHORAS; PADILHA; SILVA (2019))

No banco de cadastro do Programa Mesa Brasil do SESC de Boa Vista, foram identificadas instituições receptoras de alimentos com status ativo em três municípios do interior, Pacaraima, Amajari e Caracarái. O status ativo foi observado também na própria capital, Boa Vista. Em um contexto de atendimento do programa, em algum momento desde o ano de 2003, foi observado nos municípios de Rorainópolis, São João da Baliza, Cantá, Alto Alegre e Uiramutã.

Com base na figura 2 é possível identificar as repercussões em termos de difusão da segurança alimentar e nutricional por parte do Programa Mesa Brasil em um amplo território roraimense, uma vez que ele se mostrou presente entre 2003 e 2018 em 60% dos municípios do estado

por meio de doações encaminhadas a instituições receptoras cadastradas no SESC.

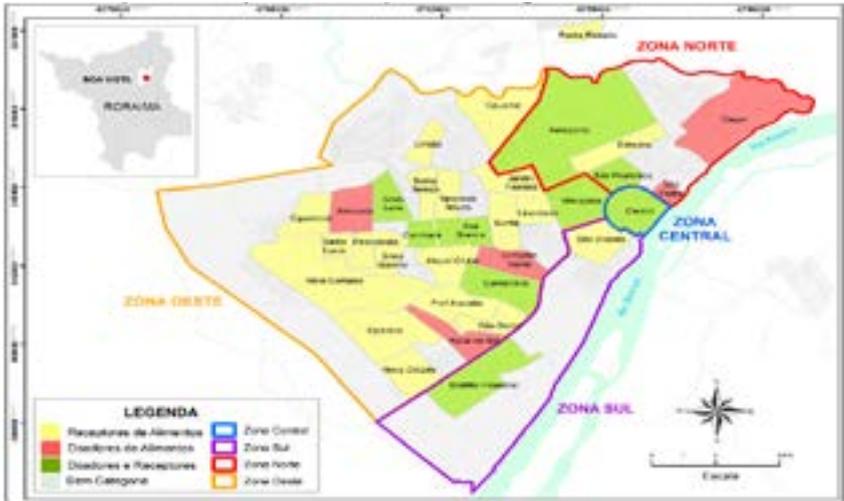
Conforme entrevista concedida pela gerente do Programa Mesa Brasil do SESC de Boa Vista, Lisiane Lauro Lazzarotto, o status inativo de instituições oriundas de municípios do interior de Roraima se deve não necessariamente em função do não atendimento a novos critérios do Programa, mas, antes, está relacionado a problemas logísticos e de acesso a determinadas áreas.

As razões que explicam a inatividade de instituições receptoras nos municípios do interior são a dificuldade logística de distribuição dos alimentos para aqueles mais distantes em relação a Boa Vista [Rorainópolis e São João da Baliza] e em função das dificuldades de acesso a determinadas comunidades indígenas [Alto Alegre e Uiramutã (LAZZAROTTO apud SENHORAS; PADILHA, 2019)].

Por um lado, as repercussões em termos de segurança alimentar e nutricional do Programa Mesa Brasil do SESC de Boa Vista acontecem eventualmente e de modo não contínuo em determinados municípios do interior haja vista a existência de problemas logísticos e de acesso, o que acaba sendo pontualmente trabalhado de modo suplementar por meio de ações e eventos específicos de natureza itinerante ao longo do ano, junto inclusive com outras instituições do sistema S.

Por outro lado, o desenvolvimento local da segurança alimentar na capital do estado, Boa Vista, torna-se notória à medida que existe uma consolidada rede de intercâmbios entre doadores e receptores de alimentos intermediada funcionalmente pelo SESC de Boa Vista e contando com a presença de voluntários que são majoritariamente oriundos das próprias instituições receptoras. Ver Figura 6.

Figura 6 – Sistema de polos doadores receptores ativos do Programa Mesa Brasil em Boa Vista



Fonte: Elaboração própria (SENHORAS; PADILHA; SILVA (2019))

A despeito do SESC não contar com um banco de voluntários como tradicionalmente acontece no Programa Mesa Brasil em outros estados, as instituições receptoras e algumas instituições doadoras são muito ativas na rápida mobilização de voluntários para o desenvolvimento de processos de seleção, carregamento e distribuição dos alimentos doados, o que é funcional para as rotinas diárias de funcionamento do programa que claramente atingem 37 dos bairros de Boa Vista, de um total de 58 bairros.

Ao longo dos anos de 2003 a 2018, as repercussões do desenvolvimento regional da segurança alimentar e nutricional do programa Mesa Brasil do SESC de Boa Vista atingiram, portanto, 60% dos municípios de Roraima, enquanto na capital do estado, o desenvolvimento local da segurança alimentar atingiu 64% dos bairros (Figura 6).

### 4.3 CARACTERIZAÇÃO IN LOCO DO PROGRAMA MESA BRASIL

O programa Mesa Brasil trata-se de uma iniciativa do Departamento Nacional do Serviço Social do Comércio (SESC) que foi estruturado e difundido simultaneamente no ano de 2003 em todos os estados brasileiros em um contexto de desenvolvimento do Regime Nacional de Segurança Alimentar com base no Projeto Fome Zero durante a gestão do governo Lula.

O desenvolvimento do programa Mesa Brasil pelo SESC de Boa Vista fundamentou-se em uma concepção de rede de solidariedade com base nas normas do Departamento Nacional do SESC. Opera em termos de redistribuição de alimentos excedentes, de combate ao desperdício e garantia da segurança alimentar e nutricional, fundamentando-se em uma culinária social.

Embora possuindo autonomia operacional, o Programa Mesa Brasil do SESC de Boa Vista adota um logo padrão (Figura 7) e segue diretrizes nacionais presentes nos manuais do Departamento Nacional do SESC, “Mesa Brasil: Rede Nacional de Programas contra a fome e o desperdício de alimento” (SESC, 2003) e “Guia do Programa Mesa Brasil SESC” (SESC, 2017).

Figura 7 – Imagens do Programa Mesa Brasil, SESC de Boa Vista



Fonte: Elaboração própria (SENHORAS; PADILHA; SILVA (2019))

As atividades de coordenação e intermediação entre doadores, receptores e voluntários desenvolvidas no Programa Mesa Brasil pelo SESC de Boa Vista conta com 5 colaboradores contínuos, 1 gerente, 2 assistentes administrativos, 1 auxiliar de serviços gerais, 1 motorista (Figura 7B), além de outros colaboradores não contínuos, como nutricionista, culinária, professores e palestrantes.

O sistema dinâmico de fixos de doação e recepção de alimentos é a parte essencial de materialização do Programa, sendo conformado por um amplo cadastro de instituições e pessoas físicas, as quais podem ser visualizadas na figura 7C em evento de socialização promovido pelo SESC em 2018.

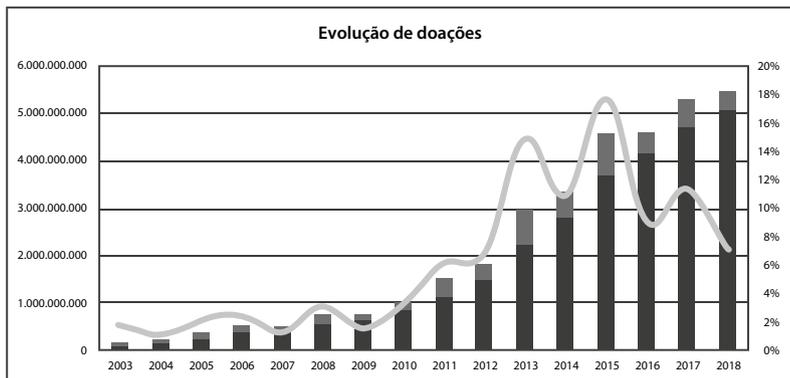
Como ator funcional no desenvolvimento do Mesa Brasil, balizado pelos princípios de cidadania e solidariedade, o voluntariado é uma parte essencial do programa que se materializa pela participação ativa e voluntária de determinados doadores, mas principalmente das instituições receptoras de alimentos, em atividades de seleção, carregamento e distribuição, haja vista que ainda não existir um banco de voluntários cadastrados (Figura 7D).

Em função da rede conformada pelo sistema de doadores e receptores de alimentos e pelo sistema de intermediação (SESC) e de voluntariado (pessoas físicas), o objetivo primário no desenvolvimento da segurança alimentar e nutricional reside na redistribuição e aproveitamento integral de alimentos, sendo identificado em sua evolução pelo volume de doações arrecadadas ao longo do tempo, entre 2003 e 2018.

Sob o prisma quantitativo, o programa Mesa Brasil desenvolvido pelo SESC de Boa Vista possui indicadores brutos de evolução crescente no objetivo primário de arrecadação de alimentos (Gráfico 8), não obstante a volatilidade da arrecadação ser uma característica estrutural em função de problemas de safras ou de desaceleração econômica.

Conforme se pode observar no Gráfico 8, o programa Mesa Brasil somente conseguiu desenvolver melhorias no padrão de segurança alimentar em Boa Vista e em alguns municípios do interior em função do volume de alimentos arrecadados ao longo do período de conformação do programa, entre 2003 e 2018, totalizando 5.066.898.038 Kg de alimentos doados que chegaram às mesas de famílias em condição de vulnerabilidade social. Ver Gráfico 8.

Gráfico 8 – Evolução de volume de doações



Fonte: Elaboração própria. Base de dados SESC/RR (2018)

Quando se leva em consideração o perfil de alimentos arrecadados pelo Programa Mesa Brasil do SESC de Boa Vista, observa-se, tanto alimentos in natura excedentes ou industrializados com uso final direto (figura 8A), quanto alimentos desperdiçados, que perderam valor comercial ou com algum grau de dano que potencialmente podem passar por seleção e aproveitamento integral nas práticas de culinária social (figura 8B).

Como programa multisetorial e multitemático, o Mesa Brasil não se materializa apenas pelas atividades de arrecadação e redistribuição de alimentos, mas antes, inclui uma série de atividades produtivas em conscientização e promoção da segurança alimentar em termos amplos, por meio de cursos de aproveitamento integral de alimentos (figura 8C) ou de palestras e eventos presenciais e itinerantes em Boa Vista e em municípios do interior de Roraima (figura 8D).

Por um lado, o Programa Mesa Brasil do SESC de Boa Vista tem recorrentemente se transformado em sua missão ao longo dos anos ao atuar com grupos de alta vulnerabilidade, como as comunidades indígenas, ainda com dificuldades de acesso, bem como, mais recentemente, com crianças venezuelanas em situação de desnutrição em abrigos coordenados pelo Exército na Operação Acolhida. Ver Figura 8.

Figura 8 – Imagens de alimentos e práticas



Fonte: Elaboração própria. Base de dados SESC/RR (2018)

Por outro lado, o Mesa Brasil tem continuamente promovido cursos, palestras e orientações, tanto, junto a produtores rurais e comerciantes sobre armazenamento e transporte dos produtos doados, quanto, ações de capacitação no processamento de alimentos com instituições receptoras dos alimentos.

Dentro de uma perspectiva sistêmica de rede, o Programa Mesa Brasil é ativo em reuniões do Conselho Municipal e Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional (SESC-RR, 2018) e em atividades e eventos itinerantes que o SESC juntamente com outras instituições do Sistema S promovem na capital, Boa Vista, e em municípios do interior.

Entre campanhas de arrecadação de alimentos, encontros, cursos, palestras e eventos itinerantes, cabe destacar as ações previamente identificadas de promoção de uma educação para a segurança alimentar e nutricional. Além disso, o pioneiro Concurso de Culinária Mesa Brasil 15 anos, realizado em 2018 com o objetivo de fortalecer uma concepção de culinária social, adaptada às especificidades regionais.

## 5. CONCLUSÕES

O empreendedorismo tem se caracterizado como uma temática emergente e que muito rapidamente se transforma em escala e escopo como um fenômeno mundial com ampla repercussão, tanto, no meio científico, em função do crescente número de publicações, quanto, no dia a dia das pessoas e das organizações públicas e privadas.

Como uma tipificação diferenciada, o empreendedorismo social se caracteriza como um processo estratégico de catálise social que provê uma oportunidade para se desafiar, questionar e repensar conceitos e pressupostos consagrados (MAIR; MARTÍ, 2006). Razão pela qual o presente estudo trouxe uma análise reflexiva sobre a realidade de um estudo de caso, ainda pouco explorado no país.

O presente artigo promoveu estudo de caso alicerçado nas ações de empreendedorismo social do SESC de Boa Vista (RR) presente no Programa Mesa Brasil, resultando na construção de um mapeamento do sistema reticular dos diferentes atores ligados à iniciativa, originando tanto uma caracterização *in loco* quanto uma análise de percepção do programa por parte de uma amostra de atores diretamente envolvidos.

É possível compreender o programa Mesa Brasil do SESC Roraima como um sistema de empreendedorismo social conformado por uma rede de fluxos e fixos. A dinâmica de fixos é composta pelos polos de doação, recepção, voluntariado e intermediação. A dinâmica de fluxos constitui-se pela redistribuição de alimentos e de prestação de serviços de capacitação no processamento de alimentos na modalidade de fluxos.

A pesquisa observou um total de 10 categorias de doadores: comércio de alimentos; supermercado; indústria alimentícia e de bebidas; produtor rural; distribuidora de alimentos; comércio e serviços diversos; Serviço Público; Federação Comercial e Sistema S; pessoa física; e outras instituições. Os doadores são tanto de origem endógena a Roraima (Supermercado Gavião, com 3 unidades em Boa Vista) quanto exógena (Supermercado Atacadão, do grupo francês Carrefour), bem como oriundos das áreas rurais dos municípios de Bonfim e Cantá.

Entre as instituições receptoras privadas observa-se significativa e ampla concentração de igrejas ou centros religiosos (24%) e associações sociais (19%), em contraposição a associações de moradores, Organizações Não Governamentais (ONGs), e, comunidades indígenas de todo o estado, as quais totalizam 14%.

Na participação das instituições públicas, em razão da capilaridade nos bairros mais carentes de Boa Vista, constatou-se que os Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) representam 15% das instituições receptoras, os abrigos 13%, e, as unidades escolares e creches 9%.

Por fim, no que tange à socio-espacialização da rede de receptores foi possível observar que a Zona Oeste é o principal polo fixo de recepção, contando com 70% das instituições receptoras, seguidas, em ordem decrescente, pelas seguintes áreas: Zona Sul (14%), Zona Norte (8%), Zona Central (6%) e Zona Rural (2%).

Conclui-se, com base nos resultados apresentados na pesquisa, que o Programa Mesa Brasil possui relevância como fenômeno com ampla difusão nacional e como objeto científico. No município de Boa Vista (RR), os impactos do empreendedorismo social do SESC-RR na iniciativa são perceptíveis sob o prisma territorial, tanto no perímetro urbano, quanto territorial, com positiva repercussão na formação de uma articulada rede de atores focada na garantia e desenvolvimento da segurança alimentar e nutricional.

## 6. REFERÊNCIAS

ALVORD, S. H.; BROWN, L. D.; LETTS, C. W. “Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study”. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 40, n. 3, September, 2004.

CHAVES, A. “Com menor PIB do país, Roraima segue com alta concentração da economia na capital, aponta IBGE”. **Portal G1 Roraima** [17/12/2018]. Disponível em: <[www.globo.com/rr](http://www.globo.com/rr)>. Acesso em: 10/03/2019.

GOOGLE SCHOLAR. **Consulta sobre Segurança Alimentar e Programa Mesa Brasil na Plataforma Google Scholar**. Boa Vista: UFRR, 2019.

MAIR, J.; MARTÍ, I. “Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight”. **Journal of World Business**, n. 41, 2006.

NORTH, D. “The new institutional economics and third world development”. In: HARRIS, J. et al. (eds.). **The new institutional economics and third world development**. London: Routledge, 1995.

SANTOS, M. **A Natureza do Espaço: Técnica, Razão e Emoção**. 3ª Edição. São Paulo: EdUSP, 2003.

SENHORAS, C. A. B. M. **Lei Maria da Penha e sua aplicabilidade na Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher de Boa Vista (RR)** (Dissertação de Mestrado). Boa Vista: UFRR, 2018.

SENHORAS, E. M.; CAVALCANTE, J. S. “Turismo e os padrões de desenvolvimento endógeno e exógeno”. **Revista Turismo y Desarrollo**, n. 17, Diciembre, 2014.

SENHORAS, E. M.; PADILHA, D. S. **Mapas sobre Programa Mesa Brasil no estado de Roraima** (DVD-ROM). Boa Vista: UFRR, 2019.

SENHORAS, E. M.; PADILHA, D. S. **Pesquisa de campo e banco de dados sobre Programa Mesa Brasil em Roraima** (DVD-ROM). Boa Vista: UFRR, 2019.

SESC – Serviço Social do Comércio. **Anais Seminário Nacional Mesa Brasil SESC: Segurança alimentar e nutricional. Desafios e estratégias**. 1ª edição. Rio de Janeiro: SESC, 2010.

SESC – Serviço Social do Comércio. **Guia do Programa Mesa Brasil SESC**. Rio de Janeiro: SESC, 2017.

SESC – Serviço Social do Comércio. **Mesa Brasil: Rede Nacional de Programas contra a fome e o desperdício de alimentos**. Rio de Janeiro: SESC, 2003.

SESC-RR - Serviço Social do Comércio. Departamento Regional em Roraima. **Relatório Anual 2015: Programa Mesa Brasil SESC**. Boa Vista: SESC-RR, 2015.

SESC-RR - Serviço Social do Comércio. Departamento Regional em Roraima. **Relatório Anual 2017: Programa Mesa Brasil SESC**. Boa Vista: SESC-RR, 2017.

SESC-RR - Serviço Social do Comércio. Departamento Regional em Roraima. **Relatório Anual 2018: Programa Mesa Brasil SESC**. Boa Vista: SESC-RR, 2018.



## **DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E INOVAÇÃO NA ERA DA COMUNICAÇÃO VERDE: UM ESTUDO DE CASO DE INICIATIVAS PAUTADAS NA AÇÃO DO EMPREENDEDORISMO JOVEM**

**Adrielle Peres Ayres**

Graduada – UniCesumar e UMESP

adrielleperesayres@gmail.com

## INTRODUÇÃO

A palavra inovação por si só parece ser explicativa e denota a possibilidade de criar e pensar caminhos e meios para realizar atividades que demandam, por exemplo, alternativas ou soluções novas. Como pontua Carstens e Fonseca (2019, p. 19):

Quando nos referimos à inovação, apesar de trazer imediatamente a ideia de algo novo, não significa que estamos nos referindo a algo criado totalmente do zero. Uma inovação, na maioria das vezes, parte de uma ideia já desenvolvida e aplicada em um contexto que, de alguma maneira, foi aprimorada ou adaptada para um novo uso.

Sendo assim, sua definição pode estar presente tanto em contextos nos quais alguém ainda não tenha pensado em determinada solução como em situações em que uma proposta, já existente de certo modo, possa ser aprimorada, incentivada, intensificada ou iniciada, se ainda não tiver sido posta em prática ou testada em um novo negócio, por exemplo.

Inovar, então, significa colocar algo novo ou de um jeito novo em ação, criando, para isso, possibilidades ainda pouco ou nada exploradas, podendo gerar uma atitude ou produto diferente da maioria do que se vem observando ser feito.

Nesse sentido, cabe levar em consideração, ainda, que “inovação envolve uma série de competências voltadas à tecnologia, ao marketing, à produção, à gerência, aos recursos humanos, à logística, ao conhecimento (know-how) [...]” (PAIXÃO, 2015, p. 26), o que envolve diversas circunstâncias que precisam atuar em conjunto para que os resultados se concretizem.

Tecnologia, por sua vez, é outro termo que surge um tanto quanto apoiado na raiz do mesmo conceito e que representa, em suma, “transformações”, as quais trazem não apenas aceleração em termos de desenvolvimento, mas também inovação disruptiva na gestão de empresas (CARSTENS; FONSECA, 2019, p. 9).

Ao propor a criação de mecanismos que permitam modernizar, diversificar ou mesmo expandir a possibilidade de determinadas ações ou formas produtivas com base em novos meios, modifica a forma como as pessoas se relacionam com recursos e como conduzem ações na sociedade e na esfera produtiva a partir deles, sendo que “inovações tendem a acontecer a partir de algo [...] que vai ser aprimorado por meio de uma gama de conhecimentos orientados conforme determinada configuração ou processo tecnológico”, lembrando também que “inovar tecnologicamente significa realizar um intenso trabalho de pesquisa [...]” (CARSTENS e FONSECA, 2019, p. 20).

O empreendedorismo, em tal ponto, é algo que caminha lado a lado com ambas as temáticas. Bem por isso, aliás, parece ser cada vez mais difícil dissociar totalmente as três abordagens.

Segundo ressalta Biagio (2012, p. 3):

Definindo da forma mais simples, empreendedorismo significa executar, pôr em prática ou levar adiante uma ideia, com a intenção de atingir objetivos e resultados. Definindo tecnicamente, empreendedorismo é a área do conhecimento dedicada a estudar os processos de idealização de empreendimentos, destacando tanto o valor de uma ideia como a sua capacidade de agregar valor ao que já existe (produto e processo).

Quem decide empreender, quer seja por necessidade, por oportunidade ou por gosto, geralmente tem alguma ideia inovadora para apresentar ao mercado e à sociedade ou visualiza um novo jeito de atender e posicionar um produto ou serviços que tenham diferenciais, ao mesmo tempo em que a tecnologia é algo que se faz cada vez mais presente em um mundo altamente competitivo como o que se evidencia hoje, entregando ferramentas para que se possa atingir tais objetivos.

Ainda aproximando o entendimento dessa relação, conforme Carstens e Fonseca (2019, p. 21) as “inovações surgem em mentes criativas, nos mais diversos lugares, por necessidade ou por acaso”, o que faz pensar no quanto inovar e empreender são questões que podem estar bastante juntas.

Ao provocar impactos na economia, também cabe destacar que empreender pode gerar progresso e desenvolvimento no mercado ou na sociedade (MARIANO e MAYER, 2008, p.13), o que faz refletir a respeito da importância que novas ações nesse cenário podem trazer.

Em uma era na qual muito se fala a respeito de educação ambiental e conceito de sustentabilidade, aliás, não é de se admirar que também outras preocupações comecem a surgir na pauta das novas empresas e de quem empreende.

A expansão demográfica e a industrialização de processos no último século trouxeram importantes impactos sociais, econômicos e principalmente ambientais à sociedade moderna, o que gerou desafios atualmente considerados urgentes a serem pensados no âmbito do comportamento de consumo (AMARAL Filho et. al., 2013).

Assim, fez surgir e acentuar a cautela com o desenvolvimento sustentável e, de modo geral, várias áreas começaram a ser mobilizadas, desde a própria esfera produtiva e setores de desenvolvimento de produtos, até áreas institucionais e de Ciências da Comunicação como um todo.

Essa é, então, uma pauta integrada que, definitivamente, parece já não ter como ficar de fora do planejamento das empresas, da sociedade e de produtores.

Diante da contextualização em questão, o objetivo desse estudo foi observar tecnologias e métodos voltados à sustentabilidade na confecção de produtos e peças em iniciativas empreendedoras de duas empresas fundadas por jovens na cidade de São Paulo, SP, Brasil, e buscar compreender, mediante as experiências e implementações relatadas, a motivação das atividades, bem como a tecnologia e inovação que foram buscadas para viabilizá-las e como tais empresas enxergam o propósito que possuem de disseminar esforços e conscientização, inicialmente centralizados nelas, para a sociedade como um todo, sendo o próprio empreendedorismo, nesse caso, um caminho para que haja fomento da cultura de novos produtos sustentáveis em diferentes segmentos de mercado.

Apresenta-se, assim, na sequência, a metodologia que foi consultada para validar o estudo de caso, com a próxima seção tratando do embasamento teórico e breve revisão da bibliografia das temáticas relacionadas ao objetivo do estudo, e, em seguida, partindo-se finalmente para a análise dos dados e discussão de resultados, bem como a elaboração da conclusão e indicação das referências utilizadas.

## 2. METODOLOGIA

Essa parte do estudo tem a intenção de apresentar qual foi o caminho metodológico percorrido para o desenvolvimento da análise.

O método escolhido foi o de estudo de caso, sendo composto pelo resultado da participação de duas jovens empresas diferentes, tendo elas sido escolhidas pela razão de denotarem uma necessidade, urgência ou tendência em ascensão na sociedade hoje e nas empresas em geral: a sustentabilidade.

De acordo com Yin (2015, p. 109), é possível ter várias fontes de evidências para a construção de um estudo de caso, dentre elas registros em arquivos, entrevistas e artefatos físicos, exemplos de itens que se fizeram presentes na análise. Nas variações dentro do estudo de caso como estratégia de pesquisa, considera-se ainda que a pesquisa pode incluir casos únicos ou múltiplos, sendo que, neste caso, utilizou-se a análise múltipla, por adequação ao que pretendia-se investigar.

Para atingir um bom estudo buscou-se considerar o fator significativo do tema, tendo potencial de interesse público geral, de suma importância, além do caráter técnico (YIN, 2015).

Escolheu-se também por referência, como mencionado, utilizar as duas empresas para validar os dados e resultados, pois buscou-se uma intersecção entre possíveis motivações e métodos selecionados para viabilizar a operação de forma mais sustentável, mesclando experiências no decorrer da análise feita e entendendo-se os potenciais pontos em comum, buscando traçar uma tendência desse mercado.

Para isso, considerou-se um referencial de teoria-problema, conforme Luna (1999) para proceder à formulação do planejamento de pesquisa. Partiu-se, então, para a pesquisa qualitativa de caráter exploratório junto às empresas empreendedoras, por permitir trabalhar o problema de pesquisa, de modo a analisar profundamente todos os possíveis fatores envolvidos, de forma que as entrevistadas discorressem mais livremente a respeito das causas e técnicas que as levaram a iniciar seus negócios.

A escolha das empresas se deu pela oportunidade de observar, em ambos os casos, um "embrião" de empresa jovem, que nasce com um conceito novo de desenvolvimento sustentável, precisando, para isso, fazer uso de novas tecnologias disponíveis no mercado, como as de fabricação de tecidos inovadores (exemplo: utilizando-se garrafas PET a partir de reciclagem) ou implementação de ciclos de reuso e de fabricação apoiados em conceitos de "logística reversa" para permitir a melhor operação.

Nos dois casos, chamou a atenção o fato de serem empresas pensadas e idealizadas por jovens, entre 25 e 35 anos (levando-se em consideração o período de surgimento até o atual), unindo a possibilidade de ter experiências progressas de contato com conhecimento para fazer vingar a ideia de empreender.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e análise documental para entender a causa inovadora e sustentável, a fim de compreender também suas expectativas e níveis de conhecimento para a ação. Estas entrevistas foram feitas no mês de junho de 2019 e formalizadas também por e-mail, com duração média de 20 minutos cada, e os materiais foram voluntariamente disponibilizados para consulta e análise.

Para isso, buscou-se analisar, com base na técnica de análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2011), indicadores que contribuem para a descoberta de fatores importantes das práticas. Alguns, no caso, se destacam, como: a) analisar a importância do tema e seu posicionamento no eixo da pauta econômica e social que há hoje, com demandas em evidência e emergência; b) entender modelos que serviram de base e motivação e que levaram ambas as iniciativas a vingarem e como foi o início das empresas; c) entender o modo como elas operam, quais são

suas principais premissas e conceitos e qual a percepção de contribuição que as empreendedoras têm, quais técnicas de Comunicação Verde aplicam ao projetar e trabalhar essa ideia, e suas perspectivas para o futuro da atividade e de um possível novo modelo de consumo mais duradouro, que pautar novas práticas no mercado, alavancando um ritmo sócio e ambientalmente mais responsável.

Para que tal estudo pudesse ser elaborado e apresentado em forma de pesquisa, o artigo buscou seguir a lógica citada adiante: formulação e delimitação de uma temática para estudo e apresentação da metodologia que foi utilizada, relatando o caminho de investigação e levantamento que foi percorrido para colher informações em todas as fases deste trabalho, desde o planejamento, estruturação, pesquisa, execução e análise de resultados, posteriormente apresentando-se também o embasamento teórico que permite criar reflexões e inferências do tema com os desafios e realidade contemporânea da sociedade, sustentando a necessidade de se pensar e analisar tais questões e, em seguida, trazendo a seção de discussão de resultados para que fosse possível tecer a conclusão e proceder à indicação de referências utilizadas.

### **3. EMBASAMENTO TEÓRICO**

A palavra "sustentabilidade", no contexto das organizações, pode remeter a dois conceitos que se interligam: a sustentação, do ponto de vista da viabilidade do negócio em si — o que também enseja o equilíbrio de diversos fatores, como o financeiro, o planejamento, de mercado e de gestão, essenciais inclusive ao próprio ato de empreendedorismo — e principalmente ao da sustentabilidade no que se refere à responsabilidade social e ambiental, foco de esforços diferentes a depender da atividade que a empresa exerce e de respostas às demandas que se apresentam, à visão do que é sustentável de fato e que contribuem para que ela tenha boa aceitação de seu público consumidor, refletindo isso na própria "sustentação" em sentido de continuidade da atividade.

Assim, mais uma vez, a sustentabilidade empresarial surge como ponto de atenção. Já os conceitos de Marketing Ambiental e responsabilidade social ganham espaço também na competitividade dos negócios (DIAS, 2011).

Não raramente, aliás, cada vez mais esses dois conceitos se “encontram” e coincidem, já que hoje, quer seja por uma questão de posicionamento, quanto por questão de redução de impactos, custos e desperdícios, as empresas começam a pensar mais seriamente a respeito da utilização consciente de seus recursos e do alcance mais certo de seus mercados.

À medida que o desafio aumenta e os impactos se apresentam, com problemas ambientais globais, variados atores sociais passam a se mobilizar e a agir sobre a questão (DIAS, 2011), sendo que há que se considerar que a empresa, igualmente como agente da sociedade (ou seja, que age sobre a sociedade), também passa a entender isso como urgência, na procura por fomentar e satisfazer as necessidades de produção e consumo — papel conhecido do marketing em sua concepção — mas também por atendê-las, levando em consideração aspectos ecológicos e de valores, para atingir sustentabilidade.

Logo, o marketing passa a assumir uma função que também tem viés “ambiental” e “verde”, por assim dizer, na busca pela “empatia” entre as áreas, afetando o planejamento de produtos, serviços e posicionamento para divulgação.

Ações empreendedoras, por outro aspecto, se apresentam em ritmo aquecido tanto no que diz respeito a uma causa ou a outra, e se apoiam em soluções tecnológicas para criar um fluxo de trabalho que seja mais produtivo e viável, econômica e globalmente.

Aprofundando a visão, segundo Kotler e Armstrong (2015, p. 287), “o desenvolvimento de um novo produto começa com a geração de ideias [...]”, enfatizando-se a busca sistemática nessa conjuntura.

Com base na análise de várias situações e cases de mercado, Kotler e Armstrong (2015) trazem importantes pontuações a respeito de marketing empreendedor e do ciclo em que a empresa pode se manter, ressaltando o quão essencial é gerenciar e equilibrar isso constantemente.

De acordo com Kotler e Armstrong (2015, p. 591), "*as abordagens para a estratégia e a prática de marketing muitas vezes percorrem três estágios: o marketing empreendedor, o marketing formalizado e o marketing criativo.*"

Isso faz refletir a respeito de que, depois de empreender, é preciso formalizar ainda mais as ações relativas à prática e depois partir para o marketing criativo, mantendo-as em alta, sendo algo que precisa ser alimentado.

Desse modo, Kotler e Armstrong (2015) trazem ainda a definição de marketing empreendedor na perspectiva de que a maioria das empresas é fundada por indivíduos que vivem de acordo com sua sagacidade, ou seja, aptidão para reconhecer indícios e oportunidades.

Na mesma linha, pode-se pensar também no quanto essa sagacidade surge da observação de dinâmicas que se sucedem no mercado e na sociedade, em especial tendo atenção aos desafios apresentados em cada momento:

Ao se deparar com grandes mudanças tecnológicas e profundos desafios econômicos, sociais e ambientais, os clientes de hoje estão gastando com mais cautela e reavaliando seu relacionamento com as marcas. Por sua vez, nunca foi tão importante desenvolver forte relacionamento com o cliente baseado em valor real e duradouro. (ARMSTRONG e KOTLER, 2015, p. 3).

No embasamento teórico vale também entender que a partir dessa lógica a ação de partir para a concretização da ideia percebida e que precisa ser melhor colocada em prática requer, muitas vezes, que se empreenda um esforço que engloba diferentes tarefas.

Cabe ressaltar, no mesmo contexto, a importância de se pensar em novos meios de consumo e o papel do comportamento do consumidor e da cobrança de novas práticas mais sustentáveis em geral, na busca por processos não prejudiciais ao meio ambiente e mais "vantajosos" a todos, lembrando, ainda, que a união de desejos e recursos gera demanda (ARMSTRONG e KOTLER, 2015).

Entregar uma solução que traga respostas a essas demandas seria, então, entregar também algum tipo de valor.

É possível entender também, nesse aspecto, que a preocupação com a parte sustentável é uma demanda de negócio no contexto de uma nova sociedade de consumo:

“As empresas estão reexaminando suas conexões com os valores e as responsabilidades sociais e com o planeta que nos sustenta. À medida que os movimentos ambientais e sociais amadurecem ao redor do mundo, as empresas sofrem pressão para desenvolver práticas de marketing sustentável. A ética corporativa e a responsabilidade social tornaram-se tópicos importantes em praticamente todas as áreas de negócios [...]” (ARMSTRONG; KOTLER, 2015, p. 28).

Uma nova cultura que vai surgindo em torno dessa temática socialmente responsável, puxada pelos princípios de "economia verde", em meio a uma sociedade de consumo que começa a se alterar também pelo comportamento desses novos consumidores, atualmente preocupados com o cenário da sustentabilidade e com seus respectivos “papéis no mundo”, impulsiona um movimento que tem muita força no sentido de trazer novas demandas ao mercado e forçar as empresas a se adaptarem a essa disrupção.

Elas, logicamente, procurarão adaptar essa realidade para uma operação viável dentro do contexto de negócio em que atuam.

Como aborda Kunsch (2009), a comunicação é um viés importante, que também precisa ser considerado, sendo que também pode-se pensar seu papel na construção de projetos de sustentabilidade.

No entanto, um item curioso na discussão é notar a influência que o comportamento das pessoas (no caso constituindo-se como grupo consumidor de bens), e não tanto a causa em si, parece ter sobre as práticas como um efeito maior, sendo o indivíduo que consome o centro da alavanca que “puxa” essa maneira de reorganizar a produção de bens de consumo, de modo que se atenda às necessidades da população sem prejudicar o meio ambiente, estendendo tal ação a uma cultura

que também faz pensar no conceito que apoia os alicerces do chamado Marketing Ambiental (AMARAL FILHO et. al., 2013).

Uma vez que toda ação empreendedora demanda ideias, práticas e recursos, o presente estudo buscou estabelecer como objetivo a ideia de procurar entender como essa realidade tem despertado a atenção e se manifestado entre jovens, que procuram também a junção de aspectos sociais em seus planos de ação para início de uma nova empresa ou lançamento de marca, por exemplo.

Em outras palavras, estudar o retrato de uma configuração de atividade na qual inovação, sustentabilidade e empreendedorismo se constituem como fatores que são cada vez mais observados caminhando juntos em ações recentes desse núcleo em especial, o qual tende, por sua vez, a replicar esse formato para demais esferas, em resposta à uma necessidade e a um propósito sustentável de valor.

De tal forma, nota-se, unindo os conhecimentos revisados, que para o empreendimento de uma ideia ou nova marca no mercado, tendo ideais claros em especial ligados a uma nova cultura emergente de consumo, como é o caso do desenvolvimento sustentável, também pode ser visualizado um esforço como maneira de gerar inovação, buscando introduzir, por meio da conjugação de fatores, novos conceitos no mercado consumidor e na sociedade como um todo. E que a comunicação pode contribuir para tornar essa ideia ainda mais viável e adequadamente fundamentada. Tais conceitos, ainda, podem ter surgido de alguma experiência que se tenha vivido para empreender.

Os objetivos da ação demandam planejamento, busca de modelos de produção e confecção sustentáveis, materiais adequados e definição de processos ecologicamente mais corretos, procurando-se também uma nova forma de comunicar a ação ao público consumidor, para efetivação da iniciativa dentro do contexto empresa, como será discutido nos resultados adiante.

A abordagem de novos meios de planejar a atividade de produção traz ainda o conceito de logística reversa (NOVAES, 2004) à pauta deste estudo, como forma de tentar minimizar os impactos que o consumo

desenfreado e descarte de materiais vêm causando, mediante hábitos de nossa sociedade, no planeta.

Esse modelo logístico, por sua vez, visa a resolver problemas com o destino de resíduos seguindo o chamado “fluxo antagônico” do produto, partindo ele de volta do cliente (mediante reaproveitamento) para o fluxo produtivo (NOVAES, 2004).

Desse modo e pautando-se nesses princípios, pode-se pensar no reuso de materiais para dar vida útil a novas peças, as quais podem ser alvo, no caso, da ação de jovens e empreendedores.

A respeito de empreender e ter esse talento nato ou desenvolvê-lo ao longo de um caminho, Pereira (2017, p. 120) ainda delinea:

Podemos dizer que não existe uma resposta exata, pois o nosso comportamento resulta sempre da combinação de fatores genéticos com as oportunidades ambientais. Costumo dizer que não existe uma receita pronta sobre como ser empreendedor, mas tenho a convicção de que todos podem vir a se tornar empreendedores desde que se empenhem para isso, por meio de estudo, treinamento e muita persistência.

Com base nisso, vê-se ainda que a atitude de empreender, especialmente se for em um eixo que envolve tecnologia e inovação, em todo o levantamento teórico analisado, irá requerer preparação e uma combinação de esforços, que envolvem a aquisição e acumulação de conhecimentos e também a aplicação deles em um contexto real de operação.

## **4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para que o objetivo do estudo de caso pudesse ser atingido, foi elaborado um roteiro de entrevista para as duas empresas, de modo que as empreendedoras entrevistadas pudessem analisar todos os pontos que foram relevantes e decisivos na trajetória de suas iniciativas e para

contribuírem com respostas lógicas que permitissem construir pensamentos e considerações.

As perguntas formuladas giram em torno de aspectos sobre como surgiu a ideia de um negócio sustentável, a quais tecnologias ou conhecimentos prévios recorreram, quais foram os equipamentos, investimentos ou parcerias que tiveram de fazer, a motivação e expectativa de contribuição que têm em relação às suas iniciativas, considerando uma esfera que é integrada, ou seja, não somente de significado e peso profissional, como também pessoal.

Pelo entendimento de Pereira (2017, p.120):

A decisão de empreender leva implícito o desejo de mudança, que envolve a transformação de um estilo de vida e pode estar vinculado a necessidade de realização, a necessidade de afiliação ou até mesmo a necessidade de poder. Diferentes fatores podem influenciar uma pessoa a decidir optar pelo empreendedorismo [...].

Buscou-se também identificar o que havia em comum entre as iniciativas, de modo a elaborar um pensamento a respeito de como essas iniciativas podem se apresentar como tendência entre os jovens, os quais fazem parte de uma geração que tem o interesse e “curiosidade” despertados para a questão do “consumo verde” tendo em vista o cenário que hoje encontra.

Também entender, mediante o apontamento das respostas, quais são os principais canais que os jovens e/ou empreendedores em geral tiveram disponíveis para buscar informações e suporte para iniciarem suas atividades nessa linha e exemplificar alguns dos recursos (produtos) disponíveis hoje no mercado, como a malha PET (Politereftalato de Etileno) no fornecimento.

Com o consentimento das empresas, coletamos as respostas e na análise documental avaliou-se também materiais que ambas as empresas haviam publicado na internet e material institucional enviado voluntariamente pelas empreendedoras.

As principais discussões e apresentações de resultados do levantamento estão descritas a seguir:

## 4.1 SÍNTESE.ECO

A ideia da empresa SÍNTESE.ECO surgiu da iniciativa da jovem Izis Bispo, formada em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo, quando estava então repensando seus projetos aos 29 anos, prestes a completar 30 anos.

No levantamento de experiências, Izis conta que a ideia surgiu após sua ida à Europa, mais especificamente após um período de intercâmbio na Espanha, sendo que a iniciativa foi dada primeiro junto a outra empreendedora que, de início, era considerada como sua sócia, mas que, segundo ela, hoje não está mais no projeto.

Quando questionada a respeito da motivação para iniciar o empreendimento, Izis pontua que, em 2016, por conhecer a situação de jovens menos privilegiados em periferias da cidade de São Paulo, SP, decidiu empreender em um negócio que pudesse ser não apenas criativo e lucrativo, mas que também tivesse determinada função social e sustentabilidade.

Ainda entrevistada a respeito do histórico da empresa, para contextualização, ela pontua que a iniciativa surgiu do desejo em buscar atitudes que promovessem melhorias na sociedade (como as que envolvem remuneração justa, doações a instituições e comprometimento social como um todo), assim como o próprio desenvolvimento sustentável.

Empreender e lutar, então, pela promoção do consumo consciente e disponibilização de peças de roupas que facilitassem a vida das pessoas que quisessem ser mais “sustentáveis”, por usarem material reciclado na produção, passou a ser um ideal.

Izis relata, no estudo, que no período em que esteve fora do Brasil conheceu um local que vendia peças unindo a questão do consumo consciente e da moda e que fazia ação social com o dinheiro arrecadado com as vendas. Assim, ao voltar para o Brasil, a jovem passou a pensar

em um modo de empreender diversificando sua experiência profissional, montando o que chama de esboço da marca Síntese.eco, recebendo apoio de amigos.

Em relação ao que foi necessário para viabilizar a operação, a empreendedora menciona que, além dos conhecimentos adquiridos na Espanha, recorreu a conhecimentos práticos relativos ao contato com áreas de desenvolvimento de produtos após ter trabalhado na área de Comunicação. Passou, então, a pesquisar fornecedores e a descobrir que no Brasil já havia empresas produzindo tecido conhecido como “malha PET” ou malha ecológica, uma tecnologia que utiliza material de garrafas PET reciclado para a produção dos fios.

Dentre os fornecedores, no entanto, verificou-se, segundo apontamentos da entrevistada, empresas como Ecosimple Tecidos Sustentáveis e Aradefe Malhas, acionadas para aquisição de matéria-prima.

Perguntada sobre o que foi necessário para começar, a entrevistada relatou investimento em torno de novecentos reais (R\$ 900,00) para fazer as primeiras camisetas de modelo, sendo que, em relação ao investimento em comunicação, de início foi utilizada apenas uma ferramenta gratuita para criação de site, a fim de divulgar a marca e os primeiros produtos.

Com relação ao desenvolvimento de etapas da atividade, a entrevistada afirmou ser possível trabalhar sozinha na empresa, porém terceirizando alguns serviços necessários como o de costura (enviadas a uma oficina composta por 3 mulheres, sendo pertencente à mãe de uma de suas amigas) e de estamparia (composta também por 3 pessoas, as quais lhe prestam esse serviço específico).

Sobre a tecnologia envolvida, a embalagem também é sustentável e são disponibilizadas sacolas próprias com malha PET e com incentivo à prática sustentável, sendo que, inclusive, as etiquetas dos produtos são feitas com papel semente (papel reciclado com sementes de rúcula), feitas pela marca Papel Semente, trazendo também instruções sobre como plantar.

No que se refere a demais materiais de comunicação e marketing, como cartões de visita e folhetos feitos inicialmente, utilizou-se também papel reciclado.

A respeito de inovação em sua proposta de negócio, a empreendedora diz que atualmente já existem no mercado empresas que atuam com camisetas de malha PET, algumas empresas que fazem parcerias de colaboração com artistas para produção de estampas criativas e inovadoras, por exemplo, e outras que praticam a ideia de a cada produto vendido doar outro (algo que a empresa Síntese.eco se propõe a fazer ou a reverter parte dos lucros em iniciativas similares), porém nenhuma delas defende os três ideais de uma única vez, como é o caso.

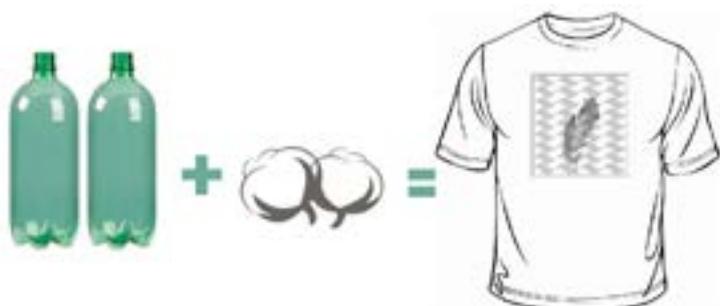
Questionada sobre o que a motivou, a entrevistada ressalta a preocupação com o tempo de decomposição do plástico na natureza e a necessidade de incentivar uma nova cultura de consumo, tendo em vista que o espaço para empresas e empreendedores ainda é amplo, com tecnologias que, embora não trabalhadas pela marca hoje, possam oferecer mais formas de produzir roupas sustentáveis.

Figura 1 – Logomarca atual da empresa



Fonte: Acervo da empresa (2018)

Figura 2 – Exemplificação da camiseta feita de PET (50% em algodão e 50% em tecido ecológico)



Fonte: Autores (2019)

Figura 3 – Proposta global da marca

TRANSFORMAÇÃO SOCIAL  
ATRAVÉS DA ARTE E DA  
SUSTENTABILIDADE

Camiseta ecológica, feita a partir  
da reciclagem da garrafa pet

Estampas exclusivas das mãos  
de artistas escondidos no mundo

Para cada camiseta vendida, uma  
é doada para uma criança que  
precisa

SINTESE  
sintese.eco.br

Fonte: Autores (2019)

Figura 4 – Lógica do sistema de confecção das peças



Fonte: Autores (2018)

## 4.2 REMIMO

A empresa REMIMO foi fundada por Daniele Trugillo, então com 29 anos e estudante, hoje formada em Administração com ênfase em Marketing.

Na entrevista Daniele conta que “faz bijoux” desde 2007, mas que de início esses produtos não eram sustentáveis. Tem-se, nesse momento, que a identificação da oportunidade de trabalhar com desenvolvimento sustentável se deu posteriormente ao início da empresa, porém veio agregar a ela um sentido novo à medida que trouxe um ideal ambiental como propósito para o investimento e fomento.

Questionada sobre o surgimento da ideia como é hoje, a entrevistada respondeu que ela veio logo depois. Observa-se então primeiro a atitude empreendedora e, pouco tempo após isso, a busca e o despertar por conhecimentos que pudessem atribuir a ela um referencial sustentável, ampliando o papel da empresa frente à inovação e às oportunidades no desenvolvimento de seu papel.

A respeito do início de sua empresa, a fim de resgatar a trajetória que a levou a empreender e a seguir buscando técnicas que pudessem somar à atividade, a entrevistada menciona que os primeiros materiais (miçangas e pequenas peças plásticas, por exemplo) lhe foram doados por uma amiga que havia se mudado de país. Com o material disponível em sua casa, a jovem relata que não se sentia preparada para manusear e fazer peças criativas de bijuterias com ele, mas que, aos poucos e em paralelo a outras ocupações, passou a se informar sobre a atividade em revistas e conteúdos de variadas fontes.

Foi durante o período em que ainda cursava a graduação que a empreendedora encontrou as primeiras oportunidades de demonstrar seus produtos, inicialmente às suas colegas mais próximas, recebendo encomendas para produzir novas peças. Com o aumento da produção e da demanda, Daniele passou a contar com a ajuda de alguns familiares e a trabalhar aos finais de semana na iniciativa que ainda tomava forma.

Com um portfólio englobando peças como brincos, colares (e posteriormente pulseiras), houve a oportunidade de expor os produtos em uma feira da faculdade em que estudava (Centro Universitário da Fundação Santo André – SP), momento em que seu empreendimento começou a ganhar maior visibilidade e a suscitar novos questionamentos nela.

Após formar-se na graduação, ela conta que sentiu a necessidade de agregar e mudar a proposta das bijuterias, investindo também em novos produtos. Inicialmente com outro nome, a iniciativa foi aumentando até que em 2014, ao se inscrever em um curso de extensão sobre Inovação em Negócios, Daniele entendeu o que buscava.

No curso de extensão, Daniele passou a produzir bijuterias com as peças que as colegas não usariam mais e que, portanto, seriam descartadas. Desse ponto então, após apresentar-se em um programa chamado “Como Será? ”, da Rede Globo (que mostra experiências transformadoras), surgiu oficialmente, em 2017, a REMIMO.

De acordo com Daniele e em análise do material institucional da empresa, a proposta tem a seguinte configuração:

Figura 5 – Conceito da comunicação institucional da marca, pautada na proposta de desenvolvimento sustentável.



Fonte: Material institucional da empresa, cedido pela entrevistada (2018).

No planejamento empreendedor da empresa está listada a missão de reutilizar e reordenar as peças, bem como a visão de se tornar referência no setor e os valores que visem ao respeito pelo meio ambiente, além do engajamento com ações sociais, conforme pode-se ver:

Figura 6 – Quadro de missão, visão e valores que compõem as diretrizes da empresa



Fonte: Material institucional da empresa, cedido pela entrevistada (2018)

Apoiando-se no novo ideal encontrado, a empreendedora decidiu investir também em um curso de pós-graduação – especialização – em Engenharia de Operações Industriais cursado na Universidade Presbiteriana Mackenzie, dedicando sua monografia ao estudo da logística reversa, o que lhe permitiu conhecer mais das práticas e aprimorar sua atividade do ponto de vista técnico e sustentável.

Quando entrevistada a respeito da análise e exploração da oportunidade e de quais conhecimentos ou parcerias buscou, ela pontua: *“Eu nunca fiz nenhum curso de ‘bijoux’ ou de reciclagem do mesmo. Sempre aprendi por meio de vídeos e revistas. Hoje busco conhecimentos, eventos sustentáveis para cada vez mais aprimorar os produtos e deixá-los cada vez mais com menor impacto no meio ambiente. Sempre vou a eventos como Lixo Zero SP, Fashion Revolution Day e Grupo Mulheres do Brasil, que tem um comitê de sustentabilidade. Para implementar melhor a produção com base na logística reversa eu me baseei muito na minha monografia da pós.”*

O conceito evidenciado pela entrevista e a análise documental da marca permitem compreender que o empreendimento se posiciona, enquanto marca e agente, como uma empresa dedicada a produzir “bijuterias sustentáveis”, conseguidas por meio de processo de logística reversa, que recicla peças que seriam descartadas e iriam para o lixo comum, ressignificando as matérias-primas e lhes dando nova possibilidade de uso, com propósito não apenas de vender, mas de promover educação e estilo de vida sustentável, com um DNA de marca que está ligado ao intuito de combater a “moda rápida” (*fast fashion*), a qual tem potencial de gerar grandes volumes de resíduos ao meio ambiente.

Perguntada a respeito do processo que se fazia necessário para viabilizar a operação, a entrevistada citou especificamente, no caso de sua empresa, a instalação de um ateliê em sua própria residência, citando: *“Eu já tinha as matérias-primas e montava em casa mesmo, na sala. Conforme eu percebi que o projeto foi criando corpo, resolvi investir em transformar um corredor da minha casa em ateliê e em um equipamento desoxidante de metais, que é especialmente para limpeza de joias, semijóias e bijuterias, limpando a fundo as joias em apenas 20 segundos por processo eletrolítico.*

*Meu equipamento é o AG100 (da empresa AgBril)*”. Sobre conhecimento técnico também ressaltou a busca por mentorias da Rede Mulher Empreendedora (RME), Sebrae e de conhecidos que já empreendiam.

Abordada, ainda, sobre a motivação para empreender nessa área, Daniele resalta os propósitos da marca com o cliente e com a natureza e sociedade, tendo a sílaba de prefixo “RE” como significado de respeito, recriar, reciclar, reutilizar e ressignificar e o carinho com que faz peças que, para ela, são únicas tanto por ajudarem a natureza, quanto por mobilizarem doações ou até mesmo por fomentarem a geração de oportunidades como workshops que possam ensinar outros empreendedores sobre como produzir de maneira sustentável e relata, com suas próprias palavras: *“Minha motivação maior é poder fazer algo pelo meio ambiente e com a sociedade. Minha vontade é montar uma cooperativa apenas de mulheres para que elas possam fazer a separação, desmontagem, higienização e também a montagem. Quero ajudar mulheres em situação de violência doméstica, refugiadas, mães solteiras. Essas são minhas motivações maiores”* e que isso *“mobiliza as pessoas a não descartarem no lixo comum peças que podem ser recicladas e terem uma nova vida útil”*, representando *“conscientização, consumo consciente e também um cuidado especial com quem adquire as peças”*.

Por último, questionada a respeito da forma como conduz sua comunicação, que embasa a atitude empreendedora, e se ela se preocupa com o material utilizado e com a comunicação verde, inclusive diminuindo o uso de papel, Daniele diz que procura sempre mesclar ações “em ambiente eletrônico”, comunicando as atividades e os cuidados da marca, bem como posts de divulgação das peças. No site, afirma que procura disponibilizar vídeos nos quais mostra o processo de higienização para que o público enxergue a clareza dos processos.

A empreendedora ressalta, por exemplo, a preocupação e iniciativa em publicar resultados de quantidade, em quilos, de “bijoux” arrecadada por ela e a nova embalagem de seus produtos que é biodegradável, complementando com menção à compensação ambiental exigida pela Política Nacional de Resíduos Sólidos e ao selo “*eureciclo*”, compensando o papel que utiliza nas ações de comunicação e marketing como cartão de visita, folhetos e etiquetas, sendo que, ainda com essa compensação, diz utilizar papéis reciclados e, por fim, não utilizar plásticos nas embalagens.

A empresa também trabalha com parcerias, quando possível, para coleta de matéria-prima que seria descartada, sendo que em 2017 realizou esse tipo de ação junto a outras empresas, como Magazine Luiza.

Figura 7 – Proposta de embalagens em tecido



Fonte: Material institucional da empresa, cedido pela entrevistada (2018).

Figura 8 – Proposta de embalagens em papel



Sistema Integrado Reporting

Fonte: Material institucional da empresa, cedido pela entrevistada (2018).

Figura 9 – Tecnologias e inovação envolvidas na produção



Sistema Integrado Reporting

Fonte: Material institucional da empresa, cedido pela entrevistada (2018).

Figura 10 – Funcionamento do processo de coleta para reuso



Fonte: Material institucional da empresa, cedido pela entrevistada (2018).

### 4.3 CENÁRIOS CONSTATADOS

Acreditando que as empresas investem se houver demanda, observa-se que essas ações, ou seja, ambas as iniciativas empreendedoras vistas, se acentuam conforme o domínio de ferramentas e tecnologias para fazer a gestão mais inteligente dos cenários, produtos e serviços se consolida e se apresenta como possibilidade.

O produto surge da demanda. O consumidor tem o "poder" de gerar a demanda e transformar modos produtivos.

Assim pretendeu-se levantar uma possível linha de investigação a respeito do quanto a contribuição de novas gerações de empreendedores, ou seja, de empresas jovens nesse processo, pode se constituir como incentivadora de atitudes e consumo mais sustentáveis, sem ignorar o fator econômico e uso inteligente de recursos, tendo em vista o que esperam.

Analisa-se nos resultados que, ao entenderem e acreditarem que esse comportamento gera uma reação, as empreendedoras buscaram posicionar suas ações trabalhando em paralelo à comunicação no sentido de marketing "conciliador" e verde, bem como a divulgação e conscientização da causa e proposta.

As iniciativas jovens evidenciadas mostram o quanto se tem notado, com especial atenção, essa tendência e a importância que ela assume ao envolver processos tão integrados e planejados em detalhes com relação ao desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, a proposta de empreendedorismo surge como alternativa econômica e também, para jovens com esse perfil no empreendedorismo, de se "fazer alguma diferença" no mundo atual, retornando um bem à sociedade em que vivem, tornando-se essa iniciativa jovem uma "propulsora" da prática.

## 5. CONCLUSÃO

Após as análises do estudo, tem-se que a ação empreendedora das duas jovens, a princípio, mobiliza esforços por parte das empreendedoras em todos os aspectos que a atividade demanda: desde a concepção da ideia, até o estudo e viabilização dos processos, a busca por conhecimento e inserção no mercado, até a conscientização de novos consumidores em um desafio contemporâneo.

O empreendedorismo analisado no caso, levando em conta esses fatores, por sua vez, contribui não só para geração de novos negócios e fomento da economia como também para o repensar de modelos, processos e reposicionamento de novas empresas e consumidores no mercado, os quais busquem conjugar preocupações e interesses que não se classifiquem mais necessariamente como "antagônicos" dada a urgência da questão: a atividade econômica e o consumo consciente, apoiado em novas tecnologias para viabilizar essa produção, comercialização e distribuição.

Os casos analisados no estudo trazem esse debate e reacendem a temática em torno do Marketing Ambiental e Marketing Social como pilares para iniciativas empreendedoras no âmbito da sustentabilidade hoje.

Conclui-se no estudo que tais ações empreendedoras têm importante representatividade no núcleo que integram, embora estejam, em partes,

passando pela fase de enfrentar o desafio de demonstrar o valor e essência de sua prática à comunidade local e aos consumidores em geral. Vê-se, pelo levantamento feito, que as pessoas, de modo geral, simpatizam e se mostram solidárias à ideia de desenvolvimento sustentável presente nas marcas, enxergando, ainda, os diferenciais que ela traz, para que possam empreender.

Analisou-se que, atentas às novas demandas e tendências e diretamente ligadas ao conhecimento de novas tecnologias e padrões culturais voltados ao desenvolvimento sustentável, atitudes jovens assim estão buscando agregar valor ao conceito de suas empresas sob a ótica da sustentabilidade, utilizando-se diferentes técnicas, conhecimentos, métodos e práticas que levam não só à geração de novas oportunidades, como também à mobilização de uma cadeia de fornecedores e parceiros.

De igual modo sensibilizam o comportamento de consumidores para que seja ambientalmente mais conscientes, acionando, ainda, uma rede ativa de divulgação que hoje se dá também pela internet e ferramentas tecnológicas como o próprio *e-commerce*, abrindo espaço para que iniciativas como essas cresçam não só em âmbito regional, mas, principalmente, denotem força para que se constituam como fomentadoras de uma mudança de cultura mais ampla, que pode ensejar, ainda, oportunidades de aplicação a novos empreendedores em novos negócios.

Enfim, verificou-se que não existe apenas um fator que pode levar as micro e pequenas empresas à mortalidade, mas são vários os fatores que acumulam e levam as empresas ao fechamento. Cabe ao empreendedor realizar planos e estratégias contínuas que levem sua empresa ao sucesso.

## REFERÊNCIAS

AMARAL Filho, Nemézio, BOFF, Emmanoel, MURAD, Eduardo Guerra. **Comunicação Organizacional Verde**: Economia, Marketing Ambiental e Diálogo Social para a Sustentabilidade Corporativa. Rio de Janeiro, 2013. Editora 5W.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Princípios do marketing**. 2015. 15ª edição. Editora Pearson.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, 2011. Edições 70.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Empreendedorismo: construindo seu projeto de vida**. Barueri, 2012. Editora Manole Ltda.

CARSTENS, Danielle Denes dos Santos; FONSECA, Edson. **Gestão da tecnologia e inovação**. Curitiba, 2019. Editora InterSaberés.

DIAS, Reinaldo. **Marketing ambiental, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. São Paulo, 2011. Editora Atlas.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

LUNA, Sérgio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo, 1999. Editora EDUC.

MARIANO, Sandra R. H.; MAYER, Verônica Feder. **Empreendedorismo e Inovação: Criatividade e Atitude Empreendedora**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008, v.1. p.350.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro, 2004. Editora Elsevier.

PAIXÃO, Marcia Valéria. **Inovação em produtos e serviços**. Curitiba, 2015. Editora InterSaberés.

PEREIRA, Luciano Santana. **Projeto de vida**: construindo o sucesso no dia a dia. Maringá, 2017. UniCesumar.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5ª edição. 2015. Bookman Editora.



## **INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO E SUCESSO: ESTUDO DE CASO NA ÁREA DE RESTAURANTES**

**Érica Pereira Benhossi**

Mestranda – Universidade Estadual Paulista  
arqint.ericabenhossi@gmail.com

**Galdenoro Botura Jr**

Doutor – Universidade Estadual Paulista  
galdenoro.botura@unesp.br

## INTRODUÇÃO

No Brasil, a taxa total de empreendedorismo (TTE) foi de 36,4% em 2017, (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2017). Este número corresponde a quase 50 milhões de brasileiros que já empreendediam ou realizavam alguma ação visando a implantação de um empreendimento em um futuro próximo. Porém, um faturamento mais expressivo, acima de R\$ 5.000,00 por mês (ou R\$ 60.000,00 por ano) é alcançado somente por apenas 1% dos empreendedores iniciais e por 3,2% dos empreendedores estabelecidos.

O conceito de empreendedorismo, apesar de já existir a tempos, se intensificou e se consolidou a partir do final da década de 90 pelo fato da grande preocupação em criar pequenas empresas que fossem duradouras, com solidez e preocupadas com a diminuição das altas taxas de mortalidade desses novos empreendimentos, (DORNELAS, 2008). As Micros e Pequenas empresas (MPE's) correspondem a 99% das empresas do país e mais da metade dos empregos com carteira assinada, porém, apesar dos cuidados tomados pelas iniciantes, possuem uma alta taxa de mortalidade nos primeiros anos de existência, variando de região para região do Brasil (RODRIGUES FILHO, 2019).

Empreender em um mercado voltado para alimentação, mais particularmente no setor de restaurantes, ocorre sempre sob constantes incertezas, constituindo um grande desafio aos proprietários em função da necessidade de oferecimento de novas e constantes propostas aos consumidores e usuários dos estabelecimentos. Somente possuindo um diferencial frente aos seus concorrentes conseguem a fidelização, mesmo que seja temporária, dos clientes, e viabilizar o crescimento de seus lucros. É preciso identificar formas de sobrevivência, pois a concorrência se torna desleal quando comparada com outros ramos de comércio. Em um estudo de caso feito por Carracedo afirma:

Uma boa comida, uma boa localização, um bom controle de custos e um bom serviço são características indiscutivelmente essenciais, mas nem sempre suficientes, para atração e retenção dos clientes de um restaurante. É difícil explicar a razão

do sucesso de um estabelecimento, em detrimento de outros (CARRACEDO, 2008).

Explicitando, a importância dos próprios criadores serem os gestores e empreendedores de seu negócio, encontra em Molinari, a seguinte afirmação:

Nesse mercado tão fragmentado, normalmente são eles os próprios gestores dos negócios, e, assim, deveriam alocar a maior parte de seus esforços nas atividades mais estratégicas e mais ligadas ao sucesso do empreendimento (MOLINARI, 2019).

A importância deste ramo do setor alimentício é apresentada por Leal (2010):

O restaurante é uma das instituições alimentares mais difundidas no mundo. Esse tipo de comércio surgiu com os mercados e feiras que obrigavam artesões e camponeses a permanecerem fora de seus domicílios por um maior período e, portanto, tendo que se alimentar, estabelecendo-se assim relações sociais, de amizade ou de negócios (LEAL, D. apud FLANDRIM JL; MONTANARI M., 1998).

O restaurante Delírio Fit, objeto do estudo aqui apresentado, é um restaurante voltado para um público classe “A” que tenha a preferência por comidas saudáveis, estando localizado em Campo Grande, capital sul mato-grossense, no bairro de Santa Fé, um dos mais tradicionais, e de mais alta renda da cidade. Este artigo apresenta e analisa as inovações agregadas à empresa que a fizeram alcançar o sucesso observado, discutindo os dados fornecido pelo empreendimento, sob a ótica de cada uma das inovações do Manual de Oslo.

Assim, por meio deste artigo é revelado como uma ação empreendedora saudável e genuína e que utiliza técnicas criativas, consegue gerar inovações voltadas para o volátil mercado de restaurantes, e consegue alavancar o escalamento dos lucros e sucesso de uma marca.

## 2. METODOLOGIA

Uma entrevista com o Sr. Luciano Duré, idealizador do restaurante “Delírio Fit”, a partir de um prévio estudo da literatura envolvida na área, foi usada para obter os dados para serem analisados e apresentados.

Para isto foi elaborado um roteiro, de modo a identificar os motivos dos sócios em criar um restaurante inovador a partir de seu embrião, a concepção do conceito e a estratégia utilizada para se tirar o sonho do papel, os investimentos necessários e as estratégias de inovação organizacional aplicadas ao novo modelo de negócio. O depoimento, colhido por meio virtual, foi realizado no dia 19 de abril de 2019, com duração de 61 minutos.

## 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

### 3.1. TIPOS DE INOVAÇÕES

O Manual de Oslo, ed. 3, apresenta a definição do que vem a ser inovação, bem como seus tipos. Define-se Inovação:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 1997. p. 55).

O Manual cita e define quatro tipos de inovações, as quais são: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações em *marketing*.

Diante disso, é entendido sobre as definições:

Inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. As inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 23).

A inovação é entendida nos dias de hoje, como algo indispensável para o sucesso de um empreendimento, sendo utilizada para que se haja uma concorrência leal e um mercado transformador, instigando assim, novas ideias, produtos e serviços para os consumidores. “Entender os aspectos principais e relevantes da inovação é fundamental para que as empresas nacionais possam prosperar em um cenário mundial competitivo” (MERCALDI et al, 2015).

Segundo o Manual de Oslo, os impactos das inovações criadas para o desempenho em uma empresa variam desde a venda de seus produtos às mudanças na sua eficiência e produtividade. Esses impactos são de grande importância no âmbito industrial nacional, pois mudam os fatores relacionados à competitividade e produtividade da empresa. “A capacidade que as empresas possuem para apropriar-se dos ganhos provenientes de suas atividades de inovação também afeta o processo de inovação” (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 26).

## 3.2. INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

A inovação organizacional se resume a implementação de um novo método ou processo de organização nas práticas de uma empresa, considerando a organização do seu local de trabalho ou em relações externas.

Na rotina diária de um restaurante tudo é resumido em hábitos organizacionais minuciosamente arquitetados para que o resultado seja ordenado e tranquilo. As inovações organizacionais visam a melhoria do desempenho das empresas, por vários meios de análises de seus procedimentos. Por meio da alteração do modelo da organização consegue-se a redução dos custos administrativos, ou de transação, estímulo a produtividade e estabelece um ambiente de satisfação no local de trabalho.

A inovação organizacional se desenvolve em três vertentes: a prática de negócios; organização do local de trabalho; e nas relações externas. Essas práticas são válidas em situações inéditas na empresa, resultando de decisões estratégicas tomadas pela gerência. Utilizando as definições encontradas no Manual de Oslo para inovações em práticas de negócios, tem-se:

As inovações organizacionais em práticas de negócios compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho. Isso inclui, por exemplo, a implementação de novas práticas para melhorar o compartilhamento do aprendizado e do conhecimento no interior da empresa. [...]. Outro exemplo é a primeira implementação de práticas para o desenvolvimento dos empregados e melhorias na permanência do trabalhador, como os sistemas de educação e de treinamento. (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 62).

## Para organização do local de trabalho:

As inovações na organização do local de trabalho envolvem a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados na divisão de trabalho existente no interior das atividades da empresa (e unidades organizacionais) e entre essas atividades. Participam também novos conceitos para a estruturação de atividades, tais como a integração de diferentes atividades de negócio. Um exemplo de inovação no local de trabalho é a primeira implementação de um modelo organizacional que confere aos empregados de uma empresa maior autonomia na tomada de decisões e os encoraja a contribuir com suas ideias. Isso pode ser alcançado por meio da descentralização das atividades de grupo e do controle gerencial ou pelo estabelecimento de times de trabalho formais ou informais nos quais trabalhadores individuais têm responsabilidades de trabalho mais flexíveis. Entretanto, inovações organizacionais podem também envolver a centralização de atividades e maior responsabilidade final para a tomada de decisões (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 63).

## Em relações externas:

Novos métodos organizacionais nas relações externas de uma empresa compreendem a implementação de novos meios para organizar as relações com outras firmas ou instituições públicas, tais como o estabelecimento de novos tipos de colaborações com organizações de pesquisa ou consumidores, novos métodos de integração com fornecedores e o uso de outsourcing ou a introdução da subcontratação das atividades de negócios na produção, no provisionamento, na distribuição, no recrutamento e em serviços auxiliares (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 63).

Deste modo é correto expressar que as mudanças organizacionais implementadas em consequência a uma nova estratégia de gerência, representam o primeiro passo de implementação de um novo método organizacional.

### **3.3. ESTUDO DE CASO “DELÍRIO FIT” EM CAMPO GRANDE - MS**

O restaurante “Delírio Fit”, aberto em 31 de janeiro de 2018, trata-se de um estabelecimento voltado para um público classe A, na faixa etária entre 25 e 42 anos, e que tem a preferência e que se importam em se alimentar saudavelmente e com alto índice de sabor.

#### **3.3.1. Do surgimento do interesse**

A ideia de um novo negócio surgiu quando o idealizador, Sr. Luciano, aos trinta anos de idade, pretendia, à época, se desligar de seu trabalho, mesmo se encontrando no auge da carreira. Esta desmotivação ocorreu devido a exaustivas viagens que sempre realizava, afastando-se, assim, de sua família. Ele também buscava independência profissional, não ficando dependendo de trabalhos sob as ordens de outras pessoas, mesmo tendo grandes perspectivas de melhorias na carreira. Sentia-se como estivesse vendendo seu tempo e deixando de empreender em algo que lhe trouxesse maiores satisfações pessoais.

Com isso, ser um empreendedor passou a ser sua primeira opção, pois o empreendedorismo se apoia no trabalho autônomo, e a atividade empreendedora não é emprego, nem assalariamento. Há uma grande diferença entre emprego e trabalho, e eles se destacam em sua maioria, através de um papel chamado contrato (BULGACOV et al, 2011).

O sócio, por sua vez, acreditava que uma ideia empreendedora que fosse diferente e inovadora agregaria sucesso em sua carreira. Esta postura gerou uma ação arrojada que o conduziu, mesmo quando trabalhava para terceiros, a tomar uma atitude ativa e dinâmica, que proporcionasse melhorias pessoais e profissionais e possibilitasse obter um empreendimento onde pudesse ter um crescimento constante.

### 3.3.2. Do surgimento da ideia

Em dezembro de 2017, o surgimento da ideia aconteceu através de um insight que o sócio idealizador teve em uma de suas viagens ao Rio de Janeiro. Ele constatou que a cidade na qual estava via com bons olhos a ideia de comida saudável, porém seria necessário que fosse saborosa. Em Campo Grande já havia um restaurante neste segmento, com essa mesma proposta de público e temática. Porém, em sua visão pessoal, o produto que era oferecido não era saboroso e, devido a isso, não atraía clientes e aqueles que a ele iam, dificilmente retornavam.

A partir de uma conversa despreziosa com o amigo Sr. Guilherme Francisconi, decidiram, juntos, lançarem um novo conceito de restaurante de comida saudável na cidade. O nome escolhido foi “Delírio Fit”, o qual expressava o real intuito da dupla de sócios: comida saudável, paladar delicioso.

### 3.3.3. Da execução do projeto

Não houve, a priori, um planejamento minucioso, com a elaboração de um estudo de viabilidade, tabelas e gráficos, segundo depoimento colhido. Ocorreu uma busca de informações via internet, feita por imersão, lendo e aprendendo tudo o que acreditava ser importante para a abertura de um negócio. Dentro do negócio a área de *marketing* foi escolhida para se dedicar, por possuir maior interesse e na qual ele se definia talentoso. Desde então, tornou-se polivalente, pois intuitivamente sentia a importância em saber gerir todo o negócio, investindo a maior parte do seu tempo em criar e aprender ações de *marketing* inovadoras para sua empresa.

O investimento inicial que os sócios possuíam para a abertura do negócio, não era grande, não chegando aos R\$ 55.000,00, mesmo tendo de começar do zero. Este valor já contabilizava aluguel, reforma do ponto comercial, mobiliários, maquinários, salários dos futuros funcionários

e até mesmo para os insumos iniciais do restaurante. A proposta foi que o restaurante Delírio Fit faturasse, desde o seu início, o suficiente para saldar as prestações e cheques pré-datados pessoais, distribuídos para os fornecedores durante a obra, pois empresas novas não possuem crédito para financiamento. Seguiram, dessa forma, apostando sempre na diferenciação e na criatividade para gerar as inovações que fizessem o diferencial e que viessem a consolidarem-nos no mercado.

Em seguida, analisaram o público alvo e buscaram um local para o restaurante em um bairro tradicional da cidade que satisfizesse esse público. Com o conceito da qualidade que o restaurante buscava ter, iniciaram-se as primeiras ações de *marketing*, expressadas via redes sociais antes mesmo do início da reforma do local, onde ficaria estabelecido o restaurante, expondo para o público que já estavam em processo de testes dos pratos, mesmo que na verdade, os testes não passavam de jantares preparados em casa.

Os sócios acreditavam sempre que o Delírio Fit, precisava ser antes mesmo de existir fisicamente. Por fim, contrataram assessoria contábil e jurídica para ajudá-los a gerir o negócio, e então, abriram as portas em fevereiro de 2018.

### **3.3.4. Das inovações em: Produtos, Processos, Organizacionais e em Marketing**

#### Inovações em produtos

As inovações em produtos correspondem a aprimoramentos novos ou relevantes em produtos já existentes. Para criarem pratos e serviços que agregassem valor ao restaurante, os sócios pesquisavam e estudavam chefs internacionais por meio da internet, que conduziam às atualidades em temperos, pratos e alimentos. Assim, graças aos testes realizados, e a partir de novos experimentos obtidos, novos pratos surgiram, conseguindo assim, atrair os clientes. A declaração de um dos sócios, sobre as

pesquisas realizadas por eles virtualmente para a idealização do cardápio, mostra que a metodologia utilizada foi efetiva: “Posso não sentir o gosto, o cheiro, mas posso testar aqui!”

Outra característica que os sócios julgaram primordial foi pensar sempre como consumidor, não como empreendedor. Ou seja, colocaram-se como um usuário do restaurante. A partir do ato de imaginar as sensações que os clientes teriam comendo uma comida escolhida por eles pode-se distinguir um prato bom de um ruim. Adotando tal característica, a visão da empresa muda de lado e se permite enxergar necessidades do consumidor que antes não conseguiriam visualizar estando do outro lado da relação.

Quando se considera o mercado de comidas saudáveis, logo é imaginado um cardápio no qual não atrai mais o público, como por exemplo, um prato de frango grelhado com batata doce. Entretanto, é possível preparar pratos sofisticados e refinados, como um purê com batata crispy e lascas de frango no molho tailandês. Isso impacta como diferencial no cardápio e no próprio paladar dos clientes.

Dentre as estratégias utilizadas, a simpatia, autenticidade e despojamento nas redes sociais, causando grande integração e envolvimento com os clientes foram consideradas essenciais. Na prática, passaram a responder perguntas feitas pelos próprios clientes ou questionando diretamente o que eles desejariam de novidades. Com isso, além de se aproximarem e criarem vínculos com os clientes, a conversa informal propiciou que o estabelecimento criasse conexões com os clientes, aproximando-os, fazendo com que se lembrassem do restaurante como primeira opção para se alimentar ou frequentar.

A criação de um ambiente tão agradável quanto a casa dele, foi motivo de preocupações, pois precisava criar um ambiente no qual os clientes sentissem vontade de retornar. Além de cativar quem está frequentando, diminui possíveis motivos de rejeição do estabelecimento. Assim, usou-se como estratégia deixar o canal da TV, a temperatura do ar condicionado, a critério dos frequentadores, e caso o cliente deseje trabalhar o dia todo, transformando o espaço em um coworking, não

opondo resistência, e permitindo isso sem a exigência de consumo. Barcellos ressalta a importância de movimento coworking na atualidade.

Estes processos de projetar novos espaços e formas de trabalhar, e suas transversalidades, viabilizarão ideias inovadoras e resultarão em vantagens competitivas para gerarem resultados a curto, médio e longo prazo, com propostas mais sustentáveis e conscientes, atuando diretamente no habitat e no modo de vida que se conhece (BARCELLOS, 2017, p. 20).

Esse conforto trazido pelo restaurante faz com que o cliente crie uma memória afetiva com o local, fazendo com que retorne em outras ocasiões. O Delírio Fit busca tornar-se o hábito de seus clientes, frequentado não apenas nos dias especiais, mas também nos dias comuns em que precisam almoçar, jantar, ou reunir-se a trabalho, ou lazer (Figura 1).

Figura 1 – Exemplo de inovação de produto – Local agradável, com pratos bonitos e saborosos, além de um ambiente confortável para o cliente poder trabalhar.



Fonte: foto fornecida pelo restaurante (2019)

Entender a “história do cliente” é necessário para que ele consiga se sentir confortável e acolhido pelo estabelecimento. O termo “história do cliente”, resume-se em aprender o nome, histórico de frequência, comidas e bebidas que costumam pedir e as que mais gostam. Tudo isto, faz com que o cliente se sinta especial e único. Um grande diferencial de serviços, gira em torno de perceber como o cliente deseja ser tratado, e após isso, aplicar nos novos clientes da casa, até que consiga memorizar, um a um, cada “história daquele cliente”.

Os sócios sempre dizem que é preciso também, estar sempre atentos a sinais que o próprio cliente transmite, ao sentir frio, calor, ou algum outro incômodo, e assim, percebido pelos funcionários, orientar sempre a melhor posição da casa para que aumente o conforto no local.

Dentre as melhores estratégias de potencialidades de serviço é destacada a estratégia de sempre oferecer, sem custo algum, petisco ou entrada para os clientes consumirem, para que eles possam se distrair, caso a comida demore a chegar. Um exemplo de restaurante que utiliza muito bem esse sistema é o *OutBack*, servindo simplesmente um pão australiano com manteiga.

### **Inovações em processos**

Para que aconteça a inovação em processos é preciso que ocorram mudanças nos métodos de distribuição e produção dos produtos. No caso de restaurantes é comum identificar demora entre a entrada do cliente no restaurante e a chegada de seu prato à mesa. Isso só pode acontecer se o cliente desejar. É primordial que o estabelecimento se preocupe pelo tempo de espera do cliente. O ideal é que o cliente se acomode no ambiente, aguarde alguns minutos para seu pedido chegar à mesa, e, após a refeição, consuma uma sobremesa, e, em raros casos, uma última bebida. O processo deve demorar o mínimo possível, pois, além da satisfação dos clientes é preciso se preocupar com uma possível lotação máxima do estabelecimento, causando assim, desconforto para ambas as partes.

Em dias de semana os clientes, normalmente, estão com pressa, pois estão em horário de almoço e necessitam voltar ao trabalho, demandando assim, uma maior agilidade na cozinha. Nos finais de semana e feriados, o fluxo de clientes aumenta. Porém, o tempo de espera dos pratos ganha uma tolerância, podendo aumentar um pouco, pois a maioria dos clientes está sem pressa e, conseqüentemente, não estarão com urgência de compromissos que os faça deixar o estabelecimento.

No restaurante Delírio Fit, para dar agilidade ao processo, os responsáveis pela cozinha iniciam o expediente no período da manhã, por volta das 08:00, assim podem coordenar o pré-preparo dos alimentos, fazendo com que o restante do dia flua sem contratempos. O Delírio Fit apresenta um padrão de preparo, montagem e entrega de cada prato, que é utilizado para a uniformidade, qualidade e agilidade dos produtos. Porém, ressalta-se, que é permitida a liberdade de criação para os auxiliares de cozinha, caso assim sintam necessidade.

Para uma melhor qualidade e gestão de processos, o Delírio Fit começou a utilizar, no mês de junho de 2018, a Lei de Pareto ou chamada de Curva 80-20%, criada em 1906 pelo filósofo italiano Vilfredo Federico Damaso Pareto, para analisar e obter melhores resultados dos processos. Esta Lei parte do conceito que 20% dos clientes fiéis, representam e mantêm 80% do faturamento de todo o restaurante. Isso permite utilizar o que esses 20% de clientes aprovaram, e espelhar para os demais 80% de clientes.

Aplicando a Lei de Pareto, pode-se separar os itens de maior importância ou impacto num determinado problema, os quais são normalmente em menor quantidade e economizar tempo e ter resultados mais representativos” (BARBOSA, 2016).

Durante a entrevista realizada, o sócio relatou que preza muito pelo conforto do cliente e se preocupa que ele não se sinta desconfortável no ambiente do restaurante. Que nunca gostou da ideia de uma possível lotação em algum período do dia, pois acredita que o público que ele atende não se agrada com restaurantes cheios. Ele diz que: “A partir

do momento que há clientes em pé, existe algo de errado que precisa ser consertado”.

Fazendo a analogia com a marca Land Rover, a qual, utilizada nas características da persona criada para os clientes do Delírio Fit, cita que as pessoas não compram uma Land Rover de sete lugares, para utilizarem os sete lugares. Porém, por comunicar fartura, prosperidade. A partir de uma análise de persona como essa, são identificados comportamentos que, agregados a um atendimento de excelência, é improvável que dê errado. Deste modo, procura manter a ocupação do ambiente dentro de uma faixa que proporcione prazer aos clientes. Para solucionar o possível problema, ele utiliza os processos organizacionais de manter os insumos já preparados, separados e reservados para que o tempo de preparo dos alimentos seja o menor possível. Com a introdução do uso de aplicativos de delivery, do tipo iFood, o restaurante aderiu ao processo há aproximadamente seis meses, porém coleciona pontos positivos e negativos a essa conduta.

Os pontos positivos se resumem em conseguir atender a um público diferenciado, diferente da proposta inicial e diferente daquele que frequenta o restaurante físico; reconhecimento do estabelecimento por pessoas que até então não o conhecia; acesso a pessoas que não gostam de sair para comer; aumento do lucro do estabelecimento, pois os pedidos aumentaram uma porcentagem significante.

Como pontos negativos podem-se citar: recebimento de conceitos baixos, o que ocasiona uma avaliação ruim, devido à desconfiança dos clientes em relação ao número de pessoas atendidas pela porção pedida, uma vez que o preço é normalmente superior ao praticado por outros restaurantes que servem o mesmo tipo de prato; reclamações de itens faltantes nos pedidos; e atrasos de tempo nas entregas dos produtos.

Assim, devido à incapacidade de controle dos restaurantes sobre as entregas dos motoboys, e a recorrência de problemas, foi preciso criar uma solução inovadora para o Delírio Fit se proteger desses equívocos. Criou, para tanto, um método de marketing e relações externas da empresa, na qual continha um bilhete impresso dizendo aproximadamente: “Olá! Tudo bem? Você está recebendo um pedido via iFood. Os

motoboy não são de nossa responsabilidade, porém se houver algum problema, reporta para a gente, que queremos entender o que aconteceu para que possamos resolver seu problema”. Após a introdução desse bilhete, a porcentagem da resolução dos problemas, aumentou significativamente.

Nas primeiras semanas, após o restaurante iniciar seu funcionamento, os sócios, para realizarem a análise dos seus serviços, criaram um método que denominaram de: “Que bom, que mal, que tal? ”. O Método consistia em analisar o cardápio do restaurante, considerando a opinião dos clientes e a frequência dos produtos mais consumidos, com isso, identificavam o que era bom e o que era mal. A partir da gíria interrogativa “que tal? ”, puderam descobrir e testar as soluções para o que era considerado “mal” no cardápio.

Esse método foi exaustivamente utilizado para descobrir as fraquezas de seus produtos, e quais caminhos seriam adotados. Caso não encontrassem uma ideia que poderiam solucionar o que era mal, conseguiriam descartar facilmente o produto no qual não estava dando certo.

### **Inovações organizacionais**

Essas inovações se baseiam na implementação de novos métodos e técnicas organizacionais, como troca de condutas e costumes na composição dos locais de trabalho e processos externos.

A conduta de abrir de segunda à sábado e nos feriados, traz grande comprometimento com o cliente. Podendo sempre programar-se, caso necessite, pois é almejado sempre a fidelidade do cliente ao restaurante. A política dentre os funcionários é: “Cliente bom tem razão” e isso traz confiabilidade e rigidez aos costumes gerais do restaurante.

Questionado sobre o fato de aumentar o tamanho do restaurante, o sócio Sr. Luciano disse que nunca pensou em fazer isso, pois: “Esse modelo de negócio é funcional quando tratamos de um lugar pequeno, formato bistrô, todas as pessoas se vendo, fácil de limpar e organizar, menos câmeras, menos gastos. Pequeno e funcional” finaliza.

O Delírio Fit preza muito pelos funcionários, e afirma que um bom restaurante precisa contratar pessoas certas para geri-lo, desde as variadas funções, cada uma tem seu papel definido e torna-se imprescindível para o resultado final de um todo. É importante que o empreendedor saiba definir e direcionar os colaboradores para as áreas em que eles mais sentem prazer e saibam atuar melhor. Envolver os funcionários no negócio é a chave de tudo. O restaurante está utilizando o método de autorresponsabilização pelos fracassos. O sócio Sr. Luciano acredita que é no fracasso que descobrimos coisas incríveis, que nos fazem dar a volta por cima e crescer ainda mais.

Conforme revista online, Food Service News, 2019, ressalta que:

Em uma pesquisa que realizei recentemente, constatei que o sorriso de um atendente influencia positivamente o comportamento do cliente e, por consequência, a gastar mais no local. Ainda é bom lembrar que o consumo de alimentos e bebidas fora do lar é uma experiência multissensorial. Além de servir pratos bonitos e saborosos, o atendimento dos funcionários dentro do ambiente de restauração é fundamental para reforçar uma percepção positiva acerca do local (FOOD SERVICE NEWS, 2019).

No restaurante, as responsabilidades são subdivididas entre os colaboradores, ficando cada um com aproximadamente seis pequenas responsabilidades, tornando-se todos de extrema importância para o negócio funcionar corretamente, e conseqüentemente não há limitação e direcionamento extremo de responsabilidades em uma só pessoa, podendo evitar problemas futuros de estresse e fadiga no trabalho. O Delírio Fit tem a meta de, em 2020, ser o restaurante que mais bem remunera seus colaboradores.

Os sócios possuem uma visão bem clara de que o Delírio Fit precisa ter uma postura de um grande restaurante, mesmo quando ninguém está os vendo, pois é aí que é mostrada a força do trabalho em um todo. Suas inspirações de relações e práticas organizacionais se resumem a duas marcas: O McDonald's pelo processo de criação e produção e a Apple, pelo formato de exclusividade que vendem, sendo a maior fonte de desejo entre o seu mercado e não por ser o melhor produto do mundo.

Foi a partir de um desejo entre os sócios de poderem franquear o negócio, que surgiu a necessidade de analisar em qual sistema de franquias ia se tratar. Referindo-se a franquias de comida, normalmente ela vai perdendo o seu valor conforme os anos. Por exemplo, o China In Box, hoje é muito diferente do que seu idealizador criou na época, para o modelo atual das franquias.

Em 2035, O Delírio Fit tem a pretensão de chegar a 200 lojas, porém todas franqueadas no sistema de holding. Este ano, abrirá a primeira em Dourados - MS.

Pensando no conceito da palavra em inglês, Holding é o tipo de organização que permite que uma empresa e seus diretores controlem ou exerçam influência em outras empresas (subsidiárias). Em outras palavras, possui participação majoritária nas ações de uma ou mais empresas. Isso significa dizer que é classificada como Holding, a empresa que possui a maioria das ações de outras empresas e que detém o controle de sua administração e políticas empresariais (CAMARGO, 2017).

Os sócios dizem que a ideia é padronizar tudo, até os insumos, como uma franquias. E o membro que desejar participar, passará a ser sócio minoritário da empresa, sendo assim o Delírio Fit ajudará nas operações, no processo de montagem e também, terá a autonomia de sócio majoritário da empresa, que retém o controle das decisões finais. “Nos últimos anos, o sistema de franquias teve vasto crescimento no mundo todo, principalmente no Brasil, dando contornos mais definidos à incerteza de investir recursos e empreender em um mercado de alto risco como este” (MARICATO, 2017). No caso dos sócios eles empreenderam uma inovadora ideia e só depois pensaram em franquias.

Observe-se, entretanto, que o restaurante Delírio Fit, teve outra unidade na própria cidade de Campo Grande – MS, apenas de delivery, porém, chegou a um determinado ponto onde as ideias dos sócios se divergiam muito e decidiram fechar a unidade. Não havia a real necessidade de uma segunda unidade contemplando apenas o delivery em uma mesma cidade, pensavam eles.

## Inovações em marketing

As inovações em marketing envolvem a implementação de novos métodos de venda. A proposta do restaurante é: “Ser, antes mesmo de existir”.

É utilizada a mesma estratégia mencionada no começo do artigo aplicado ao restaurante antes mesmo de começar as obras. Os sócios já transmitiam via internet e redes sociais a informação para seus futuros clientes que o restaurante já se encontrava em suas primeiras atividades, criando e testando suas receitas e cardápios, mesmo não havendo todo aquele profissionalismo que o Delírio Fit transmitia, era preciso “ser” para seus futuros clientes. Assim, fotos e vídeos dos pratos, e de como estavam sendo preparados, faziam parte da rotina do restaurante antes mesmo de abrir as portas. Com isso, o assunto fomentava entre a cidade, causando grande expectativa dos futuros clientes que, chegavam até a mencionar outras pessoas nas publicações feitas pelo restaurante.

Outro ponto é estar sempre um passo à frente do esperado. “Estar um passo à frente”, é sempre agir enquanto eles ainda estão pensando. Segundo os sócios, o normal das pessoas, é pensar apenas em ações de marketing voltadas ao seu segmento de mercado, mas não percebem que as ações mais eficazes são aquelas que foram pouco utilizadas em seu segmento. A esse respeito, o sócio, Sr. Luciano, disse em sua entrevista:

“Copiar o que um concorrente seu fez, é fazer mais do mesmo. Não há grandes possibilidades de ganho e diferenciação, pois estará agindo da mesma forma que seu concorrente. As inspirações de marketing deverão ser voltadas às marcas que sua persona utiliza e vê valor agregado. Assim, é possível conseguir atingir perfeitamente o mesmo foco que essas empresas atingem”.

Uma boa marca, independentemente do serviço que presta ou vende, precisa tornar-se objeto de desejo das pessoas, para que possa ter seu valor agregado de alto índice, conforme as marcas inspiradoras. O segredo de como fidelizar um cliente, mesmo sendo um produto tão caro de adquirir é o que essas marcas e produtos transmitem pela

comunicação de tê-los ou utilizarem. As pessoas que consomem esses produtos, não veem preço, mas sim, valor agregado.

Nesse contexto, os sócios partiram da criação do “cliente ideal”, que nada mais é, do que a mesma figura da persona. Essa cliente seria, por exemplo, uma mulher de 25 a 42 anos, de condição financeira classe alta, que se preocupa com a alimentação saudável, mora na região do bairro Santa Fé, e têm um salário acima de R\$ 6.000,00 mês. Sua rotina diária incluiria o treino na academia Bodytech, o uso de bolsas da Victor Hugo, a direção de um carro da marca Land Rover, e seus filhos estudarem na escola mais tradicional da cidade.

O Delírio Fit busca transmitir aos clientes que o alimento que é servido é para pessoas que apreciam uma comida saudável, com valores de glúten, sódio, e açúcares reduzidos, baseado na alta qualidade dos insumos, tornando-se assim, alimentos saborosos. O indivíduo que não valoriza esse cuidado que é conectado com a escolha dos insumos e a preparação mais saudável dos alimentos, não é considerado como cliente em potencial do restaurante e não entra no modelo de persona elaborado.

Os sócios, nesse sentido, consideram que as maiores estratégias de marketing são evoluções de insights tidos assistindo um seriado na TV, dando uma volta de moto ou aproveitando o final de semana com a família. A irreverência, alegria e simpatia são pontos básicos para uma relação saudável e afetiva com o cliente. Um dos sócios utiliza brincadeiras quando o casal oferece a liberdade para os colaboradores. Por exemplo, quando o casal pede apenas uma sobremesa no restaurante, os colaboradores dizem que o último casal que pediu apenas uma sobremesa, discutiu e saiu divorciado, recomendando assim uma sobremesa por pessoa. É, dessa forma, utilizando de pequenas formas de aproximação com o cliente que é feito também a fidelização do mesmo.

Como estratégia de marketing foi implementado o conceito em que o cliente que der três “garfadas” no prato e não gostar, não precisaria pagar por ele. Segundo os sócios isso incentiva as pessoas a ousarem no pedido e, conseqüentemente, surpreendem-se com os diferentes pratos e

paladares. Essa estratégia de marketing é utilizada apenas com o público do restaurante físico, não sendo aplicado para quem pede por meio de aplicativo, por tratarem-se de públicos distintos.

Outra potencialidade de estratégias implementadas no Delírio Fit foi a não existência de promoções no restaurante físico. Os sócios não acreditam em promoção, e sim, na diferenciação. Em datas comemorativas, são realizadas brincadeiras, transmitidas pelas redes sociais, que atraem clientes para o restaurante. São brincadeiras como “sobremesa em dobro no dia dos namorados”, “cerveja em dobro” dentre outras, como apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Exemplo de inovação de marketing – incentivo a publicação em redes sociais.



Fonte: foto fornecida pelo restaurante (2019).

Um dos sócios relatou que trouxe de um bar em São Paulo, a ideia de colocar bilhetes com mini prendedores para os copos de suco no restaurante Delírio Fit – Figura 3. Esse *insight* tornou-se uma marca registrada do restaurante, por se tratar de ser o primeiro da cidade com

a novidade. Como propagou rapidamente nas redes sociais tornou um simples suco de laranja em um objeto de desejo.

Colar post its escritos à mão e personalizados com mensagens engraçadas para cada cliente em sua embalagem, é outra ideia de processo implantado, fazendo referência sempre ao tipo de produto delivery que o cliente comprou. São tantas as pessoas que gostam desse tipo de comunicação, que os clientes que não gostam, no mínimo percebem que é um diferencial e irreverente contato com eles.

Figura 3 – Exemplo de inovação de marketing – Mensagens positivas nos copos dos clientes.



Fonte: foto fornecida pelo restaurante (2019).

Atualmente, o marketing é feito pela grande maioria dos clientes, que publicam em suas redes sociais, fotos e vídeos tornando o prato objeto de interesse para outras pessoas, fomentando assim, o desejo de estar no local e consumir aquele produto.

Tudo o que hoje é feito, em se tratando de produtos ou serviços, precisa ser “Instagramável”, que consiste em “ficar bom na foto”. A vida tem que ser perfeita, o suco tem que estar bonito, o local que você está precisa ser uma paisagem de tirar o fôlego. É necessário mostrar o intangível, para que você consiga agregar o valor que você deseja ao produto.

Conforme cita Lopes, 2019, da Revista Food Service News:

Já não basta que os pratos sejam apenas saborosos. Eles têm de ser, ainda, bonitos e saudáveis. Essa é uma tendência mundial. Diversas empresas, cientes dessa realidade, se adaptam e oferecem um mix de produtos cada vez mais colorido, saudável e rico em ingredientes. As comidas coloridas têm atraído muitos consumidores (LOPES, 2019).

A última implementação em marketing, descrita pelo Sr. Luciano, é que não há necessidade da utilização de Digital Influencers para promoção do restaurante. É muito mais assertivo escolher pessoas conforme seu modelo de persona, e os convidar para conhecer o restaurante, oferecer um bom vinho por conta da casa, e um excelente atendimento. Pois, essa atitude fará com que seus personas, indiquem seu estabelecimento para outras personas, e assim sucessivamente, gerando uma infinidade de clientes ideais para seu restaurante.

## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As inovações introduzidas refletem diretamente nos resultados obtidos pelo restaurante desde sua abertura até o momento. Como consequência da inovação de produto, a própria casa, com ambientes voltados para o conforto, e com a preocupação constante de seus proprietários em satisfazer os gostos e as necessidades do cliente, além da qualidade e cuidado com os pratos servidos, possibilitou que recebesse uma média de 45 clientes diariamente, que tiveram um gasto médio de R\$ 70,00 por cliente.

Este fato mostra que se atingiu o objetivo inicial, que foi servir comida de qualidade para uma clientela seleta e diferenciada. Mostra, também, que o foco colocado na definição da persona a ser atendida e que se tornaria frequentadora do restaurante, foi correto e adequado.

Um tempo de espera médio que varia entre 10min e 15min durante a semana demonstra que as inovações introduzidas ao processo corresponderam às expectativas, que era servir uma refeição de qualidade em um curto espaço de tempo entre o pedido e a chegada a mesa, de modo que o cliente não se tornasse impaciente. Com um tempo médio de permanência de 30m do cliente no local, o restaurante atende cerca de 1.100 pedidos/mês, durante aproximadamente 25 dias que se encontra aberto.

A quantidade de pedidos de refeições via aplicativo, cerca de 700/mês e a entrega na residência do solicitante entre 16min e 30min, revela que as soluções adotadas elevaram a conceito do restaurante para 4,6, em 1437 avaliações recebidas dos usuários do aplicativo.

As estratégias de marketing adotadas, com criação de expectativas mesmo antes de sua abertura, dias especiais com brincadeiras, forte presença na mídia digital, dentre outras relatadas, proporcionou forte agregação de valor à marca do restaurante e uma clara sinalização que só aconteceu devido às inovações de marketing introduzidas.

As inovações introduzidas pelo restaurante “Delírio Fit”, seja de produto, processo, marketing ou organizacional, propiciam que o estabelecimento gere uma receita bruta de R\$ 110.000,00 ao mês em média, com cerca de R\$ 28.000,00 da composição do total oriundos de fornecimento de refeições do tipo delivery, via aplicativos de alimentos. O gasto por cliente é cerca de 5 vezes superior ao do ticket médio do setor de alimentação fora do lar, que foi de R\$ 13,40 em 2016, de acordo levantamento feito pelo Crest (SEBRAE, 2017). Assim, pela análise dos resultados alcançados conclui-se que as inovações introduzidas fizeram com que o estabelecimento seja um caso de sucesso em seu ramo de atividade.

## 5. CONCLUSÃO

Com um faturamento bruto de cerca de R\$ 110.000,00 ao mês, com cerca de 1.100 refeições servidas em um ambiente agradável e bem localizado, e com um delivery crescente, o restaurante “Delírio Fit”, localizado na cidade de Campo Grande, MS, desde sua abertura em janeiro de 2018 tem introduzido inovações de produto, processo, marketing e organizacional ao ramo de restaurantes voltados para comida saudável.

O foco no cliente, de modo que se sinta especial e não se aborreça; no produto a ser servido, que deve ser saudável, saboroso, bonito e preparado com ingredientes de excelente qualidade; no ambiente, que deve ser sempre prazeroso, confortável e possível de ser utilizado como um coworking; na estratégia de marketing, para fidelizar a marca com os usuários frequentes e atrair novos; além de outras inovações introduzidas, fizeram com que empresa, em que o valor gira em torno de R\$ 1.000.000,00, com forte tendência de crescimento nos próximos anos, fosse um caso a ser estudado. A vertente inovadora que os sócios lograram, juntamente com as estratégias criativas e empreendedoras, foram cruciais para que eles se destacassem no mercado competitivo que atuam.

Finalmente, constata-se que os empreendedores, de um modo geral, não podem desconsiderar as evoluções técnicas do setor que atuam e devem ter sempre como objetivo o uso constante da criatividade e da inovação, promovendo a aplicação de novas ações a cada mês, a cada data comemorativa do comércio, e a cada ano que passa, com o objetivo de sempre estar um passo à frente dos acontecimentos. Esta visão inovadora permitiu que o empreendimento não fosse incluído nas estatísticas relacionadas às altas taxas de mortalidade, como ocorre, com grande frequência, nos dois primeiros anos para as pequenas e microempresas.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Elazier. Administradores.com. **Lei de Pareto**. 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/lei-de-pareto>> Acesso em: 30 de maio de 2019.

BARCELLOS, Ekaterina Emmanuil Inglesis; BOTURA JR, Galdenoro. **Coworking**: ambiente compartilhado, inovação e ferramenta colaborativa; in book: Design, Arquitetura e Urbanismo: Transversalidades, Editors: Luiz Carlos Paschoarelli, Rosio Fernández Baca Salcedo, Edition: 1, Chapter: 1, Publisher: Canal 6 Editora, 2017.

BULGACOV, Yára Lúcia M; et al. **Jovem empreendedor no Brasil**: a busca do espaço da realização ou a fuga da exclusão. vol. 45, núm. 3. Revista de Administração Pública: Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2410/241019893007.pdf>> Acesso em: 08 de julho de 2019.

CARRACEDO, Luisa Ralston Bielawski. **O cenário e o valor percebido do restaurante**: um estudo da experiência Ráscal. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5506/174785.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 10 de junho de 2019.

CAMARGO, Renata F. Treasy. **Porque criar uma Holding Empresarial? Conheça as vantagens desse tipo de negócio**. 2017. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/holding-empresarial/>> Acesso em: 04 de junho de 2019.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FOOD SERVICE NEWS. **Atendimento ao cliente:** um tempero especial. 2019. Disponível em: <<http://www.foodservicenews.com.br/atendimento-ao-cliente-um-tempero-especial/>> Acesso em: 07 de junho de 2019.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil.** Relatório Executivo 2017. IBQP, SEBRAE, FGV, 2017. Disponível em: < [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf?fbclid=IwAR05ihpOqnNuBWPtw0vZjF\\_gnFxz87a0CXdrYTPX-DO0ZNTOfkxp1AKsUVS4](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf?fbclid=IwAR05ihpOqnNuBWPtw0vZjF_gnFxz87a0CXdrYTPX-DO0ZNTOfkxp1AKsUVS4)> Acesso em: 08 de julho de 2019.

LEAL, Daniele. **Crescimento da alimentação fora do domicílio.** 2010. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/san/article/view/8634806/2725>> Acesso em: 09 de junho de 2019.

LOPES, Bernard H. Food Service News. **Educação:** comendo com os olhos. 2019. Disponível em: <<http://www.foodservicenews.com.br/educacao-comendo-com-os-olhos/>> Acesso em: 07 de junho de 2019.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3 ed. OCDE, OECD, FINEP, 1997.

MARICATO, Percival. **Franquias:** bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares. São Paulo: SENAC, 2017.

MERCALDI, Marlon; BARCELLOS, Ekaterina; BOTURA JR, Galdenoro. **Uma visão conceitual da inovação no design brasileiro.** In: FOURTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON DESIGN, ENGINEERING, MANAGEMENT FOR INNOVATION. 2015. p. 45-55.

MOLINARI, Sérgio. Food Service News. **O papel do dono no negócio**. 2019. Disponível em: < <http://www.foodservicenews.com.br/o-papel-do-dono-no-negocio/>> Acesso em: 27 de maio de 2019.

RODRIGUES FILHO, Werton José Cabral; AZEVEDO, Felipe Inácio Xavier. **Demografia dos negócios**: estimação da tábua de mortalidade das empresas do segmento de serviços do Rio Grande do Norte. 2019. Anais, pp.1-5.

SEBRAE, **Mercado de alimentação fora do lar**, disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/alimentacao-fora-do-lar,19cfb3656dc20610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>, Acesso em: 30 de agosto de 2019.



## **ESTRATÉGIA DE SOCIALIZAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA REDE SOCIAL TWITTER**

**Marjori Naele Mocelin Klinczak**

Mestre – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
contato@mosaicweb.com.br

## INTRODUÇÃO

De acordo com Burke (2003) as redes de informações são fenômenos sociais que ocorrem desde o século XII, quando as pessoas formavam grupos por portos, comércios e universidades para trocar informações.

Com o advento tecnológico que começou no final do século XX, iniciou-se um empreendedorismo social, no qual as redes sociais se consolidaram, tornando-se uma ferramenta de aprendizagem e divulgação de informações na sociedade contemporânea. E de acordo com Freitas et al (2012), as ligações e interações propiciadas pelas redes sociais permitem compreender como ocorrem os fluxos de informação entre indivíduos e instituições.

Esses fluxos podem nos dizer muito sobre, não somente o público existente, mas também o tipo de conteúdo que esse público procura consumir, tornando mais fácil assim a comunicação entre os indivíduos e instituições.

Dessa forma, as redes sociais vêm sendo cada vez mais utilizadas como forma de eliminar as muitas barreiras que existem no processo de compartilhamento de informação, conforme citado por Barros et al (2010), sendo algumas delas: barreiras físicas, falta de motivação, utilização do conhecimento como poder, entre outros.

Temos, então, segundo Barreto (2005) que as redes sociais atuam como facilitadoras na troca e compartilhamento de informações, atuando inclusive na fase inicial da produção e gestão do conhecimento e na coleta de dados.

As redes sociais podem ser dos mais diversos tipos, como: comunidades, fóruns de discussão, grupos de uma intranet, grupos de um aplicativo e inclusive redes sociais tais como Facebook, Twitter ou Instagram. Cada uma delas tem suas particularidades, como, por exemplo, o Instagram que é utilizado para o compartilhamento de fotos e uso de filtros, no Twitter pode-se compartilhar fotos com textos de até 140 caracteres, enquanto que no Facebook você deve ser amigo de outra pessoa para ver o que ela compartilha, enquanto que nas demais redes isso não é necessário, ou seja, você pode seguir uma pessoa sem que ela lhe siga.

O alcance das redes sociais é tão grande que o Brasil já é o 3º país com mais tempo de acesso à internet no mundo, segundo relatório do We Are Social (2018). O usuário brasileiro também gasta em torno de 4 horas diárias em redes sociais, segundo a mesma pesquisa, o que aponta a relevância de setor não somente como fonte de conhecimento, mas como também lazer e fonte de informação para os usuários.

Podemos então ressaltar o benefício social trazido pelas redes sociais, promovido por meio do empreendedorismo, que nada mais é que uma forma de criar mudanças ou novos processos em algo já existente. Os benefícios foram e são a implementação de diferentes formas de compartilhamento das informações de forma a serem acessíveis para os mais diferentes públicos e necessidades, dando, inclusive, uma voz para as pessoas e para diversas causas que não existiriam sem o uso das redes sociais.

Devido ao crescente uso de smartphones e dispositivos móveis, redes sociais, hoje, constituem um fenômeno global, e são empregadas para diversas atividades, como trabalho, entretenimento e uso pessoal. Elas também são consideradas uma enorme fonte de informação, refletindo as opiniões e desejos das pessoas, e servem como um canal de comunicação e difusão de notícias e informações, que podem gerar conhecimento, segundo Klinczak (2016).

Temos como ponto de destaque também a estratégia da rede, onde uma postagem pode ter um alcance para dezenas ou milhares de pessoas, pois a mesma pode ser compartilhada para as pessoas que seguem seu perfil ou que seguem determinadas palavras-chave, conhecidas como hashtags.

Dessa forma, temos o conceito de inteligência conforme apresentado por Turban et al. (2010), que é a habilidade de transformar dados simples em fontes de informação valiosa para empresas ou indivíduos, de forma a auxiliarem a tomada de decisão. Isso pode ser feito através de diversas metodologias, tais como o Data Warehouse ou Data Mining. Com isso, por mais que a estratégia da rede não impulse determinadas postagens, elas ainda podem ser adquiridas e utilizadas em outras ferramentas.

Temos então que o objetivo desse trabalho é o de analisar como uma informação se comporta dentro da rede social Twitter, de forma a gerar conhecimento através do empreendedorismo social possibilitado pela mesma, procurando entender como a estratégia da rede auxilia na disseminação dessa informação. Para isso, analisaremos em cada estudo de caso proposto e como a rede contribui de forma a facilitar a disseminação dessas informações, verificando, por exemplo, o alcance das mesmas.

Utilizaremos, também, a abordagem mencionada por Guedes (2010) e Davenport e Prusak (2003), em que a análise das redes sociais permite a visualização da criação do conhecimento a partir da percepção dos usuários. Buscaremos, além disso, analisar o quão importante uma informação é devido a seu repasse para outros membros da rede, ou seja, no compartilhamento dessa informação com outros usuários e também na interação com essa informação através de comentários.

De forma a construir o estudo de caso, vamos realizar 2 tipos de análises diferentes, uma delas envolvendo uma palavra-chave de um assunto de grande discussão no momento. Outra com base nas postagens de uma pessoa pública geradora de conteúdo.

Para melhor entendimento, o trabalho está dividido da seguinte forma: no capítulo 2 será abordada a metodologia aplicada com detalhes; no capítulo 3, é apresentado o referencial teórico que o embasa; no capítulo 4 os resultados obtidos são discutidos; e, por fim, são apresentadas as conclusões finais e perspectivas de trabalhos futuros no capítulo 5.

## **2. METODOLOGIA**

A presente pesquisa pode ser inserida em três classificações, de acordo com Silva e Menezes (2005), sendo elas: bibliográfica, exploratória e pesquisa aplicada. A pesquisa bibliográfica deve-se ao levantamento bibliográfico realizado para embasar o trabalho de forma adequada.

Já a pesquisa exploratória, segundo Gil (2007), deve-se à questão de atribuir familiaridade ao objeto de estudo e análise. Dessa forma, deve-se utilizar do levantamento bibliográfico e da análise de estudos de caso que auxiliem na investigação do objeto de estudo.

E por fim, ocorre a pesquisa aplicada em vista de sua natureza, em, com base na aplicação dos conhecimentos, é realizado um estudo de caso de forma prática, a fim de realizar a análise proposta no trabalho.

A metodologia de construção e análise do estudo de caso é descrita a seguir. Primeiramente decidiu-se utilizar a rede social Twitter como rede de objeto de estudo, devido à facilidade de se obter os dados públicos da mesma através de uma API disponibilizada pela mesma. Essa API permite através de qualquer linguagem de programação a obtenção de dados em formato de arquivo de texto ou planilha eletrônica, que então podem ser exportados para outras ferramentas.

A API disponível permite que sejam obtidos não somente os tweets, mas também os dados dos usuários públicos que os originaram e que interagiram com as mensagens, tal como nome de usuário, foto, se classificou a mensagem entre as favoritas, replicou-a para seus seguidores, entre outros dados.

A partir desses procedimentos, foram obtidos os dados dessa rede através de duas diferentes formas. A primeira se utilizou de um assunto de grande discussão no momento, através da hashtag ou palavra-chave “previdência”, em que foram coletados 4.398 tweets (postagens) a respeito do tema no período de 20 dias. Na segunda forma, foi utilizada a figura pública Flávio Augusto, fundador da escola de inglês Wise Up, do site Meu Sucesso e proprietário do clube de futebol Orlando City Sc. Sua escolha deu-se por ser não somente uma figura pública, mas também uma pessoa com alto impacto, tendo hoje 415 mil seguidores no Twitter e grande gerador de conteúdo. Foram coletados 1.527 tweets (postagens) em um período de 10 meses, demonstrando também sua grande interação e uso da rede.

A escolha de duas formas de coleta deu-se a fim de realizar uma análise de como a informação se propaga quando difundida por diferentes formas. A escolha de Flávio Augusto ocorreu por tratar-se de uma figura pública, naturalmente suas publicações tem um alcance maior de serem visualizadas. Já as informações e postagens através de uma palavra-chave podem ser postadas por qualquer usuário da rede, tendo o mesmo um alto alcance ou não. Neste caso, pode-se verificar o interesse que a rede como um todo tem na discussão daquele tema, bem como quais são as mensagens que dão base a uma maior discussão.

Após a coleta das informações, realizada via API, foi utilizado o software proprietário e on-line BlueNod, pois o mesmo permite a visualização das mesmas através de grafos, sendo assim de fácil visualização a propagação e difusão das informações. O software também possui um plano gratuito para visualização de redes com menos de 100 mil tweets.

Após a criação de visualização, é possível a aplicação de alguns filtros, inclusive é possível visualizar os temas paralelos que são discutidos juntamente com o tema principal. Também é possível utilizar diferentes visualizações da rede, tal como a interconexão da rede, polarização das discussões separadas por grupos, a propagação da informação, entre outros. Os resultados obtidos são apresentados no capítulo 4.

Faz-se importante ressaltar que a utilização de uma ferramenta em seu modo gratuito não permite a personalização das imagens através de uma mesma escala. Logo, cada gráfico é gerado de acordo com os dados que deram origem à imagem. Assim, os gráficos são gerados através de diferentes tipos de informações, alguns com base em *hashtags* e outros por meio da coleta de *posts*.

### 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta seção iremos apresentar o referencial teórico em que esta pesquisa está embasada, trazendo conceitos de redes sociais, empreendedorismo social, inteligência e gestão do conhecimento.

### 3.1. EMPREENDEDORISMO

Segundo Busarello e Watanabe (2017), o empreendedorismo inicialmente era utilizado somente para finalidades de comando de guerra. Depois passou a ser utilizado como conceito econômico e somente a partir dos trabalhos de Cantillon (2002) foi utilizado no conceito comercial, referindo-se a pessoas planejadoras, que corriam riscos calculados com o objetivo de atingir algo.

Com a evolução do trabalho, é natural que surjam novas formas criativas de se fazer algo, não necessariamente visando lucro, dessa forma temos também o surgimento do empreendedorismo social e o ambiental.

De acordo com Borzaga et al. (2012), o empreendedorismo social é um grupo de pessoas que trabalham e coordenam atividades com o objetivo de atender as necessidades da sociedade, definição em que podemos enquadrar o surgimento das redes sociais, pois as mesmas inicialmente não visavam lucro (isso acabou sendo uma consequência), pois seu objetivo era o compartilhamento de informações entre os interessados.

Oliveira (2008) também ressalta que o empreendimento social consolida-se na observação de um cenário de vulnerabilidade social, onde se buscam oportunidades de erradicar as desigualdades, o que as redes sociais tornam evidente no compartilhamento do conhecimento e informações, de forma a todos terem acesso.

Por fim, Peredo e McLean (2006) afirmam que o principal objetivo dos empreendimentos sociais é a transformação de uma realidade social e a identificação dos impactos positivos causados por esta mudança, que iremos avaliar no decorrer da pesquisa.

Dessa forma, as redes sociais atuam como fator chave no empreendedorismo social, dando voz a pessoas e causas que sem elas não teriam visibilidade, também criam incentivos ao compartilhar conhecimento, tal como o reconhecimento entre os pares perante a rede.

## 3.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Silva et al. (2015), a gestão é o processo sistemático de identificação, criação e aplicação dos conhecimentos das empresas, enquanto a gestão do conhecimento tem foco no capital intelectual. Dessa forma, a gestão do conhecimento visa mensurar a eficiência da empresa, com base na política de agregar valor à informação para depois difundi-la.

Para agregar valor à gestão do conhecimento, é necessário investir em setores como o de comunicação e tecnologia, de forma a acelerar o fluxo de informação e a modelagem de processos que estimulem a troca de conhecimentos e aprendizado.

Dessa forma, pode-se dizer, segundo Bryant (2003), que a gestão do conhecimento é o processo de gerar, compartilhar e agregar o conhecimento a produtos e serviços, de forma a obter vantagens competitivas através da percepção dos usuários nas redes, sobretudo porque tais usuários possuem um papel fundamental na difusão do conhecimento, de acordo com Guedes et al. (2010).

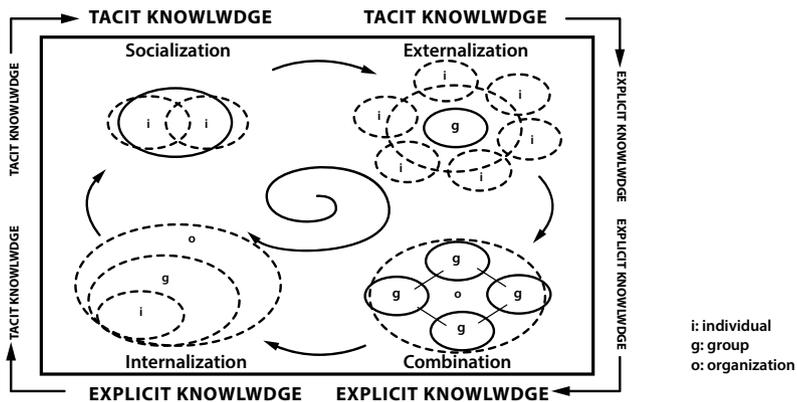
Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) o processo de criação do conhecimento é um processo em espiral, conforme é apresentado na Figura 1. Tem-se então que o conhecimento individual é tido como tácito, e faz parte das experiências pessoais do indivíduo, sendo difícil de ser compartilhado. O grande desafio é tornar esse conhecimento explícito, através de palavras, manuais, cursos e treinamentos. A espiral faz parte desse ciclo, pois ocorre uma troca de conhecimento por meio de um processo dinâmico.

Através de um processo dinâmico, segundo os autores, é feita a troca de conhecimentos que consiste em 4 etapas, socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização é o principal processo por meio do qual o conhecimento é adquirido e transformado em tácito, através da troca de experiências e técnicas. Já a externalização trabalha a transformação do conhecimento tácito em explícito. A combinação é quando há a conversação efetiva do conhecimento em explícito e, por

fim, a internalização é responsável pela criação do conhecimento tácito com base no explícito.

Todos os processos de criação do conhecimento são então definidos em espiral pois vai dando base para que se adquiram novos conhecimentos através da realização contínua do mesmo processo. Conforme Figura 1.

Figura 1: Processo espiral de criação de conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

### 3.3. REDES SOCIAIS

Segundo Tomaél (2007) as redes sociais são estruturas de interação entre os atores e possibilitam o compartilhamento de informações e a construção do conhecimento. De acordo com Freitas et al. (2012), elas surgem como facilitadoras para o compartilhamento do conhecimento e como colaboradoras diretas para a consolidação dos processos de compartilhamento de informações e conhecimento.

Para Castells (1999), as redes sempre representaram organizações sociais, tendo evoluído para um conjunto de nós conectados que constituem uma base material, construída de forma a definir os processos

sociais predominantes. Já para Recuero (2012), as redes sociais na internet são constituídas por representações de atores sociais e conexões.

Porém, somente a partir de 1995, a internet passa a ser considerada como grande auxiliar na expansão do conhecimento (SCHARF, 2007). Sua principal característica, de acordo com Cipriani (2011), é o incentivo à comunicação, ao compartilhamento e à colaboração entre os usuários.

Segundo Wah (2000), um fator chave no sucesso das redes sociais é a existência contínua do fator humano, de forma que a tecnologia da informação apenas provê a estrutura, mas não o conteúdo.

Como cita Dias (2009), as redes sociais consistem em um meio utilizado pela internet para a disseminação do conhecimento. Nonaka (2008) cita a criação dos grupos voltados para transferências de conhecimento e compartilhamento de interesses em comum. Já Torres (2009) cita que as colaborações são livres e abertas para todos e que os conteúdos são produzidos e consumidos de pessoa para pessoa. Tem-se ainda que, de acordo com Mendes et al. (2012), as pessoas só participam da rede desde que queiram ter acesso àquele conteúdo, podendo fazer isso de qualquer lugar do mundo.

Evans (2009) também menciona que a conversação nas redes, por não ser supervisionada, é tida como natural e genuína entre os autores, sendo algo de interesse de todos os participantes. Dessa forma temos que a conversação é construída sobre pensamentos e experiências dos envolvidos, permitindo que todos os interessados (independente de status social, raça ou localização) possam participar da discussão, o que sem a rede não seria possível, reforçando dessa forma o empreendedorismo social que a mesma proporciona.

Também mencionamos que cada rede social possui um determinado público-alvo e objetivo, como por exemplo o Instagram, cujo objetivo é o compartilhamento de fotos em tempo real e o uso de filtros. Já o Facebook, permite o compartilhamento tanto de fotos quanto de textos, porém é necessário que exista uma aceitação recíproca de amizade pelos 2 pontos da rede, o que já não ocorre no Instagram. O Twitter também não exige a ligação entre as 2 pontas, ou seja, posso seguir um usuário

sem que ele tenha a obrigatoriedade de também me seguir, e seu foco é a digitação de textos rápidos de até 140 caracteres via, comumente, celular.

### 3.3.1. Twitter

O Twitter foi lançado em março de 2006 em São Francisco, Estados Unidos, inicialmente com o nome de Twtrr. Suas mensagens/ postagens são chamadas de tweets e possuem tamanho máximo de 140 caracteres. Essas mensagens podem ser compartilhadas com outros usuários através da opção de RT, ou retweet, que pode ser feita incluindo um comentário adicional do usuário ou não.

Os usuários são identificados por um @ na frente do nome, ou seja, @geracaodevalor é referente ao perfil do usuário Flávio Augusto. É possível também vincular a postagem a uma palavra-chave através do uso do “#” antes da palavra que se deseja utilizar, essa opção é especialmente útil quando um usuário deseja seguir as postagens referentes a um determinado assunto, dessa forma qualquer usuário pode usar a palavra-chave e fazer parte de um grupo global interessado em discutir o mesmo assunto.

Cada usuário pode seguir quantos usuários ou palavras-chave desejar, e também pode ser seguido, porém não há necessidade de vínculo dos dois lados, ou seja, um usuário pode seguir um outro, mas não necessariamente precisa ser seguido por ele. Segundo Wu et al. (2011), o ato de seguir um determinado perfil significa interesse em receber todas as postagens que aquele usuário faz.

## 3.4. INTELIGÊNCIA

A inteligência, dentro da gestão do conhecimento e do empreendedorismo tem por objetivo mensurar a eficiência de uma empresa, por exemplo, retratando a prática de agregar valor à informação e depois disseminá-la (CARVALHO, 2012). Dessa forma, também podemos

chamar a inteligência de inteligência empresarial ou inteligência de negócios, também permitindo a análise dos dados em tempo real. De acordo com Piedade, (2011) a inteligência está anexada ao funcionamento da organização, de forma a ajudar o gestor a controlar e monitorar o desempenho da mesma como um todo, gerenciando suas metas e obtendo indicadores do desempenho atual de forma a compará-lo com o desejado.

## **4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, apresentamos os resultados obtidos. De forma a melhor organizar o trabalho, os estudos de caso serão divididos em duas etapas. Na primeira serão analisados os resultados referentes ao estudo da palavra-chave. Na segunda, a análise referente à figura pública.

Os fatores que irão fundamentar a discussão de resultados são os seguintes:

- Como é feito em cada estudo de caso quando a contribuição nos processos de gestão do conhecimento;
- Como é a efetiva relação referente à gestão do conhecimento em cada estudo de caso;
- E por fim, como cada rede contribui e influencia a facilitação e a promoção da gestão do conhecimento.

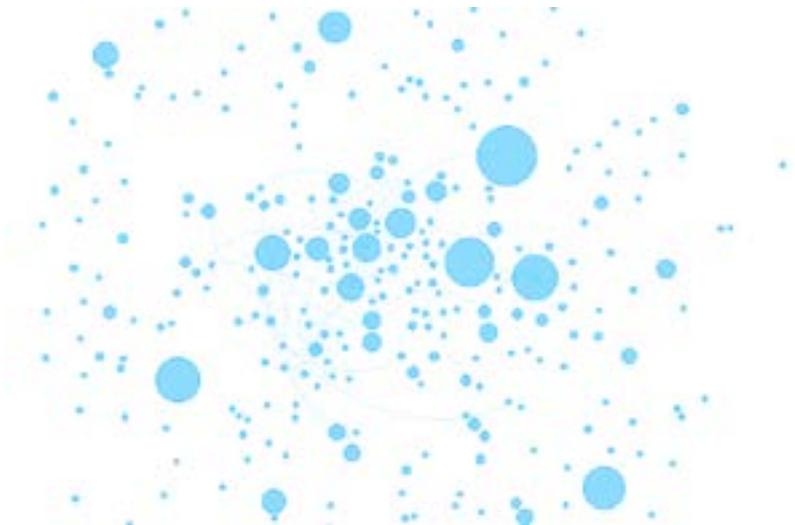
### **4.1. ESTUDO DE CASO 1 – PALAVRA-CHAVE**

Neste estudo de caso analisamos a rede obtida através da palavra-chave “previdência”. Foram consideradas todas as mensagens obtidas, gerando a rede apresentada na Figura 2. Pode-se observar que os nós maiores são os usuários com maior influência na rede, ou seja, aqueles que atingem mais usuários, enquanto as linhas claras demonstram de quais usuários a mensagem foi replicada.

Através da análise da rede, também podemos identificar os seguintes temas paralelos à discussão principal, sendo eles: dia 30 eu vou, sexta tem greve, greve geral, dia 30 brasil nas ruas, nova previdência, reforma da previdência e lula livre. Também é possível ver o alcance que os temas paralelos estão tendo dentro da rede.

Na Figura 3 apresentamos a mesma rede mas com usuários que não somente compartilharam a postagem com sua rede, mas que fizeram algum comentário a ela, demonstrando como o tema traz uma grande discussão e interação entre os usuários.

Figura 2: Visão geral da rede gerada através da coleta de dados utilizando a palavra-chave “previdência”.



Fonte: do Autor (2018).

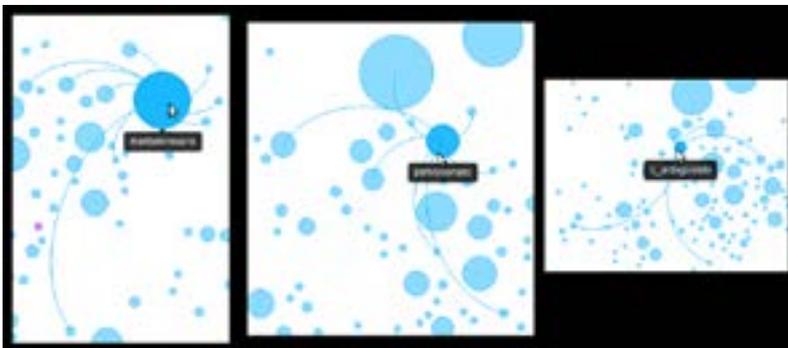
Figura 3: Visão geral dos usuários que interagiram com a postagem



Fonte: do Autor (2018).

Por fim, como principais influenciadores da rede, como se trata de um assunto a nível nacional, pode-se citar o governo, diversos jornais e veículos de mídia, bem como políticos diversos, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4: Figuras públicas e veículos de mídia como grandes influenciadores da rede.



Fonte: do Autor (2018).

## 4.2. ESTUDO DE CASO 2 – FIGURA PÚBLICA

Nesse estudo de caso, consideramos a propagação das informações divulgadas pela figura pública Flávio Augusto, a partir de seu perfil pessoal @geracaodevalor. Nesse caso, também foram considerados para a análise todos os *tweets* obtidos, formando a rede demonstrada na Figura 5. Nessa rede, também os nós maiores significam usuários com maior poder de influência e as linhas indicam a conexão entre as mensagens e diferentes perfis.

Nesse caso, por se tratar de um perfil usuário, em que o usuário discorre sobre os mais diversos temas, não foram encontrados assuntos paralelos sendo discutidos, ou seja, as discussões e comentários nas mensagens são relativas a mensagem original postada pelo usuário.

Porém podemos perceber também um alto engajamento dos usuários, que comentaram quase todas as mensagens quando realizaram o compartilhamento das mesmas para suas redes pessoais, conforme apresentado na Figura 6.

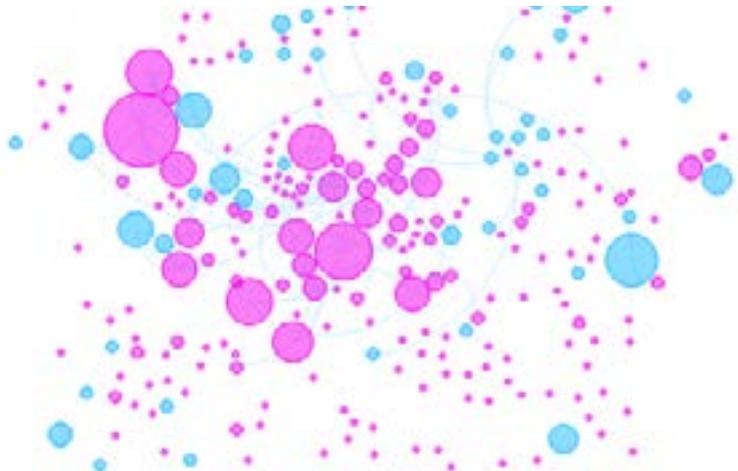
Por fim, em se tratando de uma figura pública, podemos visualizar que a maior parte dos usuários que compartilham as mensagens são usuários comuns, ou seja, não representam veículos de mídia, figuras públicas ou partidos políticos. Dessa forma, podemos dizer que os usuários que compartilham as informações postadas em suas redes são interessados no tema e compartilham isso com suas redes pessoais.

Figura 5: Visão geral da rede gerada através da coleta de dados do perfil @geracaodevalor.



Fonte: do Autor (2018).

Figura 6: Visão geral da interação dos usuários com as mensagens compartilhadas.



Fonte: do Autor (2018).

## 5. CONCLUSÃO

As redes sociais hoje tem um grande alcance, sendo utilizadas pelos mais diversos perfis de usuário não somente para lazer e interação com outras pessoas, mas também como fonte de conhecimento, ao participar de grupos de discussão, fóruns e também ao acompanhar determinados assuntos através do uso de palavras-chave.

Dessa forma, neste trabalho abordamos a estratégia das redes sociais aplicadas à gestão do conhecimento, com objetivo de analisar como uma informação se comporta dentro da rede social Twitter, de maneira a entender como essa informação se dissipa e se é gerado conhecimento a partir da mesma. A rede social Twitter foi utilizada devido à facilidade de captura das informações e da visualização das mesmas através de grafos, utilizando para isso a ferramenta BlueNod.

Como forma de aprofundar a análise, utilizamos dois cenários de estudo de caso. No primeiro, consideramos uma palavra-chave com um assunto muito discutido no momento pela mídia e de interesse nacional, a “previdência”. E no segundo consideramos uma figura pública que mantém de forma ativa seu perfil, sempre compartilhando informações

e também opiniões pessoais sobre os mais diversos acontecimentos e assuntos.

Foram considerados esses dois cenários de forma a verificar se a dissipação da informação ocorre de forma diversa, e como os usuários se comportam em cada caso. Podemos então entender que quando um usuário interage com uma informação, compartilhando-a com seu grupo pessoal ou comentando a mesma, ele está construindo um conhecimento.

No estudo de caso 1, podemos verificar a existência de muitos temas paralelos ao principal, e que os principais usuários que replicam a informação são formados por figuras públicas, políticos ou veículos de mídia. Grande parte dos usuários que compartilharam a publicação replicaram a mesma contendo algum comentário pessoal, sendo inclusive um tema de certa forma polêmico e de grande discussão. Porém a rede não está altamente conectada, devido provavelmente ao fato de que os usuários tendem a seguir perfis que trazem opiniões similares às suas.

Já no estudo de caso 2, podemos ver que a rede está altamente conectada, sendo formada em sua maioria por usuários comuns e que nem todos os usuários que replicam a informação fazem algum comentário. Podemos concluir disso que são os usuários que concordam com a opinião do autor, apenas desejando compartilhar isso com suas redes pessoais, não tendo nada mais a agregar.

Podemos então concluir que a estratégia de disseminação de informações da rede social contribuiu de forma significativa para a propagação da informação, principalmente no caso de discussões a respeito de temas diversos, momento em que não é necessário seguir pessoas em particular, apenas acompanhar o tema que se deseja, o que sem o empreendedorismo social também não seria possível.

Temos também que as redes tendem a ser mais conectadas em se tratando de perfis específicos, demonstrando uma possível maior interação com perfis similares. E de forma geral, temos que ocorre a gestão do conhecimento de forma expressiva, através do compartilhamento das mensagens, mas principalmente através da interação dos usuários com as mesmas, através de comentários.

Por fim, do ponto de vista do empreendedorismo social, podemos concluir que as redes sociais permitem que a voz das pessoas tenham uma maior força e alcance. Isso ocorre, por exemplo, devido a muitas pessoas que nunca teriam acesso a figuras públicas para conversar e saber quais suas opiniões e saberes. Com as redes sociais, qualquer pessoa pode interagir com outra, sendo figura pública ou não, tornando todos iguais.

Como trabalhos futuros deseja-se realizar a mesma análise abordada nesse trabalho, porém em outras redes sociais, de forma a entender como cada rede e como os usuários de cada rede se comportam.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, A. M. **Informação e conhecimento na era digital**. Transinformação, Campinas, v. 17, n. 2, maio/ago. 2005.

BARROS, J. S. et al. **Gestão do conhecimento: ações e ferramentas para a superação de barreiras no compartilhamento do conhecimento**. Ponto de Acesso, v. 4, n. 2, ago./set. 2010.

BLUENOD. **Twitter Visualization**. Disponível em <<http://www.bluenod.com>>. Acessado em 13 de junho de 2019.

BORZAGA, C.; DEPEDRI, S.; GALERA, G. **Interpreting social enterprises**. RAUSP-Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 47, n. 3, 2012.

BRYANT, S. E. **The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting, organizational knowledge**. The Journal of Leadership and Organizational Studies, v. 9, n. 4, 2003.

BURKE, Peter. **Uma história social do conhecimento: de Gutenberg a Diderot**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

BUSARELLO, Carla S. & WATANABE, Melissa. **O que é empreendedorismo social?**. I Congresso sul catarinense de administração e comércio exterior. Criciúma, SC, 2017

CANTILLON, R. **Ensaio sobre a natureza do comércio em geral (1755)**. Curitiba: Segesta, 2002.

CARVALHO, Fábio. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Pearson, 2012.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CIPRIANI, Fábio. **Estratégia em Mídias Sociais: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante.** Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Deloitte, 2011.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 15. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

DIAS, Gutemberg Marques. **Uso da Web 2.0 pelas organizações brasileiras: quais são as contribuições dos novos recursos para alavancar a gestão do conhecimento?** 2009. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2009/dissertacao\\_gutemberg\\_marques\\_dias\\_2009.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2009/dissertacao_gutemberg_marques_dias_2009.pdf)>. Acesso em 10 de junho de 2014. 2019.

EVANS, Dave. **Marketing de mídia social: uma hora por dia.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2009.

FREITAS, Juliana L. & SILVA, Helena de Fátima N. & BUFREM, Leilah S. **Gestão do conhecimento e redes sociais: uma análise da literatura periódica científica da ciência da informação.** Estudos em biblioteconomia e gestão da informação. Recife, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUEDES, André Luiz Azevedo; SÁ, Manoel Franklin; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez. **A percepção da transmissão do conhecimento nas redes sociais informais (RSI) de atendimento ao cliente: estudo em uma empresa pública de tecnologia da informação e comunicação.** IV Congresso nacional de excelência em gestão. Rio de Janeiro, 2010.

KLINCZAK, M. **Dissertação de mestrado: Identificação e propagação de temas em redes sociais.** UTFPR. 2016.

MENDES, Paula A. dos Santos & OLIVEIRA, Paulo Cristiano & HENRIQUE, Marcelo R. & BAPTISTA, José Abel de D. & RAMIREZ, Paulo. **Relação entre redes sociais e a gestão do conhecimento: um estudo exploratório com estudantes do ensino superior de tecnologia da informação.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2012.

NONAKA, IKujiro.; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo Social: Da Teoria à Prática, do Sonho à Realidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. **Social entrepreneurship: A critical review of the concept.** Journal of World Business, v. 41, 2006.

PIEIDADE, Maria Beatriz Guerra da. **Business Intelligence no Suporte ao Conceito e a Prática de Student Relationship Management em Instituições de Ensino Superior.** Novembro de 2011. 286 f. Tese (Doutoramento em Tecnologias e Sistemas de Informação). Escola de Engenharia. Universidade do Minho. Braga: Universidade do Minho, 2011. Disponível em: <[https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/20461/1/TeseDout\\_MariaBeatrizPiedade\\_23Abr2012.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/20461/1/TeseDout_MariaBeatrizPiedade_23Abr2012.pdf)>. Acesso em: 1 fevereiro. 2018.

RECUERO, R. **A Conversação em Rede.** Porto Alegre, Sulina, 2012.

SCHARF, Edson R. **Gestão do conhecimento aplicada ao Marketing.** Florianópolis: Visual Books, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4a ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2005. Disponível em: <[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)>. Acesso em: 21 março 2019.

SILVA, Eloir F. M. & OLIVEIRA, Marco Aurélio & MISAGUI, Mehram. **Facebook como ferramenta de disseminação de conhecimento: um estudo de caso em escritório de advocacia**. V congresso iberoamericano de investigadores e docentes de direito e informática. 2015.

TOMAÉL, M. I. **Redes sociais, conhecimento e inovação localizada**. Informação & Informação, Londrina, v. 12, 2007.

TURBAN, Efraim; SHARDA, Ramesh; DELEN, Dursen. **Decision Support and Business Intelligence Systems**. 9. ed., Prentice Hall, 2010. Disponível em: <<https://archive.org/details/DSandBI9edTurban>>. Acesso em: 1 fevereiro. 2018.

WAH, L. **Muito além de um modismo**. HSM Management, Barueri, v.4, n.22, 2000.

WE ARE SOCIAL. **Digital in 2018: World's internet users pass the 4 billion mark**. Disponível em <<https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>>. Acessado em 12 de junho de 2019. 2018.

WU, Shaomei & HOFMAN, Jake M & MASON, Winter A. & WATT, Duncan. **Who Says What to Whom on Twitter**. Proceedings of the 20th international conference on World wide web, 2011.



## **IMPLEMENTAÇÃO DO LEAN SIX SIGMA COMO ESTRATÉGIA DE EMPREENDEDORISMO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA V**

**Cyntia Esposti Veloso**

Mestranda – UniFOA

[cyntiaesposti@hotmail.com](mailto:cyntiaesposti@hotmail.com)

## INTRODUÇÃO

O *Lean Six Sigma*, é uma ferramenta de gestão muito utilizada afim de auxiliar empresas de produtos e serviços entre tantos fatores a reduzir desperdícios. Iremos assim, conhecer o principal foco da ferramenta como facilitadora dos processos na área de serviços. Sua implementação se dá de uma forma extensa, por este motivo, iremos abordar de uma forma mais sucinta.

A escolha deste tema se deu em virtude da necessidade de ressaltar a aplicação do *Lean Six Sigma* (LSS) em empresas de serviços, tornando-se assim uma aliada ao processo de empreendedorismo. Na grande maioria dos artigos científicos, esta ferramenta é estudada em empresas de grande porte, pouco se estuda ou se fala sobre seu uso em micro ou pequenas empresas.

Sabemos que é uma filosofia complexa, algumas organizações desistem pela dificuldade da alta gerência e subordinados em assimilar todo o conjunto de ações necessárias para o sucesso da mesma. Mas a possibilidade de fazer funcionar uma “lojinha de bairro” com uma estrutura na base que a leve ao crescimento futuro, tornando-a até mesmo uma grande empresa referência, não deve ser descartada.

A extensa possibilidade de aplicação do LSS em várias vertentes, podemos conferir em pesquisas a seguir onde Estorilio e Amitrano (2013, p.02), falam sobre esta ferramenta sendo adequada a micro e pequenas empresas, porém no ramo industrial. Abordam o “método DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve e Control*) e toda a estruturação necessária para o êxito na indústria de seu estudo de caso”.

Nunes (2009, p.15), utiliza esta ferramenta para, de uma forma simplificada, “*alcançar resultados no modelo de atendimento de caixas bancários*”. Júnior, (2008, p.12), mostra “como o modelo de aplicações do LSS na administração de operações, pode facilitar o tempo de entrega de materiais importados”.

O objetivo deste estudo de caso é conhecer o principal foco da ferramenta *Lean Six Sigma* (LSS), observar sua implementação no ambiente organizacional, as principais dificuldades, e formas facilitadoras encon-

tradas pela empresa em questão ao implementar a ferramenta de gestão Lean Six Sigma, como uma forma de estratégia; analisar as principais perdas existentes no processo; e verificar como a empresa obteve êxito ou não ao implantar tal ferramenta.

Ao empreender, o proprietário deve buscar por conhecimentos e habilidades que possam norteá-lo durante todo o processo de planejamento e execução em todas as áreas da organização.

A justificativa se dá pela transformação de mentalidade e êxito utilizando uma ferramenta de gestão como recurso aliado ao empreendedorismo, fatores alcançados pela empresa alvo do estudo. A empresa aqui estudada no ramo de material de construção, para preservar a integridade, adotou-se o pseudônimo de “Empresa V”, procurava um meio de obter uma estratégia competitiva que lhe permitisse superar seus concorrentes dentro do mesmo bairro. Perdia tempo em atividades administrativas, possuía dificuldade em controlar estoque e a parte contábil da empresa era mês a mês, uma caixinha de surpresas.

Nestes altos e baixos a empresa resolveu adotar o LSS para que tantos problemas fossem solucionados ou ao menos amenizados. A metodologia utilizada foi de caráter qualitativo por melhor auxiliar no entendimento das questões levantadas nos estudos de caso. Neste estudo de caso verificamos os estágios em que a Empresa V passou após a implementação da ferramenta Lean Six Sigma. Destaca-se que os resultados obtidos comprovaram que a ferramenta de gestão é um bom recurso no âmbito do empreendedorismo por organizar e responder problemáticas organizacionais.

## **2. FERRAMENTAS DE GESTÃO**

Ferramentas de gestão são medidas tomadas nas organizações para melhorar o desempenho na manutenção, produção e tecnologia sem deixar de reduzir custos e paradas ocorrentes, como afirmam Rodrigues, (2001) e Schaffer e Thonson, (1999).

Muitas empresas têm recorrido há várias destas ferramentas ao longo dos anos, usando mais de uma ao mesmo tempo, como é o caso da Lean, que veremos ao longo deste artigo.

## **2.1 ORIGEM DO LEAN**

O Sistema Lean Manufacturing, também chamado de Produção enxuta e sistema Toyota de Produção surgiu no Japão, na fábrica de automóveis Toyota, logo após a Segunda Guerra Mundial. (FILHO et al, 2011,p. 02). Nesta época a indústria japonesa tinha uma produtividade muito baixa e uma enorme falta de recursos, o que naturalmente a impedia adotar o modelo da Produção em massa.

A criação do sistema se deve a três pessoas: O fundador da Toyota e mestre de invenções, Toyoda Sakichi, seu filho Toyoda Kiichiro e o principal executivo, o engenheiro Taiichi Ohno. O sistema objetiva aumentar a eficiência da produção pela eliminação contínua de desperdícios.

Já no Sistema Toyota de Produção, os lotes de produção são pequenos, permitindo uma maior variedade de produtos. Os trabalhadores são multifuncionais, ou seja, conhecem outras tarefas além de sua própria e sabem operar mais que uma única máquina. No Sistema Toyota de Produção a preocupação com a qualidade do produto é extrema. Foram desenvolvidas diversas técnicas simples e extremamente eficientes para proporcionar os resultados esperados, como o Kanban e o Poka-Yoke.

## **3. INTEGRAÇÃO DA MANUTENÇÃO NA PRODUÇÃO E SERVIÇO**

A Manutenção Integrada, como o próprio nome diz, tem por objetivo integrar as atividades de manutenção às de produção/serviço, resultando num time coeso com um trabalho voltado para resultados e redução de perdas, quer seja material, tempo, qualidade, etc. Segundo

Oliveira e Lima (2002, p.19), “a integração da manutenção na produção, é uma proposta que está despertando o interesse das organizações que almejam garantir a competitividade”.

### **3.1 MELHORAMENTOS EM OPERAÇÕES**

Num mundo de mudanças constantes e muitas vezes drásticas, com concorrentes cada vez mais competentes, é impossível para uma empresa permanecer competitiva se continuar fazendo as coisas da mesma forma por longos períodos: ela será logo superada por concorrentes em evolução constante. A única saída é melhorar. Há duas formas complementares de se enxergar a melhoria:

Melhoria contínua, também chamada por seu nome japonês Kaizen e melhorias radicais, muitas vezes associadas à engenharia de processos. Tais inovações surgem como uma nova perspectiva, onde o empreendedor é capaz de identificar problemas e oportunidades, investir recursos na criação de algo relevante para a sociedade, além de se prevenir de possíveis ataques externos que tornem seus negócios obsoletos.

#### **3.1.1 Manutenção**

Qualquer operação dependerá sempre, em maior ou menor grau, de recursos físicos, como máquinas, equipamentos e instalações em geral, mesmo se tratando de prestação de serviço.

Falhas nos recursos físicos podem resultar em consequências que vão de um simples desconforto a perdas financeiras, de imagens, de vidas humanas e mesmo ao comprometimento de um ecossistema. Falhas de qualquer magnitude nos recursos físicos têm influência negativa sobre a operação. Promovem perdas cuja extensão pode assumir proporções de catástrofe ou rupturas muitas vezes não evidentes ou de fácil mensuração. “É função e responsabilidade do gestor de operações buscar,

decidir e tomar ações que evitem a ocorrência das falhas dos recursos físicos, diminuam sua probabilidade de ocorrência ou, no mínimo, minimizem suas consequências” (BRITO et al, 2012, p. 04).

Já segundo Sampaio e Neto, (2013, p.03):

As atividades relacionadas à prevenção de falhas ou ao estabelecimento de capacidades de recuperação após sua ocorrência são englobadas pelo termo manutenção. A manutenção refere-se, então, ao conjunto de atividades organizadas na operação com o objetivo de manter os recursos físicos operacionais em bom estado de funcionamento e prontos para o uso, quando necessários.

As atividades relacionadas ao aumento da confiabilidade dos recursos são, por sua vez, englobadas pelo termo confiabilidade. A confiabilidade é probabilidade de um sistema, equipamento, máquina, instalação ou suas partes funcionarem apropriadamente por um tempo especificado e sob condições estabelecidas.

Assim, no acervo de táticas do gestor de operações buscando o aumento da disponibilidade dos recursos, estão a confiabilidade (promovendo a melhoria dos recursos e suas partes individualmente; promovendo redundâncias) e a manutenção (implementando ações de prevenção; melhorando a capacidade e a velocidade da reparação).

#### **4. O PORQUÊ DO LSS NAS ORGANIZAÇÕES E OS BENEFÍCIOS QUE A FERRAMENTA PODE PROPORCIONAR DO PONTO DE VISTA EMPREENDEDOR**

Algumas empresas almejam se aprimorar e buscam ajuda em empresas de consultoria, e entre as várias responsáveis por auxiliar na implementação do LSS (Lean Six Sigma), destacamos o Grupo Werkema, que é provedor de soluções voltadas para a melhoria de performance organizacional e humana.

Com expertise em Lean Seis Sigma, TPM, Lean Manufacturing, Gestão por Processos, PMBoK e estatísticas aplicadas, buscam trazer melhorias em diversas áreas das empresas. Seja treinamento/capacitação ou consultoria com projetos pontuais de melhoria, este grupo procura agregar valor aos seus clientes, dentre eles citados por meio do Quadro 1:

Quadro 1 – Clientes do Grupo Werkema

Aché	Aços Villares	América Latina	Logística (ALL),	Anatel
Banco Cacique	Banco Itaú	Banco Pecúnia	Banco Real	ABN AMRO
Behr	Bematech	Bunge	Coral	Dairy Partners América (DPA)
Danisco	Distribuidora Cummins Minas	Embraer	Faurecia	Fleury Medicina e Saúde
Fundação Dom Cabral	Garoto	Grupo Boticário	Grupo Société Générale	Harsco
Hermes Pardini	Invensys	ITAK	Johnson & Johnson	Karcher
Motorola	MWM International Motores	Nestlé	Nokia	Sadia
Shell	Singer	Unilever	Unimed Londrina	Vale
Yamana Gold				

Fonte: Dados obtidos do próprio site do grupo Werkema (2019).

Podemos então refletir sobre algumas frases ditas por nomes importantes da área, e dentre as explicações do que é o LSS para seus usuários, destacamos Caulcutt, (2001), “Seis Sigma é uma metodologia direcionada por informações para a redução de desperdício, aumenta a satisfação do cliente e melhoria de processos, com foco em resultados medidos financeiramente”. Quando se pensa em empreender uma grande “onda” de variáveis podem cercar o empresário e fazê-lo desistir ou cometer erros brutais. Porém, com a facilitadora ferramenta LSS, o administrador poderá minimizar os erros e potencializar os acertos.

De acordo com Caulcutt, (2001) é, “[...] um método disciplinado de coleta rigorosa de dados estatísticos para apontar fontes de erro e formas de eliminar desperdícios”.

É casualmente difícil para o micro e pequeno empreendedor possuir receita extra para reintroduzir na empresa na forma de um novo investimento. Mas se desperdícios forem controlados, esta renda pode ser um novo capital para a empresa. Ter uma boa ideia e assumir riscos somente, não faz um bom empreendedor. É necessário que ele domine ferramentas para que ele possa calçar suas decisões administrativas.

Ainda segundo Caulcutt, (2001):

Seis Sigma é uma filosofia de negócios que direciona o comportamento tornando os valores de uma organização explícitos em seu sistema de compensação e uma estratégia de negócios de cortar custos e aumentar a satisfação do cliente.

O desafio Lean é enxergar os desperdícios, as sobrecargas e as irregularidades, identificar suas causas e eliminá-las. Desperdícios, sobrecargas e irregularidades são sintomas dos reais problemas.

Tapping e Shuker (2003) ainda como forma de enfatizar as vantagens da aplicação do pensamento enxuto nos processos administrativos, responde de maneira apropriada como comprometer-se com o Lean:

Por que adotar o Lean? Por que os funcionários iriam querer participar em uma implementação do Lean? É simples – eles têm muito a ganhar:

- Sistemas Lean podem tornar o negócio mais competitivo – e mais passível de sobreviver. Um sistema Lean pode ser traduzido em maior fatia de mercado. Não há garantia de segurança de emprego, mas as suas chances são certamente melhores em uma empresa Lean.

- Produz a mais alta qualidade em seu ramo de negócio – defeito zero.

- Satisfaz os requisitos de qualidade, custo e entrega. - Elimina todos os desperdícios (trabalho que não agrega valor) do fluxo de valor do cliente.

Você deve persistir com as suas iniciativas do fluxo de valor (ou Lean). Lean não é um comprometimento: é o esforço contínuo por toda a viagem que permite que a organização alcance o status de classe mundial.” (TAPPING E SHUKER, 2003, p. 16 e 17)

Para processos LSS, fica fácil conhecer e controlar variáveis que venham favorecer ou prejudicar o resultado da empresa, aquilo que é mensurável se controla, eis o que motiva a aplicação da ferramenta.

## **5. MOTIVOS QUE EXPLICAM O SUCESSO DO LEAN SEIS SIGMA PODEM SER INSERIDOS DE FORMA INOVADORA**

Deve-se levar em conta, primeiramente, que é fundamental o apoio e engajamento da alta administração durante todo o processo. Sem eles o objetivo não pode ser atingido. O sucesso do LSS, se deve a alguns fatores, principalmente a mensuração direta dos benefícios do programa pelo aumento da lucratividade da empresa (“*bottom-line results*”). De acordo Werkema (2002, p.21): “DMAIC, método estruturado para alcance de metas utilizado no Seis Sigma”.

Outros aspectos fundamentais ainda segundo Werkema (2013, p. 88) são:

- Foco na satisfação do consumidor/cliente.
- Infraestrutura de patrocinadores e especialistas.
- Busca contínua da redução da variabilidade.
- Aplicação efetiva a processos técnicos, administrativos e de serviços.
- Utilização na criação de novos produtos e processos (DFSS).

A Empresa V está obtendo sucesso em diversas áreas depois da aplicação do LSS, diminuindo retrabalhos, tempo de espera dos clientes e compras desnecessárias. Ainda estão em busca de obter outras metas atingidas.

## 6. FACILITAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO LEAN SIX SIGMA

Como esta ferramenta requer uma mudança da alta gerência para baixo e uma mudança de filosofia da empresa, alguns fatores são necessários para uma maior aceitação e aplicação para que os objetivos sejam alcançados. Dentre eles destacamos alguns pontos sugeridos por Werkema (2002, p.04), são eles:

- Engajamento forte da liderança.
- Alinhamento dos objetivos do Lean Seis Sigma às prioridades estratégicas do negócio, geralmente com forte foco nos resultados financeiros.
- Ampla comunicação sobre o programa, em todos os níveis da empresa.
- Criação de uma sólida infraestrutura para apoiar a implementação.
- Formação dos grandes talentos da empresa como especialistas do Lean Seis Sigma.
- Modificação gradual dos sistemas e estruturas da empresa (visão de área versus visão de processos), para refletir e incentivar a cultura Lean Seis Sigma.
- Dedicção adequada dos especialistas do Lean Seis Sigma à execução dos projetos.
- Atualização periódica de projetos Lean Seis Sigma.
- Primeiros resultados dos projetos concretizados no curto prazo.
- Integração do Lean Seis Sigma à realidade da empresa, especialmente a outros programas da qualidade vigentes.

Lapenda, (2012), diz em seu texto como é importante mudarmos a visão de área para visão por processos. Todo trabalho de melhoria é baseado na análise de fatos e dados, e para isto precisamos dar o exemplo de criar este banco de dados e de tomar as decisões baseadas na análise deles.

Empresas de diversas áreas adotam o Lean Seis Sigma orientadas pelas prestadoras de consultorias e divulgam seus excelentes resultados, fazendo com que estes dados reais divulgados, valorizem todo o esforço e desempenho da equipe verificando a importância de mudarmos erros frequentes. Como foi o caso da Empresa V, a alta gerência empenhada e com esforços procurando atingir resultados.

## 7. DESPÉRDÍCIOS EM ÁREAS ADMINISTRATIVAS E DE SERVIÇOS DA EMPRESA V

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, onde algumas perguntas foram respondidas durante uma entrevista com o proprietário da Empresa V, onde verificamos o estado inicial da organização antes da implementação do LSS. Os fatores, os quais veremos no Quadro 2, motivaram o empresário a buscar soluções para os desperdícios que a empresa vivenciava:

Quadro 2. Desperdícios em Áreas Administrativas e de Serviços da Empresa V

<b>DEFEITO</b>	Erros em faturas, pedidos, cotações de compras de materiais.
<b>EXCESSO DE PRODUÇÃO</b>	Processamento e/ou impressão de documentos antes do necessário, aquisição antecipada de materiais.
<b>ESTOQUE</b>	Material de escritório, catálogo de venda, relatórios.
<b>PROCESSAMENTO DESNECESSÁRIO</b>	Relatório não necessário ou em excesso, aprovações múltiplas de um documento.
<b>MOVIMENTO DESNECESSÁRIO</b>	Caminhadas até a copiadora, telefone, almoxarifado e depósito.
<b>TEMPO DE ESPERA</b>	Sistema fora do ar ou lento, ramal ocupado, demora na aprovação de um documento, demora na realização de pedidos para fornecedores.

Fonte: a Autora (2017).

## 4.1 CONSEQUÊNCIA DOS DESPERDÍCIOS

Nenhuma empresa quer desperdícios ou retrabalhos, a Empresa V, queixou-se das consequências abaixo:

- Demora no atendimento ao cliente, deixando-o insatisfeito.
- Excesso de retrabalho, o que aumenta o custo do serviço.
- Mão de obra e equipamentos ociosos.
- Alto impacto no fluxo de caixa, já que o dinheiro em estoque é grande.
- Empresa perdendo a competitividade para outras lojas do bairro e da cidade.

Isto fazia com que seu poder competitivo ficasse fragilizado, levando em conta que na mesma rua de sua localização, existem outras três no mesmo segmento. Ela então percebeu que precisava de algo para se destacar das demais e estruturar sua gestão.

É importante destacar que muitas empresas de grande porte não são capazes de solucionar estes e outros problemas sem a adequação de ferramentas apropriadas.

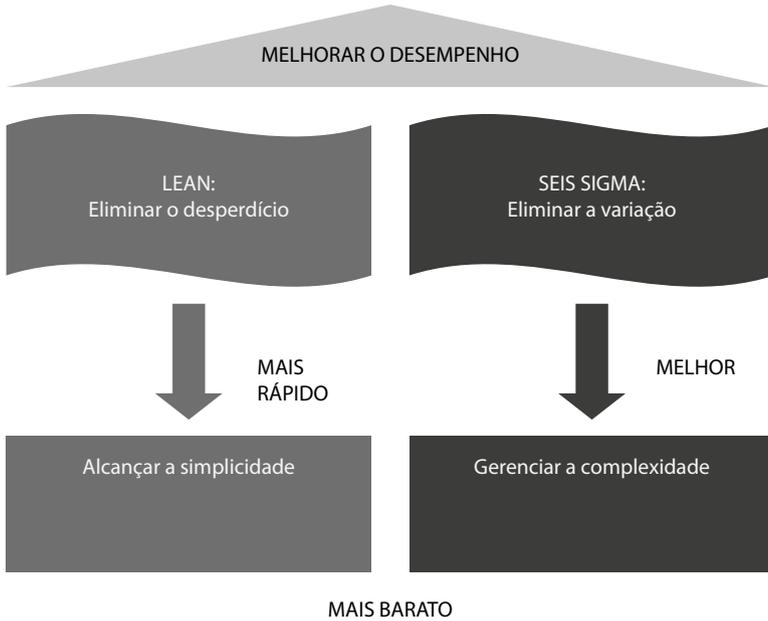
## 4.2 OS 7 DESPERDÍCIOS QUE O LSS VISA ELIMINAR

Segundo Ferraz (2007, p.19) os sete desperdícios que o LSS visa eliminar são:

- Superprodução, a maior fonte de desperdício; Tempo de espera, refere-se a materiais que aguardam em filas para serem processados; Transporte, nunca geram valor agregado no produto; Processamento, algumas operações de um processo poderiam nem existir; Estoque, sua redução ocorrerá através de sua causa raiz; Movimentação de materiais defeituosos; Correção, ou seja, produzir certo da primeira vez.

Na Figura 1, vemos como a junção do Lean e o Seis Sigma atuam em harmonia dando maiores vantagens às organizações:

Figura 1 – Representação Lean Seis Sigma



Fonte: Curso Internacional IMC para Formação de Instrutores TPM 2, (2009)

## 8. COMO LIDAR COM OS PRINCIPAIS DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO LEAN SIX SIGMA?

Faz-se necessária a formação dos grandes talentos da empresa como especialistas do *Lean Seis Sigma*, uma modificação gradual dos sistemas e estruturas da empresa (processos de contratação, treinamento, reconhecimento e recompensa, por exemplo), para refletir e incentivar a nova cultura. Dedicção adequada dos especialistas do *Lean Seis Sigma* à execução dos projetos, atualização periódica do pipeline de projetos, primeiros resultados dos projetos concretizados no curto prazo.

Os desafios encontrados pela Empresa V foram inicialmente o investimento para que houvesse capital humano especializado, reconhecimento por parte de toda a equipe que o envolvimento deve-se dar por todos e a dedicação, ou melhor, a disciplina de ir adiante a cada dia, aprimorando o que foi aprendido e conquistar novas metas.

### 8.1 COMO TORNAR O LEAN SEIS SIGMA EFETIVO EM SERVIÇOS?

Segundo FRAGA, (2008, p. 04), alguns itens devem ser seguidos para que o LSS seja efetivo em serviços. São eles:

- Investigar os processos em detalhes.
- Focar os problemas.
- Usar fatos e dados de modo apropriado para reduzir ambiguidades.
- Evitar uma “overdose” de estatística.

## 9. METODOLOGIA

A metodologia escolhida foi um estudo de caso, por possuir caráter qualitativo, fornecendo condições de compreender o porquê do suces-

so de empreendedorismo obtido pela empresa V durante o estudo de caso. Assim sendo, a pesquisa foi realizada inicialmente objetivando o conhecimento teórico sobre o LSS, para um melhor embasamento em referências bibliográficas sobre o tema, para que pudessem ser compreendidos na literatura as dificuldades já relatadas e as soluções encontradas; afim de compararmos com a realidade da Empresa V, especificamente sobre seus desafios e benefícios nas organizações.

Posteriormente, foi feito um levantamento de dados por meio de entrevista com o proprietário de uma loja de material de construção da cidade de Volta Redonda para verificarmos o antes e o depois da implementação da ferramenta de manutenção LSS. Averiguamos quais são as vantagens deste tipo de ferramenta e quais as maiores dificuldades encontradas para as empresas que adotam esta filosofia, para podermos responder à problemática despertada sobre o assunto.

A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em um lugar da produção de medidas quantitativas de características de comportamentos. Argumenta-se que essa forma de pesquisa é aplicável para o levantamento de hipóteses e que seus métodos de coleta de dados e análise são apropriados para a pesquisa exploratória. (PINHEIRO, 2010, p.20).

## 10. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa se deu em uma loja de materiais de construção que chamamos no texto pelo nome fictício de Empresa V, afim de levantarmos dados sobre a questão estratégica que o LSS proporciona mesmo em organizações prestadoras de serviço de pequeno ou micro porte.

A loja já está no mesmo ponto há mais de 20 anos, porém nos últimos quatro anos passaram por uma nova direção. O proprietário enfrentava uma dificuldade interna e externa pela ampla concorrência no mesmo bairro. Procurou-se então saber dele por meio de entrevistas e visitas no estabelecimento para detectarmos os antigos problemas e

como o LSS mudou e está mudando o seu cenário atual. A capacidade do proprietário em mudar tudo o que ele já sabia sobre como gerir uma empresa de micro ou pequeno porte, faz menção a uma mente empreendedora com grande potencial de desenvolvimento no âmbito dos negócios.

Ao ser questionado sobre o que o motivou a mudar sua forma de administrar o estabelecimento, a resposta foi a seguinte: Após muitos anos vendo a mesma loja cometendo os mesmos erros, percebeu que podia fazer diferente se estivesse à frente do negócio.

Quando questionado sobre seu know how para os negócios, a resposta foi: Ele sempre foi um apaixonado pela administração e procurava colocar em prática a vivência adquirida em outros estabelecimentos quando trabalhava nas áreas administrativas. Disse ainda que isto o ajudou muito a pensar diferente. A vasta experiência o motivou a arriscar em empreender.

Quando perguntado sobre quem realizou a implantação do LSS em seu comércio, a resposta foi a seguinte: O entrevistado disse que o serviço foi implantado através da contratação de uma empresa de consultoria que está há algum tempo no Rio de Janeiro e que o diretor é amigo da família. O que facilitou, já que o serviço de consultoria é algo que muitas empresas não possuem capital para arcar.

Sobre o retorno financeiro e as principais mudanças em seu fluxo de caixa, foi dada a seguinte resposta:

De acordo com o entrevistado: “O retorno financeiro, com certeza após a implantação, ele ocorreu. Ele ocorre e a cada dia mais ele tem dado um retorno fantástico. Mas cada dia no comércio é uma novidade e é preciso estar atento, porque só dizer que usa o LSS, não quer dizer nada.”

Ao ser questionado sobre as dificuldades na implementação, ele respondeu:

Acho que dificuldade sempre tem quando se quer mudar. Entender o DMAIC, usar os pilares corretamente, “e tal”, é muita coisa [...] “É algo que virei noites, e agora estou vendo a recompensa. (ENTREVISTADO, 2019)

Quanto à resistência e adaptação por meio dele e de sua funcionária, ele nos disse:

Quando viu que havia uma oportunidade de crescer, agarrou com força e correu atrás. Precisou de ajuda da empresa de consultoria por seis meses, até que pelo menos o básico ele e sua funcionária pudessem aplicar. Disse também, que foi um período de adquirir muito conhecimento em pouco tempo. Mas como ele estava motivado, transmitia isto para a funcionária e assim conseguia fazer com que dessem os mesmos passos.

Quanto aos principais prejuízos que a empresa apresentava, ele nos respondeu:

Ou a gente comprava muito ou comprava pouco. A demora era grande também para encontrar produtos, pois uma mesma coisa não tinha lugar definido. Não olhava “pro” computador pra me auxiliar nas tabelas. Perdia cliente achando que não tinha a mercadoria, mas ela estava lá, sem ser vista (ENTREVISTADO, 2019).

Foi perguntado então se resolveu este e outros problemas, ele nos respondeu:

Quando você trabalha com tudo organizado, você vê o erro antes de acontecer. Então você não comete ele, você avisa, se prepara. Meus concorrentes vivem o hoje. Eu consigo me preparar mais para as mudanças do mercado; tipo comprar mais um produto “x” em tal data, aproveitar preço de fornecedor, entre outras coisas (ENTREVISTADO, 2019).

Foi perguntado ainda sobre a questão de segurança da loja em relação ao LSS:

Ele acha que hoje, acredita muito mais na saúde e crescimento da empresa do que antes. E que embora a concorrência cresça, o diferencial que ele obteve, as outras não alcançaram.

Quando questionado se a empresa obteve algum retorno dos clientes, além de comprarem mais, ele nos respondeu:

Nossos clientes elogiam a limpeza e a ordem. Não é porque é um material de construção que tem que ser jogado e sujo. Também gostam da forma que atendemos, somos quase consultores nas suas obras (ENTREVISTADO, 2019).

Um empreendedor pode ser qualquer um que passa por nós diariamente, mas em sua essência possui uma maneira diferenciada de reagir diante de desafios empresariais, usando para isso a inovação. E diante de todo o relato coletado nota-se a presença desta essência de percepção e controle, inovação e otimismo, engajamento sobre os negócios evoluírem de uma maneira diferente dentro da sociedade.

## 11. CONCLUSÃO

Verificou-se junto a Empresa V, que o êxito nas organizações é alcançado dia a dia; é necessário deixar claro que o LSS não é feito no curtíssimo prazo e que o sucesso no longo prazo não é tão trivial. A chance de sucesso é proporcional ao esforço, mas existe um patamar mínimo necessário de comprometimento e dedicação das pessoas.

As empresas que enxergam o Lean Seis Sigma como sendo mais uma ferramenta, têm sua chance de falha aumentada e o tempo de vida reduzido drasticamente. Felizmente a empresa em questão tem tido o apoio de seus líderes facilitando e dando condições de alcançarem suas metas, a inovação, persistência, otimismo, autoconfiança e a coragem de mudar, permitiu que a empresa atingisse um novo patamar nos negócios.

Comparando os problemas habituais de grandes empresas e a microempresa estudada, podemos verificar semelhanças entre ambas no que diz respeito aos desperdícios, melhores facilitadores para o sucesso do Lean Six Sigma e metas desejadas.

Assim, percebe-se que o empreendedorismo aliado ao conhecimento de novas tecnologias e ferramentas, proporciona uma parceria sólida, capaz de alavancar sonhos e oportunidades sem perder a razão sobre a medição e controle real de custos x benefícios.

## REFERÊNCIAS

22º Encontro Nacional de Engenharia de Produção ENEGEP – ABE-PRO, **Integração da Manutenção na Produção: uma estratégia competitiva ou utopia?** 2002 - Curitiba – PR UNIMEP, 2002.

3ª SEMANA DAS ENGENHARIAS DA FAHOR, **Seis Sigma como um Diferencial de Lucratividade: Uma Abordagem Conceitual, Horizontal** –RS, 2013.

ARAGÃO, I. R. **A Redução de Perdas num Processo Produtivo através da Implantação da Sistemática da Árvore de Perdas.** 2007. 29 f. Artigo Científico – (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2007.

BRITO, A. K. A.; OLIVEIRA, C.M.G. **Implantação de um Modelo de Gestão da Manutenção no Setor de Suporte Técnico de Informática de uma Universidade Pública.** 2012, 11F. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal Rural do Semiárido. Bento Gonçalves, RS.

CAULCUTT, R. Why is Six Sigma so successful? **Journal of Applied Statistics**, v. 28, n.3 e 4, p. 301-306, 2001.

**Conferência The Toyota Culture: Desenvolvendo Pessoas e Consolidando Cultura,** São Paulo-SP, 2009.

CORRÊA, H. **Administração de Produção e Operações.** São Paulo. Editora Atlas, 2ª Edição, 2007.

CORRÊA, J. **Dicas para Projetos Seis Sigma de Sucesso.** [s.l.]: Virtual Books. **Curso Internacional IMC para Formação de Instrutores TPM 2,** 2009.

ESTORILIO, C. C. A.; AMITRANO, F. G. **Aplicação de Seis Sigma em uma Empresa de Pequeno Porte.** Produto & Produção. Paraná, vol. 14 n. 2, p. 01-25, jun. 2013.

FERRAZ, J. A. C. B; **Manufatura Enxuta:** O Caso da Becton Dickinson. 2006, 42f. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG.

FILHO, J. C. R.; FIRMINO, R.; ALVARELI, L. V. G.; RIBEIRO, R. B. **Análise do mapeamento aplicado no Lean Manufacturing em uma Empresa Fabricante de Produtos Veterinários: Estudo de Caso.** 2011, 16f. Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade de Tecnologia, Cruzeiro, SP.

HARRY, M.; SCHROEDER, R. **Six Sigma:** the breakthrough management strategy revolutionizing the world's top corporations. Nova York: Doubleday, 2000.

JÚNIOR, W. A. F. **Aplicação do Modelo Six Sigma na Administração de Operações Estudo de Caso no Tempo de Entrada de Materiais Importados.** 2008, 70p. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Juiz de Fora. MG.

LAPENDA, J. **Planejamento Estratégico e Processo Decisório.** Administradores.com. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio> Acesso: 25 de maio de 2017.

PINHEIRO, J. M. S. **Da Iniciação Científica ao TCC**. Uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna LTDA., 2010.

POLACINSKI, E.; HAEZEL, S.; PIRES, M. **Seis sigma**: benefícios de sua implantação em pequenas e médias empresas. In: XVIII SIMPEP, 2011, Bauru.

RODRIGUES, M. C. P. **Marco Lógico e Balanced Scorecard**: um mesmo Método e uma Velha Ideia? Enanpad. 2001.

SAMPAIO, P. G. V.; NETO, A. P. F. **Análise da Manutenção numa Empresa do Setor Salineiro do Rio Grande do Norte**, 2013, f. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal rural do Semiárido. Salvador, BA, 2013.

SCHAFFER, R. H. THONSON, H. A. **Os Programas de mudança bem-sucedidos começam com resultados in: MUDANÇA**. Harvard Business Review. 2ª ed. Campus: Rio de Janeiro, 1999.

TAPPING, T.; SHUKER, D. **Lean Office – Gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas**. Editora Leopardo, 2003.

WERKEMA, C. **Criando a Cultura Seis Sigma**. Rio de Janeiro: Editora Werkema, Edição 3ª, 2013.

----- **Criando a Cultura Seis Sigma**. Rio de Janeiro: Editora Werkema, Edição 1ª, 2002.