EMPREENDEDORISMO
SOB A ÓTICA DA INTERDISCIPLINARIDADE

VOLUME I

ORGANIZADORES
FABIANA CRISTINA DE AZEVEDO PICANÇO
REGINALDO APARECIDO CARNEIRO
TÂNIA REGINA CORREDATO PERIOTTO

UNICESUMAR - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ

EMPREENDEDORISMO SOB A ÓTICA DA INTERDISCIPLINARIDADE

Volume 1

Maringá - PR
2015

UNICESUMAR – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ

EXPEDIENTE

Reitor
Wilson de Matos Silva

Vice–Reitor
Wilson de Matos Silva Filho

Pró–Reitor de Administração
Wilson de Matos Silva Filho

Pró–Reitor de Educação a Distância
Willian Kendrick de Matos Silva

Pró–Reitor de Ensino
Valdecir Antônio Simão

Diretora de Pesquisa
Ludhiana Ethel Kendrick Silva

Organizadoras
Fabiana Cristina de Azevedo Picanço
Reginaldo Aparecido Carneiro
Tânia Regina Corredato Periotto

Comissão Científica
Álvaro José Periotto
Fernanda Yumi Tsujiguchi
Hiroshi Wilson Yonemoto
José Gonçalves Vicente
Junia Luize Muller
Luciano Ferreira
Ricardo Dantas Lopes

Normalização
Marlene Gonçalves Curty

Revisor de Língua Portuguesa
Maria Dolores Machado

Capa
ComJr Consultoria de Comunicação Unicesumar

Projeto Gráfico e Diagramação
JETA Comunicação Multimídia

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C346 CESUMAR - Centro Universitário de Maringá
Empreendedorismo sob a ótica da interdisciplinaridade. v. 1. Maringá
Cesumar, 2015. 216p.

ISBN: 978-85-459-0087-0
ISBN ON LINE: 978-85-459-0088-7

1. Empreendedorismo. 2. Administração. Unicesumar. I. Título.

CDD 22ª Ed. 658.4
NBR 12899 - AACR/2

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

Copyright © 2015 para o autor
Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, mesmo parcial, por qualquer processo mecânico, eletrônico, reprográfico etc., sem a autorização, por escrito, dos autores. Todos os direitos reservados desta edição 2015 para os autores.

Endereço para correspondência:

UNICESUMAR EMPRESARIAL

Av. Guedner, 1610 Bloco 7, Térreo –Jardim Aclimação – CEP 87.050–390 Maringá – PR
Telefone/Fax (44) 3027–6360 Ramal 1181

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....5

1 **PLANO DE NEGÓCIO PARA INDÚSTRIA DE PÃES DE QUEIJO: UMA VISÃO EMPREENDEDORA**
Denise Felix da Silva, Nelson Tenório Junior, Cláudia Herrero Martins Menegassi.....7

2 **SIGNIFICADOS DE SUCESSO E DE FRACASSO PARA MULHERES EMPREENDEDORAS**
Anna Beatriz Cautela Tvrzska de Gouvea, Amélia Silveira, Hilka Pelizza Vier Machado.....37

3 **O CONTEXTO DO EMPREENDEDORISMO: DESCREVENDO A PERCEPÇÃO DE UM EMPREENDEDOR**
Guilherme Cassarotti Ferigato, Siderly do Carmo Dahle de Almeida.....57

4 **EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: UM NOVO OLHAR**
Rharleno Lúcio de Jesus Machado, Michelle Brambilla Kozuki.....75

5 **O GESTOR EDUCACIONAL COMO AGENTE ATIVO E EMPREENDEDOR NO CONTEXTO ESCOLAR**
Tânia Regina Corredato Periotto, Fernanda Marques de Lima, Antonio José Saviani da Silva.....91

6 **O GERENTE EMPREENDEDOR E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOB A PERSPECTIVA DO USO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**
Tânia Regina Corredato Periotto 105

7 **EMPREENDEDORISMO NO AGRONEGÓCIO: UM CASO DE SUCESSO**
Aline Angélica Verussa, Guilherme Cassarotti Ferigato, Paulo Henrique Franzão Silva, Marcio Pedro Cabral, Siderly do Carmo Dahle de Almeida ...129

8 **EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL: OPORTUNIDADES DE NOVOS NEGÓCIOS A PARTIR DOS HÁBITOS DE CONSUMO**
Dioclecio Moreira Camelo, Andrea Grano Marques.....147

9 **A RELAÇÃO ENTRE A ECONOMIA DE COMUNHÃO E O EMPREENDEDORISMO SOCIAL: ESTUDO DE DOIS CASOS.**
Cláudia Herrero Martins Menegassi 169

10 **AEMPREENDEDORISMO E DIREITO: O DINAMISMO NA MEDIDA CERTA PARA O SUCESSO**
Aline Gabriela Pescaroli Casado, Letícia Carla Baptista Rosa, Carlos Alexandre Moraes, Andrea Carla Pereira Moraes Lago, Lorena Cristina Selete Silva 199

INTRODUÇÃO

Há alguns séculos, o conceito de empreendedorismo é discutido, sob várias óticas desde o seu surgimento. A exemplo disso, se tem a associação deste tema com a inovação, definindo o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica a partir da introdução de novos produtos e serviços no mercado. Os empreendedores criam coisas novas, mudam ou transformam valores: a palavra–chave é mudança.

No que se refere a uma definição específica, presente na literatura, não há um consenso de como caracterizar o empreendedorismo. Na verdade, nota–se que os estudiosos dessa área têm desenvolvido muitas tipologias para descrever suas perspectivas atinentes ao empreendedorismo.

Para isso, o referido livro contempla uma coletânea de assuntos, tentando demonstrar exatamente as várias perspectivas e aplicabilidades deste tema nas diversas áreas do conhecimento. Nesse sentido, o conteúdo aborda o empreendedorismo sob a ótica de gestão, perpassando por assuntos que vão desde as características inatas de um empreendedor até a utilização de um plano de negócio a partir de uma visão empreendedora.

Destaca–se, ainda, a presença do assunto empreendedorismo atrelado ao mundo feminino, apontando o sucesso e o fracasso junto às mulheres. Por sua vez, o empreendedorismo na gestão educacional também foi assunto apontado e discutido neste livro, porque a educação é a geradora do conhecimento do ser humano sendo por meio dela que se inicia e se desenvolve o comportamento empreendedor.

Outras áreas do conhecimento também são apontadas, tais como o agronegócio, direito e o empreendedorismo social. Em função do nível de tecnologia que se presencia atualmente, o material apresentado também delineia o assunto sob a perspectiva do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Dessa forma, entende–se que o uso da TIC poderá contribuir favoravelmente em contexto estratégico para o desenvolvimento dos negócios no mundo dos empreendedores.

Este livro tem por objetivo demonstrar ao leitor a amplitude do assunto "empreendedorismo" com outras áreas do conhecimento. A ideia aqui não é a de esgotar o assunto, mas de promover uma reflexão para futuras novas pesquisas. Apesar do crescente interesse pelo tema por parte de pesquisadores, destaca–se que no Brasil ainda há muito a avançar nessa área e se pode contar com o apoio do Sebrae, que desde a década de 80 direciona seus esforços para despertar e orientar iniciativas empreendedoras. Vale destacar que, neste momento em específico, o Sebrae, além de parceiro é o financiador deste livro. Boa leitura...

PLANO DE NEGÓCIO PARA INDÚSTRIA DE PÃES DE QUEIJO: UMA VISÃO EMPREENDEDORA

Denise Felix da Silva
Mestre em Engenharia de Alimentos – Universidade Estadual de Maringá (UEM)
e-mail: Denise felix@outlook.com

Nelson Tenório Junior
Doutor em Ciência da Computação e Docente do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Unicesumar
e-mail: nelson.tenoriojr@gmail.com

Cláudia Herrero Martins Menegassi
Doutora em Administração e Docente do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Unicesumar
e-mail: claudiaherrero@gmail.com

1 **INTRODUÇÃO**

Há evidências de que o pão de queijo foi desenvolvido no século 19, porém, só se tornou popular no Estado de Minas Gerais em 1860. Na época em que a oferta de leite, ovos e queijo se intensificou pela expansão pecuária, as cozinheiras mineiras preparavam o pão de queijo para servir para seus senhores. Desde então, o pão de queijo vem agradando o paladar de muitos que o provam. Hoje, essa iguaria típica brasileira é produzida e comercializada por muitas empresas renomadas no país (PEREIRA, J.; CIACCO, 2004; VILELA; PEREIRA, R., 2004).

Mesmo tendo surgido há muitos anos, o pão de queijo passou a ser bastante consumido há dez anos, sendo que são exportados 2% da produção nacional. Existem hoje mais de 500 indústrias no Brasil, 70% delas estão em Minas Gerais. Entre as empresas registradas e fabricantes informais, a produção média é de 6 mil toneladas por mês. O produto já é comercializado nos Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, França, Itália, Portugal, Espanha, Japão e Argentina. A estratégia de promoção do produto é o seu sabor inigualável e seu aspecto típico brasileiro. No ano de 2004, o mercado de pão de queijo movimentou R$ 170 milhões no Brasil (COMECE..., 2010).

O pão de queijo, quando fresco, é um produto perecível pela presença de leite, ovos, queijo, polvilhos e alta umidade. O avanço das tecnologias de conservação bem como o congelamento das massas de pão de queijo propiciou aumento do seu prazo de validade e a ampliação dos mercados interno e externo. O produto pode ser embalado em sacos plásticos de polietileno e para o transporte podem ser acondicionados em caixas de papelão. A distribuição e a comercialização do pão de queijo congelado devem estar inseridas na cadeia de frio, transportados em caminhões frigoríficos. Dessa forma, o pão de queijo congelado poder ter vida útil de nove meses (TOMICH et al., 2005).

De acordo com a portaria nº 593, de 25 de agosto de 2000 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, a massa de pão de queijo é um produto não

fermentado, constituído de fécula de mandioca, queijo e outros ingredientes, modelado ou não, resfriado ou congelado. Porém, a ausência de informações sobre a função tecnológica dos ingredientes para a qualidade do pão de queijo dificulta o melhoramento desse produto (BRASIL, 2000).

Atualmente, as tendências para os mercados de pães de queijo podem ser descritas considerando a valorização de produtos com apelos nutricionais; aumento do consumo de produtos com baixos teores de gordura e açúcar; busca por produtos agradáveis sensorialmente e por produtos práticos e rápidos. O mercado de pão de queijo encontra–se em expansão exponencial o que permite o surgimento de indústrias de pão de queijo para suprir a demanda nacional e internacional do produto (COMECE..., 2010).

A região de Londrina–PR possui apenas duas fábricas de pães de queijo congelados. Pelo alto consumo e também pela possibilidade de exportação do produto, e, ainda, pelo baixo número de indústrias de pães de queijo na região estudada, a princípio trata–se de um bom empreendimento. Todavia, a elaboração de um plano de negócio é elemento fundamental para a decisão de se abrir ou não um empreendimento. De fato, o plano de negócio é um dos elementos mais trabalhados nas disciplinas e cursos de empreendedorismo, justamente por sua importância em trazer ao conhecimento diversos elementos fundamentais à decisão de abrir ou não uma empresa, a fim de que suas chances de sucesso sejam as maiores possíveis.

Este trabalho tem o objetivo de apresentar um plano de negócios para uma indústria de pães de queijo fictícia *Double Cheese* – doravante assim nomeada – localizada na região de Londrina–PR. O trabalho se justifica pela importância que o plano de negócio tem para a decisão de iniciar um novo empreendimento e pela melhor compreensão do cenário regional no tocante à possível implementação de uma fábrica de pães de queijo, o que pode contribuir tanto para o empresário individualmente quanto para o desenvolvimento regional.

O artigo está dividido nas seguintes seções: referencial teórico, apresentação do plano de negócios e considerações finais. É importante salientar que o foco do presente artigo é a apresentação do plano de negócio desenvolvido em todos os seus detalhes. Pelas limitações de espaço, o referencial teórico tratará somente do conceito e características principais do plano de negócios. A metodologia utilizada foi pesquisa documental.

2 **REFERENCIAL TEÓRICO**

O plano de negócios é um dos elementos mais importantes no tocante ao empreendedorismo. Trata–se do documento que contém informações detalhadas sobre o futuro negócio e a região onde se situará e sua função principal é de planejamento e orientação de decisão. Por fim, é ele que indicará se se trata de um negócio viável ou não.

Segundo Dornelas (2003b), o plano de negócios ganhou força na década de 1990. É algo relativamente recente pela importância que representa para a sociedade, já que pode antecipar questões que poderiam acarretar prejuízos ou até mesmo o fechamento do novo negócio.

Para Hashimoto (2007), o plano de negócios é uma forma de visualizar a ideia de um negócio, com o objetivo de fornecer ao empreendedor informações sobre questões importantes e estratégicas que ele poderia desconsiderar não fosse o plano.

Algumas funções do plano de negócios é a avaliação do novo empreendimento sob diversos aspectos, tais como o de mercado, técnico, financeiro e jurídico; a avaliação da evolução do empreendimento; o fornecimento de documentação necessária ao novo empreendedor para a obtenção de capital de terceiros; o planejamento organizado do empreendimento para subsídio à tomada de decisões que diminuam o risco de fracasso do negócio (DORNELAS, 2003a).

3 **PLANO DE NEGÓCIOS**

Nesta seção será apresentado o plano de negócios referente a uma indústria de pães de queijo localizada na cidade de Londrina, no estado do Paraná.

3.1 OBJETIVOS E SUMÁRIO EXECUTIVO

Este trabalho tem como objetivo demonstrar o potencial para o desenvolvimento de uma indústria de pães de queijo em Londrina – PR. Ele também apresenta uma análise da viabilidade econômica do empreendimento a partir de dados importantes como custo fixo, capital de giro, custo operacional, margem de lucro e custo de venda. É definido o capital necessário para montagem e manutenção de sua vida útil financeira, qual é o público alvo e quais as melhores opções em terceirização e produção própria.

Ingressando no segmento de pães de queijo congelados, a indústria de pães de queijo *Double Cheese* produzirá cerca de 600 kg/dia de pães de queijo, variando no tamanho do produto e inserção de recheio, pães de queijo de 15 g, 50 g e 50 g recheados. Os produtos serão vendidos para estabelecimentos comerciais em embalagens de polietileno de 500 g com a marca *Double Cheese*.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO ALVO E TENDÊNCIAS DE MERCADO

O produto é designado para o consumo familiar, inicialmente no Estado do Paraná. O fator relevante para o projeto de uma indústria de pão de queijo como oportunidade de negócio é que ele é o produto de tradição mineira bastante apreciada por boa parte dos brasileiros. De acordo com pesquisas realizadas pela Associação Brasileira dos Produtores de Pão de Queijo (ABPQ), no período de 2005 – 2006, sua produção no país apresentou aumento de

100%. As novas tendências de mercado exigem melhor aprimoramento da indústria alimentícia para a produção de pães de queijo uma vez que este produto tradicional da culinária mineira vem se tornando um produto comum na mesa brasileira (SEBRAE, 2010).

3.3 CONCORRÊNCIA E DIFERENCIAL COMPETITIVO

De acordo com pesquisas realizadas em supermercados, é grande o número de empresas de marcas de pães de queijo que atuam no mercado, sendo cerca de 500 empresas formalizadas (SEBRAE, 2010).

A empresa Forno de Minas é líder, com 40% do mercado, seguida da São Geraldo, da mesma empresa, que honra a origem e mantém sua unidade de produção em Contagem–MG, mas encaminha 30% da produção para São Paulo, onde está o escritório administrativo da General Mills, detentora das duas marcas. É quase três vezes mais que os 12% que ficam em Minas (SEBRAE, 2010).

Nota–se por esses dados que o Estado de Minas Gerais é detentor da qualidade e quantidade de empresas do ramo, porém essa estatística vem mudando a cada dia, pela à busca do produto pelo consumidor de outros Estados, como São Paulo (SÃO PAULO, [2000?]).

Os diferenciais competitivos das empresas de um modo geral estão relacionados ao produto oferecido e à política de preços. No ambiente de negócios de hoje, as empresas ganham competitividade pela qualidade de seus produtos, isto é, os produtos que possuem valor agregado podem ser vendidos com maiores preços (TOMICH et al., 2005).

Com essas mudanças surge um novo perfil de clientes críticos e exigentes. Com base nessas informações, o presente projeto busca a elaboração de uma fábrica que busca oferecer produtos com matéria–prima bem selecionada e de excelente qualidade. Atualmente, os consumidores se preocupam em comprar alimentos mais saudáveis e com baixo teor de

gordura. O pão de queijo é uma alternativa saudável para quem procura evitar frituras (PINTO, 2001).

Além disso, *Double Cheese* tem como objetivo entrar neste mercado competitivo com diferencial de dispor de variedade quanto ao tamanho e sabor de seus produtos, diferenciando–se das concorrentes.

3.4 FORNECEDORES E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Fornecedores compreendem os indivíduos e/ou firmas que suprem as empresas de matérias–primas e insumos necessários para fabricação de produtos ou serviços. A qualidade da matéria–prima fornecida às empresas de alimentos é de extrema importância, pois a qualidade do produto final é dependente da qualidade da matéria–prima utilizada (PEREIRA, 1998).

Para poder comprar com maiores vantagens, o setor de compras deve manter um cadastro completo dos fornecedores de todos os insumos utilizados para a empresa produzir. Os procedimentos adotados para realizar o cadastramento dos fornecedores são: coleta de dados referentes à qualidade dos produtos de cada fornecedor, avaliação da pontualidade de entrega de mercadorias e do prazo concedido para o pagamento e descontos oferecidos pelos fornecedores. O cadastro não deve conter somente o nome dos fornecedores no registro, mas também fazer uma classificação por tipo de material, bem como todas as suas características (SEBRAE, 2010).

Para obter melhores condições nas aquisições, é importante o aproveitamento máximo do capital circulante, buscando a obtenção do maior número possível de rotações do material. Mas para que isso ocorra deve–se evitar a formação de estoques desnecessários, efetuando compras com quantidades baseadas no estoque atual e no consumo no período anterior.

A terceirização de alguns serviços se torna bastante importante para algumas empresas como contabilidade e a prestação de serviços químicos e

laboratoriais. Os produtos produzidos pela *Double Cheese* serão vendidos para supermercados, padarias, lanchonetes e cantinas.

3.5 PREÇOS DO PRODUTO

A *Double Cheese* acompanha os preços de comercialização de seus produtos de acordo com os que são oferecidos no mercado. Como os principais concorrentes da região em atuação são a Forno de Minas, *Chef Foods* e Sadia, estabelece–se uma tabela comparativa de preços por eles praticados (FOOD SERVICE NEWS, 2014).

Tabela 1 – Preços de comercialização de pães de queijo

Fabricante	Preço pão de queijo tradicional (R$/quantidade de gramas no pacote)
Forno de Minas	R$ 4,99/400 g
Chef Foods	R$ 2,94/300 g
Sadia	R$ 4,39/400 g

Levando em consideração os valores praticados pelos principais concorrentes, estipularam u–se pacotes de 500 g e 300 g, com o valor dos pacotes de 500 g tradicional a R$ 4,73 e com recheio a R$ 5,39 e o tradicional de 300 g, R$ 2,67.

3.6 ESTRATÉGIAS DE PROMOÇÃO E VENDAS

O principal canal de comunicação da *Double Cheese* é através de clientes indiretos (lanchonetes, padarias, supermercados e hipermercados). Serão colocadas estantes com a logomarca, como pequenos aquecedores

de alimentos (em lanchonetes e padarias) e estandes de degustação em supermercados, onde promotoras de venda enfatizarão o diferencial dos produtos. Esse último serviço será terceirizado.

3.7 CUSTO DE INVESTIMENTO E CAPITAL DE GIRO

Os custos de investimento estimados para a empresa são apresentados nas tabelas de 2 a 7.

Na tabela 2, estão descritos os gastos referentes às obras civis como área do terreno, considerando–a como concedida pela prefeitura e os gastos com a construção do prédio. A tabela 3 apresenta a descrição dos itens de móveis e equipamentos para o escritório como armário, cadeiras e computadores. Já na tabela 4 foram descritos os gastos com utensílios domésticos para limpeza. Na tabela 5 são apresentados gastos com a implementação dos banheiros; na tabela 6 estão descritos os custos dos equipamentos industriais utilizados no processo de produção dos pães de queijo. Por fim, na tabela 7 estão descritos os custos totais fixos da implantação da indústria. A descrição exata dos tipos de custos se faz importante para facilitar a visualização do custo total final do investimento.

Tabela 2 – Descrição de gastos com obras civis

Descrição	Unidade	Qtde	Vlr/m²	Vlr(R$)
Área do terreno	m²	4597,37	––	––
Área construída	m²	1787,47	527,02	318.978,46
Total				318.978,46

Tabela 3 – Descrição de móveis e equipamentos para escritório

Descrição	Quantidade	Valor (R$)
Armário	3	600,00
Cadeira	5	750,00
Escrivaninha	5	1250,00
Computador	1	1300,00
Notebook	4	4000,00
Impressora	1	300,00
Telefone	5	150,00
Fax	1	430,00
Linha telefônica	1	153,00
TOTAL		8.933,00

Tabela 4 – Descrição de gastos com utensílios

Descrição	Quantidade	Valor (R$)
Balde	10	50,00
Vassoura	4	80,00
Rodo	6	90,00
Pá de lixo	4	20,00
Lixeira	15	375,00
Extintor	5	410,00
Pallets	30	450,00
Uniformes	90	2.800,00
TOTAL		4.275,00

Tabela 5 – Descrição de gastos com banheiros

Descrição	Quantidade	Preço (R$)
Vaso sanitário	5	500,00
Pia	5	300,00
Chuveiro	5	300,00
Espelho	3	300,00
Lixeira	6	120,00
Dispensador de sabonete	5	75,00
Dispensador de papel	3	90,00
TOTAL		1.685,00

Tabela 6 – Descrição de gastos com equipamentos principais de processos

Descrição	Quantidade	Valor (R$)
Balança	1	1.389,00
Masseira	1	11.674,12
Pingadora	1	16.000,00
Recheadora	1	5.404,00
Embaladora	1	3.625,40
Câmara fria	2	47.358,86
Ralador	1	4.266,00
Peneira	1	300,00
Escaldadeira	1	13.650,00
Utensílios	Diversos	1.000,00
Sub–total		104.667,38
IPI + seguro + frete	(+10%)	10.466,74
Total		115.134,12

Tabela 7 – Descrição de investimento fixo

Descrição	Valor (R$)
Terreno	Doação
Construção civil	318.978,46
Poço artesiano	2.500,00
Frota refrigerada	65.000,00
Frota de vendas	25.000,00
Equipamentos principais de processo	115.134,12
Instalação dos principais equipamentos (25%EP)	28.783,53
Tubulação (15%EP)	17.270,12
Instrumentação e controle (3%EP)	3.454,02
Serviços utilizados (10%EP)	11.513,41
Escritório+utensílios+banheiros	14.893,00
Despesas durante a construção (30%EP)	34.540,24
Subtotal	637.066,90
Imprevistos (5% do subtotal)	31.853,35
Total	660.920,25

Quanto ao capital de giro, este corresponde ao montante em dinheiro necessário às empresas para atender às operações de produção e comercialização de bens. É o conjunto de recursos de capital que se transforma em recursos monetários, no decorrer do ciclo operacional, entendendo–se como ciclo operacional o tempo necessário para que os recursos de caixa disponíveis ao início do período sejam transformados em produtos acabados e em valores a receber, até sua recuperação final, novamente sob a forma de

caixa. Na tabela 8 é apresentada a estimativa de capital de giro para a empresa *Double Cheese*.

Tabela 8 – Estimativa de capital de giro

Descrição	Valor (R$)
Devedores por venda (mensal)	114.960,00
Estoque de material direto	46.272,81
Matéria–prima (mês)	35.854,69
Embalagem (mês)	6.832,65
Materiais auxiliares (10%MP – mês)	3.585,47
Estoque de produtos acabados (3 dias)	17.244,00
Fornecedores	36.891,30
Matéria–prima (mês)	35.854,69
Energia (mês)	1.036,61
Capital de giro	215.368,11
Investimento total: IF + capital de giro	876.288,36

3.8 CUSTOS OPERACIONAIS

A depreciação é a desvalorização dos bens da empresa, que perdem valor com o passar do tempo, os quais são denominados de bens depreciáveis. Os bens depreciáveis mais comuns são os equipamentos, máquinas, os veículos e as edificações.

Segundo os conceitos da gestão patrimonial, existem três faixas ou fatores de depreciação que uma máquina de produção pode sofrer: depreciação

normal (quando a máquina é utilizada por 1 turno de 8 h diárias), depreciação acelerada (acontece quando uma máquina é utilizada por 2 turnos de trabalho de 8 h diárias) ou depreciação máxima (este tipo de depreciação acontece quando uma máquina é utilizada durante 24 h por dia (3 turnos de 8 h) é a depreciação máxima que uma máquina, veículo ou bem em geral pode sofrer de acordo com os princípios da gestão patrimonial (EHRLICH, 1986).

A empresa *Double Cheese* irá trabalhar em um turno de 8 h, assim seus maquinários sofrerão a depreciação normal. Na tabela 9 é apresentada a estimativa da depreciação do mobilizado e imobilizado da empresa.

Tabela 9 – Depreciação

Descrição	Vida útil (anos)	Preço (R$)	Depreciação anual (R$)
Edifícios e construções	25	318.978,46	12.759,14
Computadores e periféricos	5	6.180	1.236,00
Instalações elétricas em geral	5	15.948,92	3.189,78
Máquinas, equipamentos e Instalações industriais	10	104.667,38	10.466,74
Móveis e utensílios em geral	10	4.075,00	407,5
Veículo de carga	5	65.000,00	13.000,00
Veículo de vendas	5	25.000,00	5.000,00
Total			46.059,16

Na tabela 10 é apresentado o custo fixo anual relacionado à mão de obra, seguros bem como custos imprevisíveis que possam surgir.

Tabela 10 – Descrição de custo fixo anual

Descrição	Valor Anual (R$)
Mão de obra indireta	257.096,88
Depreciação	46.059,16
Seguros (1% do IF)	6.609,20
Manutenção (3% do IF)	19.827,61
Subtotal	329.592,85
Imprevistos (5% subtotal)	16.479,64
Total	346.072,49

A tabela 11 apresenta detalhadamente os custos com mão de obra indireta.

Tabela 11 – Mão de obra indireta

Posição	Quantidade	Salário (R$)	Valor total (R$)
Engenheiro	4	2.000,00	8.000,00
Secretária	1	1.018,94	1.018,94
Colaborador de limpeza	3	914,82	2.744,46
Administrador	1	1.300,00	1.300,00
Vendedor	2	1.018,94	2.037,88
Guarda	1	914,82	914,82
Encargos sociais (33,77%)			5.408,64
Total mensal			21.424,74
Total anual			257.096,88

Na tabela 12 são apresentados os custos que podem variar sazonalmente como os ingredientes utilizados e embalagens.

Tabela12 – Custo variável anual

Descrição	Unidade	Quantidade	Unitário (R$)	Valor (R$)
Matérias–primas				
Polvilho azedo	Kg	9986,4	1,06	10.585,58
Polvilho doce	Kg	39808,8	0,88	35.031,74
Margarina	Kg	4651,2	1,45	6.744,24
Leite em pó	Kg	2845,44	3,25	9.247,68
Ovo em pó	Kg	2380,32	7,6	18.090,43
Queijo meia cura	Kg	49795,2	5,59	278.355,17
Queijo cheddar	Kg	7200,00	10,00	72.000,00
Sal	Kg	684,00	0,24	164,16
Água	Kg	26.648,64	0,0014	37,31
Embalagem				
Embalagem plástica (pães 15 g)	Um	216.000	0,0713	15.400,80
Embalagem plástica (pães 50 g)	Um	180.000	0,262	47.160,00
Caixas de papelão	Um	15.300	1,27	19.431,00
Controle de Pragas	Mês	4	250	1.000,00
Limpeza e sanitização	Mês	4	2.000,00	8.000,00
Marketing	Mês	12	900,00	10.800,00
Energia elétrica	KW.h/dia	128,29	0,40401	12.439,30
Mão de obra direta			10.254,34	123.052,08
Total				667.539,49

Na tabela 13 são apresentados os custos dos empregos diretos como operadores.

Tabela 13 – Empregos diretos

Posição	Quantidade	Salário (R$)	Valor Total (R$)
Operador de produção	5	949,53	4.747,65
Operador de embalagem	2	949,53	1.899,06
Motorista	1	1.018,94	1.018,94
Encargos (33,77%)			2.588,69
Total mensal			10.254,34
Total anual			123.052,08

Na tabela 14 é apresentado o custo relacionado com a energia necessária para manter a fábrica em funcionamento durante os turnos.

Tabela 14 – Consumo de energia

Equipamento	Potência (KW)	Horas	Consumo total (KWh/dia)	Valor diário	Total Anual
1 Balança	0,01	3	0,03	0,012	2,91
1 Masseira	2,2	8	17,6	7,11	1.706,54
1 Pingadeira	0,87	8	6,96	2,81	674,86
1Recheadora	1,34	5	6,7	2,71	649,65
Embalador	1,8	8	14,4	5,81	1.396,25
2 Câmaras	4,5	8	36	29,08	6.981,28
1 Ralador	0,65	3	1,95	0,79	189,08
1 Peneira	0,55	3	1,65	0,67	159,99
1 Escaldador	1,4	5	7	2,83	678,74
Total:		128,29	51,822	12.439,30	

3.9 ESTIMATIVA DO CUSTO UNITÁRIO DE PRODUÇÃO

O custo fixo unitário:

$$Custo\ fixo\ unitário = \frac{Custo\ fixo\ total}{Produção\ anual}$$

Os produtos finais são divididos em três classes, pacotes de 500 g sem recheio (pães de 50 g sem recheio), pacotes de 500 g (pães de 50 g com recheio) e pacotes de 300 g (pães de 15 g sem recheio).

$$Custo\ fixo\ unitário = \frac{346.072{,}49}{144.000}$$

$$Custo\ fixo\ unitárioCusto\ fixo\ unitário = 2{,}40/kg$$

O custo variável unitário:

A produção de pães de queijo será distribuída da seguinte forma: pacotes de 500 g sem recheio (pães de 50 g); pacotes de 500 g com recheio (pães de 50 g); pacotes de 300 g sem recheio (pães de 15 g). Na tabela 15 é apresentada a descrição do custo variável anual para produção dos pães de queijo sem recheio pacotes de 500 g. A tabela 16 mostra o custo variável anual para produção dos pães de queijo sem recheio de 300 g.

Tabela 15 – Descrição de custo variável anual para pães de queijo sem recheio (pacotes de 500 g), com 37,5% da produção total:

Descrição	Valor anual (R$)
Matérias–primas	107.564,08
Embalagens	35.154,00
Mão de obra direta	46.144,53
Energia	4.664,73
Outros custos	7.425,00
TOTAL	227.734,38

$$Custo\ variável\ unitário = \frac{Custo\ variável\ total}{Kg\ produzidos\ por\ ano}$$

$$Custo\ variável\ unitário = \frac{227.734,38}{54.000}$$

$$Custo\ variável\ unitário = 4,21/Kg$$

$$Custo\ total = 2,40 + 4,21 \qquad Custo\ total = 6,61/kg$$

$$Custo\ total = 3,31/pacote$$

Tabela 16 – Descrição de custo variável anual para pães de queijo sem recheio (pacotes de 300 g), com 37,5% da produção total:

Descrição	Valor anual (R$)
Matérias–primas	134.346,12
Embalagens	15.400,80
Mão de obra direta	46.144,53
Energia	4.664,73
Outros custos	7.425,00
TOTAL	207.981,18

$$Custo\ variável\ unitário = \frac{207.981,18}{54.000}$$

$$Custo\ variável\ unitário = 3,85/Kg$$

$$Custo\ total = 2,40 + 3,85 \qquad Custo\ total = 6,25/kg$$

$$Custo\ total = 1,87/pacote$$

Na tabela 17 é apresentada a descrição do custo variável anual para pães de queijo com recheio pacotes de 500 g.

Tabela 17 – Descrição de custo variável anual para pães de queijo com recheio (pacotes de 500 g), com 25% da produção total:

Descrição	Valor anual (R$)
Matérias–primas	134.346,12
Embalagens	11.718,00
Mão de obra direta	30.763,02
Energia	3.109,83
Outros custos	4.950,00
TOTAL	184.886,97

$$Custo\ variável\ unitário = \frac{184.886,97}{36.000}$$

$$Custo\ variável\ unitário = 5,14/Kg$$

$$Custo\ total = 2,40 + 5,14 \qquad Custo\ total = 7,54/kg$$

$$Custo\ total = 3,77/pacote$$

3.10 PREÇO DE VENDA DO PRODUTO E ESTIMATIVA DE RECEITA ANUAL

Sabendo o custo unitário de cada produto da indústria de pães de queijo, para a obtenção do preço de venda é necessário saber as despesas de comercialização incidentes e a margem bruta desejada, sendo assim, tem–se:

Comissões sobre vendas – 20%

Lucros – 10%

Assim, o preço de venda (PV) de cada produto será:

Pacote de 500 g sem recheio:

$$PV = \frac{3{,}31}{1 - (0{,}2 + 0{,}1)}$$

$$PV = 4{,}73/pacote$$

Pacote de 300 g sem recheio:

$$PV = \frac{1{,}87}{1 - (0{,}2 + 0{,}1)}$$

$$PV = 2{,}67/pacote$$

Pacote de 500 g com recheio:

$$PV = \frac{3{,}77}{1 - (0{,}2 + 0{,}1)}$$

$$PV = 5{,}39/pacote$$

Na tabela 18 está estimada a receita anual da indústria de pães de queijo *Double Cheese.*

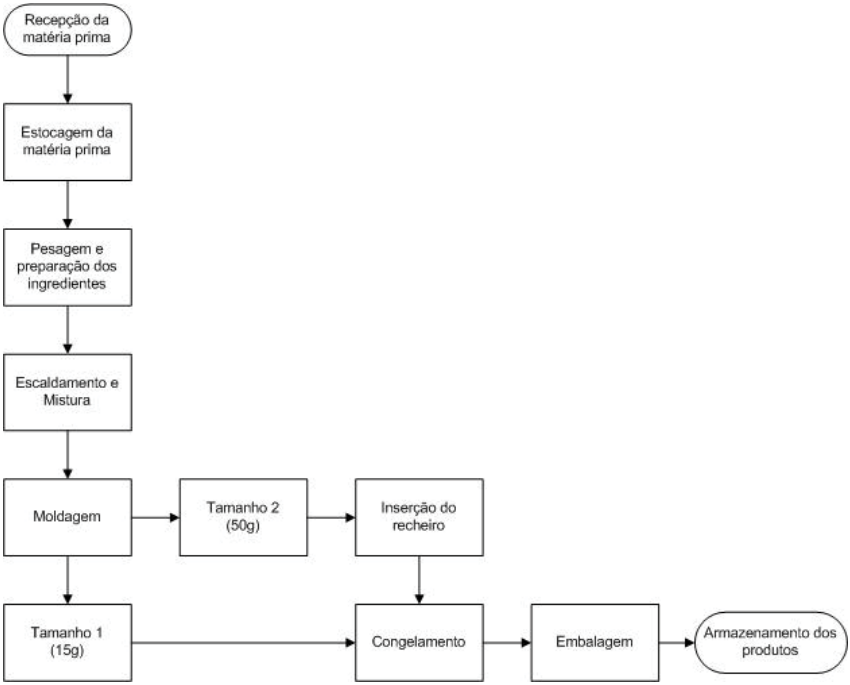
Tabela 18 – Estimativa de receita anual

Produto	Pacotes/ano	Preço de venda (R$/un)	Total (R$)
Pacote 500 g sem recheio	108.000	4,73	510.840,00
Pacote 300 g sem recheio	180.000	2,67	480.600,00
Pacote 500 g Com recheio	72.000	5,39	388.080,00
Total	360.000		1.379.520,00

3.11 DIAGRAMA DE FLUXO QUALITATIVO

Na figura 1 é apresentado o diagrama de fluxo qualitativo o qual pode ser descrito como sendo uma documentação dos passos necessários para a execução de um processo qualquer, neste caso, a produção de pão de queijo. O diagrama de fluxo qualitativo se refere aos itens do processo e sua qualidade não considerando quantidades e rendimentos de cada etapa do processo.

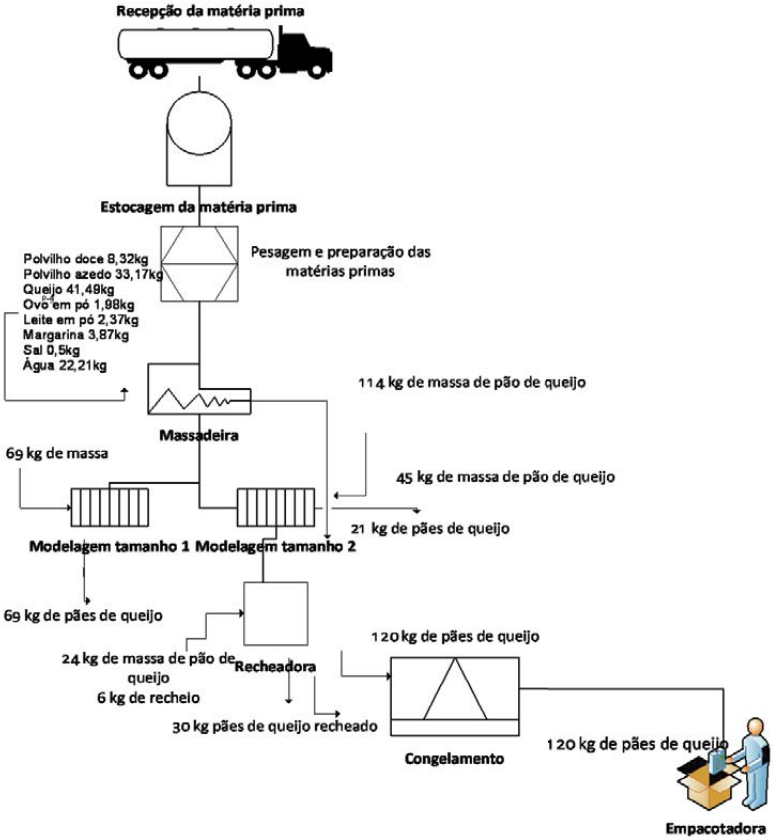
Figura 1 – Diagrama de fluxo qualitativo



Fonte: Elaborado pelos autores

Na figura 2 é mostrado o diagrama de fluxo quantitativo de todo o processo desde a recepção da matéria–prima até o armazenamento. Esse diagrama é a maneira simples de visualização do sistema de fabricação. A linguagem de diagramas de quantitativo pode ser descrita como uma expressão matemática que representa o processo de suas relações de quantidade. Também são utilizados símbolos de processo, depósito e fluxos.

Figura 2 – Diagrama de fluxo quantitativo



Fonte: Os autores

3.12 CONTROLE DE QUALIDADE

As boas práticas de fabricação estão relacionadas com a presença de microrganismos no processamento dos alimentos desde a recepção das matérias–primas, das instalações estruturais, do preparo, do envase (acondicionamento), do armazenamento, da distribuição, entre outros (NAVES, [2000?]).

O conceito de qualidade tem evoluído tanto que deixou de ser apenas um conjunto de características ou propriedades dos produtos, para ser uma nova forma de visualizar os problemas sociais, ou seja, uma nova filosofia, cultura ou estratégia de gestão dos setores produtivos, quer sejam empresas ou instituições. Há um avanço acelerado na melhoria de todos os setores, impulsionados pelos círculos de qualidade que operam em quase todas as indústrias líderes mundiais.

Em se tratando de alimentos, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, no âmbito do Ministério da Saúde e o Ministério da Agricultura atuam como órgãos fiscalizadores para garantir à população a segurança na industrialização e comercialização de produtos, neles incluídos os alimentos processados ou *in natura*. A aprovação do Regulamento Técnico sobre as condições higiênico–sanitárias e de boas práticas de fabricação para estabelecimentos alimentícios tem como objetivos estabelecer os requisitos gerais a que deve ajustar–se a todo o estabelecimento com a finalidade de obter alimentos aptos para o consumo humano (ANVISA, 2001).

Em compromisso com a qualidade, a indústria *Double Cheese* pão de queijo contará com um eficiente sistema de controle de qualidade e produção, buscando sempre melhorias na qualidade e produtividade. Sistemas de qualidade, como Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Procedimentos Operacionais Padrão (POP's) serão implantados na indústria e terão melhoria contínua. A empresa contará ainda com um pequeno laboratório industrial utilizado para a realização da verificação e acompanhamento da conformidade dos parâmetros de qualidade e segurança dos produtos, sendo esses parâmetros estabelecidos com base em normas vigentes.

4 **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve como objetivo a apresentação de um plano de negócio para uma indústria de pães de queijo situada na cidade de Londrina – PR. O plano de negócio é uma das práticas mais utilizadas no campo do empreendedorismo, uma vez que se trata do planejamento de uma atividade empresarial futura, com base em pesquisas e projeções.

Tendo presente uma visão empreendedora, a execução de um bom plano de negócio, em última instância, diminui os riscos inerentes a uma nova atividade. Se a análise for direcionada a um campo macro, bons planos de negócio têm um papel importante no desenvolvimento da sociedade, uma vez que podem ajudar a diminuir o fechamento precoce das empresas, colaborando assim para a manutenção do emprego, da renda e do produto/serviço oferecido pela empresa em determinada região.

A elaboração de um plano de negócio é uma atividade que demanda esforço, pesquisa e dedicação. Seu nível de detalhamento pode parecer excessivo. Porém, quanto mais bem executado for esse plano, maiores as possibilidades do novo empreendimento obter sucesso. Essa é a visão empreendedora: a que vai além de boas ideias ou de perspectivas aparentes, mas que está baseada em dados empíricos, frutos de pesquisa e de análise do mercado.

No caso deste estudo, o plano de negócios da empresa *Double Cheese* demonstrou ser este um negócio viável e com potencial positivo para a região de Londrina–PR. Além de esse trabalho ter cumprido seu objetivo de apresentar o plano de negócio direcionado à indústria de pães de queijo, espera–se ainda que ele possa servir de elemento que norteie os empresários que queiram investir nesse ramo alimentício, contribuindo com os itens necessários para um bom planejamento.

REFERÊNCIAS

ANVISA. Consulta Pública n º 80, de 11 de setembro de 2001. Legislação para pão de queijo. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 12 set. 2001. Disponível em: <http://www4.anvisa.gov.br/base/visadoc/CP/CP%5B2790–1–0%5D.PDF>. Acesso em: 15 jun. 2014.

BELEMIX. Belém Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios. Passo Fundo. [2000?]. Disponível em: <http://www.belemix.com.br/noticia/1/cresce–o–consumo–de–paes–e–bolos–industrializados#noticia/1/cresce–o–consumo–de–paes–e–bolos–industrializados>. Acesso em: 22 jun. 2015.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº1469/MS de 29 de dezembro de 2000. Estabelece os procedimentos e responsabilidades relativos ao controle e vigilância da qualidade da água para consumo humano e seu padrão de portabilidade, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/9de3d3004745874f913fd53fbc4c6735/PORTARIA_1469_2000.pdf?MOD=AJPERES>. Acesso em: 15 jun. 2014.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº593 de 25 de agosto de 2000. Regulamento técnico para fixação de identidade e qualidade de massa de pão de queijo e mistura para o preparo de pão de queijo. **Diário Oficial da União,** Brasília, DF, de 22 de dezembro de 2000. Disponível: < http://www.anvisa.gov.br/institucional/anvisa/regimento.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2015.

BRASIL. Resolução RDC nº 90, de 18 de outubro de 2000. Aprova o Regulamento Técnico para Fixação de Identidade e Qualidade de Pão. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, de 20 de outubro de 2000. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/973c370047457a92874bd73fbc4c6735/RDC_90_2000.pdf?MOD=AJPERES>. Acesso em: 22 jun. 2015.

COMECE certo: fábrica de pão de queijo. 2. ed. São Paulo: SEBRAE, 2010. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/ComeceCerto/Fabrica_pao_queijo.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2014.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003a.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de negócios**: o segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou realidade? 2003b. Disponível em: <http://www.profjayrfigueiredo.com.br/CH_AC_19.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2014.

EHRLICH, P. J. **Engenharia econômica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

FOOD SERVICE NEWS. **Pão de queijo**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <http://www.foodservicenews.com.br/forno–de–minas–leva–pao–de–queijo–ao–peru/pao–de–queiro–forno–de–minas/>. Acesso em: 22 jun. 2015.

HASHIMOTO, M. **Saiba como usar um plano de negócios**. 2007. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/aberto/colunistas/pgart_0701_08032004_31259.shl>. Acesso em: 22 jun. 2015.

JESUS, C. C. de. **Contribuição para a caracterização físico–química e sensorial do pão de queijo**. 1997. Dissertação (Mestrado)–Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997.

NAVES, N. V. **Manual de boas práticas de fabricação**. Goiânia: M. V. Pão de Queijo Ind. e Com. [2000?]. Disponível em: <http://qualittas.com.br/uploads/documentos/Manual%20de%20Boas%20–%20Natalia%20Vasconcelos%20Naves%20Goncalves%20Endres.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2015.

PEREIRA, A. J. G. **Fatores que afetam a qualidade do pão de queijo**. Belo Horizonte: CETEC, 1998.

PEREIRA, J.; CIACCO, C. F.; VILELA, E. V.; PEREIRA, R. G. F. A. Função dos ingredientes na consistência da massa e nas características do pão de queijo. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**, Campinas, SP, v. 24, n. 4, p. 494–500, out./dez. 2004.

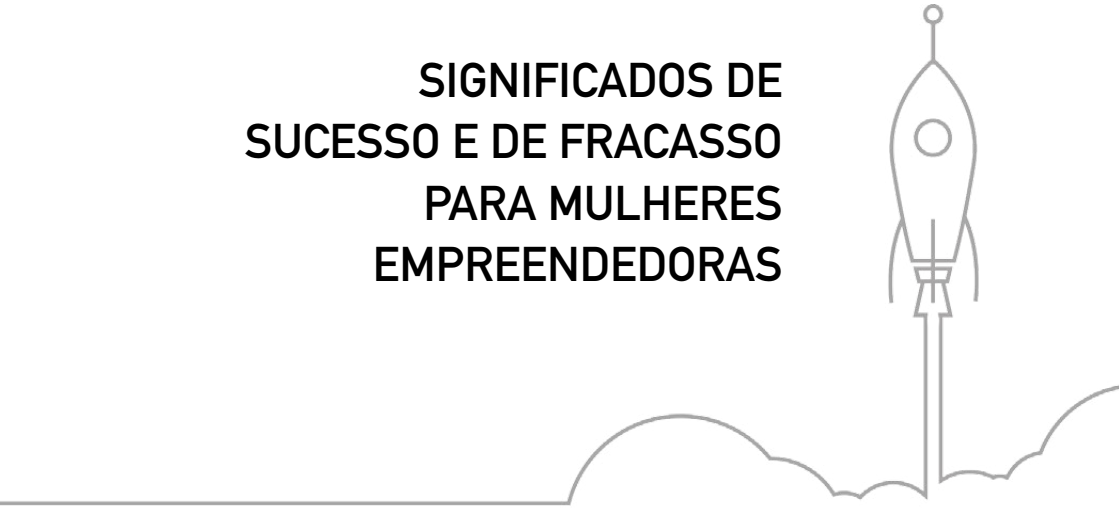
PINTO, R. G. **Avaliação das boas práticas de fabricação e da qualidade microbiológica na produção de pão de queijo**. 2001. 181f. Dissertação (Mestrado)–Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

SÃO PAULO. Secretaria de Estado da Saúde. Centro de Vigilância Sanitária. **Vigilância da qualidade da água para consumo humano e seu padrão de portabilidade e dá outras providências**. São Paulo: Sabesp, [2000?]. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/legis/port/1469_01rdc.htm>. Acesso em: 22 jun. 2015.

SEBRAE. **Comece certo**: fábrica de pão de queijo. 2. ed. São Paulo, 2010.

TOMICH, R. G. P. et al. Metodologia para avaliação das boas práticas de fabricação em indústrias de pão de queijo. **Ciênc. Tecnol. Aliment**., Campinas, SP, v. 25, n. 1, p. 115–120, jan./mar. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cta/v25n1/a18v25n1.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2015.

SIGNIFICADOS DE SUCESSO E DE FRACASSO PARA MULHERES EMPREENDEDORAS



Anna Beatriz Cautela Tvrzska de Gouvea
Mestre pela FURB-Blumenau

Amélia Silveira
Professora da Universidade Uninove SP

Hilka Pelizza Vier Machado
Professora do Mestrado em Gestão do conhecimento – UniCesumar Maringá

1 INTRODUÇÃO

No campo do Empreendedorismo, pesquisas com mulheres empreendedoras mostram–se interessantes, pois elas estão cada vez mais criando empresas, embora, geralmente, essas empresas sejam pequenas (JULIEN; MORIN; CADIEUX, 2008) porque mulheres encontram dificuldades para promover o crescimento de seus negócios (MACHADO, 2000; MOORE; BUTTNER, 1997).

Concepções de sucesso e de fracasso estão relacionadas à ação empreendedora e podem apresentar diferenciações entre empreendedores. Por exemplo, Amarante, Goraieb e Machado (2014) abordam as diferenças em concepções de sucesso e de fracasso entre empreendedores novos e experientes. Nas concepções para os empreendedores novos, eles identificaram maior influência de fatores monetários enquanto para os experientes elas estavam associadas a aspectos da vida social e pessoal.

Weber e Geneste (2014) afirmam que há diferenças significativas entre percepções de sucesso para homens e mulheres no campo das pequenas empresas. Mulheres apresentam medo de fracasso e são mais avessas ao risco do que homens (COLETTE, 2007).

Como dimensões intersubjetivas, significados constituem "representações cognitivas que propiciam a compreensão do outro" (FILION, 2008, p. 19), sendo que representações sobre sucesso e fracasso podem demonstrar o modo de pensar a ação empreendedora. Nesse sentido, pesquisas que procuram compreender significados de sucesso e de fracasso por empreendedoras podem apresentar elementos para explicar o crescimento e o desenvolvimento das empresas, a fim de melhorar a compreensão da ação empreendedora.

Com isso, o delineamento desta pesquisa foi derivado da necessidade de conhecer interpretações de sucesso e de fracasso em negócios por mulheres empreendedoras, uma vez que há poucos estudos nessa área que possam

responder à questão: quais são os significados de sucesso e de fracasso nos negócios por mulheres empreendedoras?

O objetivo da pesquisa foi conhecer significados de sucesso e de fracasso nos negócios por mulheres empreendedoras, a fim de identificar possível associação com o desenvolvimento das empresas.

Este capítulo foi estruturado em cinco partes. Inicialmente, apresentou–se uma contextualização de estudos anteriores sobre o tema; a seguir explicaram–se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa e, na sequência, apresentaram–se os resultados alcançados, seguidos de análise e de considerações finais.

2 SIGNIFICADOS DE SUCESSO E DE FRACASSO PARA EMPREENDEDORES E EMPREENDEDORAS

Variações no patrimônio, lucratividade, número de empregados e até mesmo investimento em pesquisas são utilizados como indicadores de sucesso para empresas (JOHNSON; SOENEN, 2003), sendo que o sucesso para empreendedores pode estar associado a outros aspectos. Ele pode incluir também o efeito das ações sobre os empreendedores e não apenas sobre as empresas. Ansoff, Declerck e Hayes (1981) mencionam que características pessoais como autoconfiança, otimismo, energia e persistência geralmente estão associadas ao sucesso.

King (2002) considera que sucesso não é meramente uma medida econômica para empreendedores, pois estudos constataram que empreendedores fazem essa opção por desejo de autonomia, de independência e de autorrealização; além de cumprirem com frequência uma longa jornada de trabalho. A autora buscou a definição de sucesso junto a 152 empreendedores norte–americanos e, aproximadamente 40% (36,18%), mencionaram "ser feliz" como significado de sucesso; 20% (20,4%) disseram que o sucesso é

"realizar um sonho ou atingir um objetivo" e 16,45% interpretaram sucesso como sinônimo de "ganhar dinheiro"; 12,5% mencionaram "ajudar os outros"; 7,9% "liberdade" e o restante outras definições. Outros estudos abordaram a temática, como o de Vaara (2002), que procurou compreender o sucesso e o fracasso em um contexto de aquisição e integração organizacional, Poulin, Harris e Jones (2000), que mapearam significados de sucesso, apontando que os significados são múltiplos.

Moore e Buttner (1997) identificaram que mulheres medem sucesso não apenas por meio de vendas e taxas de crescimento. As autoras encontraram como a mais importante medida de sucesso para empreendedoras a autorrealização, seguida por lucratividade, e pelo fato de atingirem objetivos e obterem a satisfação dos empregados. Em sexto lugar, estava a importância do balanço entre família e trabalho. Moore e Buttner (1997, p. 153) constataram que empreendedoras norte–americanas valorizam o sucesso em função de:

a) capacidade de realizar contatos e buscar influências;
b) capacidade de querer realmente fazer e fazer acontecer;
c) elevado autoconhecimento;
d) existência de um plano pessoal;
e) ser realista;
f) ter um suporte emocional;
g) gerenciar a autoimagem;
h) assumir responsabilidades.

Machado (2000, p. 25), pesquisando significados de sucesso com empreendedoras paranaenses, encontrou as seguintes expressões: "Nunca acreditar em crise; acreditar na própria força de trabalho; não deixar as coisas para o dia seguinte; jamais imaginar que alguém vai resolver o seu problema; ter entusiasmo, dedicação; trabalhar muito; não desanimar com as ondas do mercado; calcular bem os riscos; fazer o que gosta; ter o máximo de informações sobre a atividade; fazer pesquisa de mercado; dedicar–se

integralmente ao negócio; zelar pela credibilidade; ser persistente; cuidar da autoestima e encarar os problemas de frente".

Mas, significados de sucesso podem sofrer alterações ao longo do tempo. Eles podem variar de acordo com o número de empreendimentos criados, como mostraram Amarante, Goraieb e Machado (2014), e com o tempo, como identificou Machado (2000). As empreendedoras que possuíam empresas há mais tempo tendiam a enfatizar valores humanistas e éticos, e, em contrapartida, as com menor tempo valorizavam mais a obtenção de resultados financeiros.

No tocante a significados de fracasso, alguns estudos fornecem evidências sobre possíveis diferenças entre homens e mulheres. Por exemplo, Wagner (2004), comparando empreendedores nascentes – homens e mulheres– na Alemanha, constatou que as mulheres tinham mais medo de fracasso do que os homens. Langowitz e Minniti (2007), analisando dados do Global *Entrepreneurship* Monitor de 17 países também chegaram à mesma conclusão.

Machado e Fugineri (apud MACHADO, 2007) buscaram compreender o fracasso por mulheres que tinham encerrado seus negócios. Para elas, o fracasso foi resultado de falhas no gerenciamento das empresas, principalmente quanto aos seguintes aspectos:

- falta de planejamento;
- falta de pesquisa de mercado;
- pouco dimensionamento de capital de giro;
- poucos contatos;
- inexistência de propaganda.

Para Shepherd e Wiklund (2006), o fracasso pode estar associado à imaturidade das organizações ou ao excesso de confiança de empreendedores. Contudo, tanto os significados de sucesso como de fracasso são parcialmente explicados na literatura, justificando estudos adicionais sobre o tema.

3 **MÉTODO DA PESQUISA**

Esta pesquisa consistiu em um estudo exploratório, na medida em que este tipo de pesquisa permite ao pesquisador aumentar os conhecimentos acerca do problema e das questões de pesquisa, além de promover o esclarecimento, desenvolvimento ou modificação de conceitos para a formulação de abordagens futuras (TRIVIÑOS, 1987).

O método qualitativo foi escolhido, pois ele constitui uma alternativa para o estudo de temas iniciais, não completamente consolidados, pois possui um foco amplo, no qual o pesquisador busca entender os fenômenos sob a ótica dos atores envolvidos no contexto do estudo. O método qualitativo, conforme menciona Creswell (1998), constitui um processo investigativo no qual o pesquisador clarifica o fenômeno social, contrastando, comparando, replicando, catalogando e classificando o objeto de estudo.

Os sujeitos desta pesquisa foram mulheres que criaram empresas e estão gerindo os empreendimentos há pelo menos cinco anos e que estavam inseridas em Associações de Mulheres de Negócios nos Estados do Paraná ou de Santa Catarina. O tempo de atuação foi um critério adotado pela necessidade de alguma vivência no papel, que contribuísse para a construção de significados de sucesso e de fracasso. Ao todo, foram entrevistadas 30 empreendedoras que atuam em diversos setores de atividade, tais como: confecção, escolas, agências de turismo, restaurantes, *outplacement,* promoção de eventos, comércio de joias, indústria de sementes, beleza, saúde, produtos naturais, comunicação, informática, eletrônicos, educação e treinamento, metal mecânico e serviços automotivos. Essa diversidade de ramos foi uma estratégia deliberada, cuja finalidade era obter a maior abrangência possível de significados.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista aberta, solicitando–se às empreendedoras que manifestassem os significados que atribuíam ao sucesso e ao fracasso nos negócios. Com consentimento delas,

as entrevistas foram gravadas e transcritas, posteriormente enviadas por e–mail, como uma forma para validação dos dados.

Tendo em vista o caráter indutivo da pesquisa, os discursos foram analisados com base na análise de conteúdo (BARDIN, 1977; BAUER, 2002) e classificados em categorias agrupando–se os significados similares. A análise de conteúdo é definida por Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 344) como: "técnica para estudar a comunicação de uma forma objetiva, sistemática, que quantifica os conteúdos em categorias". Para tanto, o processo foi de categorização *a priori,* formando categorias por meio de classes, e considerando as características comuns, em termos de similaridade e exaustividade. Além das categorias amplas, foram apresentados outros desdobramentos no âmbito de cada categoria.

4 **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Inicialmente, são discutidas as interpretações sobre o sucesso, com o desdobramento das categorias explicativas e posteriormente as interpretações sobre o fracasso.

4.1 INTERPRETAÇÕES DE SUCESSO PARA AS EMPREENDEDORAS

Os resultados desta pesquisa mostraram duas dimensões para o sucesso, que foram categorizadas em: características pessoais e, aspectos ligados à gestão e ao mercado. Outra classificação foi apresentada no estudo de Vaara (2002), que classificou os discursos de sucesso em: individualistas, racionalistas, culturais e associados ao papel desempenhado. No entanto, nesta pesquisa foram identificadas categorias associadas a características pessoais e à gestão.

4.1.1 **Características pessoais**

As empreendedoras que participaram da pesquisa mencionaram características pessoais que consideraram associadas ao sucesso. Isso também ocorreu no estudo de Ansoff, Declerck e Hayes (1981), sendo que os autores associaram o sucesso à características como: autoconfiança, otimismo, energia e persistência. Neste estudo, as características pessoais que as entrevistadas associaram ao sucesso foram:

a) Coragem e ousadia: "Ter iniciativa e coragem e ser ousada", "Não ter medo". "É preciso ter coragem e ousadia".

b) Criatividade: "Não adianta querer fazer como todo mundo sempre fez e ser mais uma "Maria vai com as outras" que não vai dar certo". "Alguém cuja mente está sempre farta de ideias e por isso não concebe viver na ociosidade".

c) Capacidade de sonhar e de realizar o sonho: "Sonhar, acreditar e realizar". "Ir à busca dos seus sonhos". "É preciso acreditar no sonho". "É realizar seus sonhos". "É concretizar o seu sonho". "'É a plenitude do sonho alcançado". Esse resultado coincide com King (2002), que também identificou esse significado.

d) Equilíbrio trabalho e família: "É aquele que não perde seus valores pelo caminho. Equilibrado e sabe direcionar todos os lados de sua vida. Acho que isso é bem sucedido". "É uma pessoa que não descuida de nenhum dos lados de sua vida. Continua em paz na sua vida familiar, que não descuida da educação de seus filhos, de seu marido". O mesmo resultado foi também identificado por Moore e Buttner (1997).

e) Locus interno de controle e independência: "É saber que você decide sua própria vida".

Convém salientar que as características independência ou liberdade e capacidade de sonhar coincidem com as encontradas por King (2002), que identificou fatores intrínsecos e extrínsecos associados aos significados de

sucesso. Mas, "ganhar dinheiro" e " ser feliz", apontados por King (2002), não aparecem nesta pesquisa. Em contrapartida, criatividade, coragem e ousadia não apareceram na pesquisa de King (2002). Vale ressaltar que o estudo de King (2002) foi realizado apenas com empreendedores e não com empreendedoras.

Ahl (2004) verificou que características como coragem e determinação, independência, além de visão, firmeza no caráter e criatividade são traços citados por empreendedores de sucesso. Somente o equilíbrio trabalho e família coincidiu com os achados de Moore e Buttner (1997).

4.1.2 **Aspectos da gestão e do mercado**

Para as empreendedoras que participaram desta pesquisa o sucesso está também associado ao modo de gestão, especificamente quanto:

a) Comportamento face ao mercado: "Estar atento às oportunidades" e " Estar ciente da concorrência".

b) Gestão compartilhada: como evidenciam os seguintes trechos dos discursos:

> Só se pode construir uma grande empresa quando todas aquelas pessoas que tiverem trabalhando receberem não apenas uma fatiazinha.
>
> O bom é aquele que em primeiro lugar se preocupa com a parte afetiva, com a parte humana. Então eu digo que minhas professoras não são empregadas, elas são parceiras minhas. Ninguém cresce numa empresa sozinha. Uma empresa só cresce se tiver censo de união, de equipe. A parte afetiva, a parte humana é muito importante.
>
> A tendência do empreendedor é abrir os caminhos. Se esse empreendedor não se municiar de um corpo executivo que venha executar o pensamento e a empreitada empreendedora dele, fatalmente ele se dará mal.
> [...]. Uma coisa importante no empresário bem sucedido: ele não pensa só nele. Ele carrega todo mundo junto: ele

> investe no funcionário, ele se for preciso vai investir no cliente, no fornecedor, todo mundo que está trabalhando com ele cresce.

c) Focar nos resultados: "Sempre orientado para os resultados que pretende atingir"; "Eu acho que é aquele que almeja objetivos e alcança resultados".

d) Lucratividade e ausência de endividamento junto a bancos: "Que ganha muito dinheiro, hoje é o que manda". "É lógico que tem que estar bem financeiramente, isso é muito importante". "Ser dono do próprio nariz, não depender de banco".

O sucesso para as empreendedoras que participaram da pesquisa encontra–se no ambiente (mercado), no desempenho e no grupo. Mas, salienta–se que a gestão compartilhada foi a categoria que apresentou o maior número de narrativas. A satisfação dos empregados foi constatada também por Moore e Buttner (1997) como medida de sucesso para empreendedoras norte–americanas.

Por fim, um dos casos apresentou uma interpretação que configura uma visão processual do sucesso: "Sucesso é resultado de uma trajetória". "Ele é construído, é histórico. Não se trata de uma condição objetiva, mas de uma construção pelos sujeitos".

4.2 INTERPRETAÇÕES DE FRACASSO PARA EMPREENDEDORAS

Para significados de sucesso os indivíduos podem produzir uma "ilusão de controle", mas quanto ao significado de fracasso eles tendem a pôr ênfase maior nos outros (VAARA, 2002, p. 239). Neste estudo, tal como nas interpretações de sucesso, também para o fracasso dois grupos de categorias foram identificadas: um que se relaciona a características pessoais e outro ligado ao modo de gerir os negócios.

4.2.1 **Características pessoais**

A resiliência é uma das características encontradas em empreendedores. Ela contribui para que eles tenham dificuldade em imaginar o fracasso, tal como uma das respondentes mencionou: "Não existe fracasso, quando uma porta se fecha outra se abre, é só prestar atenção". Algumas características pessoais vinculadas ao fracasso foram mencionadas, como: egoísmo, inveja e foco nos resultados financeiros:

a) Egoísmo: "Para mim o mal sucedido é aquele que se preocupa em bens, unicamente com ele, essencialmente com ele, tudo que foi feito é mérito dele e todos os benefícios que ele colheu é mérito dele e ele é a única pessoa que deve usufruir".

f) Inveja: "As pessoas que tentam copiar os outros e nem isso conseguem".

g) Que busca apenas resultados financeiros: "É aquele que só pensa nos fins lucrativos. Eu digo que dinheiro é consequência do trabalho".

Em síntese, enquanto que para o fracasso elas mencionaram o egoísmo, a inveja e a cobiça por resultados financeiros, as características pessoais mencionadas para o sucesso foram: compartilhamento, criatividade e satisfação das pessoas.

4.2.2 **Modo de gerir os negócios**

A menção à falta de uma gestão compartilhada (o inverso foi mencionado no sucesso) reforça a interpretação de como esta é considerada importante medida de sucesso, evidenciando como interpretações de sucesso e de fracasso estão associadas para essas empreendedoras:

a) Não adota uma gestão compartilhada:

> Aquele que não tem um bom relacionamento com cliente, funcionários, é uma pessoa que às vezes pode ser até que a atividade dele esteja indo bem, mas ele não traz retorno nenhum.
>
> O empresário mal sucedido cresce sozinho, custe o que custar.
>
> Qualquer fracasso, seja em qualquer setor da atividade profissional, é consequência da falta de planejamento, da centralização do poder, da não distribuição das tarefas de acordo com a capacidade de cada componente da equipe.

b) Comodismo na gestão: como se observa nos trechos:

> [...] Pessoa que se acomodou;
> [...] Falta de motivação para gerir o negócio;
>
> Fracasso é sinônimo de comodismo. A pessoa que se acomoda não pode ter sucesso. Se acomodar é achar que está bom, esperar se aposentar, esperar a morte chegar.
>
> Pessoa que abandonou os negócios, porque quando se está nos negócios é preciso vender, mesmo que as pessoas não comprem, eles vão conhecer o seu produto. É uma pessoa que parou.

c) Falta de pagamento: "É aquele que não cumpre com suas obrigações, suas responsabilidades. O mal pagador".

No quadro 1 apresenta–se uma síntese dos significados mencio–nados pelas empreendedoras para sucesso e para o fracasso nos negócios.

Quadro 1 – Resumo das interpretações de sucesso e de fracasso para empreendedoras

INTERPRETAÇÕES DE SUCESSO		**INTERPRETAÇÕES DE FRACASSO**	
Características pessoais	**Aspectos gerenciais**	**Características pessoais**	**Aspectos gerenciais**
Coragem e ousadia; Criatividade; Capacidade de sonhar; Ética e Equilíbrio Pessoal; Locus Interno de Controle e desejo de Independência	Atenção ao mercado (oportunidades e concorrentes); Gestão compartilhada (funcionários, clientes e fornecedores); Busca de resultados; Busca de lucratividade; Ausência de endividamento bancário.	Egoísmo; Inveja; Busca de recompensas financeiras apenas.	Não adota gestão compartilhada; Acomodou–se na gestão; Perdeu a capacidade de pagamento.

Fonte: As autoras

Comparando interpretações de sucesso/fracasso nota–se como eles são *constructos* interligados, na medida em que o fracasso pode ser entendido como a negação do sucesso, tanto para características pessoais, como para as de gestão. Langowitz e Minniti (2007) comentam como o rigor que uma cultura atribui ao fracasso pode inibir iniciativas empreendedoras. Assim, sucesso e fracasso são relevantes para explicar o fenômeno do empreendedorismo.

Nesta pesquisa, as empreendedoras não mencionaram a importância dos contatos e *networks,* como encontraram Moore e Buttner (1997). Esta

estratégia é apontada na literatura como estratégia de crescimento para micro e pequenas empresas. O acesso a *networks* ou redes constitui uma importante estratégia para crescimento das empresas, para reconhecimento de oportunidades de negócios (BORGES JUNIOR, 2004; FILION, 1991; BALESTRIN, VARGAS, 2004; CHABAUD; NGIJOL, 2005; MARCON; MOINET, 2001), ou até mesmo para promover a inovação (JULIEN, 2005).

As narrativas das empreendedoras desta pesquisa apresentaram mais expressões para significados de sucesso do que para os significados de fracasso, sendo que isso é explicado por Vaara (2002), pois o sucesso representa uma lógica sucessiva temporal, portanto maior linearidade, enquanto o fracasso é caracterizado por uma lógica mais complexa, como menciona Vaara (2002), dificultando a construção do significado; e o fracasso é, em geral, associado às emoções negativas, as quais as pessoas tentam evitar, interferindo no processo cognitivo de construção desses significados.

5 **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Interpretações de sucesso e de fracasso por empreendedores podem facilitar a compreensão da ação empreendedora. Como salienta Vaara (2002), sucesso e fracasso são *constructos* de natureza social e, conforme os resultados obtidos neste estudo, verifica–se que a esses significados apresentaram algumas especificidades que não foram encontradas em estudos anteriores, tal como o de King (2002).

Os resultados deste estudo mostraram que sucesso não é apenas sinônimo de crescimento das empresas, mas inclui também satisfação para as pessoas envolvidas nas empresas. Para as empreendedoras que participaram deste estudo o sucesso é o resultado de características pessoais e do modo de gestão dos empreendimentos, sendo este último resultante da ação do empreendedor ou da empreendedora.

Os resultados deste estudo mostraram como as noções de sucesso e de fracasso são complementares e estão associadas. Nesse aspecto, este estudo traz contribuições para a formulação de políticas públicas para mulheres no campo do empreendedorismo e, ao mesmo tempo, oferece a oportunidade para outras mulheres que desejam empreender em compartilhar visões e compreender o que é sucesso para mulheres que estão gerindo suas empresas.

Estudos adicionais com interpretações de fracasso e de sucesso com homens empreendedores poderão identificar diferenças. Finalmente, pesquisas longitudinais podem mostrar variações nos significados à medida que o tempo de empreender aumenta.

REFERÊNCIAS

AHL, H. **The scientific reproduction of gender inequality**: a discourse analysis of research texts on women's entrepreneurship. Copenhagen: Business School, 2004.

AMARANTE, J. M.; GORAIEB, M. R.; MACHADO, H. P. V. Concepções de sucesso e de fracasso empreendedor. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 15, v. 2, p. 29–40, abr. /jun. 2014.

ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC**: Rev. Adm. Contemp., Rio de Janeiro, v. 8, p. 203–227, 2004. Edição especial. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/17507/a–dimensao–estrategica–das–redes–horizontais–de–pmes––teorizacoes–e–evidencias>. Acesso em: 18 jun. 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUER, M. V. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis, SP: Vozes, 2002. p. 189–217.

BORGES JUNIOR, C. V. Características e contribuições das redes para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS–GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004.

CHABAUD, D.; NGIJOL, J. La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché. Presses de l'Université du Québec. **Revue Internationale P.M.E**: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Paris, v. 18, n. 1, p. 29–46, 2005. Disponível em: <https://www.erudit.org/revue/ipme/2005/v18/n1/1008469ar.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2013.

COLETTE, H. Women entrepreneurs. In: WANKEL, C. (Ed.). **21st Century Management**: a reference Handbook. London: SAGE Publications, 2007. Disponível em: <https://teddykw.files.wordpress.com/2013/11/21st–century–reference–charles_wankel–management__a_reference_handbook_–_volume1–sage–2007.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2013.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative & quantitative approaches. London: SAGE Publications, 1998.

FILION, L. J. **Vision et relations**: clefs du success de l'entrepreneur. Montréal: Les editions de l'entrepreneur, 1991.

FILION, L. J. **Les representations entrepreneuriales**: un champ d´études en emergence. Paris: Eska, 2008.

JOHNSON, R.; SOENEN, L. Indicators of successful companies. **European Management Journal**, London, v. 21, no. 3, p. 364–369, 2003.

JULIEN, P. A. **Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance**. Sainte–Foye: Presses de L'université du Quebec, 2005.

JULIEN, P. A.; MORIN, M.; CADIEUX, L. The rise of women to leading positions in manufacturing SMEs from 1990 to 2005. **International Journal Business and Globalisation**, Trois–Rivieres, v. 2, no. 3, p. 244–264, 2008.

KING, S. Entrepreneurs measure of success: is it more than profits? In: INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS, 47., 2002, San Juan. **World Conference…** San Juan: SBANC University of Central Arkansas, 2002.

KYRO, P. **Woman entrepreneurship in the nordic countries**. Copenhagen: Nordic Council of Ministers, 2002. Reports from the School of Business and Economics. Disponível em: <http://www.diva–,portal.org/smash/record.jsf;jsessionid=0lfXyLPPlz0E0fqccS3ldoaery7foLkCTMjxb4Tt.diva2–search7–vm?http://www.diva–portal.org/smash/record.jsf;jsessionid=0lfXyLPPlz0E0fqccS3ldoaery7foLkCTMjxb4Tt.diva2–search7–vm&pid=diva2%3A707031&dswid=_e_0gna>. Acesso em: 18 jun. 2013.

LAGOWITZ, N.; MINNITI, M. The entrepreneurial propensity of women. **Entrepreneurship Theory Practice**, Oxford, v. 31, no. 3, p. 341–364, 2007.

MACHADO, H. V. Concepções do papel empreendedor por mulheres empresárias: um estudo com mulheres paranaenses. **Temática**, Londrina, n. 18, p. 19–37, 2000.

MACHADO, H. V. **Causas de mortalidade de pequenas empresas**. Maringá, EdUEM, 2007.

MACHADO, H. V.; MIONE, A. M.; ALVES, M. C. M. O processo de criação de empresas por mulheres. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, São Paulo, v. 2, p. 1–22, 2003.

MACHADO, H. V. (Org.). **Causas de mortalidade de pequenas empresas**: coletânea de estudos. Maringá: EdUEM, 2007. p. 77–100.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia–Rede**: ensaio de estratégia. Caxias do Sul: Educs, 2001.

MOORE, D. P. Women entrepreneurs approaching a new millennium. In: POWER, G. N. **Handbook of Gender & Work**. London: Sage, 1999. p. 149–161.

MOORE, D. P.; BUTTNER, E. H. **Women entrepreneurs moving beyond the glass ceiling**. London: Sage, 1997.

POULIN, M. E.; HARRIS, P. W.; JONES, P. R. The significance of definitions of success in program evaluation. **Evalution Review**, [S. l.], v. 24, no. 5, p. 516–536, Oct. 2000.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw–Hill, 2006.

SHEPHERD, D. A.; WIKLUND, J. Success and failures at research on business failure and learning from it. **Foundations Trends Entrepreneurship**, Hanover, v. 2, no. 5, p.1–35, 2006. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1629315>. Acesso em: 18 jun. 2013.

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

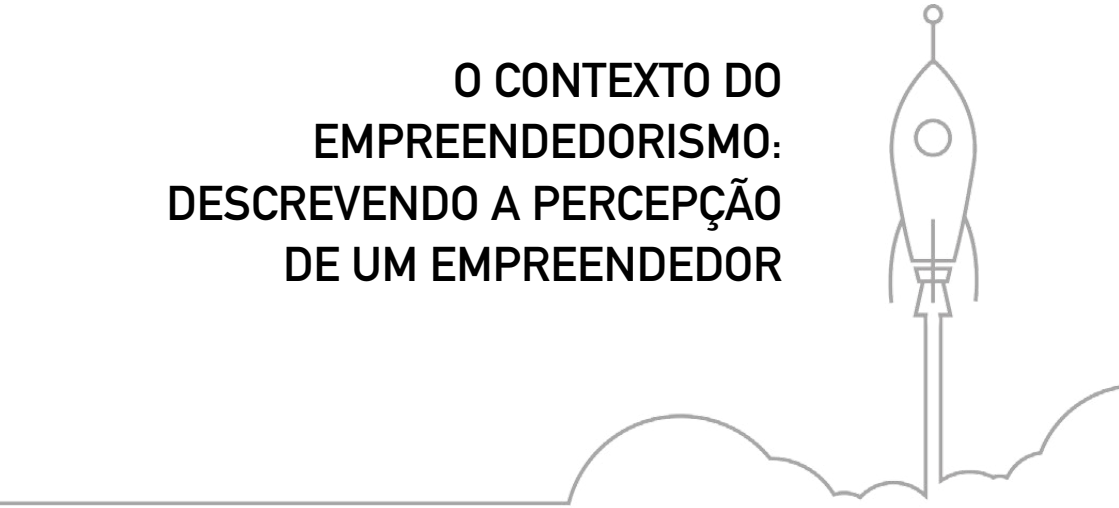
VAARA, E. On the discursive construction of success/failure in narratives of post–merger integration. **Organizational Studies**, [S.l.], v. 23, no. 2, p. 211–248, 2002. Disponível em: <http://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/766/OS,%20Vaara,%202002.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2013.

WAGNER, J. What a difference a y makes–female and male nascent entrepreneurs in Germany. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 28, no. 1, p. 1–21, Jan. 2007. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s11187–005–0259–x#page–1>. Acesso em: 18 jun. 2013.

WAGNER, J. What makes a difference: female and male nascent entrepreneurs in Germany. **SSRN**: Social Science Research Network, 2004. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s11187–005–0259–x#page–1>. Acesso em: 18 jun. 2013.

WEBER, P. C.; GENESTE, L. Exploring gender–related perceptions of SME success. **International J. Gender Entrepreneurship**., [S. l.], v. 6, no. 1, p. 15–27, 2014.

O CONTEXTO DO EMPREENDEDORISMO: DESCREVENDO A PERCEPÇÃO DE UM EMPREENDEDOR



Guilherme Cassarotti Ferigato

Professor e parecerista em revistas acadêmicas - Graduado em Administração, Especialização em EAD e as Tecnologias Educacionais, Especialização em Auditoria e Controladoria, atualmente é aluno regular do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Siderly do Carmo Dahle de Almeida

Doutora em Educação e Currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2012) é Mestre em Educação pela PUCPR (2006).

1 INTRODUÇÃO

Desde a pré–história o empreendedorismo já fazia parte do ser humano, uma vez que neste período o homem desenvolvia suas próprias ferramentas e casas. Na evolução do ser humano também fica evidente suas habilidades empreendedoras como, por exemplo, os egípcios que já tinham a expertise e conhecimento suficiente que os levaram à construção das famosas pirâmides, do avançado e moderno (para época) sistema agrícola e por fim conhecimento em matemática e engenharia.

O empreendedorismo acompanha o ser humano há alguns milhares de anos, contudo o estudo sobre as atitudes e ações ditas de empreendedorismo só são estudadas e aprofundadas a partir do século XX com as primeiras inovações que mudaram o contexto da sociedade surgindo novas "coisas".

Dois tipos de empreendedores contemporaneamente são mais vistos: o empreendedor por necessidade e o empreendedor por oportunidade. O empreendedor por necessidade é aquele que diante de uma dada necessidade de resolver algo empreender e inova para resolvê–la. Por outro lado, o empreendedor por oportunidade é aquele que não desperdiça uma oportunidade, geralmente vê o que muito não conseguiram enxergar.

Na contemporaneidade em que o ser humano vive a denominada "Era do conhecimento", onde o empreendedorismo aflora das mais magníficas formas e que, de um modo geral, possui características mais simples, ganham espaço entre políticos, economistas, engenheiros melhorando produtos, processos, métodos, consciências, atendimento e principalmente mudando o jeito de pensar da sociedade ao ponto de internalizar que qualquer um pode vir a ser um empreendedor. A ideia de ser empreendedor pode ser associada a pessoas para implementação do novo.

Com a evolução dos estudos acerca do empreendedorismo, pode–se inferir que ao longo da história do homem, muito se criou e inovou, sempre por necessidade ou oportunidade; tem–se o empreendedor nato e o empreendedor

por necessidade, surgem agora outras formas de empreendedorismo, o que Dornellas denomina de tipos de empreendedor.

Neste contexto de empreendedorismo, tem–se como objeto de estudo: qual a percepção sobre o empreendedorismo sobre a ótica de um empreendedor? Como objetivo geral está em descrever a percepção de empreendedor sobre o que vem a ser empreendedorismo sobre o próprio empreendedorismo.

2 **EMPREENDEDORISMO: HISTÓRICO E DEFINIÇÃO**

Em uma pesquisa livre, de um modo geral, encontram–se algumas definições do que vem a ser o empreendedorismo:

- ✓ Numa visão mais simplista, podemos entender como empreendedor aquele que inicia algo novo, que vê o que ninguém vê, enfim, aquele que realiza antes, aquele que sai da área do sonho, do desejo, e parte para a ação (SEBRAE, 2015, f. 11*).*
- ✓ Empreendedor é a grande capacidade de inovar, sendo esta a chave para que ele se destaque no mercado de trabalho. Assim, para se tornar uma pessoa influente na sua área, você deve adquirir algumas habilidades específicas, que podem ser aprimoradas com o tempo (SANTANDER, 2015, f. 5).

Diante das definições, pode–se inferir e complementar, segundo Dornellas (2001), a primeira manifestação que pode ser definida como empreendedorismo está na figura de Marco Pólo[1] onde o empreendedor é aquele de certa maneira encara os riscos de forma enérgica e ativa.

[1] Marco Polo, nascido na Veneza em 15 de setembro de 1254, mercador, embaixador e explorador. Trabalhava juntamente com o seu pai, Nicolau Polo (Niccolò), e o seu tio, Matteo, foi um dos primeiros ocidentais a percorrer a Rota da Seda. Partiram no início de 1272 do porto de Laiasso (Layes) na Arménia. O relato completo reportando sua trajetória pela américa e China serviu como base de informação por vários anos.

Por outro lado, na Idade Média, o empreendedor passa a gerenciar projetos em várias áreas, especialmente na área de financiamento. Já no século XVII, pode–se relacionar o risco com o empreendedorismo.

> Desde seu início na Idade Média, o indivíduo que participava ou administrava grandes projetos de produção era chamado de empreendedor, porém esta pessoa utilizava os recursos fornecidos geralmente pelo governo do país. O empreendedor da idade média era o clérigo – a pessoa encarregada de obras arquitetônicas como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais (BISPO et al. [2000?], f. 5).

Em um contexto histórico evoluído, o empreendedor ganha novas definições e significados.

> Uma das primeiras definições da palavra empreendedor, foi elaborada no início do século XIX pelo economista francês J. B. Say, como aquele que 'transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento (BRITTO; WEVER, 2003, p. 17).

Pode–se inferir que ao longo da história do empreendedorismo, muito se dissertou sobre o que vem a ser e como pode ser conceituada. Mas, o importante salientar é a evolução do empreendedorismo atrelada à evolução do ser humano.

O quadro 1 é uma adaptação de Dornelas (2014), que reporta algumas invenções e conquista do século XX:

Quadro 1 – Invenções e conquistas no século XX

ANO	EVENTO
1903	Avião motorizado
1915	Teoria geral da relatividade
1923	Televisor
1928	Penicilina
1937	Náilon
1943	Computador
1945	Bomba atômica
1947	Descoberta da estrutura do DNA
1958	Sputnik
1961	Laser
1967	Homem no espaço
1969	Transplante de coração
1970	Microprocessador
1989	World Wide Web
1993	Clonagem de embriões humanos
1997	Primeiro animal clonado
2000	Sequenciamento do genoma humano

Fonte: adaptado de Dornelas (2014)

A ideia de empreendedorismo pode surgir, de acordo com Bernardi (2012, p. 67) "da observação, da percepção e analise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo".

Infere–se que o empreendedorismo surge de diversas formas ao longo da história e que pode ser utilizado como base para planejamento de negócios, melhorias de processos e produtos, principalmente mudar paradigmas.

3 **EMPREENDEDORES**

Existem vários tipos de empreendedores, porém, não existe uma padronização das várias formas de ser um empreendedor. Muitas pesquisas trazem uma estereotipagem do empreendedor, mas o fato é que qualquer um pode vir a ser um empreendedor. Segundo Schumpeter (1949), o empreendedor é o causador da destruição econômica para criar novos produtos e serviços, criar novos métodos de organização e pela exploração de recursos inutilizados.

A segui, no item 3.1 deste artigo, apresentam–se os principais tipos de empreendedores, a saber: empreendedor nato, inesperado, serial, corporativo, social, por necessidade e por fim o herdeiro, os tipos de empreendedores foram estereotipados segundo alguns autores, a saber:

3.1 O EMPREENDEDOR NATO

De um modo geral, o empreendedor nato, é o mais citado, é o empreendedor que de certa forma cria, por exemplo um negócio, do nada. Muitos deles começam suas atividades de trabalho muito cedo, os que possibilitam adquirir algumas habilidades que irá diferenciar dos outros empreendedores.

> Desde cedo por motivos próprios ou influência familiar, demonstra traços de personalidade comuns aos empreendedores, o desenvolvimento de tal vocação tem forte relação com o tipo de autoridade familiar e o ambiente motivacional, tais como escala de valores e percepção (TEIXEIRA, 2012, p. 2).

Outra característica marcante do empreendedor nato é o instinto visionário e a determinação para realização de seu sonho. Por outro lado, ele possui o otimismo, sentimento que os leva a se dedicar interinamente e exclusivamente ao que ele objetivou.

Este tipo de empreendedor, geralmente, busca base em valores familiares e religiosos para manterem centrados nos seus objetivos e assim buscá–los constantemente a fim de realizarem seus sonhos.

3.2 O EMPREENDEDOR QUE APRENDE

O empreendedor que aprende, também conhecido como o empreendedor inesperado é o tipo mais encontrado na contemporaneidade. Corriqueiramente ao conversar com uma pessoa que diante de uma oportunidade decidiu seguir seu próprio negócio, fala–se de empreendedorismo inesperado, ou seja, a pessoa jamais imaginou ser um empreendedor, mas a oportunidade ao bater em sua porta despertou o interesse e a vontade do negócio próprio.

> Empreendedor que Aprende, ou Inesperado, uma vez que não demonstra inclinação para empreender, mas que diante de uma oportunidade ou de um convite, muda os rumos da sua vida. Além da pró–atividade, clássica dos empreendedores, normalmente possui boa formação e carreira relativamente estruturada (HAMER, 2012, f. 1).

Não é uma regra, mas de um modo geral, em relação a outro tipo de empreendedor, demoram mais para tomar decisão, por exemplo, para criar um novo negócio.

3.3 O EMPREENDEDOR SERIAL

Criador de novos negócios, esse tipo de empreendedor está intimamente ligado ao ato de empreender. Este estereótipo de empreendedor tem como característica principal a criação de novos negócios ao invés de criar e liderar um dado negócio até que esse obtenha um determinado resultado.

> Empreendedores seriais são pessoas que abriram mais de um negócio (não estou falando aqui de mais de um CNPJ para o mesmo negócio, apenas com vistas a obter

> vantagens fiscais). Ele pode ter se desfeito do negócio anterior, vendendo ou fechando, ou pode continuar como acionista – o fato é que o empreendedor serial tem ou teve mais de um negócio diferente (HASHIMOTO, 2013, f. 1).

O empreendedor serial possui uma característica de dinamicidade, ou seja, gosta de ser desafiado e envolvido no desenvolvimento de novos negócios e liderar equipes. Geralmente, tem uma postura holística e voltada para os relacionamentos interpessoais, assim, fortemente possui habilidade inerente de criar equipes de trabalho, liberar com motivação e principalmente expertise para capitação de recursos para a abertura do negócio.

Este tipo de empreendedor possui uma característica marcante e que é encontrada também nos empreendedores natos, o empreendedor serial nunca desiste de seu sonho, busca–o e luta para que se torne real o que se tem em mente.

3.4 O EMPREENDEDOR CORPORATIVO

Este tipo de empreendedor está voltado para o âmbito organizacional, que tem como missão renovar, inovar, modificar, gerar coisas novas. De certo modo são executivos competentes com habilidades de gerência e de administração, sempre voltados para os resultados organizacionais. Trabalham tranquilamente com os riscos e a falta de liberdade; são ávidos e instigantes vendedores de ideias.

> O empreendedorismo corporativo é o processo de empreender dentro da organização a qual trabalha. O empreendedor pode ser o próprio dono da empresa, como também líderes, gestores e até mesmo colaboradores. Esse profissional deve possuir uma visão ampla do negócio, propondo sugestões que possam melhorar, ampliar e aprimorar os processos de trabalho e os resultados da organização (MARQUES, 2015, f. 1).

Ampliando as ideias de Marques, (2015), encontra–se Montavani, (2014, f. 3), segundo ele:

> Esse é o perfil do empreendedor corporativo, um profissional raro, e por isso mesmo cada vez mais valorizado pelas empresas. Sabe–se que há um grande potencial de crescimento e desenvolvimento nas empresas recém–nascidas, as denominadas '*startups'*.

Outra característica marcante é o bom relacionamento dentro e fora da empresa, busca–se sempre plano de cargos/salários e não são satisfeitos com seus ganhos.

3.5 O EMPREENDEDOR SOCIAL

Este tipo de empreendedor vive em função de melhorar o mundo e principalmente mudar as pessoas. O empreendedor social tem como intuito criar soluções inovadoras para problemas de ordem social e também de ordem ambiental, soluções que visam resolver algo no presente quanto no futuro e até mesmo identificar possíveis problemas.

> Empreendedores sociais têm características semelhantes aos empreendedores de negócios, mas possuem uma missão social onde o objetivo final não é a geração de lucro, mas o impacto social; são os agentes de transformação no setor social. Não se contentam em atuar apenas localmente. São extremamente visionários e pensam sempre em inspirar a sociedade com as suas ideias e como coloca–las em prática (CAMPOS; DRUMMOND; OLIVEIRA, 2015, f. 1).

Está engajado em causas humanitárias com o intuito de criar oportunidade a todos que por algum motivo não teve acesso a ela. De um modo geral, assemelha–se as outros empreendedores, exceto na satisfação em gerar resultado de outrem, tem um pensamento voltado ao próximo.

3.6 O EMPREENDEDOR POR NECESSIDADE

Muitos empreendedores são visionários ao ponto de alcançar o futuro de forma mais rápido do que outros, já os empreendedores por necessidade, empreendem por uma necessidade em sua vida ou em seu negócio como, por exemplo, o João que ao ser demitido não conseguiu recolocação no mercado de trabalho; partiu ao empreendedorismo abrindo seu próprio negócio com intuito de sanar sua necessidade de recursos para se manter.

> Os empreendedores que abrem seu próprio negócio por necessidade são aqueles que, na sua visão, não possuí opções de trabalho, esta desempregado, e para continuar com o seu sustento e sustento de sua família, se aventuram em abrir um negócio próprio, na maioria das vezes sem nenhum planejamento (SANTANA, 2014, f. 1).

Pode–se concluir que a necessidade é o ponto de partida do empreendedor por necessidade, diante um problema, uma necessidade e até mesmo uma dificuldade fará com ele tome a decisão de empreender a fim de resolver um dado problema ou suprir suas necessidades.

3.7 O EMPREENDEDOR HERDEIRO

O empreendedor herdeiro nada mais é do que a famosa sucessão familiar, quando uma empresa necessita ou deseja inserir os herdeiros no negócio e assim realizar a sucessão familiar da empresa.

> Se empreendedor por afinidade e vocação, dá continuidade ao empreendimento em que se encontra desde cedo em treinamento, o que é muito comum. Não tendo caraterísticas empreendedoras e 'treinado', por imposição, desde cedo, pode vir a ser um problemas para a continuidade da empresa (BERNARDI, 2012, p. 69).

Este tipo de empreendedor não necessita ter características de empreendedor, pode aflorar o instinto por afinidade e vocação para dar

continuidade nos negócios familiares. Como citado por Bernardi (2012), esse tipo de empreendedor pode vir a complicar a continuidade do negócio, uma vez que a imposição é uma forma de dar sequência nos negócios familiares.

4 **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Buscando atingir o objeto de estudo, este artigo está pautado na pesquisa descritiva, que tem como intuito a descoberta do juízo feito acerca do empreendedorismo do entrevistado. Para compreensão de tal descrição, utilizou–se de uma abordagem qualitativa o que permite inferir de um modo geral algumas peculiaridades sobre o empreendedorismo.

> Esse tipo de pesquisa não dá ênfase à representatividade numérica e sim em buscar explicações para os dados apresentados. Baseados nas considerações retratadas, nós entendemos que fazemos pesquisa quando: realizamos a pesquisa, interpretamos resultados, formulamos perguntas e divulgamos resultados (BORTOLOZZI; BERTON, 2012, p. 55).

A percepção do entrevistado só pode ser percebida diante a realização de uma entrevista a qual foi solicitada ao entrevistado: o que vem a ser o empreendedorismo na percepção? Para a entrevista aplicou–se um questionário semiestruturado; a entrevista foi gravada possibilitando ouvi–la várias vezes a fim de compreender e descrever a fundo a percepção do entrevistado para suprimir e compreender as ideias;

5 **CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**

Wilson de Matos Silva, filho de agricultores de família simples, em busca de melhores condições vieram morar na cidade de Maringá, sempre

buscando ajudar sua família, recolhia garrafas no lixão da cidade e as vendia; como o preço das garrafas era baixo, com a arrecadação da venda das garrafas comprava limões e os revendia para obter um lucro maior, assim, com dez anos, já iniciou seu primeiro negócio.

Com o passar do tempo, casou, estudou, se formou e passou a ser professor universitário, mas sempre com o empreendedorismo aflorado; com apenas um veículo iniciou um empreendimento na logística de malotes e encomendas prestando serviços para algumas empresas de Maringá, Londrina e outras localidades.

Visionário e com características natas, viu a possibilidade de empreender novamente, desta vez na área da educação, partiu da construção de uma escola de ensino fundamental, construída em cima do mesmo lixão que ele recolhia as garrafas, para um centro de referência educacional em nível internacional.

Atualmente, é reitor da UniCesumar – Centro Universitário Cesumar e trabalha com a missão de "Promover a educação de qualidade nas diferentes áreas do conhecimento, formando profissionais cidadãos que contribuam para o desenvolvimento de uma sociedade justa e solidária". A IES trabalha com o intuito de promover a integração do ensino–pesquisa–extensão, sempre atendendo às demandas institucionais e da sociedade; suas premissas acadêmicas são pautadas na formação da consciência social e política levando o conhecimento em todas as camadas da sociedade.

A UniCesumar oferece cursos nas mais diversas áreas do conhecimento. Promove educação básica com o colégio Objetivo, cursos de graduação tanto presencial quanto a distância como, por exemplo, o curso presencial de medicina, pós–graduação *lato sensu* a distância e presencial, tais como administração pública (EaD), docência no ensino superior (presencial e EaD) entre outros; também promove vários programas de mestrado (pós–graduação *stricto sensu)* tais como: mestrado em ciências jurídicas, mestrado

em gestão do conhecimento nas organizações, mestrado em promoção da saúde e mestrado em tecnologias limpas; está localizada na cidade de Maringá – PR, Av. Guedner, 1610, Jardim Aclimação, próximo ao hospital municipal de Maringá é considerada uma das melhores faculdades do Brasil com referência nacional e internacional.

6 **A PERCEPÇÃO**

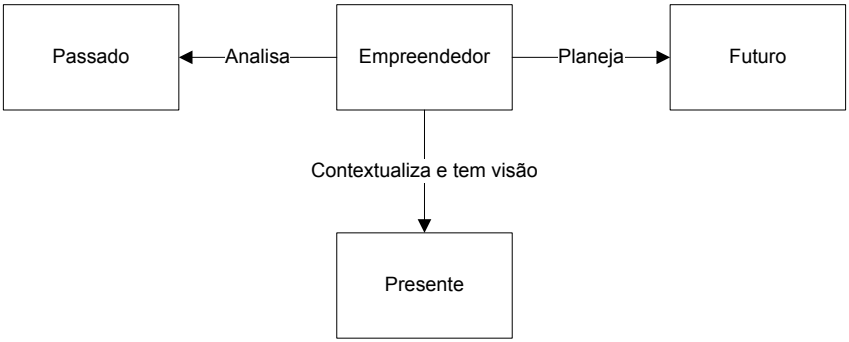
Com intuito de atingir o objetivo desse artigo, a entrevista concedida pelo senhor Wilson de Matos Silva proporcionou compreender sua percepção acerca do empreendedorismo.

Num primeiro momento, pode–se compreender que e o empreendedorismo está vinculado com a transformação do que está posto, ou seja, o empreendedor modifica e transforma seu redor. Para isso acontecer são necessárias competências natas, que já são intrínsecas do homem e principalmente aliar tais competências com a busca de outras competências e habilidades em uma determinada área que se pretende empreender.

Outro ponto postulado pelo entrevistado senhor Wilson de Matos Silva (2015) é que existem pessoas com facilidades de empreender, outras pretendem serem pesquisadoras e outras pessoas que buscam trabalhar com a comunicação, portanto, o empreendedor acaba por muitas vezes não sendo o executor das tarefas. O empreendedor é aquele que sabe o que fazer, por outro lado o empreendedor deve buscar especialista para compor o time, a equipe que irá executar seu sonho, proporcionando como fazer.

O empreendedor, segundo o entrevistado, senhor Wilson de Matos (2015) é o sujeito visionário, “aquele que vê além da montanha”, sempre planejando suas ações. Veja o mapa conceitual demonstrando a relação do passado, presente e futuro:

Figura 1 – Mapa conceitual representativo da relação do passado, presente e futuro



Fonte: O autor (2015)

Outro conceito exposto pelo senhor Wilson de Matos é que o "empreendedor é a pessoa capaz de olhar para onde todos estão olhando, mas enxergar o que poucos conseguem ver" isso é uma das características mais marcantes do empreendedor. Além de ser visionário, pode–se listar outras características defendidas pelo entrevistado, a saber: executar seus sonhos mesmo com os riscos, enfrentar problemas mesmo não tendo forças, caminhar por lugares desconhecidos e tomar atitudes que ninguém tomou. Outra característica destacada é a premissa que o empreendedor supera a si mesmo diariamente, ou seja, aprender aquilo que se faz diariamente, o grande diferencial do empreendedor é aprender.

O empreendedor, de acordo com senhor Wilson de Matos (2015), deve ser disciplinado, em regra geral ele não é, pela sua própria natureza, ele é uma pessoa arrojada, com iniciativa, inquieta, mas ao mesmo tempo ele tem que ter muita disciplina, salienta ainda o entrevistado que a disciplina é o princípio do sucesso e que aprender tem relação direta com a disciplina.

Por fim, conclui–se a percepção do senhor Wilson de Matos Silva com a importância da visão que o empreendedor, a visão 360º, a qual ele conceitua como "a visão 360º é tudo que passa ao seu redor lhe chama a atenção"

deixando clara uma das características tão faladas entre os grandes autores: o empreendedor é o ser visionário.

Através da entrevista pode–se identificar e comprimir a percepção do senhor Wilson de Matos sobre o contexto do empreendedorismo e algumas premissas postuladas e defendidas por ele ao longo de sua vida, tais como: saber identificar e "abraçar" as oportunidades, ser visionário, sonhador, criativo e principalmente estudioso.

7 **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode–se compreender com o presente artigo que o empreendedorismo não é algo tão simples, mas que possui um contexto evolutivo muito mais amplo e complexo do que se imagina. Por exemplo, o homem pré–histórico que fazia suas próprias ferramentas já estava empreendendo.

Outra inferência que se pode extrair da pesquisa é que a conceituação do que vem a ser empreendedorismo é facilmente encontrada, mas que ao adentrar no cerne do contexto, pode–se perceber que o empreendedorismo se trata de algo antigo.

Um fato curioso e pertinente à conclusão é o fato do empreendedorismo estar atrelado à evolução do homem e que na era do conhecimento o empreendedor exerce papel de inovador, superando a si mesmo todos os dias.

A pesquisa trata dos tipos de empreendedores, o que contribuiu com a compreensão de como pode ser manifestado o empreendedorismo, seja ele nato ou herdado, seja por necessidade ou oportunidade.

A concepção suprimida da entrevista com o senhor Wilson de Matos Silva pode ampliar a zona de entendimento do contexto de empreendedorismo, sua importância, algumas características e as principais premissas de um empreendedor de sucesso. Outro ponto que fica claro com a entrevista é que o empreendedor possui uma visão holística que irá analisar o passado,

estuda e age no presente sem deixar de lado o planejamento do futuro: outra característica que fica evidente analisando a entrevista e que o empreendedor tem visão 360° o que possibilita identificar de forma mais rápida algumas oportunidades.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.

BISPO, C. dos S. et al. **Empreendedorismo e inovação**. [2000?]. Disponível em: <http://www.ibes.edu.br/aluno/arquivos/artigo_empreendorismo_inovacao.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2015.

BORTOLOZZI, F.; BERTON, L. **Metodologia de pesquisa**. Maringá: Centro Universitário de Maringá, 2012. Núcleo de Educação a Distância.

BRITTO, F.; WEVER, L. **Empreendedores brasileiros**: vivendo e aprendendo com grandes nomes. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CAMPOS, F. R.; DRUMMOND, L. M.; OLIVEIRA, N. R. **O empreendedorismo social**. 2015. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAfUEcAD/empreendedorismo–social>. Acesso em: 12 maio 2015.

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

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HAMER, E. **O perfil do empreendedor**. 2012. Disponível em: <http://www.atribunamt.com.br/2014/11/o–perfil–do–empreendedor/>. Acesso em: 12 maio 2015.

HASHIMOTO, M. **Os empreendedores seriais são os "verdadeiros" empreendedores?** 2013. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Marcos–Hashimoto/noticia/2013/06/os–empreendedores–seriais–sao–os–verdadeiros–empreendedores.html>. Acesso em: 12 maio 2015.

MANTOVANI, F. **O empreendedor corporativo**. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/rede–de–blogs/sua–carreira–sua–gestao/2014/04/16/o–empreendedor–corporativo/>. Acesso em: 1 jun. 2015.

MARQUES, J. R. **Você sabe o que é empreendedorismo corporativo?** 2015. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/tudo–sobre–coaching/coaching–carreira/voce–sabe–o–que–e–empreendedorismo–corporativo/>. Acesso em: 12 maio 2015.

MONTOVANI, F. Sua carreira, sua gestão: o empreendedor corporativo. 2014. **Exame. com**. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/rede–de–blogs/sua–carreira–sua–gestao/2014/04/16/o–empreendedor–corporativo/>. Acesso em: 12 maio 2015.

SANTANA, G. **Empreendedor por necessidade x oportunidade**. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/empreendedor–por–necessidade–x–oportunidade/76807/>. Acesso em: 12 maio 2015.

SANTANDER, R. Portal do empreendedor. **O que você precisa para ser um empreendedor de sucesso?** 2015. Disponível em: <http://www.santanderempreendedor.com.br/quero–abrir–meu–negocio/gestao/6662–o–que–voce–precisa–para–ser–um–empreendedor–de–sucesso&Itemid=64>. Acesso em: 10 jun. 2015.

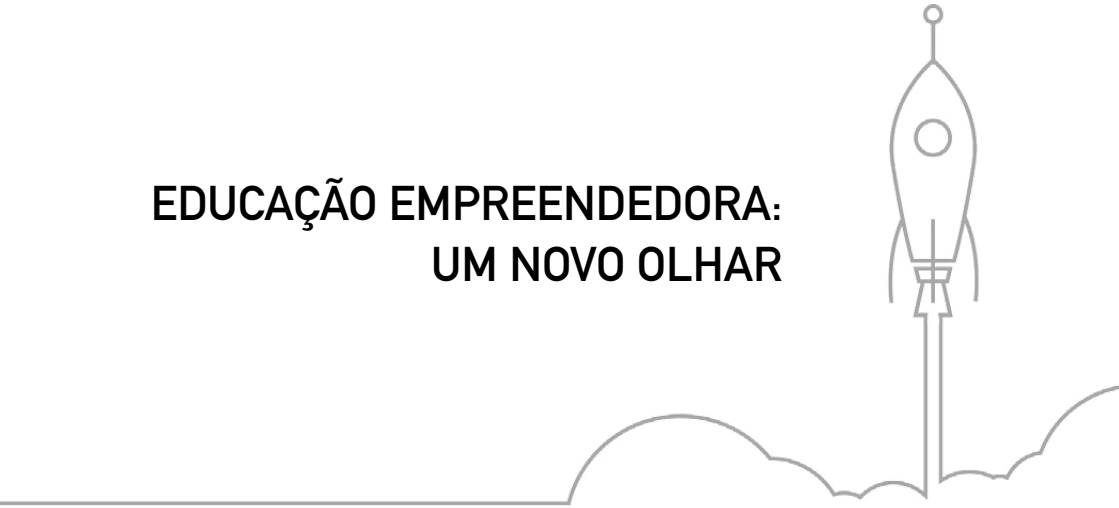
SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge: Mass. Harvard University, 1949.

SEBRAE. **O que é ser empreendedor**. Brasília, DF, 2015. Disponível em:< http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/O–que–%C3%A9–ser–empreendedor>. Acesso em: 12 jun. 2015.

SILVA, W. de M. **Empreendedorismo**. Maringá. Entrevista concedida em 18 maio 2015.

TEIXEIRA, A. **9 perfis empreendedores**: qual é o seu? 2012. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/9–perfis–empreendedores–qual–e–o–seu/67915/>. Acesso em: 11 maio 2015.

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: UM NOVO OLHAR



Rharleno Lúcio de Jesus Machado
Acadêmico do curso de Artes Visuais – UniCesumar- rharleno@hotmail.com

Michelle Brambilla Kozuki
Professora de Artes Visuais e Música da Unicesumar
michelle.kozuki@unicesumar.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O mundo tem passado por diversas transformações em um curto período de tempo e com isso muitas inovações surgidas atualmente estão transformando a sociedade. Por trás dessas inovações podemos encontrar pessoas criativas, visionárias, questionadoras, que arriscam, perseveram, querem algo diferente, fazem acontecer, que inovam. Ou seja, pessoas que empreendem.

A preocupação a respeito do futuro dos jovens tem crescido a cada dia, quando se depara com uma adolescência desinteressada e sem perspectivas de projeções para o que querem ser quando forem para o mercado de trabalho. Segundo Mussen, Conger e Kagan (1975), a adolescência é marcada por ser um período crítico ou uma fase em que o adolescente precisa conquistar autonomia, ajustar–se quanto ao gênero e fazer escolhas vocacionais. Os adolescentes, segundo os mesmos autores, passam por mudanças físicas e mentais e devem desenvolver uma filosofia de vida e crenças para que possam tornar–se adultos responsáveis.

A adolescência caracteriza–se por estar entre a dependência infantil e a autonomia adulta, é marcada como um período de preparação para a vida adulta. Entretanto, em virtude das mudanças que vêm acontecendo no mundo, essa passagem ficou mais difícil e indescritível (MAIA; MANCEBO; RAVASCO, 2010). Thomé, Telmo e Koller (2011) esclarecem que o indivíduo no seu processo de amadurecimento busca autonomia à medida que vai se desenvolvendo. Quando nasce, é totalmente dependente de todos que estão a sua volta e, com o passar dos anos, vai crescendo e, por conseguinte, conquista sua autonomia. A fase da juventude é marcada pela concretização dessa independência e é, profissionalmente, dentre outras maneiras, que a conquista.

Tomando especificamente o cenário brasileiro atual, verifica–se que, segundo os meios de comunicação, o Brasil está entre os países que enfrentam problemas para contratar novos profissionais. Pelos dados do IBGE (IBGE, 2012), baseados na PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, um

quinto dos jovens no Brasil é "nem nem", não estuda e nem trabalha. Em 2012, para os jovens de 15 a 17 anos de idade, a taxa de ocupação foi de 25,3%, de acordo com dados da PNAD. Nessa idade, espera–se que o jovem ainda esteja frequentando a escola, assim, 65,4% do total de pessoas neste grupo etário somente estudavam, 18,8% trabalhavam e estudavam, 6,5% somente trabalhavam e 9,4% não trabalhavam nem estudavam (IBGE, 2012).

É importante pontuar que os jovens que não trabalhavam e nem frequentavam escola eram denominados de "nem–nem", representando 19,6% dos jovens de 15 a 29 anos de idade, em 2012. No subgrupo de 15 a 17 anos, esta proporção foi de 9,4%, enquanto entre aqueles com 18 a 24 anos a incidência chegou a 23,4%. A proporção de mulheres entre os que não estudavam e não trabalhavam aumentou com a idade, 59,6% entre aqueles com 15 a 17 anos de idade, atingindo 76,9% entre as pessoas de 25 a 29 anos de idade. Esse fenômeno tem o nome dado pelos economistas de a 'geração perdida' ou os "nem nem" (IBGE, 2012). Se a saída da escola não é seguida pela entrada no mercado de trabalho, o resultado é escassez de mão de obra, isto acarreta perda de produtividade e prejudica o desenvolvimento econômico do país. Quanto mais tarde esses jovens entram ao mercado de trabalho, mais eles não se qualificam e a concorrência fica maior, pois haverá mais pessoas qualificadas e com experiência.

Em abril de 2013, conforme os dados publicados pelo IBGE (2012), o desemprego foi estimado em 5,8% para o conjunto das seis regiões metropolitanas pesquisadas e, em 2014, a taxa de desemprego é de 4,9% em abril. Em março, o índice era de 5%. O resultado é o menor já registrado para os meses de abril na série histórica do IBGE (2012), que teve início em 2002. O número de pessoas que trabalha não tem crescido e isso vem acontecendo não porque não houve gerações de empregos; antes, porém, muitos jovens não querem estar no mercado de trabalho.

Os índices nacionais do IBGE (2013) mostram resultados preocupantes sobre o futuro profissional dos jovens e adolescentes brasileiros. As incertezas que os cercam, neste mundo contemporâneo, colocam–nos em dúvida sobre o que almejam para o futuro, já que vivem cercados de constantes modificações

causadas pelo avanço tecnológico e pela globalização, dificultando–os a traçarem metas em longo prazo. Pensando na realidade atual brasileira, é fundamental elaborar com urgência estratégias para ajudar a reverter esse quadro.

O empreendedorismo é um conceito que veio da administração e hoje é difundido além das empresas, nas escolas e ensino superior e com certeza uma proposta que veio para contribuir com a formação profissional dos nossos alunos. A educação é uma porta de entrada desses adolescentes e jovens para aprenderem a viver em sociedade, então, é necessário aproveitar este meio para refletirmos sobre o desenvolvimento dos comportamentos empreendedores que vão alavancar o perfil dos jovens para o mercado de trabalho.

O objetivo deste artigo foi responder questionamentos a respeito da dificuldade de encontrar no mercado de trabalho sujeitos inovadores, com iniciativa, que planejam diferentes formas de atuar ou resolver um problema, os seguintes questionamentos foram levantados: Como preparar o jovem para o mercado do futuro? Qual o processo educativo mais apropriado para atender às necessidades do mercado? Quem produz conhecimento? E para responder a todas essas questões a metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica.

Refletindo sobre todos esses questionamentos, é perceptível ver que é na educação que se produz conhecimento, formação cultural e estrutural do ser humano e é por meio dela que se pode desenvolver nos jovens comportamentos empreendedores por meio das propostas pedagógicas. O empreendedorismo das universidades dos Estados Unidos, cuja temática era a inovação, foi importado para as escolas brasileiras aonde vem se desenvolvendo muito.

2 **EMPREENDEDORISMO**

No Brasil, o empreendedorismo começou a ganhar força em 1990, com a abertura da economia. Pesquisas mostraram que os sucessos dos negócios

dependiam principalmente dos comportamentos, características e atitudes das pessoas e do conhecimento técnico de gestão. À medida que foi crescendo, o empreendedorismo foi recebendo apoio de várias entidades para oferecer a capacitação. A exemplo, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), desenvolve um programa bem interessante, e oferece, desde o ano 2000, um curso de capacitação para futuros empreendedores, o Empretec.

A educação empreendedora e o empreendedorismo são assuntos recentes, que ainda faltam aprofundamentos e pesquisas por parte dos profissionais da educação. Dentro da área educacional, poucos autores abordam este assunto; no entanto, ele é bastante conhecido dentro do curso de administração de empresas, que por muitos anos esteve voltado para a criação de empresas.

Atribuí–se à noção de empreendedorismo, que tem ganhado o espaço no discurso dominante, com forte apelo à ideia de que temos que ser donos de nossa própria empresa, haja vista as altas taxas de desemprego e subemprego. A concepção de empreendedorismo que também recebe a denominação de schumpeteriano, procede dos estudos do economista liberal Schumpeter (1961b), que, nos seus estudos sobre o desenvolvimento econômico do capitalismo, identificou como fenômeno fundamental à figura do empreendedor.

Pombo (2005) destaca que o sistema capitalista tem como característica inerente, uma determinada força que ele denominou, em seu livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, publicado em 1942, de "processo de destruição criativa" na qual o desenvolvimento de novos produtos, novos métodos de producção e novos mercados; perfaz a destruição do velho pelo novo. O agente central contra este processo de destruição criativa seria a figura do empreendedor. Em 1911, a publicação do seu livro *Teoria do Desenvolvimento Econômico* (1961b) deu um enfoque destacado ao empreendedor. O empreendedor é aquele que inova, oportuniza obter lucros e

assume com responsabilidade todos os riscos. Ao empreendimento de novas combinação, denominamos empresa e indivíduos, cuja função é realizá–las, empreendedores. O autor também fez a diferenciação do empreendedor e do dono da empresa a qual nem sempre há correspondência. Para Schumpeter, (1961a, p. 103):

> [...] Chamamos empreendedores não só aqueles homens de negócios "independentes", de uma economia mercantil [...] como também todos os que, realmente preenchem, aquela função que definimos; ainda que, como está sendo a regra, sejam empregados 'dependentes' de uma companhia [...] por outro lado, o nosso conceito é mais restrito que o tradicional, pelo fato de não abranger todos os diretores de firmas, gerentes ou industriais que, simplesmente, apenas dirigem um negócio estabelecido [...].

O autor ressalta a provisoriedade do empreendedor em não permanecer interminável, pois o indivíduo só é um empreendedor, quando realmente, empreende novas combinações e perde esta característica logo que estabelece negócios, quando os estabiliza, deixando–os correr, como outras pessoas.

Ainda segundo Schumpeter (1961a), ser empreendedor não é uma profissão, tampouco uma condição duradoura. Os empreendedores não constituiriam uma classe, ainda que com seus esforços consigam ascender a alguma. A capacidade de inovação seria uma habilidade fundamental ao empreendedor, para dar originalidade aos negócios, pois, se cair em ações rotineiras, suas atividades não poderão mais serem consideradas empreendedoras.

Já a educação passou por muitas abordagens pedagógicas que influenciaram o processo de ensino–aprendizagem no Brasil: humanista, comportamentalista, tradicional, cognitivista, sociocultural e atualmente vem sendo apresentada a pedagogia empreendedora. Cada escola, dentro da sua

proposta pedagógica, valoriza uma abordagem de acordo com sua visão de educação. A preocupação de melhorar a sociedade por meio da educação aponta para uma mudança necessária e urgente que resulte em melhorias na geração de renda e, consequentemente, na economia. O empreendedorismo aborda a realização pessoal de cada indivíduo e dentro desta visão, trabalho e prazer deverão caminhar juntos. Para entender essa nova abordagem pedagógica é importante para ser empreendedor, segundo (REIS, 2012, p. 27):

> [...] Aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimento e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços – gerando um novo método com o seu próprio conhecimento. É o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano.

Fernando Dolabela (2008b) descreve que o empreendedor é alguém que sonha em conceber o futuro; não só sonha, mas quer transformar esse futuro em realidade. Ele observou que empreendedorismo são atitudes, condutas, iniciativas, criatividade, emoção, descobertas que estão intrínsecas no ser humano e precisam ser estimuladas, provocadas, para que ele desenvolva a habilidade capaz de fazê–lo realizar seu sonho.

Por sua vez, Dolabela (2008b) afirma que em algumas pessoas o sonho surge depois. Em um primeiro momento, elas trabalham e depois descobrem que estão apaixonadas pelo que faz; então começa a sonhar. Porém, na maioria dos casos, o sonho vem antes do trabalho. Didaticamente é comum conceber o futuro e por meio dele sonhar, pois isso produz emoção, ou seja, o empreendedor é alguém que se deixa emocionar e é a força, a energia da emoção, produzida pela busca do sonho, que faz com que o potencial empreendedor presente no ser humano aflore e se torne útil para ele. O grande objetivo do empreendedorismo é transformar a ideia em realidade, ou seja, materializá–la.

2.1 EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Já que empreendedorismo, segundo Dolabela (2008 a), são atitudes, condutas, iniciativas, criatividade, emoção, descobertas que estão intrínsecas nos indivíduos e precisam ser estimuladas, provocadas, para ser manifestada, a escola, torna–se um meio riquíssimo para desenvolver esses comportamentos. É necessário, então, propor uma estratégia pedagógica que deverá ser desenvolvida pelo professor, para oportunizar aos alunos desenvolver as habilidades do potencial empreendedor nas crianças pequenas e continuará a ser desenvolvido até o ensino superior. O principal objetivo dessa proposta é estimular os alunos a sonharem e por meio das atividades propostas tornar o sonho realidade e os alunos serem empreendedores em qualquer atividade que escolherem: empregados do governo, do terceiro setor, de grandes empresas, pesquisadores, artistas (DOLABELA, 2008b).

A escola será um espaço para motivar o aluno e para isso é preciso oferecer um ambiente propício que permita que ele se desenvolva, erre, tente e experimente. É preciso estimular o talento. É importante que o aluno aprenda errando, porque se propõe que ele trabalhe no futuro, seja especialista naquilo que ainda não existe. Aprender com os erros é fundamental no processo de crescimento, o fracasso é inevitável para o amadurecimento. Se não errar, ele não está criando, não está inovando. Inovação, para Fernando Dolabela (2008 b), é "Criar produto ou serviço, assumindo riscos."

Baseando–se em Schumpeter (1961a), o Sebrae, em meados de 1990, estrategicamente, incorporou este entendimento de empreendedorismo, com o intuito de convencer a sociedade brasileira de que, no interior da economia de mercado, a instabilidade da vida determina respostas e adaptações que podem ser promovidas pelo pensamento empreendedor. Segundo a análise do Sebrae (1995, p. 2):

> No presente século, o enfoque do empresário empreendedor como fator dinâmico de expansão das economias de mercado é resgatado ao nível da teoria

> econômica de Joseph Schumpeter, para quem o estímulo para o início de um novo ciclo econômico, assenta–se principalmente nas inovações tecnológicas introduzidas por esta categoria de empresário. Nesses termos, o autor apresenta–nos o conceito de destruição criadora, que fundamenta–se no princípio de que o papel do empresário empreendedor é justamente o de propiciar a quebra de paradigmas nas economias de mercado estabelecendo novos patamares econômicos e tecnológicos nas suas estruturas–produtivas, sempre na busca de lucro e de realização profissional e individual.

E tornar–se empreendedor é preciso que o sujeito adquira e aprimore constantemente suas qualificações pessoais, pois a conquista de um empreendimento lucrativo, no entendimento considerado por Schumpeter (1961a), é de caráter particular. Para o Sebrae (1995, p. 43):

> Conhecer a si mesmo como empreendedor é um dos aspectos mais importantes para o sucesso de um negócio, pois pode–se ser a ferramenta do próprio trabalho [...]. Cada um deve, então, avaliar suas próprias características o mais objetivamente possível e encarar corajosamente suas limitações, trabalhando seriamente para desenvolver aquelas características de que se necessita [...]. Somos um 'produto' em constante estado de aperfeiçoamento. Se hoje somos o que somos amanhã seremos o que quisermos ser. Algumas características nossas não poderão variar em grau de desenvolvimento, em qualidade em importância e no espaço que ocupam em nossas vidas.

A instituição de ensino pode utilizar o próprio professor, que conhece a cultura da casa, dos alunos e do meio ambiente onde cada unidade está inserida; dinamizar conhecimentos já dominados; as atividades devem estar voltada para a prática, sendo de fácil implementação; deve respeitar a cultura da comunidade, dos alunos, da instituição, do próprio professor; e o mais importante serem agentes de mudança cultural. É fundamental neste processo

considerar a escola como umas das referências de comunidade; ser geradora de capital humano e social; apoiar na geração do sonho coletivo, na construção do futuro pela comunidade; ter como alvo a construção de um empreendedorismo capaz de gerar e (principalmente) distribuir, renda conhecimento e poder.

Além de todos esses elementos citados acima, é importante ressaltar os comportamentos empreendedores e destacar que os professores deverão estar atentos em propor atividades para desenvolvê–los na escola. Rose Mary (2010), especialista em empreendedorismo e plano de negócios, afirma que o empreendedor precisa ter características específicas como citadas a seguir:

a) assumir riscos – ter coragem de enfrentar desafios;
b) identificar oportunidades – perceber as oportunidades que aparecerão;
c) conhecimento – pode ser adquirido pela experiência, por informações ou pela escola;
d) organização – capacidade de utilizar recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos de forma consciente;
e) tomar decisões – decidir corretamente, na hora certa;
f) liderança – saber definir objetivos, orientar tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, estimular pessoas e favorecer as relações interpessoais da equipe;
g) dinamismo – manter–se dinâmico, traçar seus próprios passos, seus caminhos e suas metas. Desenvolver a independência e autonomia;
h) otimismo – aprender a olhar além das dificuldades.

É necessário que todos os envolvidos com o trabalho pedagógico dos alunos, seja gestores ou professores, tenham consciência que é possível no dia a dia da escola oportunizar vivências para os alunos desenvolverem as habilidades necessárias para se transformarem em jovens empreendedores.

2.2 TRANFORMANDO ALUNOS EM EMPREENDEDORES

Dolabela (2008 a) descreve que o professor deverá ensinar o aluno a aprender, num processo dinâmico onde ele será um autodidata, ou seja, terá um autoaprendizado. É fundamental provocá–lo a fazer descobertas, propor atividades extra sala de aula para serem mais enriquecedoras e produtivas, ou seja, ambientes ricos para troca de experiências. O educador deve ser o organizador dessas estratégias e deve contar com o apoio dos empresários para que eles sejam o elemento–chave envolvendo e motivando os alunos a construírem uma cultura empreendedora. Ainda, segundo o autor, ao promover meios para ampliar a rede de contatos, o educador mediará as formas indiretas de aprendizagem e uma preocupação que não pode ser deixada de lado é com adequação da atividade de acordo com cada faixa etária e o desenvolvimento da mesma; o objetivo será determinado de acordo com a idade trabalhada.

Por meio de situações–problema, desafios, debates, dinâmicas de grupos, discussões, experiências pessoais, palestras e visitas, o professor ajudará o aluno a pensar para tomar decisões certas. Segundo Ausubel (2000), a proposta de uma aprendizagem significativa deve permitir que o aluno aprenda fazendo; deve levá–lo a pensar diferente, buscando novas saídas, novas alternativas, de maneira que essas experiências contribuam para o seu desenvolvimento.

O professor deverá propor atividades onde os alunos consigam desejar, ou seja, sonhar em realizar alguma coisa ou algum bem e a partir daí gerar emoção para motivá–los a concretizar o sonho, como afirma Maxwell (1999). "Nunca abandone um sonho até estar pronto para acordar e torná–lo realidade". O educador será o organizador desse processo fazendo com que o educando reflita sobre todas as possibilidades: como vou conseguir realizar, de que forma, o que precisarei, quais os contatos terei que buscar, quais informações, deverá descobrir o que precisará para realizá–lo. O educador poderá iniciar o trabalho por um projeto elaborado pelo aluno e orientado para juntos se

mobilizarem para ação. É necessário que tudo comece com um sonho para depois ir à busca do real. Deverá ser construída uma cultura empreendedora para desenvolver entre os participantes o espírito empreendedor que por meio dos relacionamentos interpessoais e intrapessoais vão desenvolvendo habilidades durante a realização dos projetos.

O empreendedorismo, segundo Dolabela (2008a) aplicado à escola pode ser por meio de projetos para que os alunos vivenciem experiências práticas que vão proporcionar o desenvolvimento dos comportamentos empreendedores. Os alunos podem fazer acampamentos dentro e fora da escola onde terão que organizá–lo, cumprir metas e tarefas, promover uma feira do empreendedor onde sonham, planejam e realizam a criação de uma empresa desde plano até a venda do produto para a comunidade escolar. Receber visitas e fazer passeios para ver na prática o mundo do trabalho contribui muito com essa proposta.

Com isso, todos crescem como pessoas, desenvolvendo autonomia, responsabilidade, criatividade, autoconfiança, autorrealização, iniciativas, desenvolvem–se nos relacionamentos, ampliam o conhecimento científico e suas redes de contatos.

3 **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A educação empreendedora tem crescido a cada dia, tem ocupado em silêncio um lugar importante na educação e, com isso, quebrando paradigmas pessoais de cada indivíduo, seja ele, aluno, professor, gestor ou pai. Cabe a cada um investir em pesquisas e estudos para aprofundar e conhecer melhor esta proposta que vem com uma palavra–chave importantíssima – inovação. A nova geração não aceita mais a forma tradicional de educação. Os jovens, hoje, têm uma inquietação muito grande, acesso rápido às informações e por isso é necessário os professores atualizarem o conhecimento e irem à busca de novas experiências.

Faz–se urgente os educadores olharem para as mudanças sociais que vêm ocorrendo nesse mundo globalizado dentro de uma cultura de descartáveis. A nova geração que tem chegado às escolas precisa vivenciar uma nova prática pedagógica, pois vivem num meio cheio de cores, movimentos, efeitos visuais e de grande concorrência profissional e que somente terá sucesso aquele que se destacar no todo.

A universidade pode proporcionar viver o empreendedorismo, pois sempre é preciso buscar informações, pesquisar, estudar e vivenciar novas experiências para tornar real o sonho de ser um profissional formado e poder por meio do trabalho inovar. Durante a produção desse artigo, sentimentos foram despertados que me motivaram a buscar pesquisas a respeito desse assunto. Devemos acreditar que a educação pode transformar uma sociedade e fazê–la participar ativamente desse processo.

REFERÊNCIAS

AUSUBEL, D. P. **The acquisition and retention of knowledge**: a cognitive view. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000. Disponível em:<http://www.wkap.nl/>. Acesso em: 15 jun. 2013.

BANDEIRA, C. **Aprender a empreender**. São Paulo: Sebrae, 2001.

DIAS, G. P. **Empreendedorismo e educação**: o Sebrae na escola: trabalho necessário, 2006. p. 1–44.

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

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008b.

IBGE. **Series estatísticas IBGE**: pesquisa nacional por amostra de domicílios 1992/2011. 2013. Disponível: em: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series> Acesso em: 20 out. 2014.

IBGE. Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira. **Estudos & Pesquisas**: informações demográfica e socioeconômica, Rio de Janeiro, n. 29, 2012. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Indicadores_Sociais/Sintese_de_Indicadores_Sociais_2012/SIS_2012.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2014.

LOPES, R. M. A. **Educação empreendedora**: conceitos, modelos e práticas. 1. ed. São Paulo: Sebrae: Elsevier, 2010.

MAIA, M.; MANCEBO, D.; RAVASCO, A. A. Juventude, trabalho e projetos de vida: ninguém pode ficar parado. **Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, DF, v. 30, p. 376–389, 2010.

MAXWELL, J. **Pequeno manual para grandes empreendedores**. Campinas, SP: United Press, 1999.

MUSSEN, P, H.; CONGER, J. J.; KAGAN, J. **Desarrollo de la personalidad en el niño**. México, DF: Trillas, 1975.

REIS, E.; ARMOND, Á. **Empreendedorismo**. 3. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

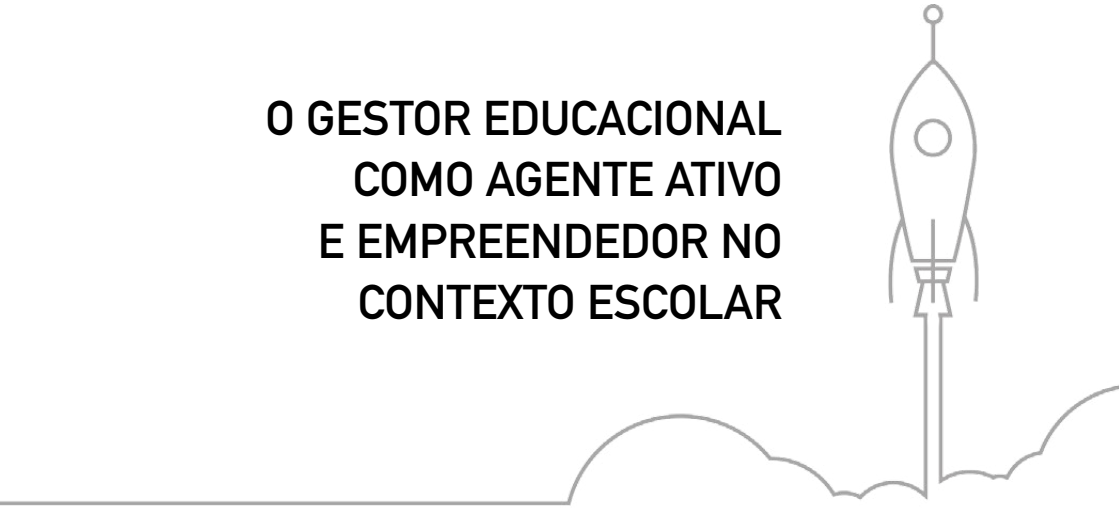
SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961a.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961b.

SEBRAE. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. São Paulo: USP: Edições Sebrae, 1995.

THOMÉ, L. D.; TELMO, A. Q.; KOLLER, S. H. Inserção laboral juvenil: contexto e opinião sobre definições de trabalho. In: DELL' AGLIO, D. D.; KOLLER, S. H. (Org.). **Adolescência e juventude**: vulnerabilidade e contextos de proteção. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. p. 17–45.

O GESTOR EDUCACIONAL COMO AGENTE ATIVO E EMPREENDEDOR NO CONTEXTO ESCOLAR



Tânia Regina Corredato Periotto
Doutora em Ciências Ambientais. Mestre em Educação. Professora do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações e nos Cursos de Administração e Gestão do Centro de Ensino Superior de Maringá – Unicesumar – tania.periotto@unicesumar.edu.br

Fernanda Marques de Lima
Acadêmica do 2º ano do Curso de Direito do Centro de Ensino Superior de Maringá – Unicesumar - ferdslima@hotmail.com

Antonio José Saviani da Silva
Aluno do Curso de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro de Ensino Superior de Maringá – Unicesumar
antoniojosesaviani@gmail.com

1 **INTRODUÇÃO**

Independente do segmento, público ou privado, com ou sem fins lucrativos, uma organização escolar, para seu funcionamento, se apoia em comandos administrativos organizacionais. Estes por sua vez possuem suas raízes protegidas pela lei no 5.692/71 (BRASIL, 1971) que, baseada nos princípios da lei 4.024/61, desde então já defendia a autonomia e descentralização administrativa da educação.

Ao se falar em comando administrativo, foca–se aqui na figura do gestor educacional, terminologia atualmente adotada para nominar o diretor da escola. O gestor educacional, para Abu–Duhou (2002) é aquele que se ocupa em suas atribuições cotidianas para o bom funcionamento da escola. A ele se atribui o cuidar e zelar da infraestrutura, dirigir a equipe de funcionários, aplicação de recursos às necessidades da escola, situações específicas com os alunos como comportamento, vagas disponíveis ou necessárias, contato com os pais e o relacionamento com a Secretaria de Educação.

Dentro da perspectiva de alcançar uma escola de qualidade, constantemente mensurada por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – SAEB, instituído em 1990, coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) em que se buscam verificar se os objetivos e metas estabelecidos no Plano Nacional da Educação (PNE) foram atingidos, está na linha de frente, o gestor educacional.

Neste contexto destacam–se as atribuições e responsabilidades de reger a dinâmica da escola, a ele atribuída, não como processo passivo, mas aquele capaz de aprimorar as habilidades daqueles que estão em seu entorno para que atuem como agente de transformação e assumam seus papéis na sociedade.

Conduzir um grupo de professores, equipe pedagógica da escola bem como aqueles que atuam no âmbito administrativo e operacional não é tarefa fácil. Exige–se a habilidade de perceber oportunidades e saber convergi–

las à comunidade escolar, de forma a potencializar ou encontrar estratégias para viabilizar pontos inerentes como as ações sociais, culturais, políticas e educativas afins de que estes se consolidem de forma efetiva conforme aponta Rios (1992).

Essa mesma autora defende que administrar uma organização escolar vai além de atender necessidades pontuais de falta de material ou consertos na infraestrutura física. Gerir uma escola exige a promoção e articulação de condições que garantam seu avanço. Assim, neste estudo, busca–se destacar como o gestor educacional sobre o escopo da democracia, da autonomia e da participação pode influenciar nos resultados alcançados pela escola.

Para dar conta deste tema, adotou–se como metodologia a pesquisa bibliográfica com revisão sistemática da literatura na tentativa de entender qual é o perfil esperado desse gestor e quais os caminhos adotados para alcançar os saldos positivos, pois se acredita que sob uma formatação autônoma, estruturada em base sólida, calcadas no perfil empreendedor os resultados se efetivam positivamente assim como todos que a compõem.

Na rede pública, muitos são os questionamentos a respeito do porquê uma determinada escola apresenta desempenho tão distante uma da outra, fato este evidente no desempenho dos alunos, envolvimento do grupo de professores, famílias e da comunidade. Como responder a essa dúvida se o recurso financeiro para manutenção destas escolas é oriundo da mesma fonte, a merenda é igual, a proposta pedagógica entre outros pontos. Na busca por uma resposta, remete–se ao gestor educacional, personagem designado a sincronizar todo esse aparato que uma organização escolar movimenta, destacando–se a necessidade de um perfil empreendedor por parte do mesmo.

O termo gestão por si só é amplo e não se pretende esgotá–lo neste artigo, assim limita–se aqui ao gestor educacional conforme Lück (2000). Focado no trabalho como processo desenvolvido em conjunto com a equipe, administrando, atendendo as demandas cotidianas e as emergentes como elas devem ser tratadas, não ficando presa à reprodução de políticas e modelos descontextualizados. Conseguir um feito assim só é possível a um gestor

empreendedor, que consegue estabelecer sincronia, atuando com eficiência e produtividade, que empreende socialmente na construção organizacional da escola.

Estar gestor em uma organização escolar é ser capaz de ir além das atribuições cotidianas de sala de aula e propostas em calendário ou planejamento. É saber manter o grupo coeso, motivado, aproximando os que estão além dos limites da escola de forma que se sintam parte e corresponsáveis por aquela organização que, de alguma forma, faz parte de suas vidas. O gestor empreendedor, foco aqui pontuado, é aquele que consegue aprimorar o que tem disponível promovendo a mobilização social em prol de interesses convergentes.

2 A GESTÃO EDUCACIONAL SOB O ÂMBITO DA AUTONOMIA

Para a apresentação de algumas das diferentes concepções de gestão educacional, faz–se necessário, para melhor entendimento a respeito do assunto, o destaque de alguns recortes que subsidiam o conceito de gestão.

Janela Afonso (2010) entende a gestão como a operacionalização das políticas internas de uma organização que podem ser desencadeadas frente às demandas ou sistemáticas adotadas, atreladas aos interesses do gestor ou da coletividade. Martins (1991), por sua vez, destaca que a gestão ou administração é uma necessidade primitiva presente em toda e qualquer sociedade, pautada em interesses comuns.

Em específico, no que se refere à gestão educacional, Krawczyk (1999, p. 119) a coloca como:

> [...] Sinônimo de administração de uma organização que persegue determinados fins, associa–se imediatamente a imagem de uma empresa e evoca a figura do diretor principalmente como gestor do funcionamento da escola.

Vieira et al. (2003, p. 74) defende que o gestor educacional deve se nortear sob a concepção da "co–responsabilidade, parceria, colaboração, interação, solução de problemas em comum, diálogo, aproximação de todos os interessados". Esse formato evidencia uma performance autônoma para a condução do trabalho.

Já Abu–Duhou (2002, p. 25) se coloca da seguinte forma:

> A gestão de educação é mais que uma simples eficiência administrativa, pois nela está contido também o exercício do poder e do desenvolvimento das estruturas localizadas abaixo, através e além dos mecanismos parlamentares. A gestão da educação testa as regras de engajamento entre os grupos de interesse, definindo as hierarquias e as regras de procedimento.

No âmbito da gestão educacional, a política sob o qual esta é conduzida, vertentes sob o viés da democracia, da autonomia e da participação pode ser identificada na forma como as ações do gestor são estabelecidas. São estas ações que materializam a escola, calcadas sob as práticas organizacionais daquele que está à frente dos trabalhos ou mesmo sob a cultura escolar construída ao longo de sua história.

Na gestão onde democracia, autonomia e participação fazem parte da dinâmica das ações, esta é conduzida sob a sustentação do diálogo daqueles que atuam na escola e sobre a mesma. Pautam–se nas normas construídas pelo coletivo na busca de soluções dos problemas identificados tanto no espaço interno como externo a ela. Com essas características, a gestão não se baseia apenas na identificação de problemas, ela age de forma mais ampliada, com discussões, deliberações, planejamento de frentes de atuação, monitoram, discutem e avaliam se suas deliberações realmente atingiram o propósito do coletivo.

> A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata–se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade

> e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola (BRASIL, 2004, p. 25).

A esse respeito busca–se reforço em Bordigon e Gracindo. (2004), quando evidenciam a administração escolar sob o formato democrático, que se baseia nas demandas e paradigmas da sociedade que definem a finalidade da escola num fazer coletivo e continuado. Esse fazer em conjunto, na busca pelas soluções e sua execução precisa acontecer dentro do âmbito das particularidades de cada escola, atendendo a seus anseios cotidianos, emergenciais e planejados em médio e longo espaço visando o bem comum.

A gestão educacional é conduzida com autonomia por ser entendida como aquela em que se tem poder de decisão para gerir todos os recursos destinados e ou pertencentes à escola. Quando se fala em recursos, eles abrangem os recursos financeiros, tecnológicos, o corpo docente, os funcionários, os alunos, enfim tudo o que compõe a escola.

Sob a égide da boa gestão autônoma está a eficácia e o envolvimento do diretor na planificação das ações e a eficiência dos professores e comunidade escolar em alcançar os objetivos. Essa ideia não é recente, conforme aponta Abu–Duhou (2002), quando resgata a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

> A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, promulgada em 1996, consagrou a gestão autônoma das escolas como um dos princípios mais relevantes de reestruturação do ensino público. A importância atribuída, na legislação, à autonomia de gestão administrativa, financeira e pedagógica, não somente dos sistemas como também dos estabelecimentos de ensino [...] (ABU–DUHOU, 2002, p. 11).

Conduzir uma escola sobre os moldes da autonomia requer a construção de novos papéis onde todos os níveis e instâncias estejam comprometidas com suas funções. Murphy (1997) destaca que o gerir uma escola sob o modelo de gestão autônoma traz para si maior responsabilidade em desempenhar seu

papel e amplia sua área de atuação provocando transformações na forma de administrar.

2.1 O PERFIL EMPREENDEDOR DO GESTOR EDUCACIONAL

Independente do quanto presente no cotidiano a gestão e ou administração estejam, muitos modelos surgiram e se remodelam a todo tempo atendendo a complexidade da sociedade. A gestão educacional, conduzida por um diretor que trabalha em prol da unicidade das ações, focado nos objetivos da organização, a então instituição de ensino, ao desempenhar seu trabalho coloca em prática suas propostas envolvendo a todos para consolidá–las, o que já evidencia o seu perfil empreendedor. Para reforço dessas ideias, recorre–se a Dolabela (2003, p. 29): quando se refere à configuração de uma ação empreendedora:

> A rebeldia do empreendedor não se manifesta somente pela denúncia do inadequado, do obsoleto, do prejudicial à sociedade, mas, sobretudo pela proposta de solução ou melhoria para os problemas que encontra. Por isso, só o sonho (ou a idéia) não é suficiente para configurar uma ação empreendedora: é preciso transformá–lo em algo concreto, viável, sedutor pela sua capacidade de trazer benefícios para todos, o que lhe dá caráter de sustentabilidade.

Cabe lembrar que a gestão educacional é resultado de processos de transformação social, política e econômica, construídos ao longo da história permeados por interesses político partidário o que a exclui do campo da neutralidade, pois estão atreladas às políticas do Estado. Assim, toda e qualquer ação tem refletidos os interesses e posicionamento de quem está no comando. Esses interesses, por sua vez estão revestidos de características que indicam o modelo de gestão adotado como destaca Rios (1992, p. 77), quando define o gestor educacional.

> Os diretores são articuladores dos projetos; o que significa que não o fazem isolados ou por uma determinação pessoal, mas que devem estar mesmo procurando ligar ações, coordenar atividades, promover relações, no sentido de compor a teia curricular das unidades escolares. Trabalho coletivo voltamos a afirmar. Trabalho de tessitura de um artefato que possa mesmo ser chamado de uma rede de ensino tecida por nós.

Pretende–se, aqui, pontuar a figura do gestor educacional não como figura isolada, mas atribuir a ele toda a responsabilidade. Entende–se que todos – gestor, equipe pedagógica e administrativa, os alunos, as famílias, a comunidade externa e a sociedade civil organizada fazem parte do processo e podem tanto alavancá–lo ou represá–lo em suas inseguranças e posicionamentos. O gestor educacional empreendedor é aquele que:

> Cria ambientes participativos, cria uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo, promove um clima de confiança, valoriza as capacidades e aptidões dos participantes, associa esforços, quebra arestas, elimina divisões e integra esforços, estabelece demanda de trabalho centrado nas idéias e não em pessoas, desenvolve a prática de assumir responsabilidades em conjunto (LUCK et al., 2000, p. 18).

Diante do exposto, tem–se a definição de Silva (2009, p. 2) a respeito de seu entendimento do que vem a ser um gestor educacional:

> [...] O principal articulador na construção de um ambiente de diálogo e de participação propício para melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, consequentemente, para o sucesso do processo educativo–pedagógico [...].

Considerando que há contextos nos quais a educação acontece, sejam escassos de recursos e mesmo assim seus resultados são de sucesso, enquanto

que em outros, abastados financeiramente, estes não são satisfatórios, no âmbito de estrutura física, desenvolvimento e projeção da equipe, envolvimento e satisfação da comunidade interna e externa, posicionamentos expressivos nos indicadores que mensuram a qualidade no ensino mais uma vez chama–se o compromisso para o gestor educacional e sua forma de empreender na condução dos trabalhos. Dolabela (2003, p. 29) fala sobre como a ação empreendedora pode:

> [...] Modificar a realidade para dela obter a auto–realização e oferecer valores positivos para a coletividade. Significa engendrar formas de gerar e distribuir riquezas materiais e imateriais por meio de idéias, conhecimentos, teorias, artes, filosofia.

Acredita–se que, seja no meio público ou privado, "este é um desafio que os sistemas, redes de ensino, escolas e profissionais enfrentam e passam a se constituir na ordem do dia das discussões sobre melhoria da qualidade do ensino", (LÜCK et al., 2009, p. 12). Ainda, afirmam:

> [...] Ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino. (LÜCK et al., 2000 p. 14).

Por conseguinte faz–se necessário, então, entender qual é papel do gestor educacional considerando a função de maneira geral, bem como as competências necessárias para assumi–lo. Para tal, apoia–se em Luck et al. (2009, p. 12), que definem competência como: "[...] o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades

que caracterizam determinado tipo de atividade profissional" e complementa dizendo que: "[...] a competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro" (LUCK et al., 2009, p. 12).

> [...] Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos (LÜCK et al., 2009, p. 12).

Libâneo (2004, p. 217) ressalta as práticas do gestor educacional afirmando que:

> Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

Sendo a escola, uma instituição organizada prestadora de serviços de determinados fins, possui estrutura e equipe para realização dos mesmos. Esse conjunto precisa funcionar de forma integrada visando resultados positivos. Assim, observa–se que a atuação do gestor educacional não se limita às atribuições de sua função gestora da escola.

Estando ela sob sua responsabilidade, requer habilidade específica de caráter coletivo na execução das tarefas a serem concebidas num ambiente construtivo. Cabe aqui destacar que para corresponder a esse perfil empreendedor, o gestor educacional necessita buscar de forma permanente o aprimoramento de suas habilidades e desenvolvimentos de competências em cursos de formação continuada.

Saber agir e tomar decisões diante dos acontecimentos e situações que possam surgir independente dos recursos disponíveis e ao final alcançar o êxito soma–se ao rol de características que compõem o perfil empreendedor é o que defende Hisrich e Peters (2004, p. 29).

> Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: (1) tomar iniciativa; (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito prático; (3) aceitar o risco ou o fracasso.

Ser empreendedor é enxergar além do que está posto nas situações do cotidiano. Filion (1999, p. 3) diz que a principal tarefa é a "[...] de imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazê–lo". Essas ideias encontram reforço em Dornelas (2001, p. 15), quando define empreendedor como sendo "[...] aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização".

3 **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para concluir, estar gestor em uma organização escolar não quer dizer que de forma automática se tornará um empreendedor ou se terá disposição como tal. Assumir riscos, ter liderança, envolver os que estão a sua volta, identificar oportunidades onde até então não se tinha nada são características do perfil empreendedor, assim como a exigência, qualidade e eficiência, comprometimento, planejamento entre outras fazem parte deste rol. São esses posicionamentos que motivam a equipe para dar o melhor de si na busca de uma escola de qualidade e que se destaque em suas ações e resultados mensurados nos indicadores.

É esse agir permeado pela sede de conquistar os melhores índices que torna a escola competitiva, que não se acomoda diante da adversidade, ao contrário a visualiza como motivação para superá–la. É este o espaço que o gestor educacional empreendedor ocupa como agente ativo e faz envolvendo a todos.

REFERÊNCIAS

ABU–DUHOU, I. **Uma gestão mais autônoma das escolas**. Brasília, DF: Unesco, 2002.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (Org.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2004. p. 147–176.

BRASIL. Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o Ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 ago. 1971, Seção 1, p. 6377.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Gestão da educação escolar**. Brasília, DF: UnB: CEAD, 2004. v. 5, p. 25.

DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Cultura, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo, transformando idéias em negócios**. São Paulo: Ed. Campus, 2001.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários–gerentes de pequenos negócios. **Rev. Adm. Empres**., São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5–28, abr./jun. 1999.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JANELA AFONSO, A. Gestão, autonomia e accountability na escola pública portuguesa: breve dicotomia. **RBPAE**, Porto Alegre, v. 26, n 1, p.13–30, jan./abr. 2010.

KLIKSBERG, B. **América Latina**: uma região de risco: pobreza, desigualdade e institucionalidade social. Brasília, DF: Unesco, 2002.

KRAWCZYK, N. A gestão escolar: um campo minado: análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educ. Soc***.,* Campinas, SP, v. 20, n. 67, p. 112–149, ago. 1999.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

MARTINS, J. P. **Administração escolar**. São Paulo: Atlas, 1991.

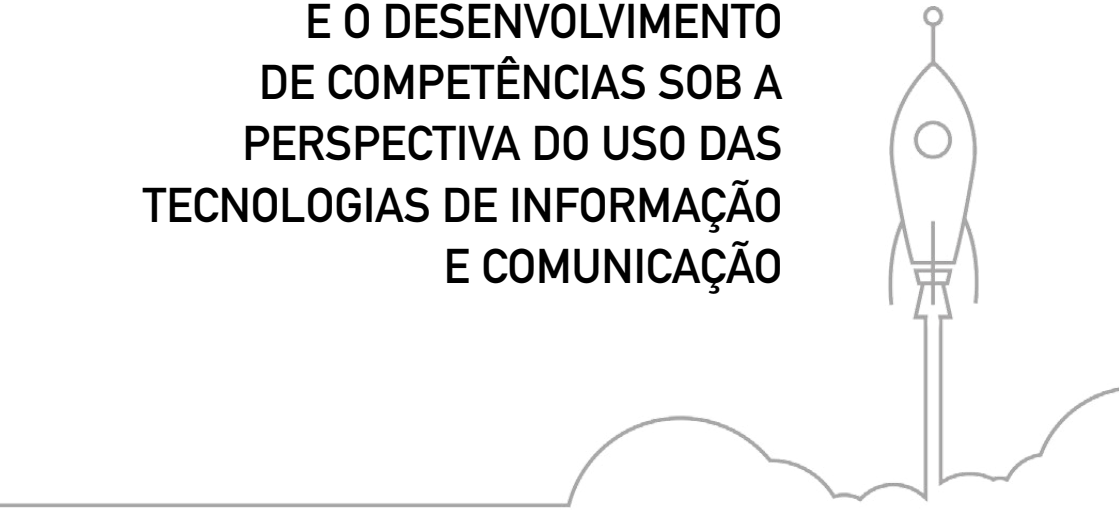
MURPHY, J. Restructuring through school–based management: insights for improving tomorrow's schools. In: TOWNSEND, T. (Ed.). **Restructuring and quality**: issues for tomorrow's schools. London: Routledge, 1997. p. 35–60.

RIOS, T. A. Significado e pressupostos do projeto pedagógico. **Idéias**, São Paulo, n. 15, p. 73–77, 1992.

SILVA, E. P. A Importância do gestor educacional na instituição escolar. **Rev. Conteúdo**, Capivari, v. 1, n. 2, p. 67–83, jul./dez. 2009. Disponível em: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/bce–sdi/Meus%20documentos/Downloads/21–83–1–SP.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2014.

VIEIRA, A. T. et al. **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

O GERENTE EMPREENDEDOR E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOB A PERSPECTIVA DO USO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO



Tânia Regina Corredato Periotto
Doutora em Ciências Ambientais. Mestre em Educação. Professora do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações e nos Cursos de Administração e Gestão do Centro de Ensino Superior de Maringá – Unicesumar – tania.periotto@unicesumar.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O caráter evolutivo do conhecimento, intrinsecamente associado às inovações absorvidas e aperfeiçoadas pela sociedade, igualmente repercute em transformações sociais, econômicas e tecnológicas, reestruturando ciclicamente os ambientes de trabalho, de estudo, enfim, de conviver.

Os elementos associados a essas mudanças, às influências da ciência e tecnologia e ao processo de difusão das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) repercutem em uma sucessão de modelos de cognição, que se associam com as tentativas de equiparar estruturas sempre resistentes de reproduzir o conhecimento estabelecido aos processos dinâmicos que geram conhecimentos volumes incrementais em ritmos cada vez mais surpreendentes.

Lopes (2006) considera esse cenário decorrente das inter–relações estabelecidas entre os diversos campos de conhecimento e as tecnologias emergentes:

> Trata–se de uma transição revolucionária, na qual ganha centralidade, no processo de desenvolvimento das sociedades, o domínio do conhecimento e da informação, e cuja característica fundamental é que as possibilidades de avanços mais significativos do conhecimento, especialmente o tecnológico, estão nas interações e na compreensão dos padrões sistêmicos de comportamento dos fenômenos (LOPES, 2006, p. 197).

Em razão disso, a necessidade de superar o contingenciamento disciplinar pela adoção de formas mais efetivas na educação formal, que favoreçam uma visão mais global e sistêmica do conhecimento (LOPES, 2006).

Mais especificamente, a formação do administrador está prevista nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (BRASIL, 2005), que deixa explícito em seu art. 4º o dever para com uma

formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

> I – reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
> II – desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter grupais;
> III refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
> IV – desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando–se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
> V – ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das simplificações éticas do seu exercício profissional;
> VI – desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando–se profissional adaptável;
> VII – desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e
> VIII – desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Esse perfil se desenha nos projetos pedagógicos e organização curricular dos cursos de graduação em administração, em conteúdos “que

revelem inter–relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras [...]" na interligação dos campos de formação básica, profissional, estudos quantitativos e suas tecnologias e formação complementar (BRASIL, 2005, Art. 6º).

Nesse contexto, a presença de conteúdos diretamente relacionados ao emprego das TICs se mostra tanto como componente de natureza "básica", como nas "tecnologias e formação complementar".

Recorrendo a A., e Albertin, R. (2012), essa presença se justifica em razão dessa tecnologia ser um dos componentes mais importantes no ambiente empresarial, por oferecer grandes oportunidades e benefícios em razão de amplo e intenso uso pelas empresas tanto em nível estratégico como operacional. Considerando o cenário complexo da presença dessa tecnologia, Albertin, A., e Albertin, R. (2012, p. 126) consideram:

> [...] Imprescindível o conhecimento das cinco dimensões do uso de TI: utilização em si, benefícios oferecidos, contribuição para o desempenho empresarial, governança e administração de TI, e o papel dos executivos, bem como da relação que existe entre estas dimensões, para que se possa garantir sua coerência, além do tratamento individual das particularidades de cada uma delas.

O olhar sobre a presença das TICs nos processos educacionais de Papert (1986) e Levy (1993), por exemplo, nos dão conta de que embora haja muito que se aprender, há muito mais e melhores maneiras de se aprender, graças às novas tecnologias. Ademais, a transição do uso de informações para construção de conhecimentos, além de mostrar–se valiosa enquanto forma potencializadora de produtividade e competitividade, se concretiza pela vivência de experiências, conforme Lévy (1996, p. 58):

> [...] Quando utilizo a informação, ou seja, quando a interpreto, ligo–a a outras informações para fazer sentido, ou, quando me sirvo dela para tomar uma decisão, atualizo–a. Efetuo, portanto um ato criativo, produtivo.

Nessa direção, foram desenvolvidas, em sucessivos períodos, algumas experiências no ensino do curso de graduação em administração com o emprego de ferramental tecnológico, trabalhado sob a perspectiva da componente de formação profissional. Nessas oportunidades, dentro de um planejamento e apoio de material de suporte, foram recolhidas observações empíricas acerca das práticas realizadas e seus resultados. Diversos aplicativos se sucederam, mas especialmente aqueles vinculados ao uso de planilhas eletrônicas despertam especial interesse pelas análises que possibilitam frente ao perfil formativo.

Como proposta norteadora, na estruturação de registros no presente artigo, foram destacadas algumas dessas experiências para análise, identificadas com oportunidades nas quais foram trabalhados conteúdos relacionados com atividades próprias das funções gerenciais e formação empreendedora, tendo em comum o emprego de ferramentas de análise destinadas a aplicações subsidiadas por planilhas de apoio.

Com base nessas experiências, tomou–se por objetivo estabelecer uma análise do uso dessas ferramentas de software aplicativo como suporte efetivo ao administrador em formação, considerando os contextos das ações inerentes ao gestor e ao empreendedor.

Como resultado apontam–se algumas abordagens da componente formativa que se mostram em desacordo com um perfil desejável do egresso, outras que carecem de ênfase e soluções de direcionamento e outras ainda que se estabeleça com expectativas diante das novas formas possibilitadas pela tecnologia contemporânea.

O trabalho tem, portanto, conotação descritiva das situações selecionadas, com análise subjetivada pela visão do docente, enquanto participante do processo.

Na sequência desse texto tem–se a colocação de elementos de referência e breves indicações metodológicas para se proceder à exposição, análise e discussão direcionadas para cada situação considerada. São feitas algumas ponderações sobre as abordagens da componente formativa como conclusão.

2 COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS: O GERENTE E O EMPREENDEDOR

Administração pode ser um termo entendido como um processo gerencial, ou seja, uma sequência lógica de etapas destinadas às funções de planejar, organizar, dirigir e controlar uma organização com vistas aos seus objetivos (STONER; FREEMAN, 1999). Considerando as camadas organizacionais – institucional, intermediária e operacional –tem–se que a ação dos gerentes ocorre na camada intermediária ou tática, recebendo as decisões globais (do presidente e diretores) e as transforma em programas de ação para realização no nível operacional. Interpreta a missão e os objetivos fundamentais do negócio, traduzindo–os em meios de ação cotidiana para que os funcionários do nível operacional possam executá–los. Num modelo consagrado de Katz (1955), as habilidades gerenciais necessárias para a gestão das organizações seriam: habilidade técnica, que se relaciona com a atividade específica do gestor em sua área funcional; habilidade humana necessária ao trato com pessoas; habilidade conceitual para compreender as complexidades sistêmicas da organização, exigindo entendimento do contexto, raciocínio abstrato, capacidade de se pensar analiticamente e resolver problemas.

Embora tantos autores tenham caracterizado empreendedor, vamos recorrer nesse momento a Mintzberg (1986), que usando de uma abordagem dos papéis dos gerentes, considera o empreendedor como um administrador, com o diferencial de serem mais visionários do que os gerentes de organizações convencionais. Da mesma forma, muitos traçaram o perfil do empreendedor, mas recorrendo a Souza (2005) tem–se uma matriz de características ou atributos do empreendedor pontuados por vários autores (Quadro 1).

Quadro 1 – Atributos do empreendedor

Autores / Atributos	J. Schumpeter	D. McClelland	M. Weber	L.J. Filion	R.E. Macdonald	R. Degen	P. Drucker	R. Lalkala	I. Dutra	Barros e Prates	H. Mintzberg	E. Angelo	Logenecker et al	E. Leite	Carland et. Al.	Frese et. Al.	TOTAL
Buscar oportunidades	X	X		X	X	X	X		X		X	X	X	X			11
Conhecimento do mercado						X	X	X				X		X			5
Conhecimento do produto						X	X	X				X		X			5
Correr riscos	X	X		X	X	X	X				X	X		X	X		10
Criatividade		X		X		X		X	X	X		X		X	X		9
Iniciativa	X	X		X					X					X		X	6
Inovação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Liderança	X	X	X	X	X		X				X						7
Necessidade de realização	X	X									X				X	X	5
Proatividade	X	X		X											X	X	5
Visionariedade				X					X		X			X		X	5

Fonte: Adaptado de Souza (2005, p.17)

Apesar dessas habilidades, atributos ou características desejáveis ao gerente, executivo ou empreendedor e apesar dos descritores elencados nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, o fato é que quando se objetiva a construção de competências e tecnológicas, a literatura estabelece certa confusão desse termo com "'conhecimento' e até 'informação'", conforme Setzer (1999, p. 13).

> *Informação* é uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada através de uma teoria lógica ou matemática), que representa algo significativo para alguém através de textos, imagens, sons ou animação.
> *Conhecimento* é uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém.
> *Competência* é uma capacidade de executar uma tarefa no 'mundo real'.

Dessa forma, somos levados a concluir que a competência tecnológica, desejável aos profissionais de administração – como em outras áreas também – exige muito mais do que um laboratório de informática para o contato com um software e mais do que informação ou repasse de um conhecimento meramente teórico ou execução de leituras. Exige possibilitar condições de abstração com vivências experimentais e a execução de projetos que permitam o desenvolvimento de competências no 'mundo real'.

2.1 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, O SOFTWARE APLICATIVO E A AÇÃO GERENCIAL

Essa sessão posiciona alguns conteúdos das componentes de natureza 'básica' e de 'formação complementar' da tecnologia da informação, com abordagem que potencializa ações complementares voltadas para práticas de construção do conhecimento e, eventualmente, de forma suplementar, desenvolvimento de projetos visando competências específicas.

O material que se segue é baseado em Periotto (2010, 2013a, 2013b) com destaques pontuais de alguns conceitos considerados nas discussões registradas adiante.

2.1.1 **Adoção da TI e a avaliação de seus impactos**

A Tecnologia da Informação (TI) contempla o conjunto dos recursos de informação de uma organização, que incluem a infraestrutura de hardware,

software, de armazenamento e de comunicação entre os sistemas de informações existentes, além de pessoas (usuários finais e seus supervisores) e procedimentos afetos.

Historicamente, o processo evolutivo de componentes de hardware e software dita as orientações da TI nas organizações, como indutores das mudanças operacionais e estratégicas. Entretanto, atualmente, os componentes de armazenamento de informações e de comunicação (entre máquinas e sistemas de informações) também ganham o mesmo patamar de importância, especialmente com o desenvolvimento das áreas especializadas de Banco de Dados e Redes de Computadores.

Para reforçar esse raciocínio, sobre o emprego do computador e da tecnologia digital nos processos organizacionais, vamos analisar um caso de mudança tecnológica bastante comum nos dias atuais.

Aceitou–se que o autoatendimento bancário ganha eficiência operacional quando clientes acessam suas contas por meio de cartão digital, sua adoção em determinado momento implicou em mudanças com impacto sistêmico nos serviços bancários. Quando uma empresa promove a troca do cartão ponto pelo ponto digital será que isso visa apenas um aperfeiçoamento no processo operacional de controle de frequência de funcionários?

Certamente, não é apenas isso o que ocorre, pois a troca do cartão ponto pelo ponto digital significa a substituição de uma tecnologia mecânica de controle pela tecnologia digital e, nesse caso, passar a usufruir de suas potencialidades. Logo, quando houver o uso do cartão digital na entrada ou saída do trabalho, o funcionário estará alimentando *on–line* (conectado diretamente) um sistema de informações. Isso permite ao administrador ter o posicionamento real time (imediato) de seu pessoal, favorecendo a construção de estratégias e não apenas o controle operacional convencional. Naturalmente, essa tecnologia pode também ser adaptada para o monitoramento de vendedores, parceiros, clientes, visitantes, enfim membros externos, além de outras possibilidades.

Invariavelmente, a troca de tecnologia ocorre em razão de assumir condições viáveis – aspectos financeiros, técnicos, de apropriação operacional

e perspectivas estratégicas – para atender a padrões de maior eficiência, ou seja, melhores formas do 'fazer'.

Nessa decisão, a variável financeira deve contemplar os custos de aquisição e manutenção comparativamente com os benefícios já especificados para o caso de adoção da nova tecnologia. A viabilidade técnica deve considerar se a nova tecnologia não apresenta 'gargalos' (ou seja, dificuldades ainda não superadas em seus componentes) para a aplicação pretendida e a infraestrutura necessária para instalação e operação de rotina. A apropriação operacional está relacionada à necessidade de recrutamento de especialistas ou capacitação de pessoas para o uso da tecnologia. As perspectivas estratégicas relacionam–se com o planejamento e as metas da empresa, cabendo aos seus gestores o direcionamento e as adaptações convenientes.

Um aspecto qualitativo dessa análise exige considerar que a tecnologia dominante oferece 'oportunidades', mas também se apresenta com "ameaça". A não adesão da empresa é tão ameaçadora quanto às dificuldades pelas quais passam os indivíduos carentes de 'inclusão tecnológica'. Trata–se de uma necessidade imposta às empresas, seja pela competição de mercado, ou seja, por legislação, normas, padrões, convenções etc.

2.2 O SOFTWARE E SEU USO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A trajetória do software às ações do usuário final nas empresas teve um início turbulento da era do processamento de dados com acesso apenas aos relatórios produzidos por processos padronizados, regras rígidas e com poucas perspectivas de atendimentos a necessidades específicas. Com o advento da microinformática, os sistemas com interfaces voltadas para o usuário final se difundiam com rapidez, tanto para uso pessoal com das empresas dos diversos portes. O usuário passou a usar interfaces amigáveis, "aprendendo" a usar aplicativos e se capacitado ao uso de soluções corporativas integradas.

A convergência tecnológica aliada à dinâmica das inovações resultantes de pesquisa e desenvolvimento no setor estabeleceu a realidade da "Sociedade da Informação", com suficiente diversificação de funcionalidades e aplicações, determinantes de novas formas de serviços, produtos e relacionamentos com virtualização de processos.

A busca por software aplicativo é uma realidade intensificada por pessoas e por organizações, vislumbrando–se agrupamentos em classes que incrementam novas possibilidades de estudar, trabalhar, entre outras atividades próprias do mundo contemporâneo.

Uma das classificações possíveis estabelece as seguintes classes de software:

- licenciado: a organização precisa adquirir uma licença do fabricante para usá–lo;
- livre: se contrapõe diretamente ao software licenciado basicamente pela liberdade de uso e adaptação;
- on–line: diferentemente das duas primeiras formas, não é preciso instalar, mas apenas "acessar" e usar (fazendo um login) em um ambiente virtual (nas nuvens).

Especialmente essa última categoria representa uma mudança radical na forma de uma organização trabalhar, uma vez que seus documentos podem ser compartilhados, versionados, dados e resultados podem ser monitorados, com interações assíncronas ou não e a gerência pode atuar em tempo real, entre outras possibilidades.

Outra forma de categorizar o software seria considerar os aspectos e finalidades de seu emprego, mesmo no ambiente corporativo:

- software horizontal: implementa o modelo convencional single station nas aplicações home e officce;
- software corporativo não horizontal: amplia o conjunto de aplicações por se instalar em ambiente, permitindo a implantação de formas

de trabalho mais eficiente em relação ao modelo convencional por viabilizar interações, compartilhamento e cooperação;

- software corporativo funcional: atende as aplicações associadas às funções gerenciais.
- software orientado ao processo: abrange toda a rotina de negócio e integra as várias relações com seus agentes

Verifica–se, portanto que as aplicações hoje transitam entre o uso pessoal e o uso corporativo, exigindo do pró–atividade do administrador para conhecer os recursos, apropriar–se dos mesmos por experimentação, argumentar frente a situações reais e buscar por abstrações ou idealizar novas aplicações ou direcionamentos.

3 FERRAMENTAS DE ANÁLISE EM PLANILHA COMO SUPORTE ÀS AÇÕES DO ADMINISTRADOR

Objetivamente, uma planilha eletrônica é um aplicativo de escritório que implementa uma folha de cálculos (matemáticos, estatísticos ou financeiros) em forma de tabela. Sua idealização e implantação foram conduzidas por um verdadeiro empreendedor, conforme a definição de Mintzberg (1986), ou seja, com o diferencial visionário.

Até a década de 70, os contadores e os administradores usavam folhas de papel quadriculado para organizar a escrituração e realizar operações de cálculo e comparações. Como todo o processo era feito manualmente, qualquer alteração em um dos valores implicava em apagar e recalcular todos os valores dependentes daquele, tanto em função do posicionamento no papel como em decorrência da fórmula de cálculo.

Dan Bricklin, na época um estudante de MBA na Harvard Business School, idealizou a primeira planilha eletrônica, o Visicalc, que foi implementada

por Bob Frankston e lançada em 1979. Esse fato é extremamente significativo, pois agregou ao uso dos PCs os atributos de uma ferramenta de negócios (e não apenas um hobby, como eram vistas até então). Assim, é possível afirmar que essa inovação estabeleceu:

- um novo tipo de aplicação – planilha interativa;
- um paradigma tecnológico – interface para essa aplicação;
- um novo mercado – dos computador pessoal como ferramenta de negócios.

Com o advento do ambiente Windows, a planilha eletrônica aumentou seu potencial para organizar, analisar e apresentar dados ao integrar componentes de banco de dados, assistentes (gráficos e formulários), além de programação de macros (sequências de comandos ou instruções elaboradas em linguagem de alto nível para automatizar processos rotineiros).

A diversificação de soluções também se apresenta nas classes de software. Assim temos, entre outros exemplos, a planilha eletrônica Excel, como produto licenciado da Microsoft; o Calc como produto de software freeware, distribuído gratuitamente com as suítes OpenOffice.org, BrOffice e NeoOffice, além de versões de planilhas nas nuvens, como ocorre com o Google Docs e o Windows Live, que permitem criar, armazenar e compartilhar gratuitamente material com recursos de gestão e colaboração *on–line* nas suas planilhas

Sendo um fator crítico para as organizações no suporte à decisão, as diferentes opções de planilhas eletrônicas alcançam elevado grau de compatibilidade entre si. Portanto, a decisão quanto à adoção de um ou outro produto é completamente subjetiva e, para tanto, cada organização deve analisar o contexto de suas aplicações e estabelecer seus próprios critérios de escolha.

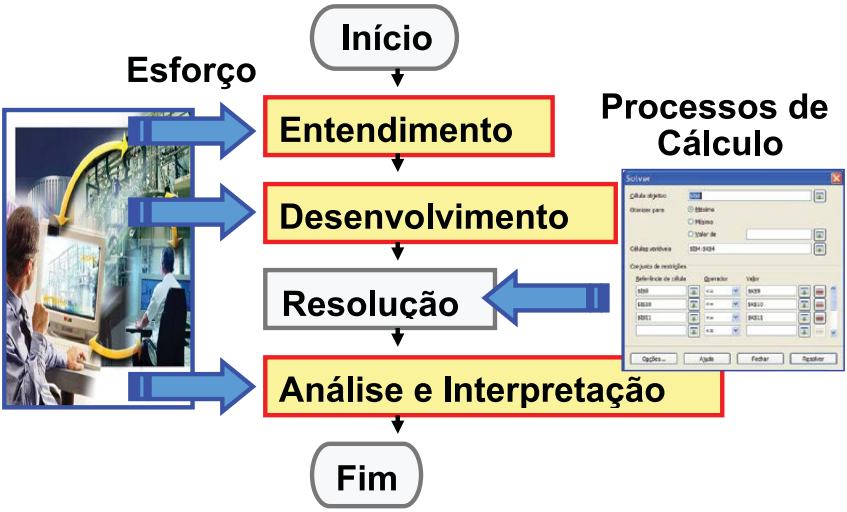
As planilhas evoluíram a ponto de absorverem vários suplementos, identificados como ferramentas de análise com respectivos assistentes. Como exemplo, têm–se as tabelas dinâmicas que correspondem a um excelente

recurso para resumir, analisar, explorar e apresentar os dados em sua planilha, podendo ser de grande utilidade para ajudar a tomar decisões melhores de negócios. Trata–se realmente de uma ferramenta diferenciada, que coloca o usuário final como projetista de relatórios com layouts próprios. A exploração adequada desse recurso pode permitir até mesmo a implantação de um Business Intelligence (LEME FILHO, 2010).

Nas análises experimentais, alinhadas com as etapas de trabalho do gerente que persegue um objetivo restrito pela alocação de recursos escassos – situação das mais comuns na rotina das empresas – tem–se a ferramenta Solver. Esse recurso, também tratado como ferramenta de teste de hipóteses trabalha com um grupo de células associadas conceitualmente como variáveis de decisão envolvidas no cálculo das fórmulas de uma célula objetivo e no cálculo de restrição impostas a esse mesmo objetivo. O Solver emprega processos de otimização para ajustar os valores nas células variáveis de decisão para que satisfaçam aos limites impostos às células de restrição de forma direcionada para a obtenção do valor ideal (máximo ou mínimo) para a fórmula expressa na célula de objetivo.

Ocorre que o uso do Solver, assim como das demais ferramentas de análise de uma planilha, compreende apenas a um dos estágios num processo experimental de otimização. É o único estágio “delegado” à ferramenta de suporte, conforme mostra a figura 1.

Figura 1 – Intervenções subjetivas gestor no processo experimental de otimização e o emprego de ferramenta de análise no processo de obtenção da solução



Fonte: O Autor (2014)

A Figura 1 posiciona a sequência de etapas experimentais de um processo de otimização, destacando os "momentos" que exigem os esforços para formulação de um modelo representativo da situação enunciada com indicações, no caso da Pesquisa Operacional, de um objetivo quantificável e expressões numéricas que representam restrições impostas pelo contexto para submissão a uma ferramenta de software capaz de executar os cálculos com indicações sobre o valor ótimo para o objetivo e uso de recursos em atendimento às limitações

3 METODOLOGIA

O trabalho aqui considerado é pautado por proposições de práticas que se estabelecem sob um modelo informação–conhecimento–competência na educação formal do curso de graduação em administração em componentes que têm suporte no ferramental tecnológico.

Basicamente, considera–se que o transitar da informação para o conhecimento ocorre no ambiente acadêmico na sucessão de conteúdos expositivos e práticas direcionadas para construções de conhecimento. Complementarmente, objetivando uma perspectiva mais afeta ao desenvolvimento de competências, busca–se por meio de práticas realizadas junto às organizações e ambientes externos à Universidade, elementos e condições de abstração, de construções subjetivas e que deixam o relativo conforto do ambiente acadêmico para execução de interações com o mundo não virtual.

As práticas ocorreram em diferentes épocas e com grupos executores distintos, com o recolhimento de observações empíricas acerca da realização das respectivas das práticas e de seus resultados. Logo, o trabalho aqui tem conotação descritiva, quanto aos fins, dado que expõe às características do grupo executor e das práticas por eles executadas, caracterizando assim a população e fenômeno (VERGARA, 2000).

As análises são conduzidas segundo uma perspectiva qualitativa, basicamente por não se valer de instrumentos estatísticos nesse processo, mas também alinhadas com as explicações de Godoy (1995, p. 21), quando “o fenômeno pode melhor ser compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”.

4 MUDANÇA TECNOLÓGICA SOB A CONDUÇÃO DO CEO

Na seção 2.2.1 foram posicionados aspectos relacionados com a adoção e a avaliação de seus impactos, ou resultados.

Normalmente, esse processo é conduzido pelo Chief Information Officer (CIO) nas organizações que possuem o setor de informática estruturado. Na falta deste numa organização, a incumbência recai no Chief Executive Officer (CEO), requerendo deste informações, algum conhecimento construído acerca das formas de uso das TICs. A situação estabelece um terreno fértil para que também se desenvolvam competências nessa área pelo enfrentamento das situações que se apresentam.

Nesse contexto, travamos contato, em 2009, com o "case" da Mr. Sweeper Stores Inc detalhado por Stair (2002). A situação didaticamente exposta suscita dúvidas se o caso resulta de uma abstração, proporcionando o emprego de recursos da Web para aprofundamento de investigações e discussões sobre as especificidades. Nesse ponto levantou–se o portfólio da empresa, a disposição de seus depósitos, estratégias de veiculação de informações, dentre outros, que extrapolam as páginas da obra do consagrado autor. Posteriormente, com base no "case" sistematizou–se uma relação de itens que permitiam orientar discussões em busca de respostas para as seguintes questões: Como (quando e em que condições) ocorre a decisão pela informatização ou mudança tecnológica na empresa? O quê (custos, recursos tecnológicos e serviços) deve ser considerado no processo de busca de uma solução? Como avaliar (quantitativa e qualitativamente) os resultados da implantação de uma solução?

Após as discussões focadas no caso pontuado, o mesmo roteiro estruturado foi empregado por duas turmas em pesquisas de campos realizadas por grupos de alunos. Foram visitadas 18 empresas de Maringá, que colocaram os grupos em contato com os sistemas recentemente adotados – em condições análogas ao case da Sweeper Stores – com detalhamento sobre a empresa, o problema motivador das mudanças, a solução em sua infraestrutura, software, hardware, bancos de dados e redes, relatórios gerenciais e indicativos de resultados, dentre os quais: eficiência, economia e potencialização de receitas,

novas formas de trabalho, avaliação dos clientes etc. O compartilhamento das experiências também proporcionou a complementação de elementos do estudo, além de permitir o estabelecimento de um panorama amostral da adoção de tecnologias por pequenas e médias empresas em Maringá.

4.1 SOFTWARE NÃO HORIZONTAL VEICULADO PARA LIVRE USO E SEU POTENCIAL PARA O AMBIENTE CORPORATIVO

A seção 2.2.2 caracterizou as classes de software e sua disseminação na sociedade da informação e do conhecimento, com evidentes indicações sobre níveis impressionantes de sua variabilidade de aplicações com benefícios evidentes de seu uso nos vários ambientes sociais.

Partindo de discussões sobre o uso de software horizontal, sob o paradigma das aplicações home e officce, rapidamente chegou–se a conclusão sobre a superação pelas aplicações em ambiente Web, que além de absorver as primeiras, também trazem propostas do trabalho interativo de compartilhamento e de cooperação.

Dentro da proposta de ir a campo e investigar, no caso, a adoção e uso de software não horizontal por pessoas e empresas, no primeiro semestre de 2013, quatro turmas da disciplina tecnologia e organizações, formaram duplas que passaram investigar produtos de software para a Web ou rede corporativa, potencial agregadores de eficiência corporativa. Foram estruturados roteiros de observação e análise, prevendo os seguintes aspectos: proposta objetiva e especificações do aplicativo; forma de obtenção (download ou acesso mediante login), funcionalidades operacionais, possíveis formas de seu uso gerencial ou estratégico no ambiente corporativo.

Como resultado, obteve–se um total de 78 trabalhos, com discussões que revelaram iniciativa e pró–atividade para reproduzir situações análogas às observadas na pesquisa de campo, com demonstrações do uso dos aplicativos.

Também se percebeu que o despertar do interesse por aplicações específicas e a troca de informações sobre operação dos recursos extrapolou os patamares pessoais para disseminação e uso das ferramentas "descobertas".

4.2 APLICAÇÕES NÃO VIRTUAIS DAS FERRAMENTAS DE ANÁLISE GERENCIAL

Ao posicionarmos, na seção 2.2.3, as ferramentas de análise em planilha frente às ações gerenciais, percebemos que a primeira etapa experimental de um processo de otimização, correspondente ao "entendimento do enunciado" é realizada, na educação formal, com os confortos do meio acadêmico. Ou seja, os enunciados são propostos, em geral por escrito, com o devido detalhamento, na totalidade dos dados e formatados pedagogicamente para o exercício de sua compreensão. É verdade que cada aluno usa de recursos próprios – esquemas gráficos, estruturação de listas e outras formas de relacionamentos dos dados entre si – conduzindo uma construção subjetiva do conhecimento contextualizado. Contudo, tais situações ainda se colocam distantes das condições necessárias para o efetivo desenvolvimento de competências. O mesmo ocorre, analogamente, com as etapas de modelagem e interpretação dos resultados. Mais uma vez o processo de ir a campo supre, mesmo que parcialmente, essa lacuna.

A experiência aqui foi realizada em 2012, com uma classe de pós–graduandos, que individualmente trouxeram casos de seus locais de trabalho, partindo da identificação de um problema de otimização e formulação de um enunciado, para então passar a modelagem, implantação de uma planilha de apoio, uso da ferramenta Solver para resolução e interpretação dos resultados.

Os resultados confirmaram a eficácia do modelo informação–conhecimento–competência, iniciando sua trajetória em aula expositiva, passando às práticas em laboratório de informática e complementando com uma vivência prática em ambiente real.

É bem verdade que a situação representa uma variante, uma vez que os elementos do cotidianamente observados na empresa receberam no ambiente acadêmico da pós–graduação, tratamento por um modelo formal e efetivo. Contudo, com analogia a uma fala anterior, estabelecida em terreno fértil para o desenvolvimento de competência contextualizada.

5 **CONCLUSÕES**

Embora convergentes em suas finalidades, as construções das práticas docentes se estabelecem sob a subjetividade e condições propícias. A preocupação com os aspectos pedagógicos que possam favorecer o conhecimento é própria do docente, assim como também ocorre com os resultados desse processo e os resultados da efetiva formação profissional de seus alunos.

Nesse contexto, invariavelmente coloca–se em prática o ciclo do PDCA, próprio da função gerencial, planejando e implementando suas experiências docentes, avaliando os resultados mediante indicadores contextualizados e aperfeiçoando as mesmas práticas.

Com o modelo aqui considerado, aliado aos pensamentos de Setzer (999), vislumbramos as associações que emergem naturalmente das cadeias informação–conhecimento–competência e aulas expositivas – práticas em laboratório – ambiente corporativo, considerando a temática de uso das TICS, em especial ferramentas de análise em planilhas.

Recuperando então o objetivo de analisar tais ferramentas no suporte efetivo à ação do administrador em formação, considerando os contextos das ações inerentes ao gestor e ao empreendedor, cumpre inicialmente posicionar a planilha como produto de software eleito para esse fim.

A planilha tornou–se suficiente disseminada, não apenas pelas suas características intrínsecas à produtividade, tornando–se um fator crítico, mas

especialmente por absorver complementos e ferramentas de análise para suporte à ação empresarial e empreendedora.

Como elemento de referência do empreendedor, coloca–se o plano de negócios, atualmente estruturado e disponível em planilhas, em decorrência da acessibilidade aos cálculos e atualizações. Se a essa planilha agregarmos as potencialidades das ferramentas de análise, o empreendedor passará a contar com suporte gerencial para as rotineiras avaliações e, da mesma forma, construções estratégicas.

Outro aspecto a ser considerado é que a planilha e seus recursos estão disponíveis "nas nuvens", potencializando novas formas para o trabalho corporativo.

Considerando, porém as abordagens desses recursos no contexto de uma componente formativa para um curso de administração, o ensino básico de planilha está superado, devendo ceder lugar às suas aplicações, sejam elas no contexto da ação gerencial ou do empreendedorismo.

Complementarmente também estão superadas as repetitivas exposições de conteúdos sobre o emprego das TICs no formato de repasse de informações. Minimamente espera–se que o software corporativo ocupe espaço nas aulas práticas em laboratórios, sob o risco de não se cumprir o esperado como perfil desejável ao egresso.

Da mesma forma, conteúdos evidentemente necessários e próprios da realidade das organizações, exigem direcionamento. Por exemplo, vimos que um BI pode ser trabalhado conceitualmente, chegando–se a implementações práticas por meio de planilhas e suas ferramentas de análise.

Por fim, cumpre pensar nos impactos que o software *on–line* pode produzir no meio corporativo, uma vez que as soluções single station se colocam desalinhadas com essa realidade.

Obviamente os posicionamentos apresentados não se esgotam por aqui, mas reclamam por aplicações incrementais do modelo informação–conhecimento–competência frente aos conteúdos que se sucedem no contexto da renovação das TICs nos ambientes organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 125–151, jan./fev. 2012.

BRASIL. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 137, 18 out. 2005. Seção 11. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12991>. Acesso em: 2 ago. 2013.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **ERA**: Rev. Adm. Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20–29, maio/jun. 1995.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrador. **Harvard Business Review**, Boston, v. 33, no. 1, p. 33–42, Jan./ Feb. 1955.

LEME FILHO, T. **BI**: Businnes Intelligence no Excel. Rio de Janeiro: Nova Terra, 2010.

LÉVY, P. **O Que é o virtual?** São Paulo: Editora 34, 1996.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

LOPES, P. C. A formação do administrador no ensino de graduação: uma reflexão. **Semana**: Ciências Sociais e Humanas, Londrina, v. 27, n. 2, p. 187–201, jul./dez. 2006.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo**: o folclore e o fato. São Paulo: Nova Cultural, 1986. Coleção Harvard de Administração, n. 3, p. 5–57.

PAPERT, S. **Constructionism**: a new opportunity for elementary science education. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 1986.

PERIOTTO, A. J. **Informática básica**. Maringá: UEM, 2010. Apostila da disciplina Informática Básica do Curso de Graduação em Administração – Modalidade EAD – Sistema Universidade Aberta do Brasil.

PERIOTTO, A. J. **Pesquisa operacional**. Maringá: UEM, 2013a. Apostila da Disciplina Métodos e Medidas do II do Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

PERIOTTO, A. J. **Tecnologia e organizações I**. Maringá: UEM, 2013b. Apostila da Disciplina Tecnologia e Organizações do I do Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, n. zero, p. 13– 19, dez. 1999. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez99/Art_01.htm>. Acesso em: 2 ago. 2013.

SOUZA, E. C. L. de. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, E. C. L. de; GUIMARÃES T. de A. (Org.). **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 134–146.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

EMPREENDEDORISMO NO AGRONEGÓCIO: UM CASO DE SUCESSO.

Aline Angélica Verussa

Graduada em Engenharia Florestal pela Unicentro. Especialista em Medicina e Seg. no Trabalho pela UEM. Especialização em MBA em Gestão Empresarial pela Unicesumar, atualmente é professora de curso técnico de segurança no trabalho na cidade de Apucarana - PR.

Guilherme Cassarotti Ferigato

Professor e parecerista em revistas acadêmicas. Graduado em Administração. Especialização em EAD e as Tecnologias Educacionais. Especialização em Auditoria e Controladoria, atualmente é aluno regular do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Paulo Henrique Franzão Silva

Graduado em Tecnologia em Agronegócio pela Unicesumar, atualmente Especialização em andamento em MBA em Agronegócio e EAD e as Tecnologias Educacionais. Atua como tutor de cursos de pós graduação na Unicesumar modalidade a distância e pesquisador na área do agronegócio.

Marcio Pedro Cabral

É representante discente do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Foi professor na FEITEP - Faculdade de Engenharia e Inovação Técnica Profissional - Maringá - PR e Professor convidado na UNIUBE - Universidade de Uberaba - Polo Maringá - PR. Possui graduação em Licenciatura em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Especialização em Filosofia, Sociologia e Ensino Religioso pela Faculdade de Ensino Superior Dom Bosco. Especialização em Psicopedagogia Institucional, Clínica e Hospitalar pela Faculdade de Ensino Superior Dom Bosco. Especialização em Docência no Ensino Superior pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Atualmente é Mestrando em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Unicesumar - Centro Universitário Cesumar.

Siderly do Carmo Dahle de Almeida

Doutora em Educação e Currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2012) e Mestre em Educação pela PUCPR (2006).

1 INTRODUÇÃO

Há indícios de que o empreendedorismo estava inserido na vida do homem pré–histórico, tal premissa pode ser inferida, pois o homem desenvolvia sua própria ferramenta para usar em seu benefício nas atividades primárias como a caça, pesca, agricultura e construção de moradia.

Algumas civilizações como, por exemplo, os Maias, tiveram sua economia pautada na agricultura com produtos como feijão e milho. Suas técnicas de cultivo e irrigação eram muito avançadas para o momento em que viviam e praticavam o comércio dos produtos com as pessoas da redondeza, podemos citar também seus avanços na arquitetura por meio das pirâmides e templos, artesanatos e conhecimentos em matemática, desenvolvimento do calendário e registros de acontecimentos.

Passando pelo exemplo do povo Maia, o empreendedorismo acompanha o homem desde seus primórdios, porém, o estudo sobre as atitudes e ações ditas de empreendedorismo só são estudadas e aprofundas a partir do século XX com as invenções que revolucionaram e quebraram paradigmas mudando o estilo de vida das pessoas.

Segundo Dornellas (2014), por trás destas invenções há um grupo de pessoas que buscam pensar de forma diferente, querem ser reconhecidas pelo fato de terem receio de ser apenas mais um na sociedade, possuem paixão pelo que fazem e sonham em ser referência para as outras pessoas sendo imitados e muitas vezes conseguem enxergar uma nova visão de como utilizar elementos já existentes ou simplesmente conseguem inovar ou criar algo inédito.

Os empreendedores conseguem encurtar distâncias, eliminar barreiras comerciais e culturais, mudar conceitos e trazem diversos benefícios para o meio em que ele está inserido em termos econômicos; em todo o mundo diversos países e organizações possuem interesse pelo empreendedorismo tendo convicção dos fatores positivos que os empreendedores podem exercer para o bem de uma sociedade.

Sob a ótica de empreendedorismo, tem como objeto de estudo: em quais momentos dos seus negócios a família Verussa empreendeu? O objetivo geral desta pesquisa é inferir em que momento a família pesquisada empreendeu.

A seguir, nos itens 2, será apresentado ao leitor para o contexto do agronegócio e algumas premissas importantes que assim possa–se adentrar nos demais itens dessa pesquisa a fim de expor algumas características do agronegócio brasileiro.

2 **IMPORTÂNCIA DO AGRONEGÓCIO NO BRASIL**

O Brasil é reconhecido como uma nação privilegiada no ramo da agricultura e pecuária por apresentar clima favorável, solo fértil, grande extensão de terras para exercer essas atividades e em comparação com as demais nações ele passa a ser considerado como o celeiro do mundo, fornecendo seus produtos por meio de contratos de exportações que envolvem produtos agropecuários como soja, milho, trigo, café, frutas, carnes bovina, suína, aves e entre outros produtos.

> O agronegócio brasileiro é uma atividade próspera, segura e rentável. Com um clima diversificado, chuvas regulares, energia solar abundante e quase 13% de toda a água doce disponível no planeta, o Brasil tem 388 milhões de hectares de terras agricultáveis férteis e de alta produtividade, dos quais 90 milhões ainda não foram explorados. Esses fatores fazem do país um lugar de vocação natural para a agropecuária e todos os negócios relacionados às suas cadeias produtivas (RODRIGUES, 2004, p. 1).

O agronegócio é considerado o setor mais importante para a economia nacional chegando a representar um terço de todo o PIB da nação. Com o aumento da demografia mundial, a cada ano que se passa, consequentemente

aumentará a demanda por alimentos e isso impacta de forma direta no país fazendo–o elevar futuramente ao patamar de líder mundial no fornecimento de alimentos e *commodities* ligadas aos produtos agropecuários.

O agronegócio brasileiro tem grande importância na balança comercial, participando com mais de 40% da pauta de exportações e sendo altamente superavitário, de modo a contribuir sensivelmente para evitar os déficits comerciais do Brasil (ARAÚJO, 2008, p. 28).

Outro indicador que ressalta a importância do agronegócio no Brasil é a geração de empregos, por possuir alta produtividade dos produtos agropecuários e a demanda por mão de obra nas propriedades rurais, cooperativas, usinas, indústrias processadoras são grandes e, geralmente, conseguem concentrar funcionários de cidades de pequeno porte, pelo fato desses estabelecimentos citados se concentrarem distantes de cidades consideradas de médio ou grande porte. No Brasil, o agronegócio também é responsável por compor em média 45% dos gastos das famílias com a aquisição de produtos do agronegócio.

No conceito mais abrangente de pessoal ocupado, a agropecuária emprega mais de 15 milhões de pessoas, uma demonstração de que o setor rural é ainda extremamente intensivo no uso de mão de obra, em geral de precária capacitação (MENDES, 2007, p. 54).

Outra área de destaque no setor do agronegócio, no Brasil, é a comercialização de insumos agrícolas, tendo em vista a alta produtividade, grande número de setores que trabalham com produtos agropecuários, demanda de consumidores crescente, o setor de insumos fornece bens de produção para que cada área envolvida consiga operacionalizar suas atividades, as tecnologias tanto mecânicas como químicas também influenciam de forma direta nos processos de produção e industrialização dos produtos do agronegócio.

Seguindo as ideias de Hofmann et al. (2010, p.103):

> Na condição de importante produtor agrícola, com uma produção de 144 milhões de toneladas de grãos na safra 2007/2008 (Conab, 2009), o Brasil assumiu, em 2008, a liderança no consumo mundial de agrotóxicos, com um volume estimado de 673 milhões de toneladas de ingredientes ativos, equivalente a US$ 7,1 bilhões (Andef, 2009). Sendo historicamente um importador líquido de agrotóxicos, o Brasil tem ao mesmo tempo aumentado as suas exportações, notadamente para os países da América Latina, como resultado das estratégias de comercialização das empresas multinacionais, que também lideram o mercado nacional.

Entre os principais insumos de produção adquiridos pelos produtores rurais estão: as sementes, as rações, os créditos, as máquinas, os implementos agrícolas, o combustível, os fertilizantes e os defensivos agrícolas. Sabe–se que a melhoria na qualidade desses insumos adquiridos é uma importante fonte de ganhos de produtividade para todo o sistema (MENDES, 2007, p. 56). Neste contexto, o agronegócio no Brasil demonstra ser um setor de extrema importância para o país; ano após ano o seu crescimento em investimento e a produção vêm aumentando cada vez mais, agropecuaristas, indústrias, cooperativas vêm se adequando por meio de conhecimentos, informações, tecnologias para atenderem a demanda e se atualizarem no mercado de cenário competitivo. Com base nesta visão e compreendendo a importância do setor para o país, analisaremos o empreendedorismo voltado para o cenário do agronegócio no Brasil.

3 **EMPREENDEDORISMO NO AGRONEGÓCIO**

O agronegócio caracteriza ser um setor de destaque para o Brasil e no meio da composição deste setor podemos encontrar empreendedores rurais que optaram investir seu tempo, dinheiro e dedicação neste ramo, a

fim de conseguirem extrair sua renda. É importante conhecer de modo geral quais os conceitos de empreendedorismo antes de conhecermos melhor os empreendedores rurais.

Para Dornellas (2014), o termo 'empreendedorismo' pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que em conjunto levam à transformação de ideias e oportunidades; este fator ocorrendo de forma perfeita leva em consequência a criação de negócios de sucesso.

Uma das primeiras definições e também a que talvez reflita melhor o empreendedorismo é a de Joseph Schumpeter (1949) que define: com a introdução de novos produtos e serviços realizados pelo empreendedor, ele é capaz de destruir a ordem econômica com a criação de novas formas de organizações ou pela exploração nova de recursos e materiais.

De acordo com Schumpeter (1949), o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode inovar dentro de negócios já existentes, ou seja, é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas (DORNELLAS, 2014, p. 28).

A partir de diversas citações referentes ao empreendedorismo, algumas características são semelhantes em todas elas como, por exemplo, o fato de o empreendedor ter iniciativa e paixão para criar e dar continuidade no negócio que ele almeja, demonstrando criatividade na utilização de recursos disponíveis para alcançar seus objetivos e influencia o meio social e econômico em que vive aceitando assumir riscos calculados tendo a consciência de que pode vir a fracassar em seus projetos.

As oportunidades de empreendimentos voltados ao setor agrícola são grandes, indo desde a produção, processamento e comercialização dos produtos, processos conhecidos também como segmentos do sistema agroindustrial antes da porteira, dentro da porteira e depois da porteira.

A concepção de sistemas agroindustriais ou de cadeias produtivas, ou de cadeias de valor, visualiza o agronegócio de forma integrada e inter–relacionada entre os diversos agentes que compõem, bem como as atividades efetuadas entre si (ARAÚJO, 2008, p. 33).

Antes da porteira – representado pelos insumos necessários para a produção agropecuária em geral, como exemplo: água, energia, ração, mão de obra especializada, maquinário, agroquímicos, entre diversos outros produtos e serviços necessários para iniciar a produção e que depende também do segmento que o empreendedor rural irá traçar para o seu negócio.

Para tal compreensão do conceito de da expressão "antes da porteira", temos Vitorino Filho e Salvatti et al. (2011, p. 3) em que salientam algumas características dessa expressão:

- Definição dos insumos que serão utilizados tais como: máquinas, energia elétrica, água, corretivos do solo, fertilizantes, agrotóxicos, etc.;
- Capacidade técnica para explorar o segmento; órgãos governamentais para orientação, tais como Embrapa, Secretaria da Agricultura, Universidades Federais e consultorias especializadas;
- Financiamento bancário para investimentos;
- Compra econômica dos insumos necessários;
- Análise da lucratividade de cada unidade de produção.

Dentro da porteira – significa "dentro das fazendas", segundo Callado (2009, p. 6), "O segmento dentro da porteira abrange todas as atividades produtivas propriamente ditas, representando distintas formas de exploração econômica dos fatores disponíveis para os diferentes sistemas agroindustriais", assim desde as atividades iniciais para começar a produzir até a obtenção dos produtos *in natura* para a comercialização, podendo ser dividida em áreas distintas como agricultura (técnica voltada para o cultivo de plantas) e a pecuária (técnica voltada para a criação de animais), o empreendedor rural se depara com diversas opções de culturas no setor da agricultura e com diferentes espécies de animais no setor da pecuária, cabe a ele definir qual segmento irá trabalhar podendo muitas vezes trabalhar com mais de um segmento, ao mesmo tempo seguindo o exemplo do modelo agrosilvopastoril (sistema que integra lavoura e pecuária em uma propriedade).

Para analisar o contexto da expressão "dentro da porteira" compreender–se que é o planejamento, entendimento dos fatores internos da propriedade, que segundo Pizzolatt (2015, p.8)

> No 'dentro da porteira' está o segmento da produção agropecuária, que são agricultores e pecuaristas que trabalham dentro de suas propriedades plantando e colhendo alimentos '*in natura*'.

Depois da porteira – constituído principalmente por etapas de processamento, distribuição e comercialização dos produtos até chegar ao consumidor final, envolvendo também outros agentes como comércio, agroindústrias, prestadores de serviço, governo e outros agentes econômicos. O empreendedor rural participa deste processo definindo qual nicho de produto ele irá trabalhar podendo ser *in natura* (chegam aos consumidores sem passar por qualquer tipo de transformação, exemplo: soja, milho, feijão, frutas, hortaliças etc., esses produtos são negociados em bolsas de mercadorias e possuem preços definidos em nível global por se enquadrarem ao modelo de *commodities* ou ele pode se submeter aos produtos do tipo beneficiado, processado ou transformado, como o próprio nome diz, o produto *in natura* passa por estas etapas com o objetivo de se obter novos produtos, visando à agregação de valor, como exemplo: salame, queijo, mel, vinho, palmito, suco de laranja entre outros.

Portanto, conforme as ideias de Vitorino Filho, Salvatti, Domingues, Carriel e Travaiol (2011, p. 5)

> Acompanhamento das cotações de preços dos produtos fabricados.
> - Acesso aos canais de comercialização e tendências de preços.
> - Logística eficaz para escoamento da produção dentro das expectativas do mercado. Em um paralelo entre a abordagem do Agronegócio e os conceitos de Teoria dos Sistemas envolvendo as 'entradas–transformação–

> saídas', podemos considerar que as entradas são os processos 'antes da porteira, a transformação são os processos 'dentro da porteira' e as saídas são os processos ´após a porteira´.

Vimos, então, que o setor do agronegócio proporciona um grande leque de opções para que o empreendedor possa atuar e que cada área citada é um ramo promissor tendo em vista que o Brasil, em comparação com os outros países, possui vantagens competitivas para exportar alimentos, se forem comparados os riscos que o empreendimento fornece sendo uma atividade totalmente dependente do clima; o empreendedor deste ramo muitas vezes é um tomador de preço comprando insumos e vendendo sua produção; conforme o valor que o mercado estipula, ele deve assumir o papel de tomar decisões previamente calculadas para seguir com seus objetivos.

O valor do agronegócio, quando computados os valores no que se refere a insumos, agropecuária, processamento (de alimentos, madeira/papel e papelão, têxteis, vestuário e calçados, bebidas, fumo, álcool e óleos essenciais) e distribuição, é o maior negócio do mundo e da maioria dos países, inclusive do Brasil. O agronegócio inclui um conglomerado de atividades com enorme efeito multiplicador nas economias dos países (MENDES, 2007, p. 63).

O Brasil tem tudo para se tornar um país líder mundial no segmento do agronegócio e as oportunidades estão disponíveis para que empreendedores rurais criativos e inovadores sonhem, pesquisem e visualizem ideias para começarem um bom plano de negócio na área do agronegócio.

4 **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Com intuito de atingir o objetivo que este artigo está pautado, a presente pesquisa possui cunho qualitativo, trazendo as evidências e inferências de qualidade sobre o objeto de estudado.

> Esse tipo de pesquisa não dá ênfase à representatividade numérica e sim em buscar explicações para os dados apresentados. Baseados nas considerações retratadas, nós entendemos que fazemos pesquisa quando: realizamos a pesquisa, interpretamos resultados, formulamos perguntas e divulgamos resultados (BORTOLOZZI; BERTON, 2012, p.55).

Está pesquisa possui caráter descritivo, onde será apresentada a história de uma família empreendedora no meio rural, assim como suas dificuldades e conquistas.

Para levantamento de informações e dados para pesquisa, foi realizada uma entrevista com a família Verussa. Outra característica predominante é a pesquisa documental, que:

> É a particularidade fundamental da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está circunscrita a documentos que instituem o que se designa como fontes primárias (ALMEIDA, 2014, p. 48).

Assim com o intuito de fundamentar a entrevista, utilizou–se análise documental de alguns controles feitos por essa família, tais como: controles financeiros, controles de produção, contratos de arrendamento e etc.

5 A HISTÓRIA DA FAMÍLIA VERUSSA

Ao longo deste tópico, são relatadas as mudanças ocorridas na propriedade rural da família Verussa, mostrando desde as dificuldades enfrentadas pelos agricultores, bem como as mudanças nos cultivos dos produtos até os dias de hoje, desempenho este, que os credenciam a serem considerados empreendedores rurais.

No ano de 1983, a família Verussa, imigrantes italianos, tiveram uma triste notícia, o falecimento do senhor Mário Verussa, agricultor na região de

Apucarana, especificadamente no distrito de Correia de Freitas, deixando a família a mercê do destino e de seus próprios conhecimentos para dar sequência aos negócios no ramo do agronegócio. O único filho homem do senhor Mário é o senhor Geraldo Verussa (leia–se senhor G), que mesmo abatido com a morte do pai, não desanimou, herdando com 25 anos, parte da propriedade rural de seu pai e também a incumbência de cuidar de sua família.

Um ano após a perda, senhor G, recebe um grande presente, casa–se com a senhora Margarete Dias, que na época tinha apenas 18 anos de idade. Na propriedade herdada do pai, havia algumas vacas leiteiras, podendo aqui ser identificados os primeiros traços do sujeito empreendedor, pois, o leite extraído era entregue *in natura*[1] diretamente ao laticínio da região. Outro momento triste que abatera a família Verussa foram as crises financeiras em que os pais passavam e que trouxeram dificuldades, mas, que não o fizeram desistir, e resolveram empreender por necessidade, segundo Geraldo Verussa (2015, p. 41), "como o preço leite era baixo, optamos por produzir queijos e assim agregar valor ao leite e tentar conseguir um pouco mais de renda".

Com intuito de complementar a renda, senhor G realizava polinização em plantios de maçãs com algumas colmeias. Sempre visionário, senhor G viu a possibilidade de utilizar as colmeias para produzir mel e ter mais uma opção de renda para a família, empreendimento que deu certo, a família Verussa passa a produzir queijos e mel com intuito de trocá–los por alimentos em mercados da cidade de Apucarana. Nessas trocas de produtos, senhor G foi fazendo amizade e logo ganhou espaço e conquistou uma banca na feira do produtor onde iniciou a comercialização do mel e também a marca Apiário Primavera.

Em meio aos queijos e o mel, o senhor G também arrendava parte de sua propriedade a terceiros para o cultivo, manejo e colheita da soja. Pelas más condições climáticas da época não foi possível prosseguir com esse tipo de cultivo.

[1] loc. adv. (do lat.) Que está no estado natural, sem processamento industrial. Disponível em <http://www.dicio.com.br/in_natura/> Acesso em 04 de junho de 2015.

No inicio da década de 90, logo após finalizar os arrendamentos de terras para o cultivo da soja, senhor G. estudou, planejou e novamente, pôs em prática o instinto do empreendedor, inserindo em sua propriedade o cultivo da uva Niágara. Neste período, a família já havia aumentado, além dos três filhos de família, dois meninos e uma menina ajudavam os pais com o cultivo da uva. Com o cultivo de dez anos da uva, a família pôde se estabilizar financeiramente e ampliar seus horizontes.

Mas, como a família sempre viveu de desafio, dessa vez não seria diferente, o cultivo da uva foi acometido por uma praga que dizimou todo o cultivo causando perda total do plantio. Mais uma vez, viu–se uma oportunidade de empreender algo novo, no lugar onde havia o plantio de uvas, implementaram–se alguns alqueires de café. No início, o café era vendido em grão, sem beneficiamento para cafeeiras da região e principalmente na cidade de Apucarana. Neste período de adaptação ao cultivo do café, a família Verussa tinha em paralelo o cultivo do bicho da seda.

Entre os anos de 2002 e 2007, a renda da família Verussa está pautada entre o cultivo do café em grão e também no cultivo do bicho da seda. No final de 2007, por dificuldades de manejo, a família decide encerrar o cultivo do bicho da seda, ficando predominantemente com a produção de mel e café em grão e também mais um novo cultivo, a plantação de eucalipto para produção de madeira, escoras e lenha para produção de energia.

Com a venda do mel na feira do produtor na cidade de Apucarana, a marca Apiário Primavera começa seu ciclo de amadurecimento e a fidelização de alguns clientes já era visível.

Certo dia, um dos clientes da feira, comprador de mel constante, sabendo que a família produzia café, indagou se haveria a possibilidade de torrar e moer um pouco de café para que ele pudesse comprá–lo. Uma vez que o cliente gostava de café *in natura,* mal sabia a família Verussa que uma nova marca surgia, a Café MG Colonial. A partir desse "padrinho", a família, começa a beneficiar o café em grão, torrando–o, moendo–o e vendendo diretamente à feira do produtor.

Atualmente, a família se ampliou, agregados e netos surgiram, o que possibilitou a ampliação de conhecimento para uma possível sucessão familiar nos negócios, especialmente do cultivo do café, do mel, assim como da madeira. E não para por aí, pois, o senhor G tem um novo apiário a ser implementado na cidade de Nova Itacolomi – PR em sociedade com seu genro.

6 **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste item serão analisadas as características empreendedoras da família Verussa, bem como compreender o contexto no quais essa família estava inserida quando empreendeu.

De acordo com Dornellas (2007, p. 11):

> Não existe um único tipo de empreendedor ou um modelo–padrão que possa ser identificado, apesar de várias pesquisas existentes sobre o tema terem como objetivo encontrar um estereótipo universal.

Isso explica a dificuldade em classificá–lo, porém, esse fato comprova que qualquer pessoa pode desenvolver as qualidades de um empreendedor.

A partir disso, será apresentada uma análise a respeito da história da família Verussa, na perspectiva dos tipos de empreendedores elencados por Dornellas. Dos tipos de empreendedores apresentados, três foram identificados quando da análise da história da família Verussa, a saber, o empreendedor nato, serial e por necessidade.

O empreendedor nato, segundo Dornellas (2007, p. 11):

> Geralmente são os mais conhecidos e aclamados. Suas histórias são brilhantes e, muitas vezes, começaram do nada e criam grandes impérios. Começam a trabalhar muito jovens e adquirem habilidade de negociação e de vendas.

Esta característica pode ser identificada na família Verussa, pois, tendo habilidades de negociação e vendas, os mesmos ao observarem que muito do leite extraído era inutilizado, por não poderem ser consumidos de maneira rápida, pois, constituem–se de produtos *in natura*, tomaram a iniciativa de vender o excedente ao laticínio local.

Outro momento que pode ser observada a característica do empreendedor nato ocorreu após o início do cultivo de colmeias, pois, aquilo que aparentemente era uma saída por pura necessidade, transformou–se em uma grande oportunidade de negócio. Com o tempo já estavam conhecidos na região, onde conseguiram uma banca na feira do produtor, o que lhes possibilitou a criação de uma marca para a venda do mel produzido. No entanto, observa–se a origem humilde da família e que os mesmos começaram a trabalhar muito jovens, como se observou anteriormente a afirmação de Dornelas (2007, p. 11) "adquirem habilidades em negociação e em vendas".

Dornelas (2007, p. 12), expõe o empreendedor serial como aquele que é "apaixonado não apenas pelas empresas que cria, mas principalmente pelo ato de empreender. É uma pessoa que não se contenta em criar um negócio e ficar à frente dele até que se torne uma grande corporação."

Esse tipo também pode ser notado na família Verussa, pois, ao concluir um desafio, mantinham–se motivados com outros prontamente começados. Em sua história, a família Verussa muitas vezes se envolveu em diversos negócios ao mesmo tempo e mesmo contando com momentos de aparente 'fracasso', estes serviam de estímulo para a superação do desafio seguinte.

A fim de se dar um panorama geral das atividades desenvolvidas pela família Verussa, o que também caracterizam como empreendedores seriais, dentre os vários se podem elencar: produção de leite; produção de queijo; plantio de maçãs; produção de mel; arrendamento de terra para terceiros; cultivo da uva; cultivo do café; cultivo do bicho da seda; cultivo de eucalipto; produção de madeira, escoras e lenha e beneficiamento de café.

Isso demonstra que estavam sempre mudando de desafios, pois tinham grande satisfação em sempre criar alguma coisa nova, um novo

negócio, do que ficarem somente em um negócio esperando que o mesmo crescesse.

Assim, estavam sempre se envolvendo com novos projetos, e muitas vezes, diversos deles ao mesmo tempo. Outra característica observada foi a vasta capacidade em identificar oportunidades de negócio, acreditar nas mesmas, como implementá–las.

O empreendedor por necessidade, conforme assinala Dornelas (2007, p. 14), "cria o próprio negócio porque não tem alternativa. Geralmente não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido. Não resta outra opção a não ser trabalhar por conta própria".

Esse tipo de empreendedor também pode ser observado na família Verussa, pois, ao pressentirem que uma grande crise financeira abatera sobre a região e com isso afetando–os foi então que, surgiu a ideia da produção de queijos, que contribuiu no aumento da renda, que no momento estava muito escassa, pela baixa no preço do leite que era entregue ao laticínio. Da mesma maneira, também com o intuito de gerar renda e polinizar o plantio de maçãs, construíram algumas colmeias, o que lhes renderam uma boa produção de mel o que possibilitou a realização de troca por alimentos que não eram produzidos na área rural, como farinha, sal, feijão, temperos, dentre outros.

Outro momento em que empreenderam por necessidade foi na grande crise financeira que sofreram no cultivo da uva, quando uma praga devastou o plantio até então consolidado, fazendo com que iniciassem outro empreendimento, o cafeeiro. O café era vendido a granel, e ao mesmo tempo que também era pouco o lucro obtido, construíram barracões para o cultivo do bicho da seda, e que proveu a renda da família por cerca de seis anos.

Após esse tempo, surge a dificuldade de manejo para com o cultivo do bicho da seda e assim, a família resolve iniciar outro negócio, o cultivo de eucalipto que seria utilizado para a produção de madeira, escoras, assim como lenha para a produção energética e que consolidara, até o presente momento, as tentativas de negócios da família e deram resultados mais prósperos, fazendo com que tomassem a iniciativa de se buscar um maior espaço no mercado, além da região em que estão estabelecidos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não existe uma receita mágica para o sucesso, o que ocorre é que, por vezes, uns não aproveitam as chances, ao passo que outros o fazem. Assim, alguns visionários percebem a possibilidade de se gerar riqueza por meio de certas oportunidades de negócios.

Perante esse panorama, o principal agente desse processo de mudança é a figura do empreendedor, que com sua originalidade, suas características, bem como a capacidade de valer–se dos recursos disponíveis para operar em meio a lugares diversos, consideram a geração de oportunidades, sejam quais forem, as esferas socioeconômicas.

O empreendedor é o encarregado pelo reconhecimento das oportunidades, perigos e possibilidades, efetivando a função de agente de mudança. De tal modo, o empreendedor intervém no desenvolvimento da região em que está estabelecido.

O agronegócio do Brasil é um conjunto de atividades que produz grandes vantagens e que se encontra em total desenvolvimento. O agronegócio, por um lado, é tido como de economia básica, a ser substituído, pela indústria e, em seguida pelos serviços. Mas mesmo assim, dentro do considerado "básico" existem diferentes patamares de desenvolvimento que passam pela agricultura das "rocinhas" e atingem os planos mais audaciosos do empreendedorismo.

Diante a pesquisa bibliográfica realizada, entende–se que o empreendedorismo traduz–se em um fenômeno global, pertinente ao aumento e desenvolvimento da economia de todas as localidades. A gestão empreendedora no agronegócio é um diferencial para quem quer alcançar a excelência empresarial.

O primeiro momento que se pode caracterizar como um ato empreendedor se deu quando a família Verussa se deparou com o falecimento do patriarca, fazendo com que a família empreendesse por necessidade; outro momento empreendedor que pode ser identificado com a pesquisa

está relacionado com a forma de conduzir os cultivos uma vez que não se abaterão por dificuldade da vida e mantiveram seus negócios e até mesmo desenvolveram e diversificaram suas produções e linhas de cultivo. Portanto, pode–se asseverar que as atividades desenvolvidas pela família Verussa trouxe grandes esperanças de desenvolvimento e crescimento regional, representando assim, em um negócio, cujos colaboradores rurais, são pessoas especialmente "fortes".

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. do C. D. **Metodologia da pesquisa**. Maringá: Centro Universitário de Maringá, 2014. Núcleo de Educação a Distância, C397.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2008.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE DEFESA VEGETAL. **Tecnologia em primeiro lugar**. São Paulo, 2009. Relatório Técnico.

BORTOLOZZI, F.; BERTON, L. **Metodologia de pesquisa**. Maringá: Centro Universitário de Maringá, 2012. Núcleo de Educação a Distância.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Acompanhamento de safra brasileira**: grãos, intenção de plantio, segundo levantamento, novembro / 2009. Brasília, DF: CONAB, 2009.

CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

HOFMANN, R. M.; MELO, et al. A inserção do Brasil no comércio internacional de agrotóxicos — 2000–07. **Indic. Econ. FEE**., Porto Alegre, v. 38, n. 1, p.103–128, 2010. Disponível em: <http://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/view/2421/2854>. Acesso em: 13 jun. 0215.

MENDES, J. T. G. **Agronegócio**: uma abordagem econômica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

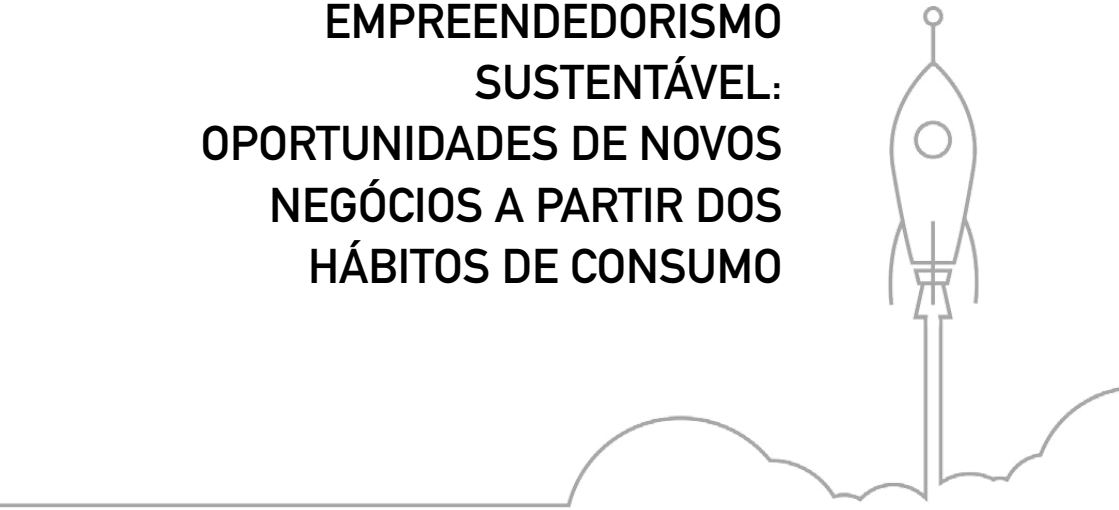
RODRIGUES, R. **Relatório de gestão**: Balanço do Exercício 2004. Relatório do Segundo ano de Governo. Brasília, DF: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2004. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/image/RELATORIO_GESTAO/GM/2004.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2015.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1949.

VERUSSA, G. **Entrevista I**. Apucarana, 18 jun. 2015. 1 arquivo mp3. Entrevista arquivada nos arquivos dos autores desse artigo. Entrevistador: Guilherme C. Ferigato.

VITORINO FILHO, V. A.; SALVATTI, K. et al. A contribuição da teoria dos sistemas. In: SIMPOSIO DE ENSINO DE GRADUAÇÃO, 9., 2011, Piracicaba. **Amostra Acadêmica...** Piracicaba: UNIMEP, 2011. Disponível em: <http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/9mostra/4/31.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2015.

EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL: OPORTUNIDADES DE NOVOS NEGÓCIOS A PARTIR DOS HÁBITOS DE CONSUMO



Dioclecio Moreira Camelo
Professor do Departamento de Design e Moda da Universidade Estadual de Maringá – UEM – e-mail: dmcamelo@uem.br

Andrea Grano Marques
Professora do Programa de Pós-Graduação em Promoção da Saúde do Centro Universitário Cesumar – UniCesumar
e-mail: andreagrano298@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno do empreendedorismo vem sendo estudado ao longo dos anos, pois é o principal fator promotor do desenvolvimento econômico e social de um país. O objetivo deste capítulo é apresentar um método de estudo que identifica novas oportunidades de negócios sustentáveis, a partir da aplicação de ferramentas etnográficas que permitem descrever as necessidades e o cotidiano dos consumidores. Os conceitos de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável tornaram possível a emergência de uma matriz conceitual na qual foram elaboradas, desenvolvidas e reformuladas estratégias, princípios, métodos e técnicas que fazem a mediação da relação do ser humano com o meio natural. Nesta matriz insere–se o conceito de ecoeficiência, que oferece às empresas e indústrias propostas de soluções para os atores envolvidos ao longo do ciclo de vida do produto, assim como dos serviços, e propõe soluções biocompatíveis com o ambiente. Importantes inovações foram introduzidas no mundo empresarial a partir do conceito de sustentabilidade, portanto o capítulo inicia–se apresentando um histórico da sua evolução.

Neste novo cenário do desenvolvimento sustentável, o fator consumo que define e, por sua vez, é definido pelo fator produção merece destaque. As empresas bem como a sociedade civil assumem novo compromisso, pois o modelo proposto e desejado passa a ser baseado em tecnologias limpas e energias renováveis, exigindo das empresas responsabilidade social e ambiental. Portanto, o consumo sustentável pressupõe o envolvimento das empresas e indústrias com o contexto e cotidiano dos consumidores de bens e serviços.

Ao assumir uma postura sustentável, as empresas e as indústrias precisam para fundamentar as mudanças necessárias, incorporar à definição do ciclo de vida adequado do produto, os hábitos de consumo atuais. Desta forma, neste capítulo é descrito um estudo que propõe a criação de novas

ferramentas utilizadas para identificar novas oportunidades negócios sustentáveis, a partir da observação de hábitos de consumo. Ao final, são apresentadas orientações voltadas para o desenvolvimento de novos produtos e para o incentivo de mudanças no comportamento dos consumidores. Estas orientações poderão ser utilizadas por empresas para a prospecção de novos produtos e serviços que permitam aos consumidores manter o uso adequado e otimizado de água e energia em suas residências, contribuindo assim com estratégias para o desenvolvimento do empreendedorismo sustentável.

2 ENTENDENDO O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS EMPRESAS

O tratamento das questões ambientais e, por conseguinte sociais, consideram os problemas concretos advindos do mal uso dos recursos naturais e as suas consequências para as gerações futuras, além do fator econômico intrínseco em qualquer relação produtiva e comercial. Esta mudança de paradigma tem efeitos diretos sobre os produtos e serviços oferecidos para a sociedade (COHEN; WINN, 2007).

2.1 ASPECTOS AMBIENTAIS E SOCIAIS: BREVE HISTÓRICO DA SUSTENTABILIDADE

A Conferência das Nações Unidas para o Ambiente Humano (Unche), realizada em Estocolmo em 1972 (BUSS, 2007), foi a primeira conferência a abordar questões ambientais, caracterizando–se como a primeira iniciativa de avaliar o impacto da relação entre as atividades humanas e o meio ambiente. O encontro enfatizou problemas relacionados à industrialização, tais como degradação do ambiente, chuva ácida e toxicidade, que não eram questões relevantes até este momento. O foco principal das empresas neste período estava pautado no controle da poluição gerada por suas atividades produtivas,

um modo de produção um pouco mais consciente (YOUNG; TILLEY, 2006). Outro marco internacional importante ocorreu na década de 80, quando a Organização das Nações Unidas estabeleceu a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, cujo documento produzido "Nosso Futuro Comum", também conhecido como relatório Brundtland, definiu que "desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades" (THE WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987, p. 67).

Entretanto, no Brasil, estas questões foram abordadas de maneira isolada, em locais onde ocorreram acidentes ambientais graves que culminaram em problemas humanos e sociais, despertando a atenção da opinião pública sobre os seus efeitos para as gerações futuras. Destacou–se, nos anos 80, a poluição endêmica na cidade de Cubatão que resultou em sérias consequências para a saúde da população e para o futuro de centenas de crianças (HOGAN, 1990). Assim como o acidente com resíduos nucleares em Goiânia, que ocasionou a contaminação de famílias pelo césio 137, o óbito de muitas pessoas e o desenvolvimento de anormalidades genéticas em crianças (MIRANDA et al., 2005). O foco para evitar problemas ambientais e outras consequências para a população ficou restrito à questão do destino dos resíduos.

Enquanto que, nesta mesma década até meados dos anos 90, algumas empresas no mundo buscavam alternativas para reduzir os custos produzidos por meio de princípios oriundos de um conceito conhecido como eficiência dos processos produtivos e, por conseguinte, redução dos descartes das indústrias.

A década de 90 foi marcada por um importante evento realizado pela Organização das Nações Unidas, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Cnumad), conhecida como Rio 92 (UNITED NATIONS SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 1992). A Rio 92 reafirmou a Declaração da Conferência de Estocolmo e propôs um novo padrão de desenvolvimento

sustentável com métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. Dentre as dimensões econômicas e sociais destaca–se a temática relacionada às mudanças necessárias a serem introduzidas nos padrões de consumo; e, dentre a dimensão denominada revisão dos instrumentos necessários para a execução das ações propostas, destaca–se a produção e oferta de tecnologias ecos–consistentes e de atividade científica. Outra questão fundamental na Rio 92 foi a formalização do conceito de ecoeficiência definido como maior valor econômico com menos impacto ambiental e oportunidade de negócios.

No início do século XXI, algumas empresas passaram a adotar a ecoeficiência como forma de promover a sustentabilidade em suas atividades. Em 2010, foi aprovada no Brasil a Política Nacional de Resíduos Sólidos que estimula a iniciativa privada e políticas públicas a gerir os resíduos sólidos domésticos e industriais, além de definir ferramentas que orientam a formação de uma legislação ambiental inserida na realidade brasileira. Esta lei foi um marco para a introdução da sustentabilidade nas empresas e, por meio dela, vêm sendo definidas as políticas públicas direcionadas aos processos produtivos. Vale ressaltar que a lei contempla os seguintes objetivos: não geração, redução, reciclagem e tratamento de resíduos sólidos; disposição final ambiental adequada dos rejeitos; racionalização do uso dos recursos naturais no processo de produção de novos produtos; aumento da reciclagem no país; promoção da inclusão social e geração de emprego e renda para catadores de materiais recicláveis (BRASIL, 2012).

Outro fato que marcou o início do século XXI foi a Declaração do Milênio das Nações Unidas, um documento histórico elaborado por representantes de países membros, publicado em setembro do ano de 2000 (UNITED NATIONS, 2000). A declaração estabeleceu oito objetivos de desenvolvimento do milênio, que definiu metas para os países em desenvolvimento. Estas metas pressupuseram melhorias das condições de vida e de bem–estar da sociedade, assim como princípios de sustentabilidade com vistas para o

bem–estar das gerações futuras. Do ponto de vista ambiental, a declaração ofereceu metas que reduzem os efeitos nocivos das atividades humanas no meio ambiente preservando recursos naturais para as gerações futuras. Além disto, a declaração pontua a importância de se desenvolver estratégias hídricas (regionais, nacionais e locais) que promovam o acesso igualitário e adequado à agua potável (UNITED NATIONS, 2000; UNITED NATIONS, 2015).

O Brasil vem transpondo barreiras sociais que dificultavam o surgimento de novas oportunidades para a implementação de ações sustentáveis no âmbito público e privado. Esta transposição foi possível com a conquista de algumas metas definidas após a declaração do milênio. E assim, o país tem ampliado o leque de oportunidades para o desenvolvimento de novos negócios. Este aumento deve ser acompanhado de medidas que orientem a manutenção do consumo dos recursos naturais de maneira sustentável, partindo de oportunidades que possam ser exploradas pelas empresas e que, ao mesmo tempo, estabeleçam regras claras para definir o destino dos resíduos produzidos e o uso eficiente dos recursos, como a água potável e a energia elétrica.

2.2 RELAÇÃO ENTRE SUSTENTABILIDADE E EMPREENDEDORISMO

O conceito de empreendedorismo sustentável emergiu recentemente na literatura acadêmica e define a criação de negócios que combinam, ao mesmo tempo, a geração de valor econômico, social e ambiental. A definição de desenvolvimento sustentável apresentada no Relatório Brundtland e ratificada na Conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente e o desenvolvimento (CNUMAD), Rio 92, revela que sustentabilidade significa um modo de viver saudável e ético, que busca o bem comum e o bem das futuras gerações.

O empreendedorismo, por sua vez, está relacionado com a identificação de oportunidades relacionadas à criação de empresas, de novos produtos e de inovação tecnológica. A visão convencional de empreendedorismo tem como

significado o lucro da exploração de recursos com a lógica implícita de usá–los para gerar o máximo de retorno possível. Ao contrário disto, a visão de empreendedorismo sustentável é entendida como um meio de perpetuar os recursos, com a lógica implícita de usar os recursos humanos e naturais de maneira a aumentar e manter a qualidade de seu funcionamento por mais tempo possível (PARRISH, 2010). Gerlach (2003) definiu como empreendedorismo sustentável o comportamento inovador de atores ou organizações que têm as questões ambientais e sociais como objetivos principais e como vantagem competitiva. Portanto, é fundamental que a relação empresa e sustentabilidade esteja pautada sobre o tripé da sustentabilidade (*Triple Bottom Line*): economia, meio ambiente e sociedade. Porém, alguns autores priorizam uma destas dimensões em detrimento das demais, justificando que o atendimento de uma conduz, de forma direta ou indireta, às demais.

Cohen e Winn (2007) descreveram que o empreendedorismo sustentável está fundamentado nos princípios da economia e do meio ambiente, enfatizando que as empresas devem desenvolver ações ambientais como forma de preservação ambiental. Os autores entenderam que ao alcançar estes objetivos as questões sociais serão atendidas, como exemplo, a redução dos impactos ambientais na fabricação de produtos pode controlar a poluição diminuindo os riscos de doenças e, por conseguinte, aumentando a qualidade de vida da sociedade. A concepção de empreendedorismo sustentável de Young e Tilley (2006) estão pautadas na implementação da ecoeficiência nas empresas. Entretanto, o autor considerou que a ecoeficiência, enquanto princípio e estratégia para solucionar os problemas da sociedade em relação aos ecossistemas envolvidos no ciclo de vida dos produtos não é suficiente, pois apenas retarda o processo de degradação.

Para Choi e Gray (2008), o empreendedorismo sustentável nas empresas deve estar pautado nos três pilares da sustentabilidade. Os autores realizaram um estudo que analisou o processo de desenvolvimento de empreendimentos sustentáveis e relataram que as empresas que compuseram

a amostra abordavam as questões ambientais e sociais separadamente. O estudo permitiu diagnosticar que as questões sociais são interpretadas segundo a visão da responsabilidade social e que, por sua vez, podem ser conduzidas por atores externos, principalmente por organizações sem fins lucrativos ou instituições de suporte comunitário. Em relação às questões ambientais, os autores descreveram a existência de empresas que adotaram a compra de insumos mais caros buscando atender a restrição de origem e de destino adequado, entretanto esta decisão pelo tipo de insumo resultou de maneira negativa nas questões sociais, pois os salários eram inferiores aos praticados no mercado e os funcionários assumiam várias atribuições, visando à redução de custos dos processos produtivos internos. A sustentabilidade implica em incorporar a dimensão social na medida em que os impactos ambientais ocasionam impactos sociais e vice–versa.

Shepherd e Patzelt (2011) consideraram a dimensão social e, desta forma, que o empreendedorismo sustentável deve estar focado na preservação da natureza, no suporte à vida e na percepção e na busca de oportunidades de novos negócios em comunidades. Assim como no desenvolvimento de produtos, de processos e de serviços para as gerações atuais e futuras, proporcionando ganhos financeiros para a sociedade.

2.3 AS OPORTUNIDADES PARA O EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL NO BRASIL

Nas próximas décadas há previsão de aumento da aquisição de bens de consumo, mudanças no perfil de consumo e de seus potenciais clientes. Diversos fatores estruturais, como o envelhecimento populacional, a valorização da qualidade de vida, o consumo precoce e o aumento do poder de consumo das classes de baixa renda serão responsáveis pelo crescimento do mercado consumidor que se mostrará cada vez mais exigentes e responsáveis do ponto de vista socioambiental. O aumento da aquisição e do uso de bens de consumo

pressupõe o aumento do dispêndio de energia e de água, portanto esta nova realidade necessitará de iniciativas do governo e da classe empresarial no sentido de otimizar o uso dos recursos naturais e energéticos. Estima–se, por exemplo, que o uso dos recursos hídricos poderá dobrar nos próximos 20 anos implicando na redução da disponibilidade deste recurso, quando comparado às décadas anteriores (VIMIEIRO, 2005).

Para que seja possível definir planos e, consequentemente, definir oportunidades de negócios sustentáveis é fundamental conhecer inicialmente os hábitos de consumo atuais para, posteriormente, definir as possibilidades de futuro e assim estabelecer ações onde as empresas possam contribuir com a redução do impacto ambiental do consumo doméstico. Esta proposta de consumo sustentável poderá ser promovida por iniciativa das empresas por meio de abordagem diferenciada com o consumidor, passando a ter maior controle sobre os efeitos de seus produtos e serviços. Portanto, algumas medidas deverão ser adotadas, tais como: a promoção da simplicidade voluntária; a aquisição de equipamentos que reduzam o consumo de água e de energia; a redução do uso de contaminantes no processo de fabricação, distribuição, uso e descarte. A simplicidade voluntária significa a economia do uso de energia e água de forma espontânea. Este princípio somente pode ser adotado por famílias cujas necessidades básicas, como segurança de moradia, saneamento básico em sua residência, saúde, educação e qualidade de vida estejam asseguradas. Outros elementos externos podem contribuir para que a simplicidade voluntária seja efetivada, como exemplo, iniciativas governamentais que envolvam a disponibilidade e incentivos para a aquisição ou substituição de produtos por bens e coeficientes.

Para atender às práticas de sustentabilidade é importante que as empresas busquem meios para promover mudanças relacionadas à inovação e ao ciclo de vida dos produtos e serviços, mensurando os impactos ambientais, sociais e econômicos. Portanto, transformar o modelo atual requer mudanças no âmbito das políticas públicas (legislação, programas de incentivo, financiamentos públicos), da sociedade (mudança de padrões de consumo e

atendimento mais justo das demandas de consumo), das empresas e indústrias (uso de processos e coeficientes, implantação de produtos inovadores e do empreendedorismo sustentável).

3 **HÁBITOS DE CONSUMO COMO OPORTUNIDADE DE NOVOS NEGÓCIOS**

Para que se possa identificar oportunidades de negócios sustentáveis é necessário conhecer os hábitos de consumo do público que se deseja atender. Ao aprofundar este conhecimento para os projetos de novos produtos ou serviços as empresas podem incluir o consumidor no processo de desenvolvimento, tornando–o cocriador e, seguramente, tornando–o também o maior beneficiário dos produtos e serviços comercializados. Desta forma, envolvendo o consumidor final é possível explorar suas necessidades, seus desejos e suas expectativas. Os hábitos de consumo, quando bem caracterizados, permitem identificar falhas nos produtos e maior controle sobre o uso, aprimorando a interação entre o usuário e o produto, algo dificilmente alcançado quando analisado somente por meio das tendências de mercado. O conhecimento prévio dos hábitos deve considerar também os aspectos humanos, as percepções que as pessoas envolvidas possuem do contexto social e as opiniões que orientam suas decisões para adquirir um produto, assim como a rotina doméstica. Somente após identificar este panorama é possível oferecer meios que promovam mudanças no comportamento e, com efeito, estabelecer novas oportunidades para o desenvolvimento de produtos e serviços com foco na sustentabilidade.

3.1 MÉTODO DE OBSERVAR E INTERPRETAR AS NECESSIDADES DOS CONSUMIDORES

Pesquisas quantitativas vêm sendo adotadas por diversos segmentos como método para identificar os hábitos de consumo em contextos percebidos

como promissores para novos negócios (THOGERSEN, 2002; HIRSCHL et al., 2003). Apesar de as respostas destas pesquisas permitirem ao investigador definir percentis de consumo e de grupos com comportamentos similares é importante observar que, parte significativa das informações sobre os hábitos de consumo estão mescladas com ações rotineiras e que, aspectos subjetivos do cotidiano dos usuários são informações dificilmente mensuradas. Para elucidar estas questões, instrumentos qualitativos podem ser associados em estudos sobre o comportamento de consumo de uma determinada população investigada. Portanto, nestas pesquisas podem ser empregadas entrevistas semiestruturadas, o *shadowing* (observação do usuário em determinada atividade) e o vídeo–tour (gravação do entorno da observação) que permitem ao investigador registrar o cotidiano dos investigados de forma direta, assim como o uso da etnografia.

As ferramentas provenientes da etnografia compõem um conjunto de subferramentas, também conhecidas como sondas culturais que, por sua vez, atribui ao investigado o registro de tarefas pré–estabelecidas ou de aspectos importantes do cotidiano. Estas ferramentas ampliam a observação direta do consumidor e permitem aprofundar o conhecimento de questões intrínsecas relativas ao cotidiano dos usuários. Por meio delas, o pesquisador propõe a execução de tarefas aos investigados estabelecendo perguntas a serem respondidas ao longo da realização da atividade. Esta técnica resulta no envolvimento do investigado com a pesquisa e proporciona interação com o processo de desenvolvimento de um novo produto. O participante é provocado a dar respostas inspirativas, e a partir destas respostas e das observações registradas, é possível ao pesquisador identificar desejos, expectativas e necessidades dos consumidores sobre o produto e sobre a realização das atividades no cotidiano (BOEHNER et al., 2007).

Há registro de pesquisas realizadas por Gaver et al. (1999) que adotaram as sondas culturais como técnicas para compreender a rotina de vida de idosos residentes em comunidades suburbanas na Finlândia, Itália e

Holanda. O uso destas ferramentas permitiu identificar oportunidades para o desenvolvimento de intervenções urbanas no sentido de proporcionar a integração desses idosos em suas respectivas comunidades.

A pesquisa realizada por Elizondo–Elizondo e Lofthouse (2010) utilizou a aplicação de questionário com perguntas objetivas para capturar a percepção do uso da água nas atividades domésticas, antes do uso das técnicas de sondas culturais e, posteriormente, entrevistas para preencher lacunas com informações necessárias para a análise dos dados. O objetivo do trabalho foi identificar os efeitos dos fatores culturais na influência do comportamento de lavar louças, em indivíduos residentes na Inglaterra e no México, com vistas para um consumo sustentável.

3.2 ESTUDO DE CASO: FERRAMENTAS PARA IDENTIFICAR OS HÁBITOS DE CONSUMO DE FAMÍLIAS

O Núcleo de Design e Sustentabilidade da Universidade Federal do Paraná (UFPR), coordenado pelo professor Aguinaldo dos Santos, desenvolveu um projeto de pesquisa e–Wise para identificar os hábitos de consumo domésticos, relacionados ao uso de água e energia. A pesquisa exploratória utilizou questionário (*survey*), ferramentas etnográficas de sondas culturais e entrevistas semiestruturadas visando à definição de cenários futuros e o estabelecimento das diretrizes de orientação para as indústrias e políticas públicas, conforme está apresentado na figura 1.

Figura 1 – Ordem das atividades realizadas durante a pesquisa para observar os hábitos de consumo das famílias de baixa renda residentes nas HIS

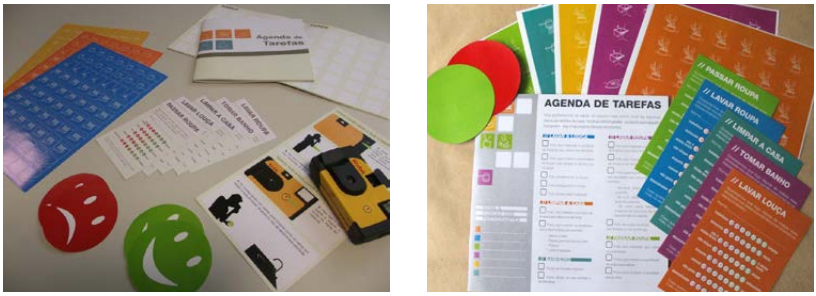
Fonte: O autor

A definição, aplicação e análise das sondas culturais consistiram de dez atividades sobre os hábitos de consumo de água e energia por famílias. As atividades iniciaram com uma revisão bibliográfica sobre as ferramentas e métodos de aplicação das sondas culturais disponíveis na literatura científica e em grupos de pesquisa que desenvolvem pesquisas similares com foco em comportamento humano, intervenções de design junto ao usuário e inclusão do usuário no processo de desenvolvimento de novos produtos. Após identificadas as principais ferramentas e formas de análise, membros do núcleos promoveram um workshop que permitiu gerar um número significativo de conceitos e ferramentas para registrar a rotina das famílias a serem pesquisadas. Além das ferramentas, foram identificados os meios de obter tais informações das famílias. Depois de definir o espaço de possíveis

ferramentas para uso na pesquisa, especialistas da antropologia, psicologia e design e cultura foram consultados para apontar quais ferramentas seriam mais adequadas à realidade das famílias de baixa renda e em que momento estas deveriam ser adotadas na pesquisa.

A *survey* foi elaborada para identificar o perfil das famílias da comunidade. As ferramentas etnográficas de sondas culturais foram desenvolvidas por uma equipe multidisciplinar (CAMELO et al., 2012; DAROS et al., 2014) para serem utilizadas pelas famílias no registro das atividades domésticas do uso de água e energia, e também para o registro de preferências, expectativas e desejos em relação a estas atividades. A figura 2 apresenta as ferramentas etnográficas, demonstradas as primeiras ferramentas desenvolvidas pela equipe e sua versão definitiva após melhorias.

Figura 2 – Ferramentas piloto (a) e ferramentas definitivas (b) de sondas culturais utilizadas para registro do cotidiano das famílias investigadas



(a) (b)

Fonte: fotos do projeto e–Wise

A seleção das ferramentas resultou em um kit de sondas culturais composto por vários instrumentos como cartões de mensagens com lembretes e dúvidas; diário fotográfico utilizando–se câmera descartável; definição de tarefas a cumprir; registro em um mapa com a descrição e frequência das atividades realizadas pelo investigado.

3.3 APLICAÇÃO DO KIT DE SONDAS CULTURAIS EM FAMÍLIA DE BAIXA RENDA

O kit de sondas culturais foi adotado na pesquisa realizada por Daros (2013) ao estudar os hábitos de consumo de água e energia, assim como o cotidiano das famílias de baixa renda, durante a realização das atividades domésticas, principalmente a lavagem de roupas. As famílias que compuseram a amostra do estudo foram de baixa renda e residentes em habitações de interesse social (SANTOS et al., 2012). Por meio desta pesquisa, foi possível traçar um perfil futuro de consumo, estabelecendo diretrizes com a finalidade de orientar o poder público e as indústrias para a promoção de mudanças nos hábitos de consumo, com foco na sustentabilidade.

O estudo, cujo objetivo foi identificar os padrões de consumo, adotou o método de cenários futuros para estabelecer possíveis soluções de produtos e serviços a serem utilizados por estas famílias. Por meio destes cenários, a pesquisa identificou diretrizes de orientação para alcançar uma realidade favorável ao consumo sustentável dos recursos nos próximos anos.

A autora, ao analisar os dados, identificou que a lavagem de roupas tem importância significativa no orçamento das famílias e na frequência de realização como atividade doméstica, sendo a atividade de maior relevância para a pesquisa. O estudo descreveu que os eletrodomésticos utilizados foram a máquina de lavar, o tanquinho e a centrífuga e que as entrevistadas relataram as etapas da lavagem de roupa e que ciclos dos equipamentos são escolhidos considerando aspectos como as cores, sujidade e o tipo de tecido das roupas e destacaram que o processo completo de três molhos, o tempo de lavagem é demorado e dispendioso, tanto para água como para energia. Em alguns casos, o uso do tanquinho foi considerado mais eficaz e econômico, podendo fornecer águas cinzas para outras atividades, como a lavagem de calçadas. Como sugestão, algumas famílias propuseram a redução do tempo dos ciclos de lavagem com maior eficiência de limpeza e redução de insumos. A miniaturização foi outro aspecto comentado, pois os espaços das

residências são reduzidos e também para maior ecoeficiência no consumo de água, energia e químicos. Neste caso, o redesign dos equipamentos poderia introduzir novas tecnologias, aumentando a eficiência, reduzindo o uso de recursos e a quantidade de resíduos (DAROS, 2013).

Como resultado, a pesquisa permitiu conhecer aspectos sobre o estilo de vida das famílias, as formas sobre como cada família utiliza a água e a energia em sua residência, as carências e sugestões comuns entre si sobre algumas das atividades domésticas observadas e, principalmente, detalhes sobre o processo de lavagem de roupas desde o acúmulo das roupas sujas até seu armazenamento para uso. Ao final da pesquisa foi possível definir um número de orientações voltadas para as indústrias e para a elaboração de políticas públicas sobre como promover o desenvolvimento de novos produtos e estabelecer formas de propor mudanças no comportamento dos consumidores de baixa renda, visando um consumo sustentável (DAROS, 2013). Estas orientações são oportunidades de negócios que induzem as empresas a oferecer novos produtos e serviços que permitam aos consumidores manter o uso adequado e otimizado de água e energia em suas residências, contribuindo assim com estratégias para o desenvolvimento do empreendedorismo sustentável.

As novas oportunidades de negócios poderão observar as seguintes orientações (SANTOS; DAROS, 2014):

- desenvolver produtos que otimizem o uso de água e energia utilizando a ecoeficiência, a fim de permitir maior controle no uso destes recursos por parte dos consumidores;
- reeducar os hábitos atuais de lavagem de roupas por meio do uso de insumos que substituam ou reduzam o uso de água, energia e de menor impacto ambiental, ou a substituição da água ou da energia por químicos que desempenhem a mesma função;
- permitir o monitoramento em tempo real e periódico sobre o consumo de água e energia de cada equipamento;

- incluir outras fontes de água e energia nas atividades, como o reuso de água de fontes alternativas (águas cinzas ou de chuvas) e fontes de energias alternativas, como o uso da energia humana incentivando atividades físicas em casa;
- proporcionar meios para que o próprio consumidor faça a manutenção dos equipamentos, prolongando a vida útil dos produtos e a diminuição do descarte;
- desenvolver equipamentos que permitam a mobilidade na residência, garantindo que sejam guardados após o uso em local protegido das intempéries.

4 **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A promoção da sustentabilidade nas empresas pode partir de observações mais próximas do contexto e realidade dos consumidores, abrindo o leque de oportunidades para a criação de novos negócios e transformando os consumidores em copartícipes no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Iniciativas neste sentido podem conduzir a mudanças na postura das empresas em relação a seus próprios consumidores, buscando meios para inovar e atender as três dimensões do tripé da sustentabilidade.

O uso do kit de sondas culturais permitiu a identificação de oportunidades de novos negócios sustentáveis e orientações para o atendimento das demandas do mercado. É necessária a criação de linhas de financiamento e de programas de substituição de equipamentos domésticos por parte do governo, sendo fundamental que as indústrias assumam seu papel como indutor de mudanças nos padrões de consumo atuais, com vistas para a manutenção de um futuro sustentável dos recursos naturais e energéticos e no atendimento às necessidades humanas.

Portanto, é necessário que as políticas públicas, as tecnologias desenvolvidas no Brasil e o compromisso das empresas com a sustentabilidade

caminhem em consonância com a globalização, principalmente em relação ao que é adotado por países desenvolvidos. Estes aspectos associados às mudanças culturais do ser humano com o meio ambiente permitirão que o mercado brasileiro desenvolva iniciativas empresariais sustentáveis para promover um futuro mais adequado às próximas gerações.

Como prolongamento deste trabalho, pesquisas podem ser realizadas no sentido de avaliar as orientações estabelecidas para a prospecção de novos negócios sustentáveis, considerando tanto o ciclo de vida do produto como também seu impacto econômico, ambiental e social. Outra proposta seria detalhar o método adotado neste trabalho transformando–o em um modelo que possa ser empregado pelas empresas como forma de possibilitar a observação e análise dos potenciais mercados e do desenvolvimento de novos produtos e serviços, tendo a sustentabilidade como princípio e meta para direcionar as ações das empresas no Brasil.

REFERÊNCIAS

BOEHNER, K. et al. **How HCI interprets the probes**. San Jose: ACM, 2007. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 2007. p.1077–1086.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Politica Nacional de Resíduos Sólidos**: contexto e principais aspectos. Brasília, DF, 2012. Disponível em: < http://www.mma.gov.br/cidades–sustentaveis/residuos–solidos/politica–nacional–de–residuos–solidos/contextos–e–principais–aspectos>. Acesso em: 27 jun. 2015.

BUSS, R. **United Nations Conference on the Human Environment (UNCHE)**. Stockholm, 2007. Disponível em: < http://www.eoearth.org/view/article/156774/ >. Acesso em: 6 jul. 2015.

CAMELO, D. et al. Aplicação de sondas culturais para registrar hábitos de consumo de água e energia: aplicação piloto em famílias de baixa renda. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN (P&D DESIGN, 10., 2012, São Luis. **Anais…** Universidade Federal do Maranhão, São Luis, 2012.

CHOI, D. Y.; GRAY, E. R. The venture development processes of "sustainable" entrepreneurs. **Management Research News**, New York, v. 31, no. 8, p. 558–569, 2008.

COHEN, B.; WINN, M. I. Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 22, no. 1, p. 29–49, 2007.

DAROS, C. **Design para a sustentabilidade**: oportunidades de inovação a partir dos hábitos de consumo na habitação de interesse social. 2013. 165 f. Dissertação (Mestrado)–Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

DAROS, C. et al. Avaliação qualitativa de hábitos de consumo: resultados preliminares à partir do método das sondas culturais. In: SILVA, G. F.; LEITE, N. S. (Org.). Rede de Pesquisa: uso racional de água e eficiência energética em Habitações de Interesse Social. **Anais...** São Cristóvão: Universidade Federal de Sergipe, 2014. p. 35–76.

ELIZONDO–ELIZONDO, G. M.; LOFTHOUSE, V. A. Patterns of conservation and domestic water use in different cultures: a comparison between Mexico and the UK. In: ANNUAL INTERNATIONAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT RESEARCH CONFERENCE, 16., 2010, Hong Kong. **Annals…** Hong Kong: [s.n.], 2010. p.184–195.

GAVER, B. et al. Cultral probes. **Magazine Interactions**, New York, v. 6, no. 1, p. 21–29, Jan./Feb. 1999.

GERLACH, A. Sustainable entrepreneurship and innovation. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Leeds, v. 17, p. 125–132, 2003.

HIRSCHL, B. et al. New concepts in product use for sustainable consumption. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 11, p. 873–881, Dec. 2003.

HOGAN, D. J. Quem paga o preço da poluição? Uma análise de residentes e migrantes pendulares em Cubatão. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 1990, Caxambu. **Anais**… Belo Horizonte: ABEP, 1990. v. 3.

MIRANDA, F. J. et al. Acidente radioativo de Goiânia: o tempo cura todos os males? **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 1, p. 59–87, 2005.

PARRISH, B. D. Sustainability–driven entrepreneurship: Principles of organization design. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 25, p. 510–523, 2010.

RELATÓRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Projeto e–Wise**: relatório: resultado da pesquisa de campo na comunidade Mirante do Iguaçu em Balsa Nova (PR). Curitiba, 2012.

SANTOS, A. D. et al. Hábitos de consumo de energia & água: um estudo qualitativo em Habitações de Interesse Social. In: ENCONTRO DE COORDENADORES DA REDE DE PESQUISA SOBRE O USO RACIONAL DE ÁGUA E EFICIÊNCIA ENERGÉTICA EM HABITAÇÕES DE INTERESSE SOCIAL, 3., 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Ed. da Universidade Federal do Paraná, 2012. p. 225–236.

SANTOS, A. D.; DAROS, C. **O hábito de lavar roupas**: uma agenda de inovação voltada para a atividade de "lavar roupa" no âmbito da habitação de interesse social no Paraná. Curitiba: Insight, 2014.

SHEPHERD, D. A.; PATZELT, H. The new field of sustainable entrepreneurship: studying entrepreneurial action linking "What is to be sustained" with "What is to be developed". **Entrepreneurship Theory and Practice**, New York, v. 35, no. 1, p. 137–163, 2011.

THE WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our Common Future**: brundtland report. Oxford: Oxford University Press, 1987.

THOGERSEN, J. Human values and the emergence of a sustainable consumption pattern: A panel study. **Journal of Economic Psychology**, New York, v. 23, p. 605–630, 2002.

UNITED NATIONS. **United Nations Milennium Declaration**. New York: United Nations Information Centre, 2000.

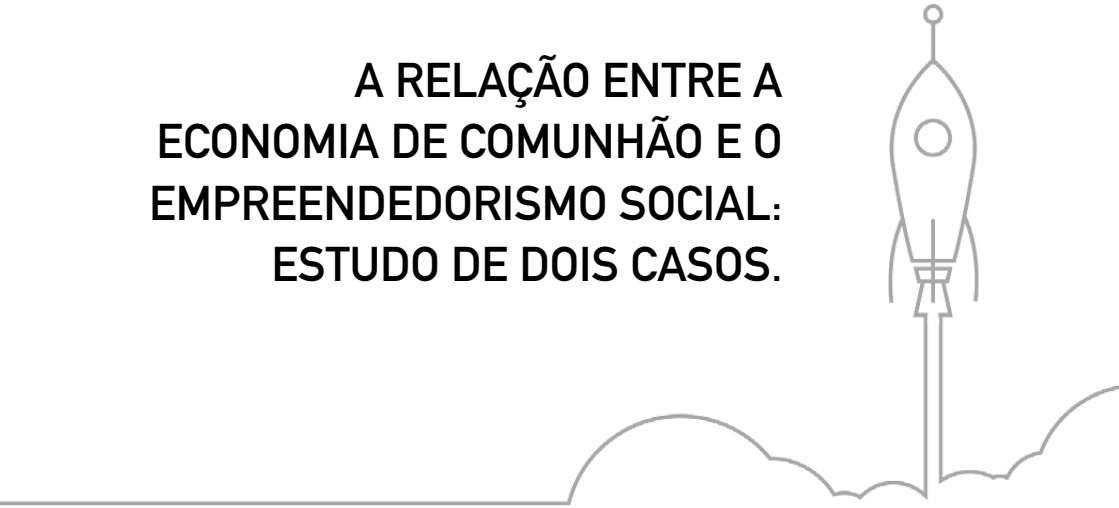
UNITED NATIONS. SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Agenda 21**. United Nations Conference on Environment & Development. Rio de Janeiro, 1992. p. 351.

UNITED NATIONS. DEPARTMENT OF ECONOMIC. **The Millennium Development Goals Report 2015**. New York: United Nations Publications, 2015.

VIMIEIRO, G. V. **Educação ambiental e emprego de equipamentos economizadores na redução do consumo de água em residências de famílias de baixa renda e em uma escola de ensino fundamental**. 2005. 130 f. Dissertação (Mestrado)–Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

YOUNG, W.; TILLEY, F. Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. **Business Strategy and the Environment**, New York, v. 15, no. 6, p. 402–415, 2006.

A RELAÇÃO ENTRE A ECONOMIA DE COMUNHÃO E O EMPREENDEDORISMO SOCIAL: ESTUDO DE DOIS CASOS.



Cláudia Herrero Martins Menegassi

Docente do Mestrado de Gestão do Conhecimento nas Organizações
UniCesumar – e-mail claudia.menegassi@unicesumar.edu.br

1 **INTRODUÇÃO**

O empreendedorismo é um tema que vem sendo cada vez mais abordado em trabalhos acadêmicos. Exemplo disso são os encontros de administração os quais são diretamente voltados para o tema, como é o caso do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE) – e eventos dentro dos quais existem áreas temáticas destinadas a esse assunto, como é o caso do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós–Graduação em Administração (EnAnpad) – que tem entre suas áreas temáticas uma chamada de empreendedorismo e comportamento empreendedor. E esse mesmo fenômeno se observa em tantos outros eventos e periódicos.

Dentro do tema, existe uma série de subdivisões em que o empreendedorismo foi definido. Muitas delas estão, de certa forma, estruturadas em termos de clareza de conceitos; outras estão ainda buscando a própria identidade, ou seja, são áreas cuja definição não é ainda totalmente unânime ou acabada. Entre essas subdivisões está o empreendedorismo social que é abordado em vários artigos sem, porém, que haja uma coerência unânime entre suas definições.

Várias são, de fato, as iniciativas que poderiam formar esse conceito e no contexto de iniciativas sociais encontra–se um modo de gestão voltado para esses fins: a Economia de Comunhão. Também esta é uma iniciativa relativamente nova – teve seu início em 1991 – cuja teoria também está em fase de construção.

O que se questiona no presente trabalho é se a Economia de Comunhão pode ou não ser analisada sob a ótica do empreendedorismo social e quais preceitos ou premissas básicas justificariam tal definição? O objetivo do presente artigo é justamente o de responder a essa questão. Para se atingir esse objetivo, serão apresentadas as definições de empreendedorismo, de empreendedorismo social, da Economia de Comunhão e, ainda, por meio da análise de alguns casos de empresas que adotaram essa abordagem de

gestão, se buscará verificar se existem nelas as características típicas do empreendedorismo social.

Este trabalho está dividido em seis partes. A primeira parte é a introdução. A segunda parte é composta pelo referencial teórico, cujos temas tratados são empreendedorismo, empreendedorismo social e Economia de Comunhão. Na terceira parte são apresentados os procedimentos metodológicos. A quarta parte é composta pela caracterização das duas empresas estudadas. A quinta parte refere–se à análise dos dados e interpretação dos resultados e, por fim, na sexta parte são apresentadas as considerações finais.

2 **REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção será apresentado o referencial teórico referente ao empreendedorismo e à Economia de Comunhão.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um termo constituído de várias definições. O que se encontra, todavia, em todas elas é a ideia de exploração de oportunidades, de inovação, de criatividade, de iniciativa, de risco, de independência, de recompensa.

Na definição de Shane (2003, p. 4, tradução nossa):

> Empreendedorismo é uma atividade que envolve descoberta, avaliação e exploração de oportunidades para introduzir novos produtos e serviços, modos de organização, mercados, processos e matérias–primas através da organização de esforços que anteriormente não existiam[1].

[1] No original: "*Entrepreneurship* is an activity that involves the discovery, evaluation and exploitation of opportunities to introduce new goods and services, ways of organizing, markets, processes, and raw materials through organizing efforts that previously had not existed".

Sahlman (1999) definiu empreendedorismo como um estilo de gerenciamento que envolve perseguir oportunidades sem considerar os recursos limitados. O termo empreendedorismo é derivado do termo empreendedor (*entrepreneur*) de origem francesa que define aquelas pessoas que assumem riscos e começam algo novo (DORNELAS, 2001). Riscos, na visão de Shane (2003), é, inclusive, parte necessária do processo empreendedor.

Segundo Hisrich e Peters (2004), empreendedorismo é o processo dinâmico de criar algo com valor – mesmo se o produto ou serviço não seja novo ou único, o valor deve ser infundido e reconhecido pelo público para o qual se direciona – por meio de indivíduos que dedicam seu próprio tempo, esforços e recursos assumem e assumem riscos financeiros e sociais a fim de receber como retorno a satisfação e a independência econômica e pessoal.

O termo 'empreendedor', segundo Oliveira Filho et al. (2005), surgiu na França por volta dos séculos XVII e XVIII, empregado pelo economista francês Jean Baptiste Say. Já no século XX quem mais se aproximou do termo foi Schumpeter (1985). De acordo com esse autor, empreendedorismo é um processo dinâmico e descontínuo de novas combinações de recursos. Ele o caracteriza como inovação, como mudança, ou seja, a realização de novas combinações, introdução de um novo produto, de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, conquista de novas fontes de matérias–primas e o estabelecimento de uma nova organização. Kanter (2000 apud SCHLEMM; SOUZA, 2005) reforça este conceito afirmando que a criatividade consiste em reorganizar elementos já existentes com o objetivo de criar novas possibilidades.

Uma nova criação, todavia, está ligada também ao reconhecimento da necessidade das pessoas. É evidente que a nova criação, por assim dizer, deve ter o caráter de utilidade para a sociedade. Isso justifica o início do processo de inovação, por meio da criatividade. A criatividade, segundo Dumont (1989 apud GOMES FILHO; HONESKO, 2004), se traduz na capacidade de usar a imaginação para implementar novas ideias. A inovação segue a criatividade no

sentido de que o desenvolvimento de novos produtos e serviços concretiza–se após a ideia. Inovação, segundo Gomes Filho e Honesko (2004, p. 43) "implica em mudanças, começando por combinar criatividade, visão, ação, liberdade e oportunidades o que, provavelmente, fará as coisas acontecerem". Certamente, esse processo incorrerá em certo teor de risco, mas geralmente com grandes chances de proporcionar algum tipo de retorno.

A identificação de oportunidades é o ponto inicial do empreendedorismo. Shane (2003) explora profundamente este conceito, afirmando que em primeiro lugar o empreendedorismo requer a existência de oportunidades ou situações nas quais as pessoas acreditam que elas possam usar novos caminhos para reunir recursos e gerar lucro. O empreendedorismo requer ainda a habilidade de reconhecer as oportunidades. As diferenças entre as pessoas é algo que acrescenta neste caso, por ampliar e diversificar a percepção das pessoas frente aos mesmos fenômenos.

Shane (2003) estrutura todo o seu livro sobre a base do conceito de oportunidade e expõe alguns passos pelos quais, segundo ele, deve passar o processo empreendedor. O processo parte da existência da oportunidade e, posteriormente, a descoberta dela. Em seguida, vem a decisão de explorá–la ou não, o que dependerá, sobretudo, das particularidades de cada indivíduo. Passada esta fase, se a decisão de explorá–la foi tomada, começa–se a pensar na aquisição dos recursos que consiste no processo pelo qual as pessoas adquirem recursos financeiros para explorar uma oportunidade empreendedora. Logo após deve existir a estratégia empreendedora, ou seja, as estratégias por meio das quais os empreendedores exploram novas oportunidades de risco. A seguir, procura–se organizar o processo, que consiste em criar esquemas e estruturas que deem suporte ao empreendimento. O resultado será oriundo de toda esta estrutura, sendo que cada passo funciona como um "filtro" que deixa a ideia ir para frente somente se ela tem potencial para isto.

Ainda, de acordo com Kantis e Komori (apud MACHADO; BARANIUK; BASTOS, 2003, p.102):

> Alguns aspectos precisam ser observados em iniciativas que visem o empreendedorismo, tal como a importância de um compromisso social e econômico de longo prazo para que o processo de identificar a oportunidade resulte na efetivação do empreendimento.

Esta afirmação introduz o conceito de empreendedorismo social que é abordado a seguir.

2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O termo empreendedorismo social é uma das ramificações que surgiram dentro do conceito de empreendedorismo cuja definição ainda está em fase de formação. Muitos estão sendo os trabalhos que abordam o tema, nos quais foram feitas algumas tentativas de conceitualização do termo. Na tentativa de compreender melhor no que consiste o empreendedorismo social a fim de observar se a Economia de Comunhão se enquadra nesse conceito é que são apresentadas as diversas abordagens encontradas sobre o tema.

Melo Neto e Froes (2002) definem empreendedorismo social como um novo paradigma de desenvolvimento que vê o empreendedorismo sob uma nova ótica, partindo dos anseios e demandas das bases comunitárias, norteando–se em valores como cooperação, partilha, solidariedade, desenvolvendo–se a capacidade de autonomia de cada população visando–se à autossuficiência e emancipação de forma sustentável e com visão sistêmica e de longo prazo.

Segundo J. Gregory Dees (1998), professor de empreendimentos sociais na *Graduate School of Business* (Faculdade de Administração) da Universidade de Stanford, o empreendedorismo social envolve os novos empreendimentos sem fins lucrativos, mas também pode incluir empreendimentos de negócios de propósitos sociais, juntando elementos sem fins lucrativos com elementos com fins de lucro. Sendo assim, o empreendedorismo social assume papel relevante para indicar os caminhos que conduzem ao bem–estar social, por ser ele sensível aos valores interpessoais.

Existem alguns conceitos que estão ligados à ideia de empreendedorismo social. Entre eles destacam–se capital social, comércio justo, cooperativismo e até mesmo distritos industriais.

O capital social, na visão de Putnan (1996), consiste em um conjunto de características da organização social, considerando as redes de relações entre indivíduos e as normas de comportamento dentro dessas relações, assim como questões relacionadas à confiança e obrigações mútuas. A ideia é que o capital social auxilie nas ações colaborativas que visam o benefício das comunidades. A confiança entre os indivíduos é a base de todo este relacionamento criado, como já dizia a filosofia do humanismo cristão, presente no tempo da renascença. Nesta visão, os relacionamentos pessoais eram vistos como propulsores de desenvolvimento, enquanto a deterioração desses mesmos relacionamentos ocasionava o declínio da economia (BRUNI, 1996).

O capital social está ligado ao conceito de bens relacionais, definidos pelo professor da Universidade de Pádua (Itália), economista e coordenador do Movimento por uma Economia de Comunhão, Benedetto Gui (apud BRUNI, 2001, Tradução nossa), como:

> Aqueles bens que nascem de relacionamentos, de 'encontros' nos quais a identidade e as motivações do outro com o qual se interage são elementos essenciais na criação e no valor do bem. A amizade é um típico bem relacional.

São denominados bens relacionais justamente por indicarem que no âmbito das relações interpessoais se criam verdadeiros bens que são relevantes também para a economia. Outro conceito relacionado à ideia de empreendedorismo social é o do comércio justo (GARCIA JÚNIOR; MACHADO, 2005). Trata–se de uma parceria comercial entre pessoas de baixa renda – geralmente artesãos – e organizações internacionais que importam estes produtos justamente por seu cunho social, propiciando a estes trabalhadores melhores condições de troca, pois o preço que pagam pelos produtos é muito

superior ao preço de mercado interno. Além dos benefícios implícitos na troca, outra atitude presente no comércio justo é bônus e incentivos para a comunidade da qual parte o produto. O que se visa com o comércio justo é o contato direto entre o produtor e o consumidor, o que por si só já traz maiores benefícios do que se tivessem intermediários, e espera–se que este contato reflita o propósito dessa atividade, que é justamente a distribuição da riqueza em modo digno e justo (SEBRAE, 2004).

Um terceiro conceito importante na mesma área é o de cooperativismo. A própria organização das cooperativas é considerada por alguns autores como sendo um tipo de empreendedorismo social. Efetivamente o conceito não se resume a isso, mas certamente o cooperativismo é parte dele.

Uma cooperativa é uma organização constituída por membros de determinado grupo econômico ou social, que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade. As premissas do cooperativismo são a identidade de propósitos e interesses e a ação conjunta, voluntária e objetiva para a coordenação de contribuições e serviços. Dentro desse conceito está a economia solidária e talvez seja também pela existência dessa iniciativa que muitos ligam a ideia de empreendedorismo social com cooperativismo ou autogestão.

> Na economia solidária o que se busca é assegurar a cada um o mercado para seus produtos e uma variedade de economias externas, de financiamento à orientação técnica, legal, contábil etc, por meio da solidariedade entre produtores autônomos de todos os tamanhos e tipos (SINGER, 1999, p.132).

Trata–se de uma forma de organização das atividades econômicas e da produção, do consumo e do crédito, que visa a igualdade de direitos entre as pessoas.

Por fim, outro conceito que está de certa forma relacionada com o empreendedorismo social é o de distrito industrial. Os distritos industriais

combinam traços capitalistas com outros da economia solidária. Nasceram e são mais desenvolvidos na Itália, na denominada **Terceira Itália**, composta por regiões situadas no norte do país, mas também algumas do centro. São formados por pequenas empresas que se especializam num dado ramo de atividade. Esta iniciativa serviu como alavanca para a economia italiana e propiciou maior cooperação entre as empresas que, embora concorrentes entre si, procuram o êxito de todas, ajudando–se mutuamente. O que se pretende com estes distritos é conseguir obter ganhos de produtividade, por meio da cooperação entre as empresas, o que viabiliza a baixa de preços para enfrentar a concorrência sem prejudicar os trabalhadores. Ou seja, é uma lógica que vai contra aquela presente no mercado de concorrência perfeita tradicional onde os custos são cortados por meio de demissões ou de reduções salariais (SINGER, 2004).

A definição de empreendedorismo social, além dos conceitos apresentados acima, segundo abordagens de vários autores de artigos atuais sobre o tema, está também associada às associações sem fins lucrativos e não governamentais (as ONGs), sendo muitas vezes apresentada como sinônimo absoluto de terceiro setor, como a definição adotada pela Ashoka, que é uma organização internacional, sem fins lucrativos, criada em 1980, que identifica e investe no que denominam empreendedores sociais, também encontrado em vários artigos como o de Duarte e Santos (2003), entre tantos outros. O termo já foi usado até mesmo para se referir a empresários que aderem a práticas de responsabilidade social.

O que se percebe é que, mesmo não estando ainda totalmente definido, o termo tem chamado muito a atenção de pesquisadores atualmente. Um exemplo claro disso é o relatório GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (2004). Este relatório é um estudo anual sobre empreendedorismo que é feito em dezenas de países do mundo todo; em 2004, pela primeira, vez pesquisou–se o empreendedorismo social em alguns países, entre eles o Brasil. No caso do Brasil, este estudo constatou que a taxa de atividade do empreendedorismo

social (SEA – *Social Entrepreneurship Activity*) foi de 1,05%, o que significa que este percentual da população adulta estava engajada em alguma forma de atividade que tinha objetivos sociais ou comunitários.

Enfim, o empreendedorismo social é uma terminologia que tem sido usada de forma ampla, o que dificulta uma definição mais precisa do conceito. Uma tentativa de definição importante é a apresentada por J. Gregory Dees (1998), segundo o qual o empreendedorismo social envolve tanto os empreendimentos sem fins lucrativos como os empreendimentos de negócios de propósitos sociais, mas com fins de lucro e organizações híbridas. Partindo desse conceito, permite–se que o empreendedorismo social tenha um campo de ação mais amplo.

2.3 A ECONOMIA DE COMUNHÃO

A Economia de Comunhão – que neste trabalho também está identificada pela sua sigla característica "EdC" – é uma iniciativa que surgiu no Brasil em 1991 a partir de uma ideia de Chiara Lubich, italiana, fundadora do Movimento dos Focolares. Na ocasião de uma visita sua ao país deparou–se com a realidade de fortes contrastes sociais presentes aqui. A cidade de São Paulo chamou particularmente sua atenção pelo contraste social.

Desde o início do movimento, em 1943, na cidade de Trento em tempos de guerra, Chiara Lubich e outras pessoas que se juntaram a ela, iniciaram uma rede de solidariedade que se traduzia em ações concretas de ajuda mútua. Esta comunidade cresceu e se espalhou por todo o mundo, estando hoje presente em 182 países com cerca de 2 milhões de seguidores e simpatizantes. O propósito que sintetiza o movimento é a busca da unidade entre as pessoas e entre os povos (HISTÓRIA..., 2015).

Desde seu início, portanto, a comunhão de bens foi uma realidade vivenciada entre os membros do movimento. Foi dessa cultura da partilha vivida ao longo de décadas que surgiu a iniciativa da Economia de Comunhão.

O projeto consistia em criar empresas, ou redimensionar as já existentes, que fossem administradas por pessoas competentes a fim de que dessem lucro. O lucro seria dividido em três partes: uma parte para os pobres, uma para reinvestimento na própria empresa e outra para a denominada formação de 'homens novos', ou seja, para fomentar iniciativas que difundissem esta cultura, pela compreensão de que um modo de gestão empresarial nestes moldes implica uma mudança de mentalidade (LUBICH, 2004). Todavia, as empresas deveriam agir com liberdade. De fato, na prática as três partes não precisam ser necessariamente iguais. Cada empresa deve entender em seu cotidiano, como fazer para que a divisão dos lucros não comprometa o seu bom andamento.

Chiara Lubich (2002, p.17) define do seguinte modo as empresas da EdC:

> As empresas da Economia de Comunhão empenham–se, em todos os aspectos de suas atividades, em pôr no centro das atenções as exigências e as aspirações do homem e as instâncias do bem comum. As empresas que fazem parte do projeto EdC, muito embora atuando no mercado e sendo, para todos os efeitos, sociedades ou firmas comerciais, propõe–se, como sua própria razão de ser, a fazer da atividade econômica um lugar de "comunhão": comunhão entre quem tem bens e oportunidades econômicas e quem não os tem; comunhão entre todos os sujeitos envolvidos de modos diversos nessa mesma atividade.

Não se trata de assistencialismo. Pelo contrário, Bruni diz em uma entrevista concedida ao jornal O Povo, quando esteve no Brasil em agosto de 2004:

> O real desafio dos programas sociais é fazer nascer nas pessoas o desejo de pôr–se em movimento. Se faltar isso, podemos encher os bolsos de uma pessoa de dinheiro e corre–se o risco de se transformar em nada (BRUNI, 2004, p.).

De fato, muitos tipos de ajuda aos pobres podem, até mesmo, ter consequências negativas. No caso dos beneficiários da EdC, são pessoas que receberam formação para a partilha e responsabilidade: usam as doações para chegar a uma vida digna e comunicam quando não precisam mais para que possam ser destinadas a outras pessoas. Para os pobres, como afirma Bruni (2005, p. 27), "[...] procura–se emprego e para eles criam–se projetos de desenvolvimento sem se limitar a assisti–los financeiramente (embora isso aconteça como medida de emergência e, portanto, provisoriamente)".

Além da divisão de lucro, a ideia da Economia de Comunhão se ampliou: não bastava somente pensar na divisão do lucro, mas também em todo o processo produtivo, bem como seu impacto ambiental e o relacionamento com todos os agentes ligados direta e indiretamente à empresa, ou seja, os *stakeholders*, com os quais têm como base dos relacionamentos os bens relacionais cujo conceito foi apresentado anteriormente.

Sendo assim, os empresários da EdC procuram manter uma relação saudável com seus funcionários, pagando salários justos, preocupando–se com sua qualidade de vida, proporcionando ambiente seguro e saudável de trabalho. O relacionamento com clientes, fornecedores e com a comunidade local deve ser de confiança e cooperação, baseados na ética e no respeito. O mesmo acontece com os concorrentes: estes deixam de ser encarados como inimigos potenciais e passam a representar operadores de um mesmo setor com os quais é possível estabelecer relacionamentos de colaboração tendo em vista interesses comuns. É propósito dos empresários esforçarem–se para oferecer bens e serviços úteis, de qualidade e a preços justos e apresentá–los por meio da mídia de modo claro para que os consumidores não sejam induzidos a aquisições que não correspondam às suas necessidades.

A proposta da EdC engloba o setor público e o cumprimento das leis vigentes sobre seu setor. Sendo assim, os empresários da EdC pagam seus impostos e não as propinas, entendendo que os impostos são um meio indireto de agir socialmente. É um compromisso de esses empresários respeitarem as

leis e manter um comportamento eticamente correto perante as autoridades fiscais, os sindicatos e as organizações institucionais.

A questão do meio ambiente é também fundamental para as empresas da Economia de Comunhão. O que a sociedade entendeu como necessário é que o desenvolvimento deve ser sustentável, pois é a única maneira de satisfazer as necessidades das gerações atuais sem comprometer as gerações futuras de satisfazerem as suas. (WCED, 1991 apud BURCKART, 2002). Com a mesma consciência de cidadão, os empresários da EdC, juntamente com sua equipe, reservam atenção ao ambiente de trabalho e ao respeito à natureza, com medidas de preservação e de correção de qualquer impacto que sua atividade produtiva possa causar ao meio ambiente, mesmo que isso envolva custos elevados. Isso consiste em "tomar as devidas providências para não danificar o meio–ambiente e procurar economizar energia e reservas naturais, não só durante a produção, mas durante todo o ciclo de vida do produto" (FONSECA, 2004, p. 74).

Após o lançamento do projeto da Economia de Comunhão, muitas empresas aderiram imediatamente ao projeto e outras iniciaram um processo de ajuste para uma futura adesão. No mundo são 861 empresas de EdC, sendo 501 na Europa, 257 na América do Sul, 35 nos Estados Unidos, 25 na Ásia e 43 na África (A DIFUSÃO..., 2015).

Outra realidade presente neste projeto são os polos empresariais. O primeiro nasceu no Brasil e localiza–se na cidade de Cotia–SP. No polo Spartaco, como é denominado, situam–se atualmente seis empresas, além da Espri, que o administra. O polo compreende uma área de 50.849,15 m² e situa–se a 4 km da Mariápolis Ginetta, uma "cidadezinha" onde vivem membros do Movimento dos Focolares que procuram viver a espiritualidade da unidade.

Em linhas gerais, é nisto que consiste a Economia de Comunhão: ética e respeito frente a todos os agentes relacionados à empresa, colocando o homem como centro do processo produtivo e a divisão dos lucros para os pobres, para reinvestimento na empresa e para a formação de 'homens novos'.

Com o propósito de averiguar se existe a possibilidade de relacionar os conceitos de Economia de Comunhão e empreendedorismo social, foram realizados estudos de casos de duas empresas da EdC. Conhecendo a realidade dessas empresas, procurou–se verificar se é possível interpretar esses casos à luz do empreendedorismo social.

3 **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A fim de responder aos questionamentos levantados no início do trabalho, ou seja, se a Economia de Comunhão pode ser analisada sob a ótica do empreendedorismo social e quais preceitos ou premissas básicas justificariam tal definição, foram realizados dois estudos de caso de empresas engajadas neste modelo: uma que nasceu dentro dos preceitos da EdC e outra já existente anteriormente ao lançamento da EdC e que se adaptou a este modelo de gestão.

O estudo de caso, segundo Gil (1999), pressupõe um estudo aprofundado de um ou poucos objetos a fim de permitir seu conhecimento amplo e detalhado. O próprio autor, entretanto, considera esta definição algo impossível na prática. Esse tipo de estudo vem sendo feito com frequência por pesquisadores como meio de chegarem aos seus propósitos que podem ser a exploração de uma situação real cujos limites estão definidos, ou a descrição de um contexto no qual a pesquisa está inserida ou ainda a explicação de variáveis difíceis de serem explicadas (GIL, 1999), como é o caso deste estudo.

A técnica utilizada foi a entrevista. Segundo Gil (1999), a entrevista é uma forma de interação social. É uma das técnicas mais usadas em pesquisas de quaisquer áreas e pode ser definida como "a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação" (GIL, 1999, p.117). É a interação entre a pessoa que procura coletar dados e a fonte dessa informação.

No presente trabalho foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os proprietários e representantes de duas empresas de EdC, por se tratar de uma técnica que tem um caráter interativo e dinâmico, sendo mais representativa para a pesquisa qualitativa. Segundo Triviños (1990), esse tipo de entrevista permite a flexibilização da análise, já que permite ao entrevistado uma participação mais espontânea a partir do momento em que este, tendo em vista sua experiência no assunto em questão, participa efetivamente do conteúdo da pesquisa. Além dessas entrevistas, a análise foi complementada com outras entrevistas concedidas anteriormente e também com base em trabalhos nos quais foram realizados estudos sobre essas empresas.

As questões abordadas no roteiro de perguntas para as entrevistas se referiram ao início e ao cotidiano das empresas da EdC, a fim de averiguar qual foi a motivação para a criação da empresa e para a adesão ao projeto, a missão da empresa, quais são seus valores e se produz algum tipo de valor social. Essas questões tiveram o intuito de checar se existe ligação na prática entre os conceitos de empreendedorismo social e Economia de Comunhão.

4 **CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

Nesta seção serão apresentadas as duas empresas nas quais esta pesquisa foi realizada.

4.1 A ROTOGINE

A Rotogine é uma empresa de rotomoldagem de plástico que produz artefatos de polietileno – material atóxico e reciclável – com um processo especial de rotofusão, atuando principalmente nos setores de saneamento, construção civil, agricultura, armazenagem de produtos químicos e indústria de lazer, por meio de seus variados produtos que compreendem inclusive caixas d'água, brinquedos e caiaques.

É uma empresa de transformação. Utiliza–se como matéria–prima o polietileno de média densidade específico para rotomoldagem. O processo se inicia na aquisição da matéria–prima em grão. Logo após é feita a primeira transformação: a "micronização" desse grão, depois se inicia o processo de rotomoldagem que é a união das micropartículas através do aquecimento de um molde. Em seguida, ocorre o derretimento do micro e a aderência à parede, dando forma à peça no molde.

O seu fundador, o francês François Neveux, colocou gratuitamente sua tecnologia à disposição dos empresários brasileiros ligados à Economia de Comunhão. Quis também ele assumir os riscos do novo empreendimento, junto a dois outros empresários brasileiros, após fazerem um estudo da viabilidade da implantação da empresa na região. François já dirigia atividades semelhantes na França, Polônia, Suécia, Espanha e Líbano. A decisão de instalar uma unidade de sua empresa no Brasil deu–se em 1995 por ocasião de uma visita à Mariápolis Ginetta. As atividades começaram no ano seguinte no polo Spartaco, onde se situa a empresa já dentro dos moldes da Economia de Comunhão.

O propósito desse empresário, desde o início, era fazer da Rotogine uma empresa escola, além de ser uma atividade produtiva. De fato, os proprietários sempre se colocaram à disposição para ensinar a sua tecnologia a outros empresários que tivessem a intenção de implantar empresas da EdC nesse ramo. É uma forma inovadora de transferência tecnológica.

A forma de agir na Rotogine segue os pressupostos da EdC, ou seja, um relacionamento de ética, de confiança e de respeito com relação a todos aqueles ligados a empresa de alguma forma. Praticam a distribuição do lucro em três partes, conforme explicado anteriormente. Cumprem a legislação, inclusive pagando todos os impostos e verificaram que esta postura não tem efeitos negativos com relação à competitividade, como se costuma afirmar no meio empresarial. Com relação ao meio ambiente, a empresa desenvolveu um sistema de reaproveitamento de esgoto que deixa a água com 98% de pureza,

isto é, podendo ser aproveitada em 98%. Este sistema, além de ser usado na própria empresa, também é comercializado. É um investimento de longo prazo com o intuito de salvaguardar o homem que é o centro de toda a atividade produtiva dentro das empresas da Economia de Comunhão.

De fato, em entrevista concedida, o representante da Rotogine, Silvio Rodrigues (2005) afirma que os valores que norteiam a empresa são o respeito à concorrência, aos fornecedores, aos clientes, aos funcionários, ao fisco, às leis, ao meio ambiente. Também é objetivo buscar o desenvolvimento pessoal e coletivo de todos os colaboradores internos e externos e gerar receitas para que a parte da partilha seja realizada conforme orienta o projeto de EdC. Com relação à questão sobre a criação de valor social pela empresa, Rodrigues (2005) comenta que, com relação à comunidade local, pelo fato de a empresa estar localizada distante da zona urbana, esta atuação fica restrita à promoção dos próprios funcionários e eventualmente a uma família em situação momentaneamente precária. Já no sentido mais amplo, a empresa cria valor social, inclusive pela vocação ecológica da empresa, além de agir conforme os pressupostos da EdC.

De fato, a linha principal de produção é a de saneamento básico, que possui um índice de tratamento mais elevado que os sistemas convencionais. O tratamento de esgoto por si só agrega benefícios a pessoas (saúde, bem–estar etc) e ao meio ambiente (preservação dos rios, solo, respeito ao ciclo hídrico). A linha de caixas d´água, por sua vez, não gera resíduos nocivos ao ambiente ou qualquer tipo de agressão à saúde dos funcionários, são estanques e inertes, com boa vedação e com alta taxa de absorção de luz, sendo assim uma caixa d´água mais apropriada para o armazenamento de água potável. E com relação à matéria–prima, a empresa utiliza grandes quantidades de materiais reciclados, que seriam ou estavam depositados no meio ambiente. Consegue–se recuperar esses materiais, transformando–os em produtos para o saneamento básico onde a durabilidade é essencial.

Na tomada de decisões existe uma técnica adotada pela empresa internamente que foi denominada de 'unidade'. Ocorre da seguinte forma: ao surgir um problema ou uma oportunidade, todos se colocam a pensar uma possível solução. Depois existe um momento de exposição das ideias onde cada um apresenta a sua opinião sobre o assunto. A seguir, as melhores alternativas são escolhidas e implantadas. Isso ajuda a manter a unidade entre as pessoas e o foco no mesmo objetivo (RODRIGUES, 2005).

Além da interação entre os trabalhadores da empresa, há também uma forte cooperação entre as empresas da EdC. De fato, no ano de 1999, a empresa passou por graves problemas a ponto de quase fechar. A recuperação, todavia, se deu através do compartilhamento do *know–how* por parte de outras empresas da EdC. Assim, por meio de parcerias com a Femaq, quanto ao suporte administrativo, com a agência de turismo Estrela, quanto ao suporte comercial e com a Polybust, francesa, quanto ao suporte tecnológico, a Rotogine conseguiu se recuperar. Todo este *know–how* foi transmitido sem custo por essas empresas que, como ela, também aderiram à EdC.

O representante da Rotogine, Silvio Rodrigues (2004) afirmou que o objetivo principal da empresa é ser uma empresa da EdC e que ajude na construção deste novo pensar econômico. Afirmou ainda que todos estão muito motivados por participar de um projeto novo que completa a pessoa como ser humano, visando uma nova economia por meio de um modo de pensar social. A empresa visa o lucro, mas não para acumular riquezas. O lucro é visto como ferramenta que possibilita a partilha e a comunhão. Nos últimos 12 meses a empresa vem se reestruturando para tornar–se mais competitiva no mercado, sem perder sua essência que é ser da EdC. Assim, a Rotogine está procurando ser um testemunho deste projeto, comprovando em seu dia a dia que é possível ser uma empresa coerente com seus princípios, onde o centro de tudo é o homem.

4.2 A FEMAQ

Localizada na cidade de Piracicaba, no Estado de São Paulo, a Femaq – Fundição, Engenharia e Máquinas S.A. – foi uma das pioneiras do projeto da EdC. Fundada em 1966 pelo alemão Kurt Leibholz que veio para o Brasil para fugir do nazismo. Ele possuía grande vontade de sanar de alguma forma os problemas sociais que emergiam naquela época. Atualmente, a Femaq é gerida por seus filhos Henrique e Rodolfo. Os irmãos, pela forte sensibilidade social deixada pelo pai e de escolhas de vida deles próprios, sempre tiveram uma atenção especial quanto aos problemas sociais.

A adesão ao projeto se deu no mesmo ano de seu lançamento, ou seja, em 1991. O perfil da empresa, porém, não passou por adaptações bruscas, uma vez que o estilo de gestão já seguia bons princípios decorrentes do exemplo do pai e da própria conduta de vida adotada pelos irmãos. A novidade deu–se, todavia, em vários aspectos, entre eles a doação de parte dos lucros conforme é previsto na Economia de Comunhão. Um dos diretores afirmou em uma entrevista realizada que, quando Chiara lançou a EdC, o modelo da empresa se completou e esta entrou num projeto econômico solidário voltado para toda a sociedade (LEIBHOLZ, 2004b).

A Femaq produz aproximadamente 6.700 ton/ano de peças fundidas para a indústria automobilística, é líder nacional na produção de peças de grande porte para este setor; produz para o mercado nacional e exporta para a Argentina, México, Estados Unidos, Alemanha, África do Sul entre outros. Seus principais clientes são as indústrias automobilísticas, como a Ford, Volkswagen, Mercedes e General Motors.

Sua atividade é também diversificada, fato que derivou, inicialmente, da necessidade de reaproveitar os resíduos para evitar danos ao meio ambiente e hoje significa uma defesa das oscilações do mercado. Os principais setores onde atua, portanto, são: automobilístico, papel e celulose, sucroalcooleiro, metal–mecânico e materiais de desgaste para calcário e cerâmico.

Em setembro de 1995, a experiência dos irmãos Rodolfo e Henrique Leibholz foi apresentada no 7º Congresso Internacional de Fundição, em São Paulo, o Conaf'95. Foi a primeira vez que foi apresentada ao público ligado a esse setor produtivo uma experiência inovadora de gestão de empresa. Desde o início, a empresa se caracterizou como empreendedora e isto se verifica até hoje. Costa (1998) afirma que a escolha dos Leibholz para a exposição de sua empresa neste congresso foi justamente por esta visão empreendedora e voltada ao social ao mesmo tempo.

Foi notória a abertura da empresa à inovação e às experiências dos outros, sua visão unitária de que todos os setores são fundamentais para a qualidade dos produtos, a instrução e a assistência médica oferecida ao trabalhador e a sua família, além da participação dos funcionários nos lucros, o bom ambiente de trabalho, o aperfeiçoamento profissional e a adoção de medidas para a preservação do meio ambiente. Segundo os diretores da Femaq, houve também uma inovação do gerenciamento que, na área empresarial, consiste em utilizar todo potencial tecnológico e criativo para potencializar a capacidade do ser humano de se abrir para os colegas, os clientes, os fornecedores e a sociedade. Em entrevista concedida a Gonçalves (2001), os diretores da Femaq afirmam que a EdC tem uma proposta alternativa fortemente social, oposta ao individualismo e à acumulação, que ensina a moderar o consumo e a compartilhar decisões e resultados.

Segundo um dos diretores, o aumento da produtividade observada ao longo dos anos é consequência do conceito de EdC adotado, da transparência na gestão, possibilitada pela comunicação constante e honesta com os funcionários que gera confiança, motivação, satisfação e estimula a criatividade.

Várias são as medidas adotadas pela Femaq para criar valor social por meio de sua empresa. A seguir são destacados alguns aspectos da empresa nesse sentido, com base em uma entrevista realizada com a diretoria da empresa em estudo (LEIBHOLZ, 2004b, p. 50):

a) Relacionamento com funcionários: 'os funcionários se interessam pelo desempenho da empresa, pois além de participarem de parte dos lucros, se sentem membros de uma família. Todo mês os supervisores de setor fazem assembléias com os colaboradores[2] para que estes tomem conhecimento do sistema operacional, mercadológico e financeiro'. Os salários pagos pela empresa são superiores à média do setor na região;
b) Participação nos lucros e salários: 'O lucro é mérito do colaborador, sendo que parte dele é distribuída – 10% do lucro líquido – em forma de participação nos lucros e resultados (PLR) e não pode ser confundido com salário e beneficio';
c) Os benefícios para os funcionários são: 'assistência médica, odontológica, caixa beneficente – que tem a finalidade de restituir aos funcionários suas despesas hospitalares, farmacêuticas, odontológicas e funerárias – a criação do Fundo Rotativo de Crédito – para financiar a compra de casa própria e de materiais de construção isentas de juros – vale–transporte, refeição, ajuda de custo nos estudos e vale–alimentação. Quando o colaborador é desligado da empresa, ele tem por mais três meses alguns benefícios como assistência médica, odontológica e vale–alimentação';
d) Conhecimento do grupo da finalidade solidária do lucro: o grupo tem conhecimento dos fins dados à parte dos lucros destinada à ajuda solidária, pois os colaboradores participam de uma assembleia onde ficam sabendo dos procedimentos da empresa e onde é distribuída esta parte dos lucros. Nessas assembleias são expostas todas as atividades da empresa, desde o setor produtivo até o financeiro, com a participação efetiva e sugestões dos trabalhadores. O gerenciamento centrado no homem, baseado nessa nova cultura, comprova que além de possibilitar a sobrevivência econômica das

[2] Colaborador, neste trabalho, é um termo usado como sinônimo de funcionário da empresa.

empresas, traz consigo um aprimoramento do indivíduo e do grupo de trabalho;

e) A partilha do lucro com pessoas carentes: 'não existe uma regra, ajudamos conforme a necessidade da comunidade ou famílias necessitadas'. Uma parte é encaminhada ao grupo responsável pela EdC no Brasil que depois a aplica na ajuda aos mais necessitados, o mesmo acontece com a parcela destinada à formação de 'homens novos';

f) Meio ambiente: 'para produzir as peças fundidas é necessário a utilização de areia com um aglomerante. Esse aglomerante é tóxico para o meio ambiente e não pode ser descartado diretamente no solo. Por isso temos um sistema de recuperação de areia, onde toda areia utilizada no processo de fundição é reutilizada, não prejudicando o meio ambiente'. Com relação, ainda, ao meio ambiente, os Leibholz têm participação na Recibloco, uma empresa que atua junto à Femaq no tratamento do meio–ambiente.

A missão da empresa é explicada por Rodolfo Leibholz (2004a). Ele afirma que a missão da Femaq é produzir para a sociedade bens de produção para desenvolver na sociedade de maneira equilibrada e sustentável. E a visão de seus valores consiste em que sua ação seja sempre analisada sobre sete aspectos que são: garantir sempre a missão para a qual a empresa nasceu; produzir garantindo a harmonia interna do ambiente de trabalho, promovendo confiança e respeito entre a equipe; comunicar–se com todos revelando uma administração transparente; promover a formação da equipe e incentivar a pesquisa; relacionar–se com o meio ambiente saudável; relacionar–se com a comunidade; e, finalmente, manter a empresa lucrativa e financeiramente com índices positivos, para que ela possa continuar a desempenhar sua missão. Afirmou, ainda, que quando a empresa fornece um produto que é produzido levando em conta esses valores, ele toma um significado diferente, ele vem

carregado de bens relacionais, cujo significado já foi exposto anteriormente, que fazem a diferença: "poderíamos citar vários exemplos onde o produto é quase uma desculpa para as pessoas tomarem consciência do verdadeiro valor das coisas e passarem a entender bem a diferença entre o ter e o ser" (LEIBHOLZ, 2004a, p. 54).

5 **ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

O objetivo do estudo dessas duas empresas da Economia de Comunhão foi o de averiguar se na prática os conceitos da Ed C são compatíveis com a ideia de empreendedorismo social. Inicialmente, pensando somente no conceito puro de empreendedorismo, verificou–se que essas empresas possuem fortes traços empreendedores.

No caso da Rotogine, o empresário francês François Neveux assumiu alguns riscos para a fundação de sua empresa: um deles foi em primeira pessoa, ou seja, ele, um empresário francês iria abrir uma empresa num país em desenvolvimento, com uma economia instável e lançando um produto inovador, que poderia ter aceitação do mercado como também poderia ser rejeitado. Outro risco – assumiu junto a outros dois empresários brasileiros, que foi abrir a empresa já dentro dos moldes da Economia de Comunhão, que pressupõe uma série de medidas nem sempre fáceis de serem atendidas. Além disso, conseguiram explorar as oportunidades, entrando em mercados diferenciados, desde o lazer à construção civil e o saneamento. A criatividade foi característica fundamental para esta diferenciação da produção por meio do material e do espaço físico já disponível.

Toda a história da Femaq, por sua vez, permitiu que o conceito de empreendedorismo fosse adequado à empresa. A empresa apresenta contínuas inovações no sentido de tecnologia, de preservação do meio ambiente e de modo de gestão. Soube explorar a oportunidade que nasceu da necessidade

de preservar o meio ambiente e fundou juntamente com outros sócios uma empresa de reciclagem de seus resíduos. É uma atividade diferenciada, fruto da visão de quem não quer se restringir a um único tipo de atividade. No caso específico da Femaq que já existia e adaptou seu modo de gestão aos moldes da EdC, o conceito de empreendedorismo é confirmado ainda mais uma vez por Shane (2003), que acrescenta à inovação, visão, exploração de oportunidade e criatividade, também a inovação quanto aos modos de organização e processos, que foi justamente o que aconteceu com a empresa ao aderir a EdC.

Com relação ao conceito de empreendedorismo social, a história dessas empresas confirma a ligação entre a Economia de Comunhão e esse conceito ainda em formação. A definição de Melo Neto e Froes (2002) que vê o empreendedorismo social como um novo modo de ver o empreendedorismo, partindo de valores como cooperação, partilha, solidariedade e atendendo aos anseios e demandas das bases comunitárias com uma visão de longo prazo está fortemente presente nessas empresas e fazem parte das premissas da EdC.

Também a ideia de capital social é vivida integralmente pelas empresas da EdC, por meio dos relacionamentos que constroem com todos os *stakeholders* baseados na ética, no respeito e na confiança, dos quais surgem os bens relacionais.

6 **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Fazendo uso da revisão da literatura a respeito do empreendedorismo, do empreendedorismo social e da Economia de Comunhão e também dos estudos realizados junto a duas empresas da EdC, foi possível perceber a relação entre o empreendedorismo social e a EdC.

Inicialmente, observou–se que o empreendedorismo é algo muito presente nas empresas da EdC. Além da exploração de oportunidades e da

disposição a correr certo risco que originou a própria criação do negócio, o projeto por si só é já uma inovação relevante no conceito de gestão empresarial.

A relação entre os conceitos de empreendedorismo social e da Economia de Comunhão se justifica por características da EdC que pressupõem empresas que tenham um compromisso social e que conduzam seus negócios para esse fim, identificando oportunidades e explorando–as para melhor agir. Além disso, a EdC não se trata de assistencialismo ou de uma obra beneficente. São empresas que produzem lucro que tem o fim social com a divisão nas três partes. Isso corrobora a constatação de Dees (1998), segundo a qual o empreendedorismo social está abandonando a ideia de assistencialismo, substituindo–a pelo objetivo de encontrar soluções mais sistêmicas e sustentáveis para os problemas sociais. A partilha do lucro pelas empresas e a atenção ao meio ambiente contribuem fortemente para essas soluções mais sustentáveis de longo prazo.

Dentro ainda dos conceitos presentes nas definições feitas até hoje de empreendedorismo social, a EdC encontra muitos pontos em comum. Bruni (2005) afirma que muitas experiências de cooperação social, de comércio justo e solidário, o Banco Popular Ético, na Itália, a economia gandhiana da Gandhigram, na Índia, o fizeram compreender mais profundamente o significado das próprias palavras que definem a Economia de Comunhão. Essa relação se dá, sobretudo, com o capital social, cujos componentes são, entre outros, o engajamento cívico, a interação social e as normas de confiança (EVANS, 1995), características estas completamente presentes na EdC.

Por fim, na prática, pelo estudo de caso de duas empresas da EdC, observou–se que elas atuam os pressupostos do empreendedorismo social, como a confiança, a missão e a criação de valor social e o capital social. E a partir do que foi estudado, pode–se afirmar que a EdC pode ser vista sob a ótica do empreendedorismo social, podendo ser concebida, inclusive, como uma modalidade de empreendedorismo social.

A apresentação de apenas duas empresas pode ser considerada uma limitação da pesquisa, uma vez que as empresas da EdC somam um número superior a 800 em todo o mundo. Como sugestão para novas pesquisas pode–se analisar outros casos de empresas, inclusive de outras regiões brasileiras ou até mesmo de outros países. Uma pesquisa relevante também seria o contato com algumas pessoas que recebem o fruto desta comunhão para que fosse averiguado o benefício que isso significa em suas vidas e como empregam tal ajuda.

REFERÊNCIAS

A DIFUSÃO. Disponível em: <http://www.edc–online.org/br/quem–somos/a–difusao.html>. Acesso em: 14 maio 2015.

BRUNI, L. **Comunhão e as novas palavras em economia**. São Paulo: Cidade Nova, 2005.

BRUNI, L. Economia civil e economia de comunhão. In: FERRUCCI, A. **Economia de comunhão**: uma nova cultura. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 1996. p.5.

BRUNI, L. **L'Economia di Comunione**: fatti e idee per un nuovo umanesimo. Congresso Internazionale di Economia. Castelgandolfo, 2001.Disponível em: < http://www.edc–online.org/en/publications/pdf–documents/convegni–internazionali–edc/convegno–2001/115–congresso–2001–bruni/file.html>. Acesso em: 14 maio 2015.

BRUNI, L. **Economia de comunhão um novo agir econômico**. [Entrevista concedida ao Jornal do Povo em 12 abr. 2004]. Disponível em: <http://www.noolhar.com>. Acesso em: 4 out. 2004.

BURCKART, H. Desenvolvimento sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um novo paradigma de gestão. In: BRUNI, L. (Org.). **Economia de comunhão**: uma cultura econômica em várias dimensões. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002. p. 67–87.

COSTA, R. Uma experiência em curso. In: COSTA, R. et al. **Economia de Comunhão**: projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Cidade Nova, 1998. p. 107–134.

DEES, J. G. **O significado de empreendedorismo social**. Stanford: Ed. da Universidade de Stanford, 1998. Disponível em: <www.academiasocial.org.br/empreendedorismo>. Acesso em: 15 de nov. 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUARTE, F. R.; SANTOS, L. M. L. Empreendedorismo social: o Projeto Londrina Mil ONGs. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: UEM: UEL: UnB, 2003. p. 277–293.

EVANS, P. **Embedded autonomy**: states and industrial transformation. Princeton: Princeton University Press, 1995.

FONSECA, M. H. F. **O princípio da dignidade da pessoa humana e os princípios da ordem econômica**: viabilidade de conformação dos agentes econômicos pela Economia de Comunhão. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização)– Faculdade de Direito de Curitiba, Curitiba, 2004.

GARCIA JÚNIOR, J. B.; MACHADO, H. V. Capital social, comércio justo e artesanato: um estudo de caso. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, II SEGeT, 2005. [S. l.]. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2005. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/250_Capital%20Social,%20 Artesanato%20e%20Comercio%20Justo.pdf>. Acesso em: 14 maio 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil**. 2004. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/docs/260/ gem–2004–global–report>. Acesso em: 14 maio 2015.

GOMES FILHO, A. C.; HONESKO, A. **Qualidade e empreendedorismo em unidades de informação**: uma proposta integrada. Guarapuava: Unicentro, 2004.

GONÇALVES, H. H. A. B. Empresas da economia de comunhão: o caso Femaq. **RAP**: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 6, n. 35, p. 33–59, nov./dez. 2001.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISTÓRIA. Disponível em: <http://www.focolare.org/pt/movimento–dei– focolari/storia/ >. Acesso em: 14 maio 2015.

LEIBHOLZ, R. **Sócio da Femaq**: Fundição, Engenharia e Máquinas S. A. [Entrevista concedida em 17 mar. 2004]. Disponível em: <http://www. eticaempresarial.com.br/ entrevistas/entrevista_leibholz.asp>. Acesso em: 4 out. 2004a.

LEIBHOLZ, R. **Sócio da Femaq**: Fundição, Engenharia e Máquinas S. A. [Entrevista concedida em 18 nov. 2004b].

LUBICH, C. **Economia de comunhão**: história e profecia. São Paulo: Cidade Nova, 2004.

MACHADO, H. P. V.; BARANIUK, C. C.; BASTOS, A. E. R. Criação de empresa cooperativa: o caso do agro pólo de plantas medicinais. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília, DF: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 100–112.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OLIVEIRA FILHO, J. B. de et al. Modelo organizacional baseado no empreendedorismo social: o caso de uma ONG. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005. p. 371–382.

PUTNAN, R. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

RODRIGUES, S. **Representante da K.N.E**: rotogine, produtos plásticos. [Entrevista concedida em 8 dez. 2005].

SAHLMAN, W. A.; STEVERNSON, H. H.; ROBERTS, M. H.; BHIDÉ, A. **The entrepreneurial venture**. Cincinati: Harvard Business School: Thomson, 1999.

SCHLEMM, M. M.; SOUZA, Q. R. **Empreendedorismo social, inovação e desenvolvimento sustentável**. 2005. Disponível em: http://www.coepbrasil.org.br/downloads/tese_queila.doc. Acesso em: 9 jun. 2015.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE. **Comércio justo**: pesquisa mundial, 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/download/comerciojusto_sumarioexecutivo.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2005.

SAHLMAN, W. A. Some thoughts on business plans. In: _____ et al. **The entrepreneurial venture**. 2nd ed. Harvard Business School Press, 1999. p. 138–176.

SHANE, S. A. **A general theory of entrepreneurship**: the individual–opportunity nexus. Massachsetts: Edward Elgar Publishing, 2003.

SINGER, P. Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 18, n. 51, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v18n51/a01v1851.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2014.

SINGER, P. **Globalização e desemprego**: diagnóstico e alternativas. São Paulo: Contexto, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1990.

EMPREENDEDORISMO E DIREITO: O DINAMISMO NA MEDIDA CERTA PARA O SUCESSO

Aline Gabriela Pescaroli Casado
Mestranda em Ciências Jurídicas (UniCesumar). Especialista em Ciências Penais (UEM), professora de Direito Empresarial e Direito Administrativo no UniCesumar, advogada militante em Maringá.

Letícia Carla Baptista Rosa
Mestre em Ciências Jurídicas (UniCesumar). Especialista em Direito Civil e Processo Civil em Instituto Brasileiro de Pesquisa Socioeconômicas,coordenadora e professora de Estágio Supervisionado na UniCesumar.

Carlos Alexandre Moraes
Coordenador do Curso de Direito da UniCesumar. Doutorando em Função Social no Direito Constitucional (Fadisp). Doutor em Ciências da Educação (UPAP). Mestre em Ciências Jurídicas (UniCesumar). Especialista em Direito Agrofinanceiro (UniCesumar). Especialista em Docência no Ensino Superior (UniCesumar), professor de Direito Civil no UniCesumar, advogado militante em Maringá.

Andrea Carla Pereira Moraes Lago
Mestre em Ciências Jurídicas (UniCesumar). Especialista em Direito e Processo Penal (UEL), professora de Direito Civil no UniCesumar e de Direito de Família na Faculdade Metropolitana de Maringá.

Lorena Cristina Selete Silva
Acadêmica do 1º ano do curso de Direito da UniCesumar – Centro Universitário Cesumar.

1 INTRODUÇÃO

Uma nação pode ser medida por muitos critérios, mas em um mundo dominado pelo capitalismo a melhor medida é sua capacidade de produzir e a produção de bens e serviços são necessidades que precisam ser satisfeitas para o bem–estar da própria comunidade.

Desde o início da vida em grupo, abandonando as características nômades do indivíduo, vislumbra–se a necessidade de suprir as próprias necessidades e, ainda poder diminuir o esforço em produzir muita variedade aumentando as possibilidades de rentabilidade.

Neste trabalho, o interesse é identificar o empreendedorismo e sua dimensão em relação a uma visão sistêmica da gestão empresarial, aliando os conhecimentos jurídicos enquanto ferramenta fundamental à tomada de decisões consistentes para o pleno desenvolvimento das atividades empresariais que representam a sustentabilidade do sistema econômico.

Neste aspecto, cabe destacar a importância do direito e demonstrar que seu apoio está centrado na capacidade de manter o planejamento estrutural em conformidade com mecanismos que possam manter a atividade segura e ativa, obtendo lucros sólidos.

O desenvolvimento da atividade depende do desenvolvimento de habilidades do empreendedor, além de conhecimento para manter o crescimento e a rentabilidade.

Cabe destacar, ainda, que a atividade empresarial ao inovar pode fazê–lo agregando seus colaboradores em manter a inovação da atividade, o denominado intraempreendedorismo, um fenômeno importante para a manutenção da atividade já que a inovação está também preocupada em agregar as ideias do colaborador/empregado, refletindo em maior harmonização da atividade com o seu material humano.

2 **REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta Seção discorre sobre o empreendedorismo e apresenta seu conceito de forma ampliada.

2.1 EMPREENDEDORISMO: CONCEITO E AMPLITUDE

Empreender não é tarefa das mais fáceis, embora o senso comum tenha uma ideia equivocada de que a atividade empresarial, ainda que se trate da mais rudimentar, exige pouco conhecimento para que se possa desenvolvê–la.

A dinâmica social atual exige do indivíduo empreendedor capacidade de domínio de técnicas muito variadas para que se possa manter em desenvolvimento efetivo uma atividade empresarial. A mais simples atividade exige do empreendedor não apenas a capacidade de inovar, mas principalmente a capacidade de gerenciar sua atividade de forma eficiente e pouco burocrática a fim de que se alcancem lucros satisfatórios.

E falar do empreendedor exige–se que se conheça qual é a dimensão do empreendedorismo atualmente, seu significado e sua amplitude para que se tenha clareza do objeto ora analisado.

Cabe destacar de maneira simples a figura do empreendedor, vez que este é o ator principal do empreendedorismo, o agente que impulsiona, o intermediário, mas sobretudo aquele que tem a coragem de fazer diferente e nas palavras de Bernardi, deve ter mecanismos para se tornar empreendedor, uma capacidade que pode ser desenvolvida:

> Há um mito de que não é possível desenvolver o empreendedorismo; deve–se nascer empreendedor. Isso não é verdadeiro, tomando–se por base uma análise mais criteriosa dos vários empreendimentos existentes, independentemente de sua etapa evolutiva (BERNARDI, 2008, p. 64).

O referido autor, ainda, afirma que muitas circunstâncias podem fazer nascer um empreendedor e descreve muitas possibilidades de "empreendedor" tais como o nato, o herdeiro, mas uma característica distintiva de cada um deles, demonstra que o entusiasmo com o inconformismo é o mesmo elemento destacado por Degen (2009, p. 28):

> Outra característica do empreendedor é seu inconformismo irracional com a situação atual das coisas e sua ânsia por mudanças. [...]. Portanto, todo progresso depende do homem irracional. Imaginem o que seria do mundo sem os empreendedores inconformados com os produtos e serviços disponíveis em sua época. Não teríamos luz, telefone, rádio, carros, etc.

É perceptível que o empreendedor sempre quer fazer diferente e melhor, ou quer identificar algum produto que possa efetivamente facilitar alguma atividade da vida.

O empreendedor é quem realiza o fenômeno que denominamos de empreendedorismo e, este termo, no senso comum, está relacionado com a capacidade de inovar.

Muito interessante que se tenha a dimensão mais comum do termo empreendedorismo, e neste ponto, podemos delimitar nosso estudo à seara do direito empresarial, em razão da proposta apresentada. Sendo assim, não é incomum que empreendedorismo esteja relacionado com a hipótese de idealizar alguma atividade nova, inusitada, mas, que esteja aliada à necessidade de um grupo relativamente interessante quanto aos fins lucrativos.

Empreender está ligado diretamente com a inovação: ou porque está relacionada a uma nova técnica ainda não utilizada, ou a uma atividade ainda não explorada. Portanto, fica evidente que empreender esteja relacionado com o fato de ser arrojado, novo e interessante, mas também exige a necessidade de que haja um indivíduo que tenha coragem de correr o risco de inovar.

A ideia por si só precisa aguçar o alvo a se interessar pela atividade ou o produto que esteja sendo ofertado para que tenha um impacto comercialmente e gere o lucro pretendido.

No entanto, empreender tem o conceito muito mais amplo do que apenas a ideia de inovação. Está relacionado ainda com a mínima capacidade de estruturação da atividade, ultrapassando inclusive a ideia de que o inovador só possa se dedicar em atividades com fins lucrativos.

Interessante notar que empreendedorismo pode ser relacionado com atividades sociais inclusive, o que revela o dinamismo que se tem emprestado também às atividades empresariais mas, em sentido muito mais amplo que outrora.

O autor Gladston Mamede, quando inicia os estudos sobre o direito empresarial, começa falando do sucesso, para demonstrar que os resultados pretendidos na atividade empresarial não são aleatórios e que está implícita no sucesso a ideia de empreender, e suas palavras traduzem com pontualidade o sentido de empreender:

> [...] A ideia de *empreender,* não é um simples sinônimo de fazer. É mais: empreender é esforçar–se por *realizar,*por *tornar realidade.* Implica almejar, planejar, calcular, administrar, fazer – eventualmente, corrigir, refazer, insistir – sempre tendo em vista a realização (MAMEDE, 2015, p. 1, grifo do autor).

A ideia do autor traduz de forma clara uma característica quase que ínsita ao indivíduo em empreender, em realizar algo, em demonstrar sua capacidade, sua força, sua perspicácia.

Partindo destas ideias, delimitamos sem, encolher, o sentido e a dimensão de empreendedorismo, representando a capacidade do indivíduo em coordenar, conjugar esforços a fim de realizar algum projeto ou ideia. Cabe delimitar ainda que estamos tratando do empreendedorismo na seara da atividade empresarial, portanto com a necessidade de alcançar lucro.

Inicialmente, a atividade empresarial ganha espaço e notoriedade, quando abandona características nômades e, surge a necessidade em produzir e sustentar seu grupo agora fixado em determinado espaço e com necessidades mais evidentes.

Estas comunidades perceberam que seria mais viável economicamente se, ao invés de produzir tudo o que necessitavam, produzisse um ou alguns produtos em quantidade superior à necessidade do grupo e, o excedente da produção trocar com outros grupos, a fim de obter então tudo o que necessitava sem ter que produzi–los.

Reduzir os custos com a produção de muitos produtos aumentava substancialmente a capacidade do grupo em diminuir prejuízos também com produções perdidas em razão de catástrofes ou fenômenos imprevistos etc.

Essa, ainda rudimentar atividade de coordenação empresarial, pode ser expandida e aumentada ganhando contornos naturais de complexidade à medida que as relações sociais foram se tornando também mais complexas.

E qual a relação que tudo isso tem com empreendedorismo? Ora, tudo! O indivíduo desejava realizar algo no grupo que vivia. Aumentar poder de negociação em relação aos produtos que "trocavam" significava aumentar poder de decisão em relação a outros grupos, mas ainda demonstrava capacidade de influenciar decisões e estas poderiam manter ou não a preservação do próprio agrupamento social.

Claro que empreendedorismo significa muito mais que apenas poder negociar, ou poder influenciar, significa atualmente conseguir coordenar muitas necessidades de forma eficiente, com vistas a desenvolver cada vez mais as potencialidades de cada atividade, ainda que ela pareça inicialmente ter pouca influência comercial.

Não é tarefa fácil tentar conceituar empreendedorismo, dada sua vasta aplicabilidade, entretanto, não se pode afastar da ideia fundamental de que o empreendedorismo revela uma capacidade do indivíduo em estruturar uma atividade a fim de que a própria atividade possa reverter satisfação ao indivíduo em verificar que realizou aquilo que almejou.

Peter Drucker (1978) alega que a inovação é a função específica do empreendedorismo. O autor ainda demonstra que inovação é essencial tanto para uma atividade já existente, quanto para um novo empreendimento.

A realização, no empreendedorismo, revela–se, portanto, a finalidade do indivíduo em empreender, mas não significa o fim em si mesmo, alcançada a realização surge a necessidade de manter esta realização, melhorar os mecanismos que vão impulsionar ainda mais a atividade e, percebe–se que empreendedorismo não se esgota, nem mesmo quando a intenção do empreendedor for a manutenção da atividade.

Outro estudioso do tema, Idalberto Chiavenato (2012), destaca que o empreendedorismo não está relacionado apenas a pequenas empresas ou de novos empreendimentos:

> Não aborda apenas a criação de novos produtos ou serviços, mas, sim, inovações em todos os âmbitos do negócio – produtos, processos, modelos de negócios, ideias e aplicações – enfim, uma enorme variedade de aplicações inovadoras que ainda estão longe de serem esgotadas (CHIAVENATO, 2012, p. 203).

A manutenção da atividade empresarial demonstra ainda mais o empreendedorismo, que está como descrevemos, muito além de somente ter uma ideia inovadora, diferente, revolucionária.

Empreendedorismo exige do empreendedor algumas habilidades ímpares, tais como, a ideia revolucionária para que se ganhe espaço no mercado, mas essencialmente manter a ideia exige que o indivíduo tenha mais que sensibilidade empresarial, exige que tenha também capacidade de gerenciar a própria atividade.

Portanto, quando estamos nos referindo a empreendedorismo, estamos a falar de uma série de habilidades que o indivíduo precisa desenvolver ou ter ao seu redor auxiliares capazes de preencher estas lacunas para o bom desenvolvimento da atividade.

Assim, estas habilidades que se verificam no empreendedorismo podem revelar inclusive a capacidade que o indivíduo deve desenvolver para descentralizar a atividade da sua figura, o que proporciona à atividade uma personalidade ainda mais distante da figura do seu idealizador.

Esta noção de empreendedorismo, portanto, demonstra a alavanca que as ideias podem representar socialmente, isto porque ser empreendedor, ou ter uma atitude de empreendedorismo movimenta uma estrutura empresarial importante que impactam diretamente o meio social onde está inserida.

A capacidade do indivíduo em coordenar, conduzir, administrar, e manter uma atividade empresarial exige inúmeras habilidades conforme demonstramos, mas esta mesma habilidade exigida do empreendedor faz surgir também e imediatamente a necessidade de regramento do empreendedorismo, com vistas a impedir que a conduta de um possa influenciar negativamente e de forma prejudicial outrem.

Chiavenato (2012) alude a um novo paradigma de empreendedorismo, não negando sua evidente importância, mas, sobretudo em razão de algumas peculiaridades mercadológicas:

> As grandes corporações têm um papel importante no empreendedorismo e estão partindo definitivamente para o que chamam de intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo. Elas estão retornando às suas raízes no sentido de remontar ao seu período inicial de pequenas empresas e revigorar o espírito empreendedor de seu nascimento (CHIAVENATO, 2012, p. 202).

Esta nova característica de gerenciamento das atividades empresariais demonstra que empreendedorismo não precisa necessariamente ser inovador criando algo novo; o novo pode estar na mesma atividade, com uma roupagem diferente que possa impulsionar a atividade.

Neste aspecto, do intraempreendedorismo, o empreendedor, o coordenador da atividade empresarial precisa ser capaz de fomentar em seus

colaboradores um espírito inovador, "a soma dos esforços focados na inovação, renovação e revitalização de uma empresa" (CHIAVENATO, 2012, p. 201).

A questão do intraempreendedorismo ressalta que o empreendedorismo também se modifica para se adequar às necessidades do mercado, depois de criada a atividade e iniciados os processos de coordenação, há necessidade de que se mantenha a atividade atrativa e, neste aspecto Chiavenato (2012, p. 201) destaca que:

> O empreendedor precisa ampliar sua visão operacional ou tática para uma visão estratégica, a fim de ter sempre em mente o negócio frente ao mercado e ao futuro. Além disso, precisa pensar, imaginar, criar e inovar para oferecer novos e diferentes meios para apresentar produtos e serviços diferenciados, de melhor qualidade e uso, mais baratos e mais adequados às necessidades, aspirações e desejos dos clientes.

Assim, faz parte da compreensão do espírito empreendedor o conhecimento estratégico e a capacidade e tendência para inovação, ainda que a inovação seja interna, até porque o indivíduo que tenha iniciado uma atividade, precisa manter o espírito inovador para manter a atividade ativamente atraente para o público consumidor de seus produtos ou serviços.

Este destaque do empreendedorismo precisa observar mecanismos de expansão, inovação e preservação de interesses. Isto porque envolve o próprio interesse do empreendedor revigorar a atividade sem engessá–la ou estagná–la.

2.2 A NECESSIDADE DAS NORMAS NA SEARA DO DIREITO EMPRESARIAL

A vida em sociedade exige limites de atuação para que as condutas possam observar parâmetros e consequentemente respeitar direitos e, na seara do direito empresarial tal não é diferente e, a importância do direito, das normas e das regras é ainda mais essencial.

E não estamos nos referindo ao direito meramente positivado, até porque, a essência do direito empresarial tem suas bases no direito costumeiro ou consuetudinário e, a mercancia que, até pouco tempo era o viés principal do direito comercial, exigia o empreendedorismo, mas, precisava ser limitado para evitar violações aos direitos dos outros comerciantes.

Óbvio que o sucesso é o alvo principal do empreendedor, mas o sucesso é o concatenamento de muitos elementos que demonstram comprometimento acima de tudo com a busca por este fim que, ao final não se esgota em si mesmo.

Entretanto, a atuação do direito e o regramento que se necessita para as relações do direito empresarial são demonstrações de que o mercado e a busca pelo sucesso podem envolver muito mais do que empreendedorismo e as transgressões é que são alvo evidente da incidência do direito.

Numa sociedade capitalista, o dinheiro é fundamental para o desenvolvimento de atividades empresariais mas, pode ser devastador para o mercado de forma geral, porque pode significar violações aos direitos dos demais empreendedores e, neste aspecto, o limite jurídico é essencial para estabelecer o equilíbrio.

Gladston Mamede (2015, p. 2), acerca da importância do direito na seara da empresarialidade, destaca "Muito cedo, porém, percebeu–se ser necessário limitar o comportamento individual para evitar que o sucesso de um pudesse representar riscos ou prejuízos para a sociedade".

A criação das regras na seara do direito empresarial demonstra que o equilíbrio que se busca é bem tênue e sutil, visto que não pode o direito significar engessamento do empreendedorismo, porque daí pode minguar o mercado e este também é um efeito que pode ser esmagador para o próprio meio social onde está inserida a atividade, porque pode criar uma lentidão não esperada para a economia.

Mamede (2015), ainda, destaca a importância do Estado em proteger com a criação de regras:

> Estabeleceram–se regras jurídicas, normas garantidas pelo Estado, que proibiam alguns comportamentos, determinavam outros, permitindo que, entre *o que não se pode fazer e o que se deve fazer,* haja um amplo espaço de *liberdade de ação econômica,* espaço para a *livre iniciativa* (MAMEDE, 2015, p. 2, grifo do autor).

Portanto, o equilíbrio entre regras jurídicas e atividade empresarial é essencial para que se mantenham critérios de preservação dos direitos sem que, esta preservação prejudique o mercado ou a economia, mas seja efetivamente um aliado, um elo essencial e impulsionador do empreendedorismo.

O empreendedorismo remete por si só a técnicas elaboradas de administração e controle da atividade empresarial e o ordenamento jurídico é essencial para nortear os mecanismos de administração e controle, inclusive, para ressaltar o empreendedorismo.

O direito, portanto, representa regulação, controle e limite, mas sem perder a liberdade e a autonomia que o desenvolvimento de uma atividade empresarial, seja ela qual for, exige e necessita. O direito se mostra imprescindível na medida em que o limite que se deseja é norteador e não engessa a atividade, mas lhe permite fôlego para inovar, para criar e se dimensionar.

A limitação do direito da atividade empresarial, na verdade, é propulsor da atividade, na medida que o ordenamento jurídico veda a concorrência desleal, por exemplo, ou outorga tratamento econômico e tributário diferenciados a atividades menores, com vistas a impulsionar a atividade e adequar a realidade de atividades menores ao cenário de concorrência.

Isto por si só demonstra o quanto o direito é essencial para o desenvolvimento de atividades empresariais mas, ainda sobressai a necessidade de coordenação e direção da atividade empresarial.

Qualquer atividade empresarial, ou não, necessariamente sofrerá limitação pelo ordenamento jurídico e, tal não a desnatura enquanto atividade

empresarial ou a invalida, sob o mesmo aspecto, ao revés torna possível a liberdade de criação, de direção e de motivação da atividade.

Muito da atividade empresarial está no empoderamento que o indivíduo tem de si mesmo e o quanto conhece de sua atividade. Sua determinação e o controle que possui sobre a atividade são essenciais para alcançar o sucesso e o direito pode ser o ponto fundamental entre alcançar ou não este equilíbrio.

Ter o poder de gerir completamente uma atividade empresarial exige do indivíduo um fôlego consistente da atividade, sem perder de vista a necessidade de fazer frente a outras atividades concorrentes, disputar espaço e ganhar mercado. Significa, ainda, constância em avançar no caminho que se pretende para alcançar o resultado satisfatório que se almeja.

O mercado evidentemente direciona as decisões empresariais e o direito se faz necessário na medida em que possibilita que atitudes empresariais sejam tomadas, e que se tenha uma dimensão do quanto as decisões podem impactar socialmente.

A proteção do direito se inclina a preservar mercado e a atividade empresarial, mas, pretende manter preservada a sociedade, visto que o mercado sobrevive do consumo e o consumo se verifica nas sociedades e estas movimentam o mercado e a atividade, um ciclo que precisa ser mantido e restaurado constantemente.

O direito neste aspecto é capaz de manter a vida econômica sem sacrificar ou dizimar o desenvolvimento da própria sociedade que se alimenta da atividade empresarial, são necessidades mútuas e contínuas que se complementam.

2.3 O DIREITO ENQUANTO INSTRUMENTO DE AMPLIAÇÃO DA CAPACIDADE EMPREENDEDORA

A atividade empresarial é a força motriz do desenvolvimento de qualquer sociedade, principalmente fundamentada no capitalismo; é a partir da atividade privada que o emprego, a renda e o desenvolvimento se mostram essência para a produção de riquezas.

O empreendedorismo é a capacidade do sujeito em bem administrar, inovar e manter a atividade ainda em ritmo de crescimento e o direito pode ser instrumento para ampliar a capacidade empreendedora.

Não é motivo de sucesso apenas ter domínio ou conhecimento sobre gerenciamento se não houver domínio jurídico para melhor compreender como o direito pode auxiliar o aumento da produtividade?

Eis que se destaca a importância do direito empresarial e a influência do direito societário, tributário no cenário econômico com vistas a melhor atender às exigências do mercado, garantindo ao empreendedor mecanismos eficientes para melhor administrar a atividade empresarial.

Planejamento estratégico e relacionado à gestão da atividade é essencial, mas conhecer os mecanismos que melhor atendem às necessidades jurídicas da atividade também são fundamentais. Isto porque a escolha do modelo societário, a opção tributária e os mecanismos de ações sociais podem contribuir na melhoria da gestão e no aumento dos lucros.

Neste aspecto, Degen (2009) ressalta que o empreendimento de sucesso depende de três etapas iniciais, sendo elas, escolher, criar e planejar. O autor alude que a terceira etapa é a mais importante:

> Além do conhecimento adquirido, o plano de negócio deve conter o plano de marketing e vendas, o plano de operação e o plano financeiro, com a projeção do fluxo de caixa e remuneração esperada, bem como a avaliação dos riscos financeiros do negócio e o plano de contingência para superá–los (DEGEN, 2009, p. 25).

Este posicionamento do autor reflete a importância de aliar os vários segmentos jurídicos em benefício da melhor rentabilidade possível da atividade empresarial, isto porque o planejamento estratégico pressupõe o conhecimento bem alinhado do ordenamento jurídico.

O estudo aprofundado e cuidadoso no planejamento da atividade, estruturando o planejamento tributário, por exemplo, destaca a importância

fundamental para o sucesso de uma atividade empresarial. Isto porque o bom desempenho da atividade pode estar ligado diretamente com a análise correta e a decisão mais acertada para o melhor desenvolvimento da atividade.

A escolha do tipo societário, por exemplo, aliada ao planejamento tributário adequado pode ser um plano especialmente interessante para evitar surpresas desagradáveis ou minimizar impactos de mercado instável, assegurando tranquilidade ao empreendedor na administração da própria atividade.

O direito, portanto, se mostra impulsionador da capacidade empreendedora, exatamente porque pode fornecer mecanismos importantes de planejamento da atividade sem que haja um estrangulamento ou engessamento da atividade empresarial.

O ordenamento jurídico não contribui com a capacidade empreendedora só por fornecer informações relevantes ao bom desenvolvimento da atividade empresarial, mas é capaz de controlar as ações humanas e proteger o patrimônio, a atividade e o consumo, quando estabelece regras de convivência social e produção empresarial.

O empreendedorismo se volta a desenvolver a atividade empresarial, no entanto, isto por si só não basta, já que a capacidade de desenvolver habilidade e em manter a atividade também pode ser desenvolvida e adquirida nisso, o direito pode incentivar a expansão desta capacidade empreendedora.

O estabelecimento de critérios para desenvolver a atividade empresarial se mostra pautados em atuação do empreendedor que necessita de uma análise cuidadosa e diferenciada do cenário econômico onde se insere a atividade.

O sucesso e a realização são sempre as metas do empreendedor a serem alcançadas pelo desenvolvimento da atividade empresarial e a estruturação e planejamento em relação ao gerenciamento da atividade depende também de um referencial técnico, no caso, jurídico para que seja realmente atingido o objetivo do empreendedor.

3 **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

No desenvolvimento do trabalho foram utilizados métodos procedimentais como o método teórico, que se realiza por meio de uma pesquisa bibliográfica que consiste na consulta da bibliografia existente acerca do tema/problema da pesquisa com a finalidade de colocar o pesquisador em contato com o que já foi produzido e registrado acerca do assunto (tema/problema) (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 223).

Portanto, por meio dessa pesquisa visou–se explicar o problema a partir de referências teóricas e de uma revisão da literatura acerca do tema.

4 **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Desse modo, partindo desta perspectiva do empreendedorismo aqui analisado, não apenas como dom ou característica natural do indivíduo, mas, sobretudo como habilidade que pode e, para alguns autores deve ser adquirida a partir de conjugação entre conhecimento e estruturação que culmina com o sucesso e a realização plena da atividade empresarial.

Esses conceitos essencialmente administrativos e contábeis definem muito da realização e do sucesso da atividade empresarial, mas boa parte da realização da atividade e do sucesso depende da estrutura jurídica interna e externa, em relação ao desenvolvimento da atividade.

A estrutura jurídica interna é inegavelmente importante porque vai dar suporte essencial para a atividade empresarial, vez que o estudo realizado para segmentar e manter a organização econômica da atividade é crucial para alcançar o sucesso e manter o crescimento da atividade empresarial.

Neste aspecto, os ramos do direito que mais se utiliza são afetos ao direito societário e ao direito tributário, porque corporificam de forma direta a estrutura da atividade, enquanto substrato para o desenvolvimento da atividade empresarial.

O direito societário, 'extraído' do direito empresarial, dá suporte técnico para a atividade no sentido de identificar o melhor e mais adequado tipo societário para a atividade que se pretende desenvolver.

O direito tributário é o norteador principal da atividade empresarial, isto porque é dele que se extraem os elementos para manter a saúde financeira da atividade em conformidade com o que e exigido pelo fisco.

A estrutura jurídica essencial para o desenvolvimento da atividade empresarial também pode ser externa, esta, inclusive, é uma das mais importantes porque tem a função de controlar todas as atividades empresariais, preservando interesses muito maiores que a própria atividade porque se volta a proteger a comunidade de forma geral.

Assim, podemos identificar claramente que a atividade empresarial fomentada pelas ideias empreendedoras e inovadoras bem como, a capacidade do empreendedor renovar a sua própria atividade em desenvolvimento pode se valer de regras jurídicas específicas para melhorar a performance empresarial da atividade.

O controle externo que o direito realiza proporciona mecanismos de lealdade e respeito às normas em nítida regulação do mercado, com contenção de eventuais abusos que a empresarialidade possa impregnar socialmente.

O direito ainda tem a possibilidade de contribuir para o desenvolvimento de potencialidades empresariais, porque identifica a necessidade social e proporciona mecanismos mais benéficos a atividades menores com a intenção de que se propaguem as atividades empresariais já que, estas são a força motriz da sociedade capitalista.

Neste aspecto, o direito se mostra ferramenta de sustentação muito mais importante que a própria sustentação gestora da atividade porque contribui de forma direta com a preservação da saúde financeira da empresa.

Assim, resta concluir que o empreendedorismo aliado ao direito pode construir bases sólidas e seguras para o desenvolvimento das atividades empresariais. Esta aliança tende a manter estruturas econômicas

das mais simples às mais complexas e esta conjugação é que impulsiona economicamente uma nação.

O critério que aludimos inicialmente acerca da mensuração de uma nação passa essencialmente pela sua capacidade produtiva, mas também pela sua capacidade estrutural em relação à criação e manutenção de atividades empresariais.

O fôlego empresarial precisa ser mantido sempre, com políticas de incentivo ao setor privado porque este é o sustentáculo mais eficiente e com pujança administrativa mais coerente com a manutenção de uma sociedade capitalista.

Pudemos identificar, ainda, que empreendedorismo não se limita apenas à inovação, no que tange explorar uma nova atividade, mas igualmente, estimular sempre o desenvolvimento da própria atividade em desenvolvimento para que se mantenha o mais tempo possível atuando no mercado.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, L. A. **Manual do empreendedorismo e gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. Barueri: Manole, 2012.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DRUCKER. P. F. **Uma era de descontinuidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MAMEDE, G. **Manual de direito empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

PALUDO, A. V. **Orçamentos público e Afo e Lrf**. São Paulo: Método, 2015.

STOECKICHT, I. P. **Gestão estratégica do capital humano:** avaliando o potencial de inovação de uma empresa: estudo de caso. 2005. Dissertação (Mestrado)– Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

STOECKICHT, I. P. **Metodologia de avaliação de práticas e rotinas voltadas para os processos de inovação organizacional**. São Paulo: KMBRASIL, 2003.

STOECKICHT, I. P.; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. Gestão estratégica do capital intelectual voltada para a inovação. **Boletim Técnico Organização & Estratégia**, Niterói, v. 2, n. 1, p. 29–26, 2004.

TERRA, J. C.; FRAGA, R. **Estimando o valor das empresas**: a importância e os desafios da mensuração dos ativos intangíveis. 2006. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca>. Acesso em: 25 mar. 2015.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TERRA, J. C. **Capital intelectual**: reconhecendo o valor agregado dos recursos humanos. São Paulo: Negócio Editora, 2001. Disponível em: <www.terraforum.com.br>. Acesso em: 5 abr. 2015.

UniCesumar
SEBRAE
EDUCAÇÃO
EMPREENDEDORA
SEBRAE