



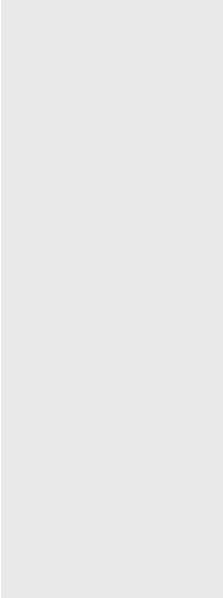
EM PREENDE DORISMO, INNOVAÇÃO & STARTUP

Organizadores

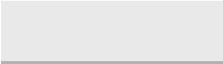
Durval Correa Meirelles

Fabiana Cristina de Azevedo Picanço

Tânia Regina Corredato Periotto



EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO & STARTUP



Organizadores:

Durval Correa Meirelles

Fabiana Cristina de Azevedo Picanço

Tânia Regina Corredato Periotto

Reitor

Wilson de Matos Silva

Vice-Reitor

Wilson de Matos Silva Filho

Pró-Reitor de Educação a Distância

William Victor Kendrick de Matos Silva

Pró-Reitora Executiva de Educação Presencial

Andrea Carla Alves Borim

Pró-Reitor de Ensino

Valdecir Antonio Simão

Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Marcos Antônio da Silva

Diretora de Pesquisa

Ludhiana Ethel Kendrick de Matos Silva

Diretor de Extensão e Apoio Comunitário

Claudio Alexandre Ferdinando

Diretora Campus Curitiba

Cristiane Mello David

Diretor Campus Ponta Grossa

Marcos Oliveira Athayde

Diretor Campus Londrina

Paulo Cesar Gonçalves Valle

Diretor de Pós-Graduação Stricto Sensu

Durval Corrêa Meirelles

Diretor de Pós-Graduação Lato Sensu

José Alberto Provenzano

Organizadores

Durval Corrêa Meirelles

Fabiana Cristina de Azevedo Picanço

Tânia Regina Corredato Periotto

Comissão Científica

Me. Alessandra Cenerino

Me. Alessandra V. Ferreira dos Santos

Me. Altemar Carlos Cristiano

Me. Ana Paula de Melo e Silva Vaz

Me. Antonio Jose Saviani da Silva

Me. Fernanda Yumi Tsujiguchi

Dra. Laurice de Fátima Gobbi Ricardo

Dra. Regina de Jesus Chicarelle

Me. Ricardo Dantas Lopes

Revisor da Língua Portuguesa e Normalização

Antonio Eduardo Gabriel

Fabiana Sesmilo de Camargo Caetano

Letícia Matheucci Zambrana

Rebeca Sabrina Vaz Lencina

Roseli Willwock Machado

Capa

Produção de Materiais EAD

Projeto Gráfico e Editoração

Produção de Materiais EAD

C397 CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ. Núcleo de Educação a Distância; MEIRELLES, Durval Correa; PICANÇO, Fabiana Cristina de Azevedo; PERIOTTO, Tânia Regina Corredato. (org).

Empreendedorismo, Inovação & Startup. Durval Correa Meirelles; Fabiana Cristina de Azevedo Picanço; Tânia Regina Corredato Periotto.

Maringá-PR.: Unicesumar, 2018.

252 p.

“Curso EAD”.

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

ISBN: 978-85-459-1724-3

CDD - 22 ed. 378
CIP - NBR 12899 - AACR/2

SUMÁRIO

CAPÍTULO 01: MULHERES EMPREENDEDORAS E A CONSTRUÇÃO DE EMPRESAS DE ECONOMIA CRIATIVA **08**

CAPÍTULO 02: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: A IMPLEMENTAÇÃO DO SERVIÇO DE GARÇOM ELETRÔNICO NA HAMBURGUERIA JAMP BURGER **22**

CAPÍTULO 03: EMPREENDEDORISMO UNIVERSITÁRIO: O CASO DO CENTRO DE EMPREENDEDORISMO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE MARINGÁ - PR **42**

CAPÍTULO 04: O MODELO STARTUP COMO INOVAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO: ESTUDO DE CASO DO SETOR EDUCACIONAL A PARTIR DOS RESULTADOS NO INOVATIVA BRASIL **61**

CAPÍTULO 05: EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: ESTUDO DAS DIFICULDADES E DESAFIOS DO ECOSISTEMA DE STARTUPS NO OESTE DO PARANÁ **89**

CAPÍTULO 06: MÍDIA, MULHERES E INOVAÇÃO: O CASO DE UM JORNAL IMPRESSO NA REGIÃO CENTRO-SUL PARANAENSE **108**

SUMÁRIO

CAPÍTULO 07: A INOVAÇÃO NA CHANCORP CONSULT: O AVANÇO DA CONSULTORIA PRESENCIAL PARA A CONSULTORIA POR VIDEOCONFERÊNCIA	128
CAPÍTULO 08: TURBULÊNCIA NO CÉU DE BRIGADEIRO*: PERCEPÇÃO DOS PROPRIETÁRIOS DE AGÊNCIAS DE TURISMO DA CIDADE DE MARINGÁ-PR SOBRE OS FATORES DE FRACASSO E FALÊNCIA DOS SEUS EMPREENDIMENTOS	151
CAPÍTULO 09: A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FACILITADORA DE APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO EM SALA DE AULA	173
CAPÍTULO 10: A CONTRIBUIÇÃO DAS ACELERADORAS DE NEGÓCIOS PARA AS STARTUPS: O CASO DO ESPAÇO NAVE - NÚCLEO DE ACELERAÇÃO E VALORIZAÇÃO DA ESTÁCIO	189
CAPÍTULO 11: GESTÃO SOCIAL E EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO CAMPO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: DESAFIOS À CONFORMAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA E DAS PRÁTICAS PROFISSIONAIS	220

Endereço para correspondência:

Unicesumar Empresarial

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

Maringá -PR - Telefone/fax: (44) 3027-6360 Ramal 1181

Email: cesumar.empresarial@unicesumar.edu.br

INTRODUÇÃO

Segundo o Sebrae, ser empreendedor significa, acima de tudo, ser um realizador que produz novas ideias através da congruência entre a criatividade e imaginação. Define ainda que o empreendedor é aquela pessoa capaz de deixar os membros da empresa admirados, sempre pronto para trazer e gerir novas ideias, produtos, ou mudar tudo o que já existe. É um idealista e otimista que vive com o pensamento no futuro, transformando crises em oportunidades e exercendo influência nas pessoas para orientá-las na direção às suas ideias. É aquele que cria algo novo ou inova o que já existe e está sempre pesquisando, estudando. É o que busca novas oportunidades e novos negócios com a preocupação na melhoria dos produtos e serviços.

Neste livro são apresentados 11 capítulos na modalidade estudo de caso com o foco em Empreendedorismo, Inovação & Startup, tendo como propósito estimular os leitores a experimentar exemplos e casos reais de sucesso empresarial e institucional.

O primeiro capítulo traz sobre o empreendedorismo feminino e aborda sobre indústrias criativas e principalmente do que trata a economia criativa no universo feminino. O próximo capítulo traz ao leitor a análise da implementação do serviço

de garçom eletrônico em uma hamburgueria, a partir da percepção de seus clientes, como resultado de uma inovação tecnológica na área de prestação de serviços.

Já o terceiro capítulo aborda o empreendedorismo universitário, apresentando ações que fomentam a educação empreendedora, oportunizadas por um Centro de Ensino Superior de Maringá. O próximo capítulo que trata da modernização do conceito de empreender a partir de empresas e startups selecionadas como finalistas no Programa de aceleração InoVAtiva Brasil no ano de 2017.

Na sequência o quinto capítulo aborda a dinâmica do empreendedorismo e inovação, bem como quais as dificuldades e desafios enfrentados para seu desenvolvimento em um ecossistema de startups do oeste do Paraná. O livro aborda ainda um capítulo sobre o empreendedorismo feminino, o impacto da inovação no caso de um jornal impresso administrado por uma empreendedora na região centro-sul paranaense.

O sétimo capítulo traz o processo de inovação de serviços de consultoria em relação às tendências e inovações demandadas de uma consultoria empresarial. Na continuidade o próximo capítulo aborda as causas da mortalidade de micro e

pequenas empresas (MPE's) do setor de turismo, especificamente agências de turismo da cidade de Maringá-PR que tiveram suas atividades encerradas entre os anos de 2010 e 2016.

O nono capítulo que é na linha do empreendedorismo educacional, tem como objetivo mostrar que para gerir os conhecimentos em sala de aula faz-se necessário focar em pessoas, processos, tecnologias e práticas inovadoras. Apresenta o olhar da gestão do conhecimento no ambiente escolar como facilitadora da aprendizagem e da inovação em sala de aula.

O penúltimo capítulo busca explorar o crescimento do mercado de startups e a importância das aceleradoras dentro desse novo contexto econômico e empresarial. Em particular, o texto tem o objetivo de avaliar a importância do suporte oferecido por uma aceleradora de negócios.

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

Esta obra tem a pretensão de ressaltar ao leitor a importância e a infinidade de possibilidades que o empreendedorismo, a inovação e as startups possibilitam. Que os conteúdos aqui tratados, sirvam como reflexão e norteiem novas pesquisas e experiências. Assim, agradecemos a Pró-reitoria de Ensino e ao EAD Unicesumar pelo apoio na construção deste exemplar.

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

MULHERES EMPREENDEDORAS E A CONSTRUÇÃO DE EMPRESAS DE ECONOMIA CRIATIVA

Sabrina Giselle Levinton

Mestre - Unicesumar

sabrina.levinton@unicesumar.edu.br

Laiza Fernanda dos Santos Hofmann

Mestre - UEM

laiza.hofmann@gmail.com

INTRODUÇÃO

A expansão nos estudos sobre empreendedorismo proposta por Shane e Venkataraman (2000), permitiu entender como surgem as oportunidades, como se desenvolve o processo de descobertas, a avaliação e exploração das mesmas. A “economia criativa” trata sobre a relação entre a criatividade e a economia ocupando-se de negócios que envolvem a questão artística e a propriedade intelectual para a geração de novos empreendimentos. A confluência de temas no campo do empreendedorismo motivou a buscar a possível relação entre economia criativa e empreendedorismo por mulheres.

Este artigo, portanto, tem como objetivo principal descrever a construção de duas empresas de economia criativa por mulheres empreendedoras. Por tratar-se de uma abordagem recente no empreendedorismo, será considerado então, as definições de John Howkins (2001), para economia criativa como as transações econômicas contidas no resultado de uma produção por parte de uma ou mais pessoas assim como de ideias, produtos e invenções que são pessoais, originais e significativas.

Para alcançar o objetivo a que este artigo se propõe a primeira parte corresponde a um levantamento bibliográfico de estudos e conceitos sobre esses assuntos de acordo com seguinte ordem no artigo. O primeiro ponto apresenta o conceito de empreendedorismo e o entendimento de como surgem as oportunidades para o desenvolvimento de algo novo como um produto, serviço ou mercado e como essas são descobertas ou criadas por indivíduos específicos, os empreendedores. O segundo item aborda o assunto sobre mulheres empreendedoras com o objetivo de compreender as diferentes questões dentro deste processo de empreendedorismo. O terceiro e último item desta sessão aborda as definições de indústrias criativas e principalmente do que trata a economia criativa.

A segunda parte do artigo apresenta o estudo de caso de mulheres empreendedoras em dois setores distintos: o setor de moda e o setor de gastronomia. A terceira e última sessão deste artigo apresenta as conclusões correspondentes aos resultados das entrevistas e dos estudos de caso.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo é a realização de entrevistas semiestruturadas com base no questionário proposto por Wiltbank (2006), em estudos de caso. Com o intuito de melhor visualização da lógica apresentada por meio das entrevistas foram definidas as seguintes unidades de análise: como a empresa foi formada; clientes; local do empreendimento; ideia inicial; aspirações para o futuro do empreendimento; decisão de novos produtos; surpresas; parceiros; decisão de investimento; objetivos e planejamento. Essas categorias foram definidas a posteriori conforme indica Vergara (2005), por isso as autoras vale-ram-se da grade de análise aberta, onde as categorias não são escolhidas previamente, mas advindas das respostas dos entrevistados. Quanto à análise dos dados, esta foi realizada através de verificação de conteúdo como proposta por Vergara (2005).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. EMPREENDEDORISMO

Para iniciar este estudo é importante conceituar os temas tratados. Conforme a definição de Shane e Venkataraman (2000), sobre empreendedorismo como uma área de negócios, portanto, este tem por objetivo o entendimento de como surgem as oportunidades para o desenvolvimento de algo novo (desde novos produtos, serviços, mercados, matérias-primas, processos de produção ou maneiras de organizar as tecnologias já existentes nas organizações); como essas oportunidades são descobertas ou criadas por indivíduos específicos, que na sequência, se utilizam de determinados meios para explorar e desenvolver essas novidades, produzindo assim uma grande variedade de efeitos.

A essência do empreendedorismo, conforme Baron e Shane (2007), direciona para a criação ou reconhecimento de uma aplicação, que deve

oferecer benefícios comerciais, para essa novidade e, portanto, pode ser considerado como um processo sendo que se desenvolve ao longo de um determinado período de tempo e se movimenta por meio de diferentes fases. Estas fases se relacionam e assim seguem em cinco etapas: (1) o reconhecimento da oportunidade – considerado pelos autores, que as ideias não surgem do nada e que normalmente são uma combinação de novos elementos já existentes, as oportunidades são potencialmente geradoras de valor econômico e normalmente desejáveis nas sociedades em que ocorrem, além de serem criadas a partir de fatores que estão em constante mudança, como fatores econômicos, tecnológicos e sociais. (2) a decisão de seguir em frente e adquirir os recursos necessários iniciais – nesta fase, os empreendedores devem reunir uma ampla variedade de recursos como: informações básicas sobre questões ambientais, mercadológicas e jurídicas, recursos humanos considerando sócios e funcionários e recursos financeiros. Todas essas informações fazem parte do plano de negócios que é uma descrição detalhada de como planejar e desenvolver o empreendimento desejado. (3) o lançamento do novo empreendimento – uma vez que os recursos necessários (informações básicas, recursos humanos e recursos financeiros) foram estabelecidos e reunidos, o empreendimento pode ser lançado e neste momento decisões como formato jurídico, desenvolvimento de novos produtos ou serviços, definições de papéis são algumas das ações necessárias. (4) construção do sucesso – a concepção da estratégia de negócios é um aspecto a ser desenvolvido nesta etapa, assim como criar a motivação entre os funcionários e a negociação com terceiros que estão fora da empresa. (5) colher as recompensas – nesta última fase, os fundadores do empreendimento selecionam a estratégia que lhes permita recolher as recompensas dos trabalhos e esforços realizados no empreendimento e considerar, que algumas situações acontecerão a médio e longo prazo também.

A criação de novos empreendimentos segue uma sequência crescente de ações que contemplam como é feito o acesso às informações, a utilização destas para a geração e no reconhecimento de oportunidades e então, na criação do empreendimento novo. Baron e Shane

(2007) definem a primeira etapa como geração de ideia e corresponde ao momento da produção de ideias para algo novo. Se essa produção também apresenta ideias potencialmente úteis para a criação de novos empreendimentos, então é a fase denominada de criatividade e a última e a de reconhecimento de oportunidades, nesta fase, não são somente ideias novas, que são potencialmente úteis, mas que também tem o potencial de gerar valor econômico.

Nesse contexto, Baron e Shane (2007) apresentam o argumento de dois pesquisadores, Israel Kirzner e Josef Schumpeter. Para o primeiro as oportunidades existem porque diferentes pessoas dispõem de diferentes tipos de informações e exatamente esses tipos de informações se tornam mais ou menos valiosas de acordo com o a pessoa que a está utilizando. Para o segundo, as oportunidades existem através das mudanças externas que permitem com que determinadas atividades possam acontecer, situação que antes dessa mudança não seria possível e essas mudanças são relacionadas em três fontes principais: mudança tecnológica, mudança política e mudança social e demográfica. Ainda acrescentam Baron e Shane (2007) que o sucesso da atividade empreendedora está no desenvolvimento de um negócio que possa de defender contra a concorrência e para tanto, a identificação dos setores favoráveis para a nova empresa é essencial. Nessa base, quatro dimensões de diferenças entre setores podem influenciar o sucesso do empreendimento e devem ser considerados pelo empreendedor: (1) as condições do conhecimento – que se referem ao tipo de informações que estão por trás da fabricação dos produtos e serviços de determinado setor. (2) as condições de demanda – que correspondem as características das preferências quanto a produtos e serviços dos consumidores em potencial de um determinado setor. (3) ciclo de vida do setor – tem relação com a explicação biológica do ciclo de vida – nascimento, crescimento e morte, porém, em termos de setores e organizações, é importante observar em que fase o setor selecionado para atuar está. Novas empresas têm melhores oportunidades de atuação em setores jovens, uma vez que nem todas as empresas estão consolidadas, uma vez que, por exemplo, mesmo as empresas mais antigas, têm pouca experiência. (4) estrutura do setor

– diz respeito à maior ou menor receptividade de novas empresas aos setores selecionados.

3.2. O ESTUDO DE MULHERES EMPREENDEDORAS

Ao se tratar de mulheres empreendedoras, muitos aspectos podem ser explorados neste campo fértil do empreendedorismo. Greene *et al.* (2003) tratam que há uma série de estudos que investigam questões exclusivas de mulheres empresárias, alguns deles, se relacionam com diferentes aspectos das mulheres empreendedoras, outros com o processo empreendedor e algum foco nos conceitos mais amplos do próprio empreendedorismo. Estes estudos buscam a compreensão de diferentes questões dentro deste processo. Um exemplo disto é o que Richard e Boden (1999) apresentam em um de seus estudos que aborda se as mulheres são mais propensas que os homens a citar a flexibilidade de horário e outros fatores relacionados com a família como uma das razões para tornar-se independente através de um empreendimento. Ou os estudos de Gaylen, Jansen e Mero (1999) sobre empresas tradicionais e não tradicionais, onde eles chegaram à conclusão que por definição as mulheres, em média, passaram mais tempo em empresas mais tradicionais do que não tradicionais, e que, portanto, seriam mais confiantes em sua capacidade de reconhecer as oportunidades em ambientes tradicionais. Apesar destas e de tantas outras diferenças de comportamento apresentadas por estudos como os de Richard e Boden (1999) ou Gaylen, Jansen e Mero (1999), a questão é sobre a relação do contexto onde a empreendedora está inserida, se as condições que a favorecem ou não, o perfil de cada uma delas e outras variáveis que cada vez mais estudos sobre gênero comportam.

Assim, a proposta de abordagem deste artigo quanto ao gênero esta mais próxima da ideia de Marlow e Patton (2005) que não buscam focar apenas nas dificuldades e injustiças envolvendo o gênero feminino, não que este tema não tenha uma parcela generosa de contribuição, mas propõem afastar-se um pouco deste debate e voltar-se a heterogeneidade

através da análise de como as diferenças de gênero afetam o processo empreendedor de mulheres em diferentes ambientes. Para tanto o argumento não deve ser se gênero é um problema, mas como ele molda as experiências de empreendedorismo dentro de contextos particulares. (BRADLEY, 1999 *apud* MARLOW e PATTON, 2005).

3.3. ECONOMIA CRIATIVA

As chamadas “indústrias criativas” ou “economia criativa” são alguns dos campos de atuação de empreendedores para novos negócios. De acordo com Cunningham (2002), o tema que aborda sobre “indústrias criativas” ainda é recente tanto no meio acadêmico, político quanto nos discursos utilizados pelas indústrias; porém explica, ao categorizar determinados empreendimentos no campo de “indústrias criativas” tem como objetivo captar e explicar a dinâmica empresarial que ocorrem nessas indústrias e que somente termos utilizados até então como “artes” e mídias” não captam.

Para Reis (2008) o contexto mercadológico apresentado pela convergência de tecnologias, a globalização, a insatisfação com o quadro socioeconômico ou momento de transição de mercados motivam empreendedores a embasar novos modelos de negócios que tenham como base a criatividade, seja no desenvolvimento de produtos ou serviços. “Muitos negócios não iniciam com o sólido propósito de imediatamente gerar lucro no empreendimento, mas sim, de preencher um espaço no mercado” (WRIGHT, 2002, p.5). As expressões industriais criativas e economia criativa, conforme argumenta Miguez (2007) ainda são novas e Reis (2008) justifica que existem várias interpretações conceituais sobre a abrangência dos termos, porém, independente da vertente que se sigam, todas convergem para o entendimento que situações como globalização e novas tecnologias geram a expansão de novos mercados e produtos, bens ou serviços criativos podem resultar em uma saída socioeconômica viável.

Nesse contexto, utilizou-se neste trabalho como intuito de facilitar o entendimento dos conceitos, as definições para indústrias criativas utilizadas por Miguez (2007, p. 102)

Indústrias que têm sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais e que têm um potencial para geração de empregos e riquezas por meio da geração e exploração da propriedade intelectual. Isto inclui propaganda, arquitetura, o mercado de artes e antiguidades, artesanatos, design, design de moda, filme e vídeo, *software* de lazer interativo, música, artes cênicas, publicações, *software* e jogos de computador, televisão e rádio”. (BRITISH COUNCIL, 2005, p.5, tradução nossa).

E Cunningham (2002, p. 1)

“atividades que têm a sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e que têm o potencial de riqueza e criação de emprego através da geração e exploração da propriedade intelectual.: Publicidade , Arquitetura, Artes e mercados de antiguidades, artesanato, design, Designer de moda, cinema, *software* interativo de entretenimento, música, televisão e rádio, Artes, edição e *software*. Esta lista inclui os eclético (artes, artesanato, antiguidades, arquitetura) resolutamente analógicos, setores comerciais estabelecidos (TV, rádio, cinema), bem como novos setores da economia totalmente digitais (*software, software* de lazer interativo)”.

Um dos primeiros autores a debater sobre a temática foi John Howkins (2013) e desenvolveu o conceito a partir do entendimento do que é *criatividade* e a ligação com a *economia* (MIGUEZ, 2007)¹. Para Howkins (2013, p.13), “*criatividade* é a capacidade de gerar algo novo. Significa a produção por parte de uma ou mais pessoas, de ideias e invenções que são pessoais, originais e significativas”. Como a criatividade não é necessariamente uma atividade econômica ela precisa das implicações econômicas para transformar uma ideia abstrata em um processo de produção, troca ou consumo aceito pelo mercado (HOWKINS, 2013). Portanto, na definição de Howkins (2013, p.17) “*economia criativa* consiste nas transações contidas nesses produtos criativos”, ou seja, a economia criativa é marcada pelo foco nas empresas com setores

ou processos que tem como insumo a criatividade e a relação com sua dinâmica econômica (REIS, 2008).

Conforme Miguez (2007) apresenta ainda, outros dois autores seguiram o caminho aberto por John Howkins em 2001 e também abordaram o tema “economia criativa”, Richard Caves da Universidade de Harvard nos Estados Unidos também em 2001 e Richard Florida em 2002. A principal diferença entre as ideias de Richard Caves e Richard Florida em suas obras é que o primeiro irá tratar de economia criativa, de acordo com Howkins (2013), há uma diferença dos pontos observados de outros empreendedores, ou seja, ele utiliza a criatividade, administrada corretamente, como geradora da riqueza do negócio; acrescentando ainda, normalmente trabalham por conta própria ou em pequenos grupos e assim, tem a vantagem de desenvolver melhor as ideias de acordo com as mudanças no mercado.

4. RESULTADOS

Para as considerações específicas que se seguem é preciso caracterização da situação em seus detalhes e posicionar adequadamente as motivações para entender os direcionamentos dados à pesquisa e construção da solução. Com base nestas definições foram escolhidas duas empresas geridas por mulheres e que se encaixam em economia criativa, uma em moda e uma em gastronomia, o objetivo foi verificar como se constituem empresas de economia criativa por mulheres empreendedoras.

A primeira destas empresas, “Bossa do Pano”, começou na cidade de Curitiba no Paraná no ano de 2009 com a fabricação de bolsas de material reutilizado de calças jeans. Neste mesmo ano Renata, que é designer gráfica de formação e atuando na área de comunicação, foi convidada para participar de um bazar em São Paulo, desenvolvendo assim sua primeira coleção. Em 2010 ela deixou seu emprego na área de comunicação e organizou seu primeiro ateliê junto com uma amiga de infância também da área de comunicação e passaram então a trabalhar com acessórios para cabelo e maxi colares. No começo de 2012 algumas

conhecidas que estavam noivas começaram a lhe procurar solicitando para fazer acessórios de cabelo e como a proposta do espaço da Renata era confeccionar produtos exclusivos com a “cara do cliente”, ela começou a direcionar seu empreendimento para esse público. Ainda nesse ano, “Bossa do Pano” foi convidada a participar do Pop Up do São Paulo Fashion Week¹. Ela mantém seu ateliê em um apartamento antigo e amplo na área nobre da cidade de Curitiba e não pretende deixar seu espaço com “cara de loja”, pois acredita na ideia de exclusividade através de sua arte.

A segunda empresa, “Galeria 47”, foi fundada em 2012 em Curitiba no Paraná, trabalha com gastronomia e traz um conceito diferente de brigadeiros - um brigadeiro que seria sempre utilizado para presentear. Miriam, a fundadora, é contadora, mora em São Paulo e queria um negócio que fosse mais parecido com sua personalidade, algo que ela pudesse colocar “sua cara e seu jeito” e diz que o brigadeiro é apenas o início de seu projeto, que na verdade seu objetivo é desenvolver um espaço onde as pessoas possam receber amigos e cozinhar para eles. Hoje o espaço onde os brigadeiros são vendidos contempla uma estrutura que sugere essa convergência de ideias e que o brigadeiro, foi o primeiro teste porque Miriam gostava de cozinhar brigadeiros.

A primeira parte da entrevista buscou compreender como surgiram as ideias dos empreendimentos e se existiam objetivos claros e específicos. Quanto às ideias, elas surgem através de experiências pessoais, ao invés de uma busca deliberativa (WILTBANK, 2006). As empreendedoras não buscaram deliberadamente por uma ideia de negócio, mas através de suas experiências pessoais, gostos e conhecimentos iniciaram o processo empreendedor.

A empresa no setor de gastronomia foi iniciada a partir de um anseio pessoal em trabalhar no que a empreendedora achava agradável, bonito e atraente aos olhos e ao paladar sem formação gastronômica no início, nem experiência com esta área partiu do que gostava e buscou adequar a proposta ao mercado. Houve, com certeza, uma parcela de

¹ Pop Up São Paulo Fashion Week é um espaço destinado para divulgação e promoção de neomarcas. SEBRAE (2018).

planejamento, característico da área de formação, no entanto este planejamento não foi o que a levou a encontrar a ideia de negócio apenas colocá-lo em prática. (WILTBANK, 2006). A empresa pesquisada que trabalha no ramo de moda partiu de sua habilidade para colocar em prática o que gostava de fazer. Sua empresa começou depois de convites para comercializar e desenvolver produtos exclusivos e personalizados.

A seguir foram levantadas questões de parcerias. No lugar de buscar pelo “melhor” parceiro, se trabalha com parceiros que estão mais comprometidos com o processo (WILTBANK, 2006). A “Bossa do Pano” buscou a ajuda de profissionais como parceiros, iniciou com uma sócia e buscou a ajuda do SEBRAE no início do empreendimento. Já a “Galeria 47” tem como sócio seu esposo que trabalha com projetos de tecnologia, é ele que faz os planejamentos da empresa. Quanto a parcerias com outras empresas ou pessoas influentes para os clientes, consideraram ser de grande importância para o seu negócio. As parcerias são com empresas de eventos, estilistas, cerimonialistas, casas de eventos entre outros.

Quanto ao local do negócio, a “Galeria 47” não é considerado pela empreendedora uma loja especificamente mas sim, um ateliê gastronômico. O outro é ateliê em compartilhado, onde se produzem os acessórios da “Bossa do Pano”. Ele foi montado em um apartamento antigo e amplo na área nobre de Curitiba. Ela atende suas clientes no local e prefere que o espaço não se pareça com uma loja, sua finalidade é criar um ambiente e um atendimento diferente do habitual.

Durante a consolidação do negócio, as empreendedoras algum tipo de surpresa no caminho, para Renata a surpresa foi saída uma sócia por problemas de saúde e para Mirian foi o desafio de gerir uma empresa, a surpresa de não ser tão fácil quanto ela imaginava, de qualquer forma, a maneira como elas lidaram com as surpresas, ou eventos inesperados, foi em suma à adaptação. A Renata teve que focar mais nas tarefas que ela não desempenhava com maior ênfase encontrando maneiras de maximizar seu tempo para dar conta de todos os compromissos da empresa e, já a Miriam buscou aprender melhores técnicas de gestão e desenvolver prática para dar conta de tudo que seu negócio necessitava.

As empreendedoras foram questionadas quanto à questão de surpresas em pedidos de produtos inusitados de clientes, encontrou-se uma diferença entre os casos. Na “Bossa do Pano” essas encomendas fazem parte do negócio, ou seja, o objetivo é o desenvolvimento de um produto personalizado. Já para “Galeria 47” não há tanta flexibilidade quanto aos pedidos dos clientes uma vez que a Miriam explica que não faz isso como doce de festa, que é o que geralmente os clientes confundem, mas desenvolve seus produtos para presentear.

Por fim, ao tratarem de quais são os planos para o futuro do empreendimento, Miriam argumentou que espera continuar trabalhando em seu projeto de espaço gastronômico. O projeto da Renata é melhorar o atendimento ao público do Eixo Rio de Janeiro – São Paulo através de uma rede de distribuição *online*, uma vez que é onde está o público que mais tem perfil de consumidor para o tipo de produto e a proposta que ela desenvolve.

5. CONCLUSÕES

Retomando o objetivo deste artigo que era descrever a construção de duas empresas de economia criativa por mulheres empreendedoras, foram discutidos pontos teóricos sobre empreendedorismo, empreendedorismo por mulheres e economia criativa. Após a análise das entrevistas são perceptíveis características como apresentados por Fischer (2012) sobre a experimentação. Isso se observa no início dos empreendimentos e sobre a construção de alianças e laços com clientes, fornecedores e parceiros bem como a flexibilidade de deparar-se com eventos inesperados e transforma-los em oportunidade de ganho.

O empreendimento de gastronomia, devido à proposta e a natureza de seus produtos eram notavelmente menos flexíveis às vontades de seus clientes, apresentando um número de opções onde os clientes deveriam encontrar-se e no empreendimento de moda, devido ao seu caráter de exclusividade de peças permite essa flexibilidade ao cliente. Já sobre a es-

colha do local, cada a “Bossa do Pano” buscou auxílio do SEBRAE nesta escolha premeditada e “Galeria 47” fez um planejamento estratégico.

Apesar de terem proporcionado, um estudo interessante, devido à questão criativa envolvida, sugere-se que empresas de economia criativa há mais tempo no mercado sejam também estudadas. Espera-se que este estudo possa contribuir ao tema de economia criativa e sua relação com mais materiais possam serem realizados.

REFERÊNCIAS

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão de processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CUNNINGHAM, S. D. **From cultural to creative industries**: Theory, industry, and policy implications. Media International Australia Incorporating Culture and Policy: **Quarterly Journal of Media Research and Resources**, n.102, p.54-65, 2002.

GAYLEN, Alexandra L. Anna. JANSEN, chandlererik. MERO, Neal p. **Women business owners in traditional and non-traditional industries**, Journal of Business Venturing, v.15, p.279 –300, 1999.

GREENE, P., HART, M., GATEWOOD, E., BRUSH, C., CARTER, N. **Women Entrepreneurs: Moving Front and Center An Overview of Research and Theory**. Coleman White Paper Series, 2003.

HOWKINS, J. **Economia Criativa**: como ganhar dinheiro com ideias criativas. São Paulo: M.Books do Brasil, 2013.

MARLOW, Susan, PATTON, Dean. **All Credit to Men? Entrepreneurship**, Finance, and Gender, November, 2005.

MIGUEZ, P. **Economia criativa: uma discussão preliminar.** Teorias & políticas da cultura, p.95-110, 2007 In: NUSSBAUMER, G. M. Teorias & políticas da cultura: visões multidisciplinares. Universidade Federal da Bahia, Centro Editorial e Didático, 2007.

_____ **Repertório de fontes sobre economia criativa.** Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 20072.

REIS, A. C. F. **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento.** Uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

RICHARD J., BODEN, JR., Flexible Working Hours, Family Responsibilities, and Female Self Employment: Gender Differences in Self-Employment Selection **The American Journal of Economics and Sociology**. v.58, n.1, p.71-83. Jan., 1999.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research.** Academy of Management Review, v.25, n.1, p.217–226, Jan.2000.

VERGARA, **Métodos de Pesquisa em Administração**, Editora Atlas, São Paulo, 2005.

WILTBANK, R. et al. **What to do next?** The case for non predictive strategy, forthcoming in the Strategic Management Journal, 2006.

WRIGHT, R. F. **A review of the four prominent marketing schools of thought.** Journal of Advertising History, v.42, n.4, p.1-14, 2002.

SEBRAE. **Pequenos negócios da moda expõem peças no SPFW.** 2018. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-da-moda-expoem-pecas-no-spfw,af5e04f99f-103610VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 20 de jun. 2018.



INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: A IMPLEMENTAÇÃO DO SERVIÇO DE GARÇOM ELETRÔNICO NA HAMBURGUERIA JAMP BURGER

Álvaro José Vieira

Graduando - UNESPAR - Universidade Estadual do Paraná
alvarojv85@hotmail.com

Edi Carlos de Oliveira

Mestre - UNESPAR - Universidade Estadual do Paraná
edicalosdeoliveira@hotmail.com

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho atual vem marcado por profundas mudanças socioculturais, políticas e econômicas que estabelecem novas relações de produção com o predomínio do sistema financeiro capitalista.

Nesse processo de construção das políticas, esse mercado tem sido conduzido por um conjunto de fatores econômicos, sociais, políticos e culturais que expressam o espírito da época. Em meio a essa movimentação intensa e impelida por competições extremas, quando se refere a custo-benefício, satisfação do cliente, qualidade e agilidade em serviços, as empresas são induzidas a adotarem inovações tecnológicas, como um grande diferencial em sua organização.

A tecnologia é algo que veio pra ficar! Além de ganhar cada vez mais adeptos, principalmente relacionados ao público mais jovem, abre um espaço de atuação no mercado: a utilização de inovações tecnológicas por parte das empresas, tendo em vista que o atual cenário demanda cada vez mais agilidade, praticidade e conveniência por meio da utilização da tecnologia nos ambientes empresariais.

Empresas que estão atentas às transformações sociais, sobretudo ligadas à tecnologia, conseguem perceber oportunidades antes de seus concorrentes, o que fará com que esta consiga destaque no mercado e, conseqüentemente, incrementos financeiros e manutenção de competitividade.

Este artigo evidencia o Estudo de Caso de uma Hamburgueria que inovou através da tecnologia, sendo a primeira do segmento de atuação a adotar o serviço de garçom eletrônico para a realização dos pedidos dos clientes.

Ante o exposto, evidencia-se que o objetivo deste artigo é analisar a implementação do serviço de garçom eletrônico na Hamburgueria Jamp Burger, a partir da percepção de seus clientes, como resultado de uma inovação tecnológica na área de prestação de serviços.

O artigo foi dividido nas seguintes partes: na primeira, apresenta-se o percurso metodológico utilizado desde a elaboração do problema de pesquisa até a comunicação dos resultados; na sequência, a seção deno-

minada “Embasamento Teórico” dispõe de teorias que foram utilizadas para sustentar teoricamente as discussões deste artigo. Dentre estas teorias, encontram-se: Inovação, Tecnologia, Inovação Tecnológica e, A Importância da Inovação Tecnológica para a Área de Serviços. Na quarta seção, intitulada “Discussão dos Resultados”, apresenta-se a empresa Jamp Burger, uma das empresas pioneiras na implantação de ferramentas tecnológicas em seus serviços de atendimento ao cliente. Por fim, apresenta-se a conclusão da pesquisa, seguida das referências utilizadas em todas as etapas do processo de construção deste artigo.

2. METODOLOGIA

O presente artigo trata de um estudo exploratório de caráter qualitativo, do tipo descritivo, sendo um estudo de caso na Hamburgueria Jamp Burger, localizada na Rua Mourato Coelho, 913, no Bairro Vila Madalena, na Capital do Estado de São Paulo.

Gil (2007), evidencia que a pesquisa exploratória é aquela que tem a finalidade de atribuir familiaridade com o objeto de análise e, para tanto, se utiliza de levantamento bibliográfico, entrevistas e análises de exemplos que contribuam para a compreensão daquilo que está sendo investigado.

Para tanto, destaca-se a utilização de pesquisa bibliográfica sobre Inovação, Tecnologia, Inovação Tecnológica e, a Importância da Inovação Tecnológica para a Área de Serviços. Esta etapa da pesquisa serviu para a melhor compreensão e embasamento teórico sobre o que se buscou investigar. Além disso, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa Jamp Burger e coletada 5 avaliações de clientes da Hamburgueria na página da mídia social “Facebook” da empresa.

A pretensão da pesquisa foi a realização de uma análise qualitativa dos dados para o alcance do objetivo proposto. Sobre esta metodologia, Severino (2000), justifica que em sua essência, não se busca representatividade numérica, mas a compreensão de um grupo ou organização sem a formação de juízos de valor por parte do investigador, encaixando-se

de acordo com o objetivo desta pesquisa, que é analisar a implementação do serviço de garçom eletrônico na Hamburgueria Jamp Burger, a partir da percepção de seus clientes, como resultado de uma inovação tecnológica na área de prestação de serviços.

Optou-se pela pesquisa descritiva como parte do delineamento metodológico pelo fato de que é um tipo de pesquisa que exige do pesquisador o máximo de informações sobre o objeto e/ou realidade do que se busca analisar (TRIVIÑOS, 1987), que nesta pesquisa é uma única empresa – a Hamburgueria Jamp Burger.

Dessa forma, a caracterização desta pesquisa como Estudo de Caso mostrou-se bastante pertinente, pois como descreve Gil (2007, p. 54), o Estudo de Caso tem por finalidade investigar

[...] em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

Assim, justifica-se a investigação de uma inovação tecnológica como a presente nesta pesquisa, tendo em vista que a Jamp Burger é uma das empresas pioneiras na implantação de ferramentas tecnológicas em seus serviços de atendimento ao cliente, onde o próprio cliente consulta o menu eletrônico, escolhe o que quer e faz seu próprio pedido através de um *Tablet*.

Depois que o referencial teórico já havia sido compilado e o objetivo geral estabelecido, agendou-se uma visita e entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa em análise, de modo a conhecer a ferramenta tecnológica e as especificidades da empresa, que a tornam diferente das demais.

Além disso, foi realizada a coleta de dados através das avaliações dos clientes na página da empresa no Facebook, sendo escolhidas cinco avaliações para contribuir ao atendimento do objetivo proposto nesta pesquisa.

Depois que os dados primários e secundários já estavam disponíveis, foi realizada a interpretação dos mesmos através da técnica denominada

“Análise de Conteúdo”, que de acordo com Bardin (1979), consiste em uma análise de comunicações que visa extrair a essência do conteúdo de mensagens. De maneira sequencial, a autora relata a importância de se seguir, minuciosamente as seguintes etapas:

[...] a análise de conteúdo inicia pela leitura das falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos. Geralmente, todos os procedimentos levam a relacionar estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articular a superfície dos enunciados dos textos com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural e processos de produção de mensagem. [...] No entanto, será definida aqui a análise temática, porque, além de ser a mais simples, é considerada apropriada para as investigações qualitativas. A análise temática trabalha com a noção de tema, o qual está ligado a uma afirmação a respeito de determinado assunto; comporta um feixe de relações e pode ser graficamente representada por meio de uma palavra, frase ou resumo (BARDIN, 1979, p. 42).

Assim, utilizando a própria justificativa da autora, optou-se pela Análise de Conteúdo Temática, pelo fato desta pesquisa estar relacionada a um determinado assunto e é a que melhor se encaixa em pesquisas de cunho qualitativo.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Falar sobre Inovação é algo que, parece ser simples, mas que em sua essência apresenta várias especificidades. Assim, esta seção tem o propósito de resgatar percepções de alguns autores sobre temas que são relevantes para o embasamento teórico das discussões presentes neste artigo.

Os temas abordados são: Inovação, Tecnologia, Inovação Tecnológica e, a Importância da Inovação Tecnológica para a Área de Serviços. Estas teorias estão aqui contempladas para contribuir teoricamente com o alcance do objetivo proposto nesta pesquisa.

3.1. INOVAÇÃO

Inovação é vista como ação ou efeito de inovar. Inovar é tornar novo, introduzir novidades, renovar (AMORA, 2009).

A partir desta definição, justifica-se que a inovação é algo que faz parte da vida das pessoas, pois estas vivem num período de transformação. A diferença é que agora as mudanças não se limitam à sociedade ocidental ou oriental. Na verdade, uma das novidades é que a sociedade, a comunidade e a família são instituições que tentam manter a estabilidade e impedir, ou pelo menos retardar, a mudança (DRUCKER, 2006).

A organização [empresa] é desestabilizadora e deve ser organizada para a inovação. Cabe às instituições a missão de colocar o conhecimento em prática – na forma de ferramentas, produtos e processos bem como na concepção do trabalho e no conhecimento em si. Fazem parte da natureza do conhecimento as mudanças rápidas e o fato de as certezas de hoje se tornarem os absurdos de amanhã (DRUCKER, 2006).

Na visão de Drucker (2006), para os gestores, a dinâmica do conhecimento impõe uma condição *sine qua non*: cada organização precisa desenvolver a administração para se transformar em sua própria estrutura. Cada organização deve dedicar-se a criar o novo. Especificamente, cada administração precisa basear-se no aprimoramento contínuo de tudo o que faz, bem como cada organização deve aprender a explorar seu conhecimento, isto é, desenvolver para a próxima geração aplicações a partir dos próprios êxitos.

Cada organização precisa aprender a inovar – e a inovação já pode e deve ser organizada – como um processo sistemático que, sem dúvida, conduzirá à abdicação, para ter início à introdução de outra novidade. Sem isso, em pouco tempo, as organizações baseadas no conhecimento constatarão sua obsolescência, queda no desempenho, e a consequente diminuição na capacidade de atrair e manter profissionais qualificados, dos quais dependem os resultados (DRUCKER, 2006).

Drucker (2006), acrescenta que a necessidade de organizar a mudança também exige um alto grau de descentralização, isto porque a organização deve ser estruturada com vistas a tomar decisões rapida-

mente e em estreita ligação como desempenho, o mercado, a tecnologia e todas as inúmeras mudanças demográficas, na sociedade, no ambiente e no conhecimento que oferecem oportunidades de inovação quando percebidas e utilizadas.

Bes e Kotler (2011), evidenciam a necessidade de lembrar que as pessoas são, por natureza, adversas à mudança. As pessoas que trabalham em uma organização, com capacidade suficiente para desempenhar suas obrigações diárias de maneira adequada, se perguntam: por que esforço extra? Por que o risco adicional? Os seres humanos enxergam a mudança como algo a ser evitado, algo que não trará nada de bom, ao menos no curto prazo. Assim nas organizações, e no mundo, de forma geral, a inércia e o desejo de manter o *status quo* dificultam a inovação e o aprimoramento.

Para a empresa, as implicações são claras. Se ninguém tiver o trabalho de ativar, de lançar os processos de mudança e inovação, as pessoas responsáveis pelas atividades diárias permanecerão concentradas em sua rotina. Esse é um fator importante no mundo empresarial, que explica por que as empresas inovadoras são minoria (BES; KOTLER, 2011).

Ainda sobre essa questão, Bes e Kotler (2011), advertem que, nas organizações, a eficiência está acima de tudo. As empresas têm como objetivo ganhar dinheiro e, para esse fim, projetam processos, produtos e serviços para o mercado, que vendem de imediato. No entanto, como todos sabem, a estabilidade e a certeza não existem. Tudo está mudando constantemente e a mudança está vindo cada vez mais veloz. A concorrência global também está se tornando cada vez mais intensa. O ambiente está mudando com rapidez incrível, em grande medida devido aos avanços tecnológicos e fluxo de capital. O resultado que hoje é eficiente logo deixará de ser e, dessa maneira, as empresas enfrentam o desafio de conciliar a eficácia diária, a manutenção das regras e o sistema de trabalho com os processos de mudança, melhoria e inovação.

De acordo com o Manual de OSLO (1997, p. 41), “a inovação é vista como um processo dinâmico em que o conhecimento é acumulado por meio do aprendizado e da interação”. Complementando, Oliveira (1987), define inovação como a conquista mais desejada pela sociedade

por ser a única forma capaz de oferecer as condições reais para a melhoria das necessidades humanas. Na indústria, apresenta-se como campo fértil para o profissional de tecnologia e o administrador, que terão de se completar para juntos cooperarem nos trabalhos de inovações, fundamentais para o futuro. O mundo de hoje não será o de amanhã! Sua dinâmica cria novos espaços em todos os campos: na indústria, no comércio, na agricultura, nas comunicações, nas artes, enfim, onde houver um universo social.

Retomando, Bes e Kotler (2011), destacam que o motivo pelo qual a inovação deve ser alcançada mediante projetos independentes e processos é consequência natural desse duplo objetivo contraditório: permanecer eficiente e, ao mesmo tempo, pensar a respeito da mudança daquilo que funciona hoje. Para as pessoas mudarem o modo como trabalham hoje, elas devem parar de fazer o que estão fazendo, retroceder, pensar, repensar suposições, comparar, examinar como outras organizações trabalham, pensar a respeito de novas possibilidades, avaliá-las, projetá-las, refiná-las e testá-las; por fim, levá-las ao restante da organização como uma tarefa que, então, pode e deve ser adotada como padrão e aceita como uma nova rotina. Portanto, pode-se dizer que uma empresa é inovadora quando é capaz de combinar processos de inovação independentes, além de indicá-los e executá-los de modo regular.

Com relação à inovação, Bes e Kotler (2011), apresentam três tipos: marginal ou incremental, radical ou disruptiva e semirradical. Essa classificação baseia-se em duas variáveis: o grau de transformação no modelo de negócios e o uso de tecnologias novas ou preexistentes. Ao combinar essas duas variáveis, tem-se a matriz de tipos de inovação. Evidentemente, dentre esses três tipos, a inovação marginal/incremental envolve o menor risco e, em geral, o menor investimento; a radical, o maior, com a semirradical situada em algum ponto intermediário.

Determinar o tipo de inovação é um modo de limitar o nível de risco e, por sua vez, indicar a vontade de mudar tecnologias, modelos de negócios, ambos ou nenhum. Ao classificar todos os projetos possíveis nessas três categorias, é possível ver quanta inovação se pode desencadear e de que tipo. Ao executar muitos projetos disruptivos, a

estratégia tende a ser agressiva e arriscada. Ao executar apenas alguns projetos marginais/incrementais, isso define uma estratégia conservadora (BES; KOTLER, 2011).

É necessário inovar sempre que for notado o aumento da concorrência. Hoje, em razão da tecnologia, a concorrência não é somente de âmbito local; o concorrente não é apenas a loja do bairro ao lado, mas lojas de qualquer lugar do país. Empresas de serviços também precisam inovar. Serviço inovador é aquele que proporciona ao cliente uma experiência única que o satisfaz e o faz sentir vontade de buscar a empresa novamente. Nos setores em que há evolução tecnológica constante, a inovação é extremamente necessária. Novos materiais, funcionalidades, designs e tecnologias percebidas como úteis são os elementos que permitem diferenciação, atraem a atenção e levam à fidelização do consumidor (CARVALHO; CAVALCANTE; REIS, 2011).

A inovação se relaciona aos seguintes aspectos: incerteza sobre os resultados; investimento; conhecimento para criação de algo original; utilização de conhecimento novo ou percepção de novas combinações para conhecimentos existentes; e, melhoria do desempenho de uma empresa através do aumento de vantagem competitiva (MANUAL DE OSLO, 1997).

3.2. TECNOLOGIA

A tecnologia sempre influenciou poderosamente o funcionamento das organizações a partir da Revolução Industrial. Esse foi o resultado da aplicação da tecnologia da força motriz do vapor na produção e que logo substituiu o esforço humano, permitindo o aparecimento das fábricas e indústrias. No final do século XVIII, a invenção da máquina de escrever foi o primeiro passo para a aceleração do processo produtivo nos escritórios. A invenção do telefone, no final do século XIX, permitiu a expansão e a descentralização das organizações rumo a novos e diferentes mercados. O navio, o automóvel e o avião proporcionaram uma expansão sem precedentes nos negócios mundiais (CHIAVENATO, 2011).

A partir destas constatações, pode-se dizer que o desenvolvimento tecnológico sempre constituiu a plataforma básica que impulsionou o desenvolvimento das organizações e permitiu a consolidação da globalização. Todavia, foi a invenção do computador na segunda metade do século XX que permitiu às organizações passar a apresentar as atuais características de automatização e automação de suas atividades. Sem o uso do computador a administração das grandes organizações seria comprometida, tendo em vista a variedade de produtos, processos, materiais, clientes, fornecedores e pessoas envolvidas. O computador ofereceu às organizações a possibilidade de lidar com grandes números e diferentes negócios simultaneamente a um custo mais baixo, com maior rapidez e absoluta confiabilidade (CHIAVENATO, 2011).

A tecnologia, no começo do século, alimentou a humanidade com invenções jamais conhecidas ou previstas. Não obstante, direcioná-las para atender às inclinações individuais acabou por causar um impacto sobre a sociedade, inclusive modificando seu comportamento e suas relações. A máquina a vapor, a eletricidade, o telefone, o fonógrafo, o cinema, o automóvel, o avião, a válvula eletrônica e outras inovações mudaram a sociedade e o comportamento das pessoas. A nova estrutura resultante da mudança passou a acelerar a explosão da tecnologia, obrigando o homem a utilizá-la como poder político e social de alcance jamais imaginado. Assim, o conceito da tecnologia é importante por tornar evidente a sua realidade como pertinente a uma determinada coisa. Conhecê-la, então, no seu relacionamento com a Ciência pura, as ciências aplicadas e a prática, é fundamental para o seu desenvolvimento, em especial quando se considera a realidade da necessidade (OLIVEIRA, 1987).

Na interpretação de Helene (1996), tecnologia é o conhecimento que permite alterar as relações humanas com o ambiente e com os outros seres humanos. Na era moderna e industrial, a tecnologia geralmente é derivada de princípios científicos, ou seja, de adaptações daquilo que é descoberto num laboratório de pesquisa, de forma a permitir que possa ser produzido em maior quantidade. Também são chamados de tecnologias os instrumentos desenvolvidos pelo homem primitivo e pelo

homem da Antiguidade, antes do início da organização da Ciência, no século XVII.

Pode-se compreender, com a percepção de Gonçalves (1994), que a implantação de novas tecnologias em empresas de prestação de serviço é um fenômeno que vem ocorrendo mais intensamente no Brasil, desde o final da década de 70. Atualmente, é necessário incorporar ao processo de trabalho as tecnologias que possibilitam a modernização da empresa, como forma de prestar um melhor atendimento ao cliente e possibilitar um sistema de informações, controle e gerenciamento que seja capaz de gerar menores custos. Isto ocorre devido a duas características que o mercado brasileiro vem apresentando: a intensa concorrência entre determinados tipos de empresas de serviços, onde o processo de trabalho é definidor da qualidade do atendimento; e as políticas econômicas do governo, que vêm gerando condições instáveis e precárias para as empresas nacionais em geral.

Tecnologia é o conjunto ordenado de conhecimentos científicos, técnicos, empíricos e intuitivos empregados no desenvolvimento, na produção, na comercialização e na utilização de bens ou serviços; é o conhecimento (know-how), as instalações físicas e os procedimentos usados para produzir produtos, isto é, bens e serviços. As tecnologias não são isoladas, estando inseridas em redes de apoio, que incluem as relações físicas, informacionais e organizacionais que fazem uma tecnologia completa e permite que ela funcione conforme um determinado planejamento (GUIMARÃES; MATTOS, 2005).

Retomando a percepção de Oliveira (1987), destaca-se que o desenvolvimento tecnológico é considerado como um dos mais importantes fatores do crescimento econômico. Sua gestão exige, além de cuidados especiais, métodos próprios para conduzi-lo. A inovação tecnológica tem sido o principal estímulo de troca e progresso na atual sociedade. O ritmo das inovações é sempre em função das decisões dos responsáveis pela empresa. Caso por uma razão qualquer os responsáveis não possam inovar a empresa com a rapidez e a eficiência necessária, nenhum outro elemento, mesmo com a injeção de recursos, poderá evitar que a empresa caminhe para a obsolescência.

3.3. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

De acordo com Plonski (2005), a inovação tecnológica vem sendo invocada como estratégia para redimir empresas, regiões e nações de suas crônicas aflições econômicas e para promover o seu desenvolvimento. Por esse motivo, a implementação de políticas eficazes de estímulo à inovação tecnológica tornou-se, a partir dos anos 90, um dos eixos estruturantes da atuação da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE, que abrange 30 países comprometidos com a democracia pluralista e a economia de mercado. Em São Paulo, de acordo com Plonski (2005, p. 25) “[...] ‘o aperfeiçoamento tecnológico das empresas e das instituições públicas’ é o objeto do primeiro dos quatro pilares da iniciativa São Paulo Competitivo, estabelecida pelo governo do Estado no Decreto n° 49.274/04”.

A inovação tecnológica é caracterizada pela presença de mudanças tecnológicas em produtos, bens ou serviços, oferecidos à sociedade, ou na forma pela qual produtos são criados e oferecidos. A evolução do trabalho braçal substituído pela tecnologia e máquinas, gerou grandes lucros, por exemplo, na produtividade agrícola e industrial. Na área de serviços, a implementação da tecnologia passou a ser um ponto fundamental para destaque e diferencial das empresas em qualquer ramo de atividade. A facilidade e praticidade que a tecnologia proporciona para as empresas alavanca – além da agilidade – a redução de custos de mão-de-obra (DIAS; MÜLLER; PORTILHO, 2015).

A inovação tecnológica é o processo pelo qual uma ideia ou inovação é transposta para a economia, ou seja, ela percorre o trajeto que vai desde essa ideia, fazendo uso de tecnologias existentes ou buscadas para tanto, até criar o novo produto, processo ou serviço e colocá-lo em disponibilidade para o consumo ou uso (GUIMARÃES; MATTOS, 2005).

Pode-se entender com base em Fitzsimmons (2010), que os avanços nas comunicações e na tecnologia de informação estão tendo um profundo efeito sobre as interfaces entre clientes e fornecedores de serviços. Por exemplo, as práticas de atendimento nos balcões de aeroportos mudaram as expectativas e o comportamento dos passageiros de linhas

aéreas através do uso da internet. Os clientes não precisam mais esperar para fazer uma reserva com um funcionário, nem ficar na fila do balcão da companhia aérea para receber o cartão de embarque. Essas interações pessoais comuns deram lugar à tecnologia.

O autoatendimento é uma grande aposta de mercado. A eliminação de custos de mão de obra resulta no aumento de oportunidade para customização, precisão, conveniência e controle. O serviço migrou da interação humana para a substituição de funcionários por máquinas (FITZSIMMONS, 2010). Assim, pode-se dar como exemplo a substituição da operação braçal nos setores agrícolas, por máquinas ágeis e com custo mais baixo para os processos de plantação e colheita.

Os alvos iniciais do autoatendimento eram as transações de serviços que não acrescentavam valor ou que ofereciam uma oportunidade de aumento da receita porque a substituição do trabalho dos funcionários pela tecnologia proporcionava economia de custos, “por exemplo, a introdução de caixas eletrônicos pelos bancos há um quarto de século economizou custos com os funcionários de caixa, mas também ofereceu aos clientes a conveniência de lugar e horário” (FITZSIMMONS, 2010, p. 98).

A inovação tecnológica sai da zona de conforto e passa a ser um novo desafio para a empresa. Para garantir o sucesso, é preciso um planejamento cuidadoso antes da aplicação em qualquer empresa. Essa introdução requer um treinamento para os funcionários que atuarão com a nova tecnologia, para assim, estarem preparados para as tarefas quando usarem o equipamento, e não prejudicar o andamento da empresa, pois

[...] o sucesso das inovações tecnológicas, em especial na seção de contato direto com os clientes, depende da aceitação destes. O impacto sobre os clientes nem sempre está limitado à perda de atenção pessoal. Os clientes também podem precisar aprender novas habilidades (por exemplo, como operar um caixa eletrônico ou uma bomba de gasolina) ou renunciar a algum benefício (como a perda de um float financeiro devido ao uso de transferências financeiras eletrônicas) (FITZSIMMONS, 2010, p. 104).

3.3.1. A Importância da Inovação Tecnológica para a Área de Serviços

O mercado atual tem sido conduzido pelo domínio da tecnologia, globalização e competições extremas quando se refere à custo-benefício, satisfação do cliente e qualidade em serviços, forçando as empresas a focarem na criatividade, tecnologia e inovação como diferencial de sua organização. A importância da inovação, de uma maneira geral, é percebida como essencial para a sobrevivência num cenário cada vez mais competitivo e globalizado, entretanto poucas empresas exercem algum tipo de iniciativa para colocá-la em prática. Existem duas causas para que isto não ocorra com tanta frequência: a visão ultrapassada sobre inovação e o desconhecimento de ferramentas que ajudam colocá-la em prática (SIMANTOB, 2008).

Penso inovação como uma mudança que gera um padrão de desempenho novo ou superior para a empresa e estratégia como a capacidade de alinhar esforços de um time para a implementação de uma iniciativa. A inovação como estratégia central da empresa orienta investimentos, define o foco de pesquisas e de novos desenvolvimentos a partir do ponto de vista do mercado (SIMANTOB, 2008, p. 1).

Ainda, sobre a importância da inovação tecnológica para a área de serviços, Shostack(1982), destaca que os serviços são as atividades intangíveis desenvolvidas com direcionamento aos clientes; e que, muitas vezes, representa o motivo da existência de muitas empresas, de modo que a prestação de serviço agrega valor tanto para esta quanto para o cliente.

Ante o exposto, pode-se dizer que inovação deve ser foco de atuação das empresas na área de serviços, principalmente pelo fato de que com o avanço tecnológico e a difusão do uso da internet os clientes exigem cada vez mais serviços que podem ser acompanhados pela inovação tecnológica. Esse dinamismo demonstra que as empresas atuais já não se comportam mais de maneira estática e retrógrada, pelo contrário,

elas acompanham o desenvolvimento da tecnologia e as possibilidades de inclusão no cotidiano das corporações também na área de serviços.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Jamp Burger é uma hamburgueria de São Paulo – SP, localizada na Rua Mourato Coelho, 913, no bairro Vila Madalena, composta por 1 sócio proprietário e 10 colaboradores. A Jamp Burger foi fundada em novembro de 2016 por Gildo Chan, após unificação de ideias entre o chefe de cozinha e uma investidora anjo (Angel). A Jamp Burger inicialmente contava com 3 sócios até abril de 2017, quando Gildo Chan comprou a parte dos outros 2 sócios.

O propósito da hamburgueria Jamp Burger era apresentar um conceito diferenciado sobre hamburguerias, tendo em vista o diferencial no baixo preço dos hambúrgueres oferecidos pela casa, o baixo preço na venda de *chopp* e a implementação do cardápio. Além disso oferecem a possibilidade do pedido digital, onde os próprios clientes fazem seus pedidos, escolhem passo a passo o seu lanche, bebida e acompanhamento, diminuindo o erro de pedidos que ocorrem com garçons, bem como agilizando os processos sem sobrecarregar a casa com funcionários espalhados pelos ambientes.

A empresa se destacou em algumas matérias virtuais como “*Hamburgueria em São Paulo vende chopp mais barato que água*” no website Catraca Livre, “*Hamburgueria vende chope mais barato que água e sanduíche gourmet em conta*” no website UOL, e “*Feira mostra as novidades do mercado de alimentação*” no Jornal R7, da Rede Record.

4.1. APLICAÇÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A empresa Jamp Burger adotou para seu estabelecimento, cardápios digitais e solicitações de pedidos, onde os clientes podem fazer suas

escolhas de lanches, bebidas, porções, acompanhamentos, fechamento de conta entre outras opções disponíveis no tablet.

A aplicação dessa tecnologia na empresa Jamp Burger ocorreu após uma visita do proprietário Gildo Chan a hamburguerias nos Estados Unidos, onde há anos essa tecnologia é utilizada. Por isso, a Jamp Burger é uma das pioneiras na utilização desta inovação tecnológica no Brasil.

O intuito de utilizar tablets para cardápios digitais e solicitação de pedidos foi reduzir a circulação de garçons pelo ambiente, possibilitando ao cliente sentir-se mais confortável sem que tenha uma pessoa o pressionando para fazer sua escolha e, por fim, agilizar a entrega do pedido, uma vez que este chega rapidamente na cozinha e nos bares.

O funcionamento do cardápio digital é simples e direto. O cliente conta inicialmente com a instrução de algum colaborador para o manuseio do tablet caso haja necessidade, e, assim o cliente está livre para dar início aos seus pedidos a qualquer momento.

4.2. ANÁLISE DE AVALIAÇÕES DE CLIENTES

Nesta etapa da pesquisa, foi feita uma análise de avaliações dos clientes que frequentam a Jamp Burger. As avaliações foram colhidas por meio da página da empresa na mídia social Facebook, onde clientes avaliam atendimentos, ambiente, qualidade, entre outros quesitos da hamburgueria.

Estive na Jamp na sexta e adorei o local! Ambiente inovador com a opção de fazer o pedido pelo tablet, garçons super simpáticos e o hambúrguer de shitaki e shimeji é maravilhoso!! Sou de Porto Alegre e fiquei impressionada com o quanto pude comer por tão barato! Recomendo muito! (AVALIADORA 1).

Adorei a tecnologia de fazer pedidos pelo tablet, e o hambúrguer de milho é uma delícia (pelo menos com bacon ficou bom hahahaha). Galera gente boa também. Fui ontem a noite com amigos, e todos saíram falando bem. O preço do chopp até as

21h era da hora, demais. Continuem assim! Hahaha (AVALIADOR 2).

Adorei a experiência digital na solicitação dos pratos. Achei o valor do combo muito bom (AVALIADOR 3).

Eu e meu namorado chegamos no final do expediente, mas isso não diminuiu a qualidade no atendimento, fomos muito bem recebidos e nosso pedido ficou pronto rápido. Gostei da temática do bar, sistema de pedir pelo Tablet é prático e fácil, boa música e hambúrguer (comi vegetariano) delicioso e preço justo (AVALIADORA 4).

Fui com minha filha para que ela provasse as opções veganas, adoramos a tecnologia dos pedidos por tablet e também gostamos bastante do lanche. Ponto positivo para as batatas com o tempero da casa, muito bom! Retornaremos com certeza! (AVALIADOR 5).

Algumas empresas já utilizavam tablets para anotar os pedidos dos clientes, porém, esta tecnologia era usada pelos garçons. Com a implementação desta inovação tecnológica na Jamp Burger, o tablet é utilizado pelo próprio cliente, o que o deixa à vontade e confortável para realizar o pedido que quiser, no tempo em que desejar.

Assim, através das avaliações feitas na mídia social do estabelecimento, foi possível constatar a aceitação dos clientes que utilizaram a inovação implantada nos cardápios da Hamburgueria Jamp Burger, tendo como resultado a satisfação ao manusear a tecnologia, pois a mesma apresenta facilidade e confiabilidade ao ser executada.

Foi possível observar o mesmo ao realizar uma entrevista semiestruturada com o empreendedor que obteve resultados satisfatórios tanto em sua estrutura de colaboradores quanto no mercado competitivo, pois a inovação tecnológica fez com que as avaliações fossem satisfatórias e reduziu a probabilidade de erros em seu atendimento, propiciando uma diminuição de custos com a inovação, atraindo mais clientes para a hamburgueria e aumentando sua competitividade no mercado.

5. CONCLUSÃO

Nos anos atuais, a tecnologia em serviços é praticamente indispensável para todos os segmentos de atuação no mercado. Viu-se que desde algumas épocas atrás, a tecnologia vem substituindo o serviço humano, facilitando as atividades, diminuindo custos e agilizando os mais variados processos nas empresas.

A aplicação da tecnologia em serviços é fundamental para a estabilidade no mercado concorrido dos dias atuais. Uma empresa que dispensa tecnologia está propícia a ficar ultrapassada e que seus concorrentes estejam um passo à sua frente, tendo em vista que clientes na maioria das vezes procuram novidades em todas as modalidades que utilizam para seu dia a dia, como um restaurante.

De acordo com as avaliações que foram apresentadas pelos clientes, pôde-se observar que os mesmos são atraídos pela inovação tecnológica. No caso da empresa Jamp Burger, notou-se que a praticidade e agilidade dos tablets em forma de cardápio digital, saciou e agradou a necessidade dos clientes que frequentam a hamburgueria, proporcionando o que foi ofertado pela empresa em termos de satisfação e qualidade nos serviços oferecidos.

Deste modo, pode-se afirmar que o objetivo desta pesquisa foi atingido, tendo em vista que foi possível – a partir da percepção dos clientes da Jamp Burger – a forma com que ocorreu a implementação do serviço de garçom eletrônico facilitando o acesso ao cardápio digital, os pedidos e fechamento das contas dos clientes, deixando-os extremamente satisfeitos com o serviço oferecido, resultado de uma inovação tecnológica para a área de prestação de serviços.

Conclui-se, então, que a aplicação de inovações tecnológicas na área de serviços se mostrou eficiente e eficaz, assim como a inovação dessas tecnologias, podem fazer total diferença para um estabelecimento – principalmente para angariação e manutenção dos clientes, como aconteceu com a Hamburgueria Jamp Burger.

REFERÊNCIAS

AMORA, Antônio Soares. **Minidicionário Soares Amora da língua portuguesa**. 19 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BES, Fernando Trías de; KOTLLER, Philip. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

CARVALHO, Hélio Gomes de; CAVALCANTE, Márcia Beatriz; REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymarâ, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsever, 2011.

DIAS, José Carlos Vaz e; MÜLLER, Juliana Martins de Sá; PORTILHO, Raphaela Magnino Rosa. **A propriedade intelectual e os dez anos da lei da inovação: conflitos e perspectivas**. Rio de Janeiro: Gramma, 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Drucker “O homem que inventou a Administração”**. Rio de Janeiro: Elsever, 2006.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação**. São Paulo: Bookman, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os impactos das novas Tecnologias nas empresas prestadoras de serviços**. São Paulo: vol. 34, 1994.

GUIMARÃES, Leonam dos Santos; MATTOS, João Roberto Loureiro de. **Gestão da Tecnologia e Inovação**. São Paulo: Saraiva, 2005.

HELENE, Maria Elisa Marcondes. **Ciência e tecnologia: de mãos dadas com o poder**. São Paulo: Moderna, 1996.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3 ed. OCDE, OECD, FINEP, 1997. Disponível na internet: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>> Acesso em 14 abr 2018.

OLIVEIRA, Roberto Xavier. **A Inovação na Indústria**. 2 ed. São Paulo: Icone, 1987.

PLONSKI, Guilherme Ary. **Base para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil**. São Paulo em Perspectiva, v. 19, n. 1, p. 25-33, jan-mar, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

SHOSTACK, G Lynn. **Service Positioning Through Structural Change**. Journal of Marketing. Jan., 1987. v.51, p.34-43.

SIMANTOB, Moysés. **A importância da inovação para a sobrevivência das organizações**. FNQ – Gestão Para Transformação, 2008. Disponível em: <www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/a-importancia-da-inovacao-para-a-sobrevivencia-das-organizacaoes> Acesso em 05 Jun 2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.



EMPREENDEDORISMO UNIVERSITÁRIO: O CASO DO CENTRO DE EMPREENDEDORISMO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE MARINGÁ - PR

Bruno Aldana

Pós-graduado - Unicesumar
brunoaldana8@gmail.com

Tamiris Selini Gouveia

Graduanda - Unicesumar
tamiris.gouveia@hotmail.com

Fabiana Cristina de Azevedo Picanço

Mestranda - Unicesumar
fabiana.azevedo@unicesumar.edu.br

Tania Regina Corredato Periotto

Doutora - Unicesumar
proftania.periotto@gmail.com

INTRODUÇÃO

O modelo de educação no contexto universitário organizado com o propósito único de habilitar o indivíduo a ocupar uma vaga de emprego, tendo como fonte de construção do conhecimento apenas a teoria vem sofrendo mudanças constantes. Essas alterações ocorrem em razão das demandas de mercado, do setor produtivo, da economia e da política que influenciam na formatação e oferta de cursos de graduação.

Novas profissões são anunciadas e requisitos para contratação de profissionais estão, a cada dia, mais refinados e exigentes. Apresentar conceitos pautados em antigos paradigmas ou apenas identificar um problema já não basta. O perfil profissional requisitado é aquele que além de apresentar uma solução, é capaz de empreender em suas ações opções que resultam em melhor desempenho.

Neste cenário, as instituições de ensino superior procuram se adequar em atendimento a demanda e até para continuar no mercado, montam equipes de profissionais de destaque tanto no conhecimento da teoria como da prática, reformulam currículos, organizam espaços que favorecem a criatividade e o trabalho coletivo como forma de investimento na construção do conhecimento.

Na cidade de Maringá, região norte do Paraná, está o Centro de Ensino Superior de Maringá (UNICESUMAR), instituição com 28 anos de mercado que desde 2000 visualizou a necessidade e importância em investir na construção de um espaço que possibilitasse aos alunos, de diferentes cursos de graduação, a oportunidade de empreender entendendo que essa estratégia também seria uma alavanca para o aperfeiçoamento do futuro profissional.

Neste trabalho tem-se como objetivo principal: apresentar as ações que fomentam a educação empreendedora, oportunizadas pelo Centro de Ensino Superior de Maringá. Para alcançá-lo, se faz necessário apresentar alguns conceitos que norteiam o entendimento a respeito do empreendedorismo universitário e o perfil empreendedor. Destaca-se ainda, o detalhamento referente às ações promovidas e que envolveram tanto os alunos de graduação, como os professores e os colaboradores.

A metodologia adotada foi a de estudo de caso, limitando-se as ações conduzidas no espaço Empresarial, estruturado para atividades de aprendizagem e fomento ao empreendedorismo, envolvendo 19 consultorias juniores, professores e colaboradores. Quanto a sua abordagem, se classifica como qualitativa e referente aos objetivos é entendida como exploratória.

Entende-se que a formação de qualidade, na condição de nível superior, é aquela que habilita o profissional a empreender suas competências diante das oportunidades que o cotidiano irá apresentar. Assim, ao se apresentar as ações mobilizadas no contexto do ensino superior da UniCesumar e como ele tem evoluído desde a sua concepção a fim de oportunizar ao aluno uma maior proximidade com o empreendedorismo e como isso, pode ser um diferencial em sua formação e carreira profissional, pode ser entendido como justificativa para esse trabalho.

1.1. EMPREENDEDORISMO UNIVERSITÁRIO

No contexto acadêmico universitário o objetivo principal está na formação do futuro profissional habilitado para o mercado de trabalho. Porém, somente o envolvimento em sala de aula não basta para que o aluno descubra e desenvolva o seu potencial empreendedor.

A busca por uma colocação estável de emprego, com salário compatível ao investimento realizado durante o período de formação atinge o nível de satisfação desejável. Causas como a economia do país, concorrência, demanda de mão de obra em excesso, perfil profissional não compatível com as necessidades de quem está contratando entre outras que engrossam a fila do desemprego.

As demandas de mercado atualmente exigem mais do que o conhecimento. Elas buscam por aqueles que saibam aplicá-los em prol de soluções ou proposição de negócios. Neste aspecto, que empreendam com seus talentos, colocando-se a frente, agregando valor a serviços e produtos, buscando constantemente a eficiência e eficácia.

De acordo com Hisrich & Peter (2004, p.33) o “[...] papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda per capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade”. Para Dornelas (2005), o processo empreendedor é algo que pode ser aprendido a qualquer pessoal e que o êxito e sucesso, está relacionado a fatores internos e externos ao negócio, tem relação com o perfil de quem está à frente e como ele conduz as coisas.

Pensar que o empreendedorismo é algo nato e particular de alguns já não tem mais defesa. Ao olhar para o espaço do ensino superior que persegue sua missão de educação de qualidade, investe esforços na pesquisa e devolve à comunidade no formato de extensão, compartilhando suas criações e conquistas, ela se mostra empreendedora (AUDY e MOROSINI, 2006). Todo esse ciclo vivenciado no meio acadêmico promove e contribui para a cultura empreendedora e motiva aqueles que dela fazem parte a se empoderarem como aptos a empreender.

Para Pardini e Santos (2008), está entre os compromissos da instituição de ensino superior a formação integral do indivíduo, aquele que seja capaz de aplicar os conhecimentos adquiridos durante seu período de formação.

De acordo com Delors (2001), os quatro pilares da educação de qualidade alcançando todos os níveis são: aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. Essa função que pode ser encontrada nas propostas pedagógicas, também dos cursos de graduação, tem como prerrogativas a condução do indivíduo ao trabalho colaborativo e cooperativo e sua inserção profissional e social.

Para Dolabella (2008, p.25), o empreendedorismo é “[...] um fenômeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência do meio em que vivem”. O autor defende que é necessário provocar o indivíduo para novas experiências oportunizando-o a descoberta em todas as áreas. Isso permitirá que ele desenvolva suas habilidades e competências de forma criativa e empreendedora.

O ensino do empreendedorismo em universidades é recente. A *Harvard Business School* apresentou seu primeiro curso com o foco no

gerenciamento de pequenas empresas em 1947. Desde então, é possível observar que as instituições de ensino tem se organizado para atender essa necessidade de preparar o aluno para o domínio das técnicas, como para a criação de um negócio.

Pardini e Santos (2008), a respeito do que competem as universidades, afirmam que:

Dentre suas atribuições, uma das mais importantes é a de buscar superar a capacidade para formar o ser social, aquele capaz de entender seu papel e aplicar os conhecimentos das habilitações técnicas e científicas adquiridas. (Pardini e Santos, 2008, p.162)

Sobre as universidades, por meio do Quadro 1, é possível verificar a contribuição de diferentes autores e a forma como entendem e conceituam uma instituições de ensino superior e a sua relação com o empreendedorismo.

Quadro 1 – Definições e descrições sobre universidade empreendedora

Autor/ano	Definições
Etzkowitz (1983)	Atendem a demandas de pesquisas contratadas por empresas privadas, registro de patentes e outros serviços com a contrapartida financeira como forma de pagamento o que gera recursos para instituição.
Chrisman, Hynes e Fraser (1995)	Envolve a criação de novos empreendimentos por professores universitários, técnicos ou alunos. Abre espaço e estimula a criação de professores, alunos ou técnicos empreendedores.
Clarck (1998)	Conduz seus negócios de forma inovadora.
Ropke (1998)	Envolve a comunidade interna e externa fomentando a projeção dos pares.
Subotzky (1999)	Estabelece parcerias com empresas externas ao ambiente de ensino e usufrui da possibilidade de financiamentos.
Kirby (2002)	Cria oportunidades, investe em desafios e assume riscos.
Etzkowitz (2003)	Coloca-se como incubadora natural, disponibilizando espaço e suporte aos alunos e professores na inicialização de novos empreendimentos.
Jacob, Lundqvist e Hellsmark (2003)	Por ser reconhecida como empreendedora por meio da sua forma de comercializar seus serviços, assim como na comoditização, resultado do produto do capital intelectual que ela possui.

Autor/ano	Definições
Cano e Pulido (2007)	Aberta as novas oportunidades, atua como visionária e trabalha em equipe.
OECD (2012)	Investe no compartilhamento do conhecimento, inovação e relações externas.
Etzkowitz (2013)	Tem como missão o desenvolvimento regional e para isso investe no ensino, pesquisa e extensão.

Fonte: Adaptado pelos autores (2018).

As características da universidade empreendedora, segundo Etzkowitz (2013), são quatro princípios inter-relacionados: interação, independência, hibridização e reciprocidade. A respeito desse conjunto fica evidente a relação constante de adaptação com o novo e as demandas da iniciativa pública e privada. De acordo com Etzkowitz (2013) as características da universidade empreendedora são:

- Interação: Interege de forma muito próxima da iniciativa pública e privada.
- Independência: Possui autonomia e posição.
- Hibridização: Devido ao caráter autônomo e o princípio de interação, consegue impulsionar a criação de configurações híbridas.
- Reciprocidade: Em razão das demandas de mercado, seja da indústria ou de governo, consegue se adequar.

No ano de 2016, a Endeavor, conhecida organização que dá suporte ao empreendedorismo e aos empreendedores de alto impacto, realizou um estudo denominado de: Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras. Sendo assim, foi possível constatar a evidente diferença entre a percepção dos alunos e professores sobre o papel das universidades. Os dados mostraram que para 65% dos professores que sinalizaram como satisfeitos com relação às iniciativas de empreendedorismo promovidas no âmbito da universidade, somente uma 36% os alunos demonstraram

o mesmo sentimento. Uma das razões para tal diferença é a ausência de programas que incentivem ou promovam possibilidades para que o aluno empreenda ou tenha alguma experiência relacionada durante o seu período de estudos.

Outra informação importante levantada pela Endeavor, 52,25% dos universitários indicaram que a proposição ou promoção de programas de acesso a investidores, desta maneira, a universidade atua como mediadora torna-se fundamental. Porém, somente 22,6% das universidades se mobilizam com essa iniciativa.

As ações como proposição de disciplinas, estruturação de incubadoras e eventos envolvendo o empreendedorismo, são consideradas por 56% dos alunos empreendedores como necessárias e importantes para oportunizá-los em vivências que repercutiram em aprendizado efetivo.

Somente 46% dos alunos que se apresentaram com empreendedores, informaram já terem cursado disciplinas de empreendedorismo e 69% pretendem dedicar-se a algum empreendimento num prazo de três anos, uma vez que já tiveram contato com o assunto por meio da disciplina.

Foi possível identificar também que a disciplina de Empreendedorismo não se apresenta da mesma forma nas universidades. Nos cursos de engenharias e ciências sociais aplicadas 50% possui em suas grades a disciplina de Empreendedorismo. Nas demais áreas, a presença da disciplina está em 30%. Isso mostra que as universidades se movimentam em prol de oferecer suporte para aqueles que desejam empreender, mas ainda há muito que se fazer sobre esse aspecto.

Com relação às discussões entre alunos e professores sobre empreendedorismo, abertura de um negócio ou proposição de uma ideia, 33% dos participantes entrevistados, afirmaram que o fazem. Já 52% responderam que não abordam esse tipo de assunto. Diante deste contexto, fica evidente que a criação de espaços ou a inserção da disciplina de Empreendedorismo, poderia sim despertar tanto no aluno, como nos professores o interesse em empreender de alguma maneira. Seja na formalização de um negócio ou em um projeto, explorar uma ideia ou talento nato.

1.2. EMPREENDEDORISMO

O termo empreender foi utilizado pela primeira vez em 1437, para descrever aquele que dá origem a algo novo e assume os riscos. Esse entendimento fora se aperfeiçoando e passou a denominar aquele que tem habilidade ou técnica para a realização de algo e forma que gerasse lucro. “A palavra empreendedor origina-se da palavra *entrepreneur* que é francesa, literalmente traduzida, significa ‘Aquele que está entre ou intermediário’.” (HISRICH, 1986, p.96).

Por meio do decreto Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990, é que o empreendedorismo começa a ganhar uma nova conotação. Enquanto Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae) pertencente à administração pública federal e passa a Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Seu propósito é o de planejar e conduzir programas técnicos que ofereçam suporte as micro e pequenas empresas para sustentação das políticas nacionais tendo como prioridade a indústria, o comércio e a área tecnológica.

O SEBRAE é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio. (DORNELAS, 2001, p.38).

Essa desvinculação do governo proporcionou mais liberdade e autonomia na proposição de formações, modelos de negócios e na concepção de novas empresas, segundo Magno Neto (2018). Como definição do que vem a ser empreendedorismo, o SEBRAE (2007) traz a seguinte contribuição:

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal. (SEBRAE, 2007, p. 15)

Em complemento, Camargo e Farah (2010) destacam a proposição de planos alinhados com inovação e gerencia da organização.

O termo empreendedorismo aponta para a execução de planos ou impulsos para a realização de um negócio ou para a introdução de uma inovação de gestão numa organização já estruturada. (CAMARGO; FARAH, 2010, p.22).

Um empreendimento exitoso tem a frente de suas ações, alguém com características peculiares que o destacam como empreendedor de sucesso. Dornelas (2014), descreve o empreendedor de sucesso como aquele que é visionário, que consegue enxergar como será o seu negócio no futuro e o persegue até alcançá-lo realizando seu sonho. Aquele que sabe tomar decisões assertivas de forma rápida e que faz toda a diferença. É determinado e sabe explorar as oportunidades. Planejam, são organizados e assumem riscos calculados.

2. METODOLOGIA

A metodologia adotada no presente artigo refere-se a um estudo de caso desenvolvido no espaço do UniCesumar Empresarial do Centro de Ensino Superior de Maringá. De acordo com Gil (2002, p.54), o estudo de caso se configura como “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para levantamento de informações foi necessária a realização de um diagnóstico e estudo das atividades alocadas no UniCesumar Empresarial a fim de entender o propósito do mesmo e a sua relação com o empreendedorismo. Também se caracteriza como uma pesquisa descritiva que segundo Gil (2002, p.42.), “[...] a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

O propósito aqui não é o de quantificar informações, mas sim, conhecê-las podendo assim ser classificada como uma pesquisa qualitativa, que segundo DENZIN; LINCOLN. *et al.* (2006)

A pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos – estudo de casos; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefatos; textos e produções culturais; textos observacionais/registros de campo; históricos interativos e visuais – que descrevem momentos significativos rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos. Portanto, os pesquisadores dessa área utilizam uma ampla variedade de práticas interpretativas interligadas na esperança de sempre conseguirem compreender melhor o assunto que está ao seu alcance. DENZIN; LINCOLN. *et al.* (2006, p. 17)

Para realização da coleta de informações tanto para elaboração do diagnóstico, como para o desenvolvimento de todo o trabalho, foram utilizados a observação direta na organização, análise de documentos. Os autores Laville e Dionne (1999) afirmam:

[...] os dados são esclarecidos, informações sobre a situação, um fenômeno, um acontecimento. A verificação da hipótese apóia sobre tais informações; nesse sentido, os dados constituem um dos ingredientes que fundamentam e pesquisa, a matéria de base que permite construir a demonstração. Laville e Dionne (1999, p.132)

O objetivo da coleta de dados foi buscar entender como a UniCesumar Empresarial tem contribuído para configurar a UNICESUMAR como instituição de ensino empreendedora.

Quanto à natureza, é uma pesquisa aplicada, ou seja, foram utilizados dados reais sem aplicação prática prevista. Gil (2012, p. 27) comenta que “[...] a pesquisa aplicada, abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”.

3. A INSTITUIÇÃO DE ENSINO E AS CONSULTORIAS JUNIORES

O Centro de Ensino Superior de Maringá, conhecido também como UniCesumar, já está no mercado há 28 anos. Quando iniciou suas atividades, contava apenas com dois cursos de graduação e cento e oitenta alunos. Atualmente se aproxima da margem de cento e vinte mil alunos entre a modalidade presencial e a distância, com polos distribuídos por todo o Brasil. Conta com quatro campi presenciais localizados em: Maringá, Curitiba, Ponta Grossa e Londrina.

Conta ainda com cinco programas de mestrado e o Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI) que oferece apoio ao desenvolvimento a pesquisa e inovação tecnológica. Sempre preocupado com a qualidade dos serviços oferecidos, o UniCesumar está atendo as demandas de mercado e a satisfação daqueles que buscam por uma formação ou colocação no mercado profissional.

A missão da instituição é: “Promover a educação de qualidade nas diferentes áreas do conhecimento, formando profissionais cidadãos que contribuam para o desenvolvimento de uma sociedade justa e solidária”, neste sentido, busca alcançar a todos que dela fazem parte, seja na condição de aluno ou na de colaborador, pois acreditam na força da educação e nos resultados que ela pode gerar. Nesta linha, em 2000, há 18 anos, criou a UniCesumar Empresarial, que é um espaço destinado para promoção do relacionamento entre a academia e o mercado, capaz de oferecer soluções em atendimento ao setor público, privado e terceiro setor fomentando as consultorias juniores que nele estão alocadas.

A configuração física da UniCesumar Empresarial permite que as consultorias juniores sejam compostas pelos acadêmicos com melhor desempenho escolar, de diferentes cursos de graduação oferecidos na instituição. A estrutura e layout se configura com um ambiente de negócios, assim como o mobiliário disponível para atendimento de clientes ou criação de novas ideias dos próprios consultores. Ver Figura 1



Figura 1 – Espaço UniCesumar Empresarial

Fonte: Autores (2018)

A base principal do UniCesumar Empresarial, é o empreendedorismo. Conta atualmente com dezenove consultorias juniores e movimentam duzentos e oitenta e cinco alunos que se organizam em equipes.

Para ingressar em uma das consultorias, após o processo seletivo, um dos pré-requisitos é o bom desempenho do aluno, entre outras habilidades que são estabelecidas. O consultor é, após sua aprovação, convidado para participar do projeto, submetido a diferentes formações com o propósito de prepará-lo e incentivá-lo para o atendimento das demandas que surgirão, estabelecendo pensamentos de como são os empresários e os empreendedores.

As consultorias atuantes pertencem aos seguintes cursos: Administração, Agronegócio, Agronomia, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Arquitetura e Urbanismo, Automação Industrial, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Comércio Exterior, Design de Interiores, Educação Física, Engenharia Ambiental, Engenharia Civil, Engenharia de Software, Engenharia Elétrica, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Gastronomia, Jogos Digitais, Jornalismo, Logística, Moda, Nutrição, Processos Gerenciais, Psicologia, Publicidade

e Propaganda, Recursos Humanos, Medicina Veterinária, Redes de Computadores e Sistemas para Internet.

Nos últimos quatro anos, o UniCesumar Empresarial apresentou o crescimento de 369%. Em 2014 obteve 63 atendimentos; em 2015, 85 atendimentos; em 2016, 130 atendimentos e em 2017, 296 atendimentos. Esses atendimentos compreendem projetos executados, empresas atendidas, visitas técnicas realizadas e promoção de cursos com temáticas específicas aos conhecimentos técnicos de suas formações e empreendedorismo. Ver Figura 2.



Figura 2 – Grupo de consultores UniCesumar Empresarial

Fonte: Autores (2017)

O avanço representativo do número de consultorias foi de 34,92% no ano de 2015, de 52;94% em 2016 e no ano de 2018 conta com a margem de 127,69% de crescimento. Por meio do Quadro 2, é possível observar os cursos de graduação que possuem consultorias, o número de alunos consultores ativos e seus atendimentos.

Quadro 2– Evolução e Crescimento das Consultorias.

Consultorias Juniores	2014				2015				2016				2017			
	Empresas	Cursos	Visitas	Total	Empresas	Cursos	Visitas	Total	Empresas	Cursos	Visitas	Total	Empresas	Cursos	Visitas	Total
Cons. Jr. Ambiental	5	1	2	8	6	2	0	8	10	1	3	14	13	2	1	16
ComJr	3	0	0	3	6	0	0	6	5	1	0	6	11	7	2	20
Conage	9	3	0	12	2	2	0	4	1	2	0	3	2	9	1	12
Conep				0				0	2	1	0	3	3	1	2	6
ConModa	6	2	0	8	5	1	0	6	9	3	0	12	19	5	1	25
Consec	2	6	0	8	6	1	3	10	5	1	1	7	23	9	7	39
Ecovida Jr	1	3	0	4	5	0	0	5	2	4	0	6	4	0	1	5
Educon				0				0				0	9	0	0	9
Inovec				0	1	1	0	2	4	2	3	9	8	2	1	11
MM Con- sultoria				0	2	2	0	4	2	2	1	5	5	3	2	10
Nutricon				0	4	2	1	7	1	1	1	3	11	4	2	17
Oriente				0	2	2	0	4	0	3	0	3	24	4	1	29
Projecta				0	4	0	0	4	0	3	0	3	5	3	0	8
Secont	2	1	2	5	8	2	0	10	2	2	0	4	15	5	1	21
Toque Gourmet	6	1	0	7	0	0	0	0	14	0	0	14	15	5	1	21
Trading				0	7	2	0	9	4	2	0	6	5	3	2	10
Uniagro	2	0	6	8	5	0	1	6	21	7	0	28	16	7	2	25
Unidev				0				0				0	4	1	1	6
Total	36	17	10	63	63	17	5	85	85	35	10	130	190	74	32	296

Fonte: Autores (2018)

As consultorias juniores seguem o modelo das empresas júnior, com exceção da necessidade de constituírem empresa com CNPJ próprio. Todas as ações realizadas, formalização de contratos de atendimento, recebem o suporte do UniCesumar Empresarial.

Todos os detalhes e cuidados que uma empresa formal precisa ter para o seu funcionamento efetivo, as consultorias juniores assim o fazem também. Todas são bastante organizadas: possuem nome, logomarca, missão, visão, valores e atividades desenvolvidas bem delimitadas. Contam com um professor tutor que acompanha a execução das atividades. Ver Figura 3.



Figura 3. Logomarca das Consultorias

Fonte: Autores (2018)

Além das consultorias juniores, a instituição em parceria com o Sebrae firmou, há 4 anos, um convênio chamado Projeto Educação Empreendedora em Instituições de Ensino Superior, onde estimula por meio de vários subprojetos a cultura e a visão empreendedora dos alunos. Os projetos são:

- **Desafio Universitário Empreendedor:** Tem o propósito de disseminar a cultura empreendedora para os universitários que buscam caminhos para o começo de sua vida profissional. Tem o formato de um jogo que estimula a competitividade, ética e associativismo. Provoca a capacidade de gerenciamento de pequenos e médios negócios.
- **Começar Bem:** Trabalha conceitos de empreendedorismo e as características e comportamento do empreendedor. Geração de novos negócios, demandas do mercado e elaboração de plano de negócios.
- **Empretec:** É um seminário de imersão desenvolvido e testado pelas Nações Unidas e realizado no Brasil em parceria com o

SEBRAE. Tem como objetivo o autoconhecimento das habilidades e competências relacionadas com o empreendedorismo.

- Jogos de Empresas: Formação continuada para professores com o propósito de instrumentalizá-los na execução de suas aulas motivando e instigando seus alunos na proposição de soluções, adoção de estratégias, tomada de decisão e outras ações que se enquadram como característica de um empreendedor.
- Startup: Apresenta aos acadêmicos outro formato de empreender de forma inovadora, lapidando as ideias criativas e impulsionando sua formalização.
- Hackathon: Trabalha a criatividade e capacidade de encontrar soluções usando recursos tecnológicos como um aplicativo de código aberto num espaço de tempo de 17 horas sem interrupção.
- Revista Empreenda Jr.: É um periódico anual criado e desenvolvido em parcerias pelas próprias consultorias, utilizado para divulgar assuntos e atualidades relacionados ao empreendedorismo e que alcance o interesse dos acadêmicos. O propósito é divulgar as consultorias, compartilhar conhecimento e incentivar outros alunos para que se motivem a fazerem parte de uma consultoria.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O ambiente universitário é aquele em que o aluno busca sua formação e conhecimentos técnicos para o exercício de uma profissão. Constituído como ambiente de aprendizagem, conduzido por professores que mediam a construção do conhecimento do aluno, a formatação de consultorias juniores, por ser vista com uma rica oportunidade de se

exercitar a teoria na prática. Dessa maneira, é permitir que o aluno, ainda estando no ambiente universitário, interaja com o ambiente externo que será enfrentado por ele após a conclusão de seus estudos. Nota-se a diferença dos acadêmicos consultores, após formados, com as vantagens de terem vivenciado o aprendizado paralelo a sala de aula. Adquirem autonomia, maior desenvoltura e direcionamento para perceber as demandas de mercado, conseguem perceber com mais facilidade uma oportunidade, são mais confiantes em montarem seus próprios negócios.

O espaço da UniCesumar Empresarial tem evoluído a cada ano como pode ser observado por meio dos dados aqui apresentados, pois oferece suporte de diferentes formas para os participantes. Num ambiente instigante e provocativo, movimenta as consultorias a se organizarem, planejarem, estabelecerem metas e perceberem que é possível alcançá-las. Procura sempre acolher os grupos, na solução de seus problemas, direcionando e orientando.

O UniCesumar que ao disponibilizar todo esse aparato, anuncia também o seu perfil empreendedor e faz jus a sua missão. Em um ambiente agradável e motivador, a UniCesumar Empresarial tem a cada ano, evoluído e respondido de forma eficiente ao propósito de educação empreendedora.

5. CONCLUSÃO

Trabalhar o empreendedorismo durante o período de formação profissional é um grande diferencial, tanto para a instituição de ensino, quanto para o aluno que se beneficia. Tendo como objetivo aqui proposto, apresentar as ações que fomentam a educação empreendedora oportunizada pelo Centro de Ensino Superior de Maringá, essas ficam evidentes diante dos dados elencados e o aumento representativo do número de consultorias e suas atividades.

Fica muito claro que como instituição de ensino superior, a UniCesumar evidencia suas características de empresa empreendedora e visionária. O espaço do UniCesumar Empresarial por ela disponibi-

lizado, assim como todo seu aparato, além de, servir ao seu propósito educacional, também é um empreendimento que a cada dia se coloca no mercado por meio das consultorias. As consultorias, por sua vez, estreitam laços com a comunidade externa que além de se beneficiarem do atendimento prestado pelos alunos consultores, acabam por se certificarem da qualidade de ensino da UniCesumar e muitas vezes até absorvem a mão de obra dos alunos quando estes concluem seus cursos e vão para o mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

CAMARGO, S. H. C. R. V.; FARAH, O. E. **Gestão empreendedora e intraempreendedora: estudos de casos brasileiros**. Ribeirão Preto: Vil-
limpress, 2010.

DELORS, J. **Educação**. Um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a educação para o século XXI. 6. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC, 2001.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna (orgs). **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

DOLABELLA, F. **O segredo de Luisa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

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

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em Negócios. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2014.

ETZKOWITZ, H. **Anatomy of the entrepreneurial university**. Social Science Information, Thousand Oaks, v. 52, n. 3, p. 486-511, 2013.

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

GIL, A. C. **Didática do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2012.

HISRICH, R. D., & Peter, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MAGNO Neto, W., B. **Empreendedorismo**. Maringá-PR.: UniCesumar, 2018. Disponível em <http://www.ead.cesumar.br/moodle2009/lib/ead/arquivosApostilas/7926.pdf>. Acesso em 25 de ago. 2018.

PARDINI, D. J.; SANTOS, R. V. **Empreendedorismo e Interdisciplinaridade**: uma proposta Metodológica no ensino de graduação. 2008. Disponível em <<http://revista.fead.br/index.php/adm/article/download/51/34>>. Acesso em 03 ago. 2018

SEBRAE. **Disciplina de empreendedorismo**. São Paulo: Manual do aluno, 2007.

INTRODUÇÃO

Inovar significa ofertar e vender bens e serviços que não existiam anteriormente ou que ainda apresentam alguma novidade. No atual cenário competitivo, as organizações têm utilizado diversas análises mercadológicas para se qualificar no mercado a partir desses diferenciais e apresentar, de forma rápida, novidades.

Para Terra (2007), o maior desafio talvez seja transformar a organização num espaço onde se estimule: o risco calculado, o esforço de longo prazo, os intervalos para o relaxamento que predispõe a criatividade, o tempo para pensar, viagens para novas associações de ideias, abertura aos questionamentos, a busca pela estética, além de, relações humanas com espaço para falar e ouvir, com rotinas mais criativas e abertas. Essas denominações comungam com o empreendedorismo cujo termo (*entrepreneur*), segundo Hisrich e Peters (2004), quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo.

Dornelas (2001), diz que a essência do empreendedorismo está ligada ao aproveitamento de oportunidades. Contudo, conforme Martins (2013), ser empreendedor não é uma tarefa muito fácil, pois exige força de vontade, persistência, comprometimento, inovação, entre outras e, principalmente paixão pelo que faz. Isso pensando em novos produtos, serviços, mercados, renovando a forma como processos e métodos de trabalho eram executados. Isso faz parte da inovação. Por isso, a ligação atual entre a criação de negócios, o desenvolvimento de soluções rápidas para atender a demanda com algo novo ou reformado.

Atualmente, as inovações, soluções rápidas ou a criação de empresas e de modelos de negócio, se dão muitas vezes, por intermédio das *startups*. Muitas delas utilizam ferramentas da metodologia *Lean*, difundida por Eric Ries no ano de 2011, tendo por prioridade a agilidade no processo de construir, testar, validar e implantar um novo negócio, produto ou serviço.

Em 2015, um estudo apontou que entre junho/2014 e junho/2015 as *startups*, que estavam estruturadas no nosso mercado, movimentaram R\$ 784 milhões. O montante representa crescimento de 14% em relação

ao período 2013/2014. Veja como este segmento movimentou a nossa economia, tendo em vista a recorrente crise econômica no período (BRASIL ECONÔMICO, 2016).

Fazendo um recorte desse universo para o âmbito educacional e considerando o exposto em Biazon (2017), é evidente o crescimento da competitividade do mercado no âmbito das instituições de ensino superior privada, que exigem novas estratégias de comunicação para atração de novos alunos, considerando a evidenciação de atributos que podem estar vinculados à tecnologia oferecida.

Neste sentido, faremos uma reflexão quanto a modernização do conceito de empreender a partir de empresas e *startups* selecionadas como finalistas no Programa de aceleração InovAtiva Brasil no ano de 2017. Para isso, discutiremos os conceitos, características de empreendedorismo e o modelo de negócio *startup*, e quais as formas de acesso que estas *startups* encontram para obter a atenção de pessoas que possam investir tempo e/ou recurso para suas ideias. A ênfase neste estudo é o setor educacional, com o intuito de conhecer as soluções e propostas apresentadas por estes novos negócios ao setor.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho de pesquisa é um estudo de caso, com análise descritiva, que tem por objetivo identificar como a inovação no empreendedorismo se mostrou, quantificando setores e *startups*, mantendo a análise voltada para o segmento educacional, com base nos dados das selecionadas nos dois ciclos do programa de aceleração InovAtiva Brasil em 2017. O critério de seleção da amostra se pauta inicialmente na facilidade de acesso as informações sobre o número total de *startups* inscritas e selecionadas nos ciclos, bem como detalhes sobre a área de atuação das *startups* que obtiveram destaque na segunda etapa da seleção de cada ciclo e as finalistas. Outras aceleradoras não dispõem informações completas sobre as seleções iniciais, resultados detalhados por etapa e detalhes sobre a atuação das finalistas.

Pauta-se também no interesse em analisar o empreendedorismo no campo educacional, para conhecimento das soluções criadas e apresentadas para o acesso, promoção e fortalecimento da educação no Brasil.

3. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: SOLUÇÕES INTELIGENTES PARA ATENDER AO MERCADO

Em contato com a história, trazendo desde Marco Polo e sua referência ao empreendedorismo quanto ao sujeito que assume riscos (físicos e emocionais); Lumpkin e Dess (1996), *apud* Martins (2013) dizem que o empreendedorismo está associado a algum indivíduo ou grupo que desenvolve novas combinações em organizações já existentes, envolvendo três dimensões do processo empreendedor: o risco, a inovação e a pró-atividade.

Seguindo essa linha e conforme Oliveira (2004), a pessoa empreendedora passa pelo processo de tomada de decisão constante, seja para implementação de uma nova atividade ou para resolver problemas do dia a dia empresarial. Decidir é converter informações em ações; a decisão é uma ação tomada com base na apreciação das informações.

De acordo com Dolabela (1999), empreendedores são: indivíduos que criam uma empresa, qualquer que seja ela, mas também a pessoa que compra uma empresa e introduz inovações agregando novos valores e ainda um empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.

Então podemos ser empreendedores utilizando inovações em produtos/serviços criados por outras pessoas também. Basta que saibamos tomar decisões, construir nossa carreira, ser dono da própria rotina, estruturar os negócios e a agenda e identificar esta oportunidade no presente.

Esta identificação e análise de oportunidades que possam estar disponíveis são as características basilares do empreendedor, ou seja, ele necessita dessas habilidades em seu cotidiano para encontrar caminhos inovadores em suas propostas e ideias de negócio.

A inovação pode ser entendida na perspectiva empreendedora, a partir das ideias de Peter Drucker, que em 1987 já afirmava que o empreendedor busca a mudança criando algo novo, sendo inovador e transformando valores e que o empreendedor consegue viver com as incertezas e riscos que um negócio comporta (MARTINS, 2013).

Hisrich e Peters (2004), complementam afirmando que, o avanço do sujeito empreendedor acontece a partir das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos. Ele tem alto nível de energia e é criativo, demonstra imaginação e perseverança, e é dotado de sensibilidade para os negócios.

O processo competitivo é percebido como o motor do desenvolvimento capitalista, e as inovações como seu combustível. A evolução é percebida como uma história de revoluções, um processo de mutação industrial que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova.

Dando início a esse entendimento, vamos compreender que inovação é um conjunto de processos estratégicos relacionados ao desenvolvimento e renovação dos produtos, processos, serviços, modelos de gestão e de negócios que a organização oferece ao mercado, e as maneiras como o faz, de forma a obter vantagem competitiva (STOECKICHT, 2005).

Neste caso, a inovação:

[...] é um conjunto de melhorias na tecnologia e nos métodos ou maneiras de fazer as coisas. As principais causas de inovação são as novas tecnologias, as novas necessidades do comprador, o aparecimento de um novo segmento de indústria, custos ou oportunidades oscilantes de insumo, ou ainda mudanças nos regulamentos governamentais. (Porter 1985, p. 36)

Para Gurgel (2006) e por Stoeckicht (2005), a inovação pressupõe a entrada de fatores como: um novo produto ou serviço, um novo processo organizacional, um novo processo de gestão organizacional, uma nova abordagem de *marketing* ou comercialização e um novo modelo de negócios, ou ainda, a melhoria destes, devendo, além disso, agregar

um valor significativo tangível quer para um indivíduo, um grupo, uma organização, um mercado, ou mesmo, para a sociedade.

A inovação também tem elementos de “*mix*” dos fatores citados e Tidd; Bessant e Pavitt(2008) *apud* Macedo, *et al.* ,(2015), entendem a inovação como um processo de mudança e apresentam o conceito dos 4 P’s da inovação, na qual a classificam em:

- Inovação de **produto** - não somente a criação de um novo produto, mas a melhoria dos já existentes).
- Inovação de **processo** - que inclui tanto alterações nos processos produtivos e administrativos da instituição.
- Inovação de **posição** - cujo conceito é similar à definição de inovação de *marketing* apresentada no Manual de Oslo.
- Inovação de **paradigma** -mudanças no modelo de negócio da empresa.

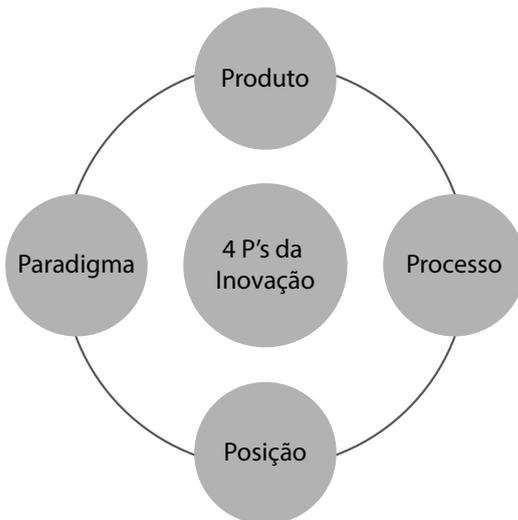


Figura 1: Os 4 P’s da inovação

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de TIDD; BESSANT e PAVITT (2008) *apud* Macedo, *et al.* (2015)

Seguindo a ideia do SEBRAE(2017) e Brasil Econômico(2016) as características das *STARTUPS* são de uma empresa jovem, recém-criadas, estão em fase de gestação, de maturação, fazendo pesquisas e validações para buscar maturidade e introduzem ideias novas, novos formatos, algum tipo de solução para problemas da modernidade, “são empreendimentos com baixos custos iniciais e são altamente escaláveis, ou seja, possuem uma expectativa de crescimento muito grande quando dão certo” (SEBRAE, 2017, [online]), mas, como toda empresa nova, envolve um grau de risco. Mas, não é uma versão reduzida de uma empresa, elas assumem características e perfis diferenciados em seu modelo de negócio, já em sua concepção.

Essas novas empresas, normalmente têm base tecnológica e possuem espírito empreendedor. O que é interessante, buscam constantemente um modelo de negócio inovador e é justamente esse “novo” que gera valor. Reverte o trabalho em retorno financeiro, em dinheiro, em resultados no meio.

Tais diferenças estruturais as distinguem não somente das empresas tradicionais, mas também, das *startups* que em pouco tempo após a sua criação, desaparecem do mercado. Isso se confirma em Blank e Dorf (2014), ao afirmar que:

O modelo tradicional presume que formar uma *startup* requer um programa passo a passo, sequencial, orientado na execução. Cada etapa desdobra-se em uma progressão lógica que pode ser traçada em um PERT (uma técnica de gestão de projetos que mapeia as fases e o tempo requerido para cada uma delas até o término do projeto), com marcos indicadores e designação de recursos para completá-las. Entretanto, alguém que jamais tenha colocado um produto para um grupo de potenciais consumidores têm conhecimento de que um bom dia frente a frente com os clientes significa dar dois passos à frente e um atrás. A capacidade de aprender com os passos em falso diferencia uma *startup* de sucesso daquelas que desaparecerão (BLANK & DORF, 2014, p. 10).

Existem manuais que desenham o trajeto a ser perseguido por uma *startup* “de sucesso”, mas o que se concorda em grande parte dos estudos, é que, a gestão dos processos, dos recursos, do capital humano, econômico e financeiro, dos fracassos e sucessos, e do conhecimento são fatores essenciais para o fortalecimento do produto, e da *startup*. Lembrando sempre que, os passos sugeridos, às vezes, alteram e alternam as ferramentas e técnicas, com base no produto e/ou serviço a ser disponibilizado, mas grande parte das orientações tem uma sequência similar de ações iniciais, e todas levam em alta conta, considerar o ser humano, seja cliente/usuário/consumidor, fornecedor ou colaborador, em todas as etapas do processo. Principalmente, na criação da ideia de produto ou serviço a ser colocado no mercado.

O consultor do SEBRAE-PR, Nickolas Kretzmann (2017), em entrevista aos autores, apresenta, como se dá a criação de uma *startup* por meio de uma “escada”, essa estabelece gradualmente as etapas a serem cumpridas para a consolidação da *startup*, conforme representada:

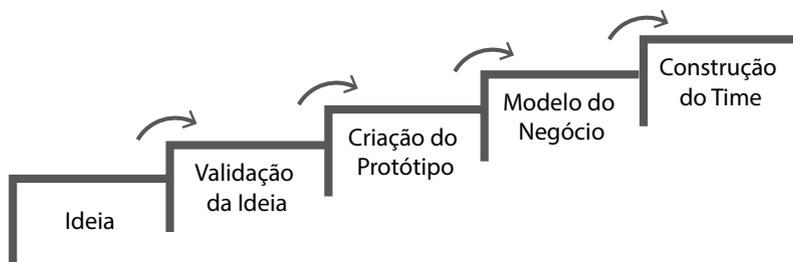


Figura 2: Escada de fases para criação de Startup

Fonte: elaborado pelos autores, a partir de KRETZMANN(2017).

O fato de haver degraus não significa que o negócio leve muito tempo para chegar ao topo da escada. Pois, um dos diferenciais da *startup*, para uma empresa tradicional, é a velocidade com que ela se fortalece e se consolida. Este processo é definido por escalabilidade, a capacidade que a *startup* tem de subir a escada com força e velocidade. Listamos em tópicos os degraus, descritos na figura, que a *startup* percorre para chegar ao topo da escada:

- a. **Ideia:** Esse é o primeiro grande momento, ter ideias que possuem potencial para virar um negócio. Ideias sempre são bem-vindas, mas o empreendedor precisa estar ciente de que uma ideia ainda não vale nada e que agora ele precisa validar ela com o mercado.

- b. **Validação da Ideia:** É uma etapa fundamental no processo, o empreendedor jamais deve se apaixonar pela sua ideia, ele precisa ir para o mercado e conversar com clientes reais e sentir se eles realmente têm aquele problema “suposto” pelo empreendedor. Caso o empreendedor comece a desenvolver a solução sem antes validar sua ideia, corre um grande risco de ficar anos desenvolvendo uma solução que não terá mercado.

Para Ries (2012), estes dois degraus iniciais da escada dizem respeito a saber aproveitar oportunidades que nascem de ideias, faz-se necessário ter claro como colocá-las em prática de forma acessível financeiramente, para isso, testa se é ou não algo viável para a comercialização e útil para o seu público alvo. Isto se confirma quando o autor afirma que, a “atividade fundamental de uma *startup* é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar”. Para que este teste aconteça de maneira efetiva, sugere-se a aplicação dos testes também por meio de protótipos, o que nos leva ao terceiro degrau da escada de fortalecimento da *startup*.

- c. **Criação do protótipo:** Também conhecido como MVP (Mínimo Produto Viável), é a primeira versão do seu produto. Agora é o momento de voltar para o mercado e mostrar sua solução para os futuros clientes. Não tente criar o produto perfeito, deixe os clientes dizerem como ele pode ser melhorado. O empreendedor precisa ir o quanto antes levar seu produto para o mercado e já tentar fechar as primeiras vendas. Melhorar o produto será um processo contínuo que a *Startup* fará durante toda a sua existência. “Nesse processo, o primeiro passo é con-

firmar que suas questões de salto de fé se baseiam na realidade, que o cliente possui um problema importante cuja solução vale a pena” (RIES, 2012, p. 65,66).

Tendo percorrido os três primeiros passos, e durante eles, é necessário que a *startup* tenha claro qual a estratégia que irá utilizar. Esta estratégia é composta por alguns elementos essenciais, que já foram citados nos dois primeiros itens, e acrescentemos a eles, o modelo de negócio. Esse modelo, que segundo Ries(2012) irá liberar o valor oculto, disponibilizando um novo produto ou serviço, considerando sempre a inovação, como essencial ao sucesso da *startup*.

d. Modelo do negócio: Ao mesmo tempo em que o empreendedor está lançando a primeira versão no mercado ele precisa começar a modelar o seu futuro negócio. Identificar os canais de vendas, monetização e proposta de valor.

O modelo de negócio se atrela às decisões que serão tomadas pelo time que está à frente da formação da *startup*. A formação do time, não só em jogos, mas nas empresas depende de estratégia, conhecimento e gestão, e os

[...] empresários fundadores arregaçam as mangas para fazer com que sua visão se transforme em um negócio verdadeiro. Para obter êxito, devem abandonar o naquilo que aparenta ser um novo caminho, frequentemente envolto em brumas, *status quo*, recrutar uma equipe que compartilhe da visão que têm e avançar juntos medo e dúvida. Obstáculos, adversidades e desastre em potencial jazem à frente, e sua jornada para o sucesso arrisca mais do que os recursos financeiros — põe em xeque sua perseverança, agilidade e coragem. (BLANK & DORF, 2014, p. XXI - XXII)

Esse time para dar conta de superar as possíveis adversidades, desafios e mudanças de trajeto, precisa de habilidades e competências específicas a este tipo de formação de negócio. A escolha acertada dos componentes é fator definidor para que se alcancem patamares mais altos.

- e. **Construção do time:** Nesta fase chega o momento de somar pessoas para o time, é hora de fazer a *Startup* ganhar corpo, intensificar sua operação e ganhar tração de mercado e para isso é fundamental ter um time de peso.

Nem tudo é dinheiro quando se quer botar uma *startup* para rodar, às vezes parceria, trabalho, ou conselhos e mentorias, podem ser mais valiosos do que o apoio financeiro. Conforme a Vivo (2015), muitas vezes, na hora de iniciar um negócio, surge insegurança e incertezas e ser assessorado em um processo de *mentoring* (por um mentor), pode ajudar a suprir esses sentimentos e alavancar o negócio.

De acordo com Santos (2015, *online*), *mentoring* é um termo normalmente traduzido como tutoria, mentoria ou apadrinhamento. No caso das *startups*, o objetivo do mentor é provocar questionamentos, contribuir com novas perspectivas e expertise, além de compartilhar informações relevantes sobre o mercado e também evitar que os novos empreendedores cometam os mesmos erros cometidos por eles no passado.

Isso significa que esse mentor, é uma pessoa com certa experiência e oferece respostas a temas específicos que estamos tanto procurando esclarecer e conhecer neste caminho de tantas incertezas. Com o *mentoring* é possível perceber soluções a problemas desde o início da formatação do negócio e aprender com a experiência e conhecimento da outra pessoa.

As *startups* que têm auxílio de mentores e focam no aprendizado faturam sete vezes mais e crescem 3,5 vezes mais que as outras (VIVO, 2015). Este incentivo com apoio emocional e intelectual podem gerar bons resultados, conforme os exemplos apresentados no quadro 1:

Quadro 1: Benefícios do *mentoring* para uma *startup*

Abre portas	Ter um bom mentor na fase inicial do negócio pode ser muito positivo, pois como ele tem certa experiência no mercado, é provável que já tenha uma rede de contatos interessante. Ele poderá abrir portas para o seu negócio, apresentá-lo para pessoas influentes no segmento em que a sua <i>startup</i> está entrando.
Aprendizado	Todas as dúvidas e incertezas que o novo empreendedor sente o mentor já sentiu e superou. Essa experiência adquirida através dos anos contribui para gerar mais confiança ao empresário, além de trazer uma bagagem de aprendizado. O mentor poderá ajudar o empreendedor a superar inseguranças e direcioná-lo para o caminho certo.
Evitar erros	O mentor deverá questionar, contribuir oferecendo novos pontos de vista e, também, evitar erros cometidos por ele mesmo no passado. Quando o empreendedor tira a ideia do papel, é comum que esteja pouco aberto a mudanças no plano original. O mentor pode observar, lembrando de sua experiência anterior, que alguns pontos devem ser repensados, evitando erros futuros.

Fonte: Adaptado de Vivo (2015)

A ideia de ter a disponibilidade de acessar conhecimentos, de forma direta e objetiva, voltada justamente para as inseguranças e dúvidas da *startup*, possibilita o fortalecimento do negócio e da equipe. Ela, por meio da reflexão e observação durante as mentorias, não acessa somente conhecimentos, mas a experiência e vivência de alguém que em alguma medida conhece o que a *startup* está vivenciando, ou tem como contribuir no desenvolvimento da equipe, do produto, do serviço, da formalização ou mesmo da comercialização do que foi idealizado. Além de estabelecer conexões importantes na rede de mentores para acesso a investidores e mercado a nível nacional e internacional. O acesso ao conhecimento fortalece as pessoas e os negócios a que elas se dispõem a construir.

4. OPORTUNIDADES DE APRESENTAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO STARTUP EM EVENTOS DO SETOR

Santos (2015,) diz que vêm crescendo o número de programas, eventos e iniciativas que aproximam *startups* de mentores com experiência no mercado para que haja troca de conhecimento e experiências. Podemos citar programas de pré-aceleração e incubação; aceleração que acontecem em incubadoras, aceleradoras e parques tecnológicos. Com o intuito de agrupar as iniciativas, no ano de 1987, foi criada a Associação Nacional de Entidades promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec). Atualmente, registrou por meio de pesquisa, o Brasil conta com aproximadamente 90 iniciativas de parques tecnológicos em atividade, 369 incubadoras de negócios e 35 aceleradoras (ANPROTEC, 2018), que visam fomentar o desenvolvimento econômico e social dos territórios em que estão localizadas.

As aceleradoras, segundo a *ABStartups*(2018)¹ tem por meta de trabalho: “[...] fazer com que as empresas consigam evoluir rapidamente, ao ajudar na preparação de planos de negócio e a serem competitivos para conseguirem possíveis investimentos”.

Entre as aceleradoras, gostaríamos de pautar nossa discussão apresentando o InovAtiva Brasil, trata-se de um programa gratuito de aceleração em larga escala para negócios inovadores de qualquer setor e lugar do Brasil, realizado pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC). Desde 2017, possui parceria com parceiro o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e com execução da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI)².

Entre 2016 e 2017, o InovAtiva apresentou dois ciclos de seleção por ano. Em cada ciclo os empreendedores se inscreveram, sem custo, passaram por avaliação da submissão de seus projetos, e foram selecionados em

¹ Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2017/09/18/7-programas-de-fomento-para-empreendedores-ficarem-de-olho/>>

² Disponível em: <<http://www.inovativabrasil.com.br/programa-de-aceleracao/>>

média 300 *startups* por ciclo, para que participassem das mentorias da primeira etapa. Após um tempo aproximado de 45 dias, foi promovido um evento regional, para uma nova linha de corte, uma seleção das *startups* finalistas de cada ciclo. Que receberam mentorias e capacitações por mais um período de tempo e foram submetidas à avaliação em um Bootcamp Nacional, destacando-se entre as finalistas, um total de 14 (quatorze) *startups*, que receberam alguns benefícios imediatos. Assim ocorre o processo de seleção de empreendedores.

O programa oferece capacitação especializada, mentoria de alto nível, conexão com investidores e alguns benefícios aos finalistas que se destacarem ao final de cada ciclo. Entre estes benefícios está a pré-qualificação para programas de fomento de porte nacional e acesso a aceleração internacional.

Pensando na questão da mentoria, o InovAtiva entende como uma relação pessoal de desenvolvimento na qual uma pessoa mais experiente ou com mais conhecimentos ajuda a orientar uma pessoa com menor experiência. No InovAtiva, o foco é apoiar os empreendedores em seus primeiros passos estruturais e no acesso a mercado e investidores (INOVATIVA BRASIL, 2018).

Os mentores do InovAtiva Brasil são convidados e selecionados com base na sua experiência e no que podem contribuir para o desenvolvimento das *startups* selecionadas pelo programa. O perfil dos mentores do Programa é composto por:

1. Empreendedores experientes de negócios ligados à tecnologia.
2. Altos executivos de médias e grandes empresas, com experiência em áreas finalistas da empresa.
3. Investidores-anjo e executivos de fundos de investimento focados em empresas de tecnologia.
4. Consultores de negócio experientes e com foco em empresas inovadoras.

Uma rede de compartilhamento real de conhecimento e promoção do acesso à oportunidades e em alguns de acesso à capital e investimento.

O primeiro, segundo e quarto grupo de mentores apresentados acima, trazem em sua bagagem uma expertise imensa e intensa. E, nem sempre pautada somente no sucesso, mas, principalmente naquilo que não saiu como o esperado, aquilo que muitas vezes denominamos de fracasso. Pois, essas experiências e vivências dão aos novos empreendedores a proximidade necessária para, pelo exemplo, não cometer os mesmos erros ou encontrar soluções neles. A sustentabilidade das propostas que são apresentadas pelos novos modelos de negócios se deve não apenas à parte financeira, social e ambiental, mas também, como a equipe lida com o seu processo de gestão de riscos, incluindo aqueles que se confirmam em resultados não pretendidos. Os recursos acessados pelas *startups* nestes grupos são aqueles direcionados ao preparo e fortalecimento da *startup* em seu produto, serviço e equipe.

Já o terceiro grupo, contempla uma rede de acesso a financiamento, de certa forma, pois quando, a *startup* nas mentorias, ou nos eventos regionais se vê frente às pessoas deste grupo de mentores, elas têm a oportunidade de acessar por intermédio destes atores do ecossistema, os recursos financeiros, editais de financiamento, investidores diretos, e *ventures capital*. Eles são, muitas vezes, representantes de grupo de investidores, de bancos de fomento, de incubadoras, ou mesmo de aceleradoras que tem como foco final o investimento direto pelo grupo de mentores. Segundo a Anjos do Brasil(2018³) “O Investimento Anjo é o investimento efetuado por pessoas físicas com seu capital próprio em empresas nascentes com alto potencial de crescimento (as *startups*)”.

O próprio InovAtiva, em sua seleção no ano de 2018, efetuou alterações no processo das aceleradas dentro da organização das mentorias para que, aquelas que estejam aptas, tenham a oportunidade de serem apresentadas a investidores, com um preparo ainda mais consolidado, bem como a facilidade de acesso a editais de financiamento e fomento, nacionais e internacionais.

³ Disponível em: <<http://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-acute-um-investidor-anjo.html>>

Exemplos de editais de fomento que podemos citar é o Edital Sebrae de Inovação, Edital SESI SENAI de Inovação, o Programa RHAE Inovação. Os dois primeiros estimulam com capital financeiro mediante alguns critérios e o último exemplo estimula a formação de recursos humanos em áreas estratégicas, possibilitando a inserção de pesquisadores na empresa, muitas vezes, possibilitando a criação de *startups*, inclusive dentro das empresas já consolidadas.

A inovação pode ser aplicada em um vasto campo, desde que haja alguém que empreenda na busca de soluções, que se diferenciem em possibilidades de resultados de forma rápida, eficaz e que possam atender ao máximo de clientes/pessoas em menor tempo, reafirmando o princípio de Ries (2012), de *Lean Startups*.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No ano de 2017, o programa InovAtiva Brasil em apoio ao fomento a novos negócios e ao empreendedorismo inovador obtiveram 1.793 empresas inscritas, em seu primeiro ciclo (iniciado em fevereiro e encerrado em junho) 2017.1., desses selecionou um total de 300 *startups*. No segundo ciclo (iniciado em julho e encerrado em dezembro do mesmo ano), das 926 inscritas no ciclo 2017.2, foram selecionadas 255 *startups*, para participarem dos processos de aceleração. Das 2.719 *startups* inscritas, o funil de seleção contemplou com acesso a mentorias e cursos, 555 *startups*, e se destacaram nas finais de cada ciclo, um total de 255 *startups*, ou seja, quase 46%. Todas as selecionadas na primeira etapa tiveram a possibilidade de acessar conhecimentos, mentores, investidores e network qualificado.

Cada ciclo teve etapas de acompanhamento e desenvolvimento das *startups*, para que estas se preparassem e evoluíssem de estágio. Ao final do primeiro ciclo, o programa identificou que 133 *startups* estariam aptas a participarem do *bootcamp* final, onde 14 delas alcançaram lugar de destaque.

No ciclo 2017.1, as 133 *startups* foram separadas nas seguintes áreas, conforme quadro 2:

Quadro 2: Startups selecionadas no ciclo 2017.1

Banca 1 - Tecnologia de Informação e Comunicação: soluções B2B; Big data; e Internet das coisas - IOT.	A seleção escolheu 22 (vinte e duas) <i>startups</i> neste segmento.
Banca 2 - Tecnologia de Informação e Comunicação: setor financeiro; logística; mídia e serviços.	Neste segmento foram escolhidas entre as 133, um total de 23 (vinte e três) <i>startups</i> .
Banca 3 - Produtos e soluções B2C; Comércio eletrônico; e Varejo.	Neste segmento o total de selecionadas, foi de 22 (vinte e duas) <i>startups</i> .
Banca 4 - Educação ; e acessibilidade.	Esta banca conta com o segmento que interessa em especial ao nosso estudo, a Educação, aqui foram selecionadas 20 (vinte) <i>startups</i> , que discutiremos mais a frente.
Banca 5 - Saúde; Biotecnologia; Química; e Agronegócios.	Foram 24 (vinte e quatro) as <i>startups</i> selecionadas nesta banca.
Banca 6 - Indústria: soluções para a indústria; infraestrutura e construção civil; energia; telecomunicações e automotivo.	Foram selecionadas nestes segmentos, 22 (vinte e duas) <i>startups</i> .
Banca 7 - Negócios de Impacto.	Esta última banca em especial, foi composta por 15 <i>startups</i> que já estavam entre as seis bancas anteriores, mas que poderiam ser consideradas como negócios de impacto, que promovem resultados positivos na/para sociedade e no/para meio ambiente.

Fonte: Adaptado a partir de INOVATIVA BRASIL.

A banca 4 do ciclo 2017.1, contou com vinte empreendimentos, sendo 14 voltados à área educacional: quatro delas relacionadas para tecnologia assistiva e acessibilidade; três para educação corporativa - treinamento e desenvolvimento. No aporte a fortalecimento do acesso ao conhecimento e educação, foram: três de prática e produção de conteúdo e literatura: ÁudioSaga (SP), “uma plataforma para o desenvolvimento de áudio livros interativos por comando de voz” e Redação *online* (SC) “é uma ferramenta de correções de redação para Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), vestibulares e concursos”. Outras cinco delas

focadas para gestão, interação e sociabilidade escolar: Agenduca (SP), é um *app* de agenda escolar digital, para comunicação entre escolas/professores e os pais dos alunos/as; Cronos Horários Escolares (MG), “uma solução web para elaboração de horários escolares”; Proesc.com (AP) “é uma plataforma *online* de gestão escolar que integra as atividades financeiras, administrativas e pedagógicas de instituições de ensino”; UP - Universo de Possibilidades (BA) “é um aplicativo que compartilha experiências, dicas e oportunidades de profissionais para estudantes”; e, Clubealuno (SP) plataforma e *app* (aplicativo) para que professores *online* respondam dúvidas de alunos de forma individualizada, por sua vez, o *app* é uma rede social de educação gameficada. Duas são de curadoria de conteúdo: Clubbook (MG) “clube de curadoria de conteúdo por assinatura”; e A Taba (SP), é especializada em curadoria de livros infantis e juvenis, e tem por objetivo a formação de leitores.

Em estudos complementares e acesso a conteúdo foram quatro *startups*: Enem Game (ES) é “um jogo educativo digital para alunos do ensino médio”; Ludkids (AM) - educação e acessibilidade- jogos educativos que auxiliam a aprendizagem de crianças com necessidades especiais (síndrome de Down); mLearn Educação móvel (MG), geração de aplicativos com conteúdo educacionais, visando a retenção do aprendizado; ProlEduca (PE), trabalha na captação de alunos/as de baixa renda que realmente querem o aprendizado, indicando-os para as instituições parceiras, possibilitando acesso à educação de qualidade com mensalidades reduzidas, pautando-se no histórico de desempenho do/a aluno/a (INOVATIVA BRASIL², 2018).

Já no ciclo de 2017.2, as 122 *startups* selecionadas estavam alocadas nos seguintes segmentos, no qual 21 estavam voltadas para o setor educacional, conforme quadro 3:

Quadro 3: *Startups* selecionadas no ciclo de 2017.2

Banca 1 - Tecnologia de Informação e Comunicação: soluções B2B; Big data; e Internet das coisas - IOT.	A seleção escolheu 20 (vinte) <i>startups</i> neste setores.
Banca 2 - Tecnologia de Informação e Comunicação: Serviços; Eventos; Setor financeiro; legal; mídia e <i>marketing</i> .	Para os setores desta banca foram selecionadas um total de 18 (dezoito) <i>startups</i> .
Banca 3 - Produtos e soluções B2C; Comércio eletrônico; Marketplace; Logística; e Varejo.	Neste segmento o total de selecionadas, foi de 21 (vinte e uma) <i>startups</i> .
Banca 4 - Agronegócios, sustentabilidade e Educação.	Foram selecionadas 21 (vinte e uma) <i>startups</i> . Este é o segmento que conta com o setor que interessa em especial ao nosso estudo, o setor educacional, que serão descritas a seguir, no texto.
Banca 5 - Saúde.	Foram 21 (vinte e uma) as <i>startups</i> selecionadas nesta segmento.
Banca 6 - Soluções para a indústria; Infraestrutura; e Construção civil; Energia; Telecomunicações; e Automotivo.	Foram selecionadas nestes segmentos, 21 (vinte e uma) <i>startups</i> .
Banca 7 - Negócios de Impacto.	Esta última banca em especial, foi composta por 12 (doze) <i>startups</i> que já também estavam as seis bancas anteriores, idêntico ao primeiro ciclo do ano de 2017, mas que poderiam ser consideradas como negócios que promovem resultados socioambientais positivos, os negócios de impacto.

Fonte: Adaptado a partir de INOVATIVA BRASIL.

A Banca 4 deste segundo ciclo do ano de 2017, também trouxe a educação como um de seus segmentos para avaliação das ideias e negócios. Das 21 *startups* desta banca: Oito, ou seja, 38 % são do setor de agronegócios, na área da sustentabilidade foram três as selecionadas, representando 14% do total desta banca, a educação ocupou um percentual ainda significativo do total, sendo: Quatro *startups* de gestão escolar/acadêmica e de carreira: Bearings Vocacional (PR) “uma plataforma de orientação profissional *online* que auxilia estudantes de ensino médio a escolher o curso superior e futura carreira”; Caíndo a Ficha (RS) “plataforma que orienta e conecta os jovens com o seu futuro profissional”;

Innervision (SP) “focada no desenvolvimento/aprimoramento de uma solução para resolver o problema da evasão universitária”; Pauta *online* (RJ) plataforma educacional de ensino a distância e híbrido para educação corporativa; Uma de desenvolvimento cognitivo: BrinquedoBox (SC) “Clube de Assinatura de Brinquedos Educativos”; duas delas são para estudos complementares e acesso a conteúdo: Dazideia (SC) espaço para compartilhamento de projetos inovadores, apresentados em formato de pitch, que recebem feedbacks de um público multidisciplinar”; Percurso pré vestibular e ENEM (MG) “é um preparatório via internet para o Exame Nacional do Ensino Médio e vestibulares”; Uma *startup* direcionada para a produção de conteúdo: Go Educa (DF) “plataforma de conteúdo educativo”. Duas voltadas para gestão, interação e sociabilidade escolar: Topic Play games (PB) “utiliza games épicos que unem diversão e conhecimento”; Voix - jogo social de bullying (SP) “visa combater o problema do bullying dando suporte para que o professor promova em sala de aula o debate”, utiliza game, teste e uma plataforma (INOVATIVA BRASIL, 2018)

Do resultado do ano de 2017, as soluções apresentadas para o gap educacional, tivemos soluções reiteradas a respeito do preparo de jovens para os exames, algumas pensaram na otimização do processo de gestão escolar e contato entre comunidade escolar e um número reduzido focado em soluções para formação de leitores ou de aprendizado lúdico de faixas etárias menores.

Percebemos, que no que diz respeito ao empreendedorismo nas *startups* voltadas para o setor educacional, muitas vezes, as ideias se parecem entre si e com o que existe no mercado. Mas, tratar de inovação não significa que é necessário construirmos algo novo, mas que os resultados da ação sejam diferentes daqueles que temos, ou seja, que resolva realmente um problema, apresente uma solução e inove nos resultados.

A Endeavor⁴ (2016) publicou sobre algumas possibilidades promissoras para empreendedores que queiram investir em educação e o que encontramos entre as sugestões passa por boa parte das propostas

⁴ Disponível em: <<https://endeavor.org.br/educacao-oportunidades-para-empreender/>>

que foram apresentadas nos resultados desta pesquisa. Os nichos listados promovem o incentivo para a criação de plataformas inovadoras e games para a área educacional, que atendam ao desafio da motivação e engajamento do estudante. Incentivo ao movimento *maker*, que visa estimular a vontade de criar, transformar e inovar, já em tenras idades. Como por exemplo: a educação a distância, como promotora da facilidade de acesso; a educação inclusiva, destinada a atender demandas de pessoas com necessidades especiais, com soluções acessíveis e capazes de promover a interação social e humana; a criação de ambientes de aprendizagem que favoreçam a inclusão, criatividade e integração entre estudantes; soluções que visem estimular competências socioemocionais, cognitivas e lógicas.

Estes nichos foram listados em 2016, e como pode-se perceber nos resultados encontrados sobre as propostas das *startups* educacionais finalistas (em 2017), parte destes itens compõem as soluções apresentadas. Supõe o que garantirá sua consolidação é justamente a capacidade de realmente solucionar um problema, ou antecipar uma solução com as ferramentas de que dispõe ou se dispõe a agregar.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo ao objetivo de refletir quanto à modernização do conceito de empreender na educação, a partir de empresas e *startups*. Trouxemos os conceitos e características de empreendedorismo com base em Hisrich e Peters (2004); Martins (2013) Martins (2013); Dornelas (2001); Oliveira (2004); Dolabela (1999) assim como as ideias de Porter (1985) que foram utilizadas para vincular a inovação como forma de empreender sob a perspectiva inovadora. Desta reflexão foi possível validar a ideia de empreendedorismo como a criação de novas formas de agir, fazer, reinventar e oferecer produtos e serviços úteis à coletividade trazendo a inovação (que não necessariamente é disruptiva) junto a esse processo.

A competitividade é um dos alicerces dessas novas organizações que inovam para oferecer vantagens competitivas. As empresas precisam estar atentas para visualizar as oportunidades e possibilidades infinitas que o mercado oferece e de forma ordenada, com riscos calculados, em planos de negócio bem estruturados, oferecer novas opções ao mercado.

O modelo de negócio *startup* foi abordado à luz de Stoeckicht (2005); Gurgel (2006); Ries (2012); Blank e Dorf (2014); Macedo, *et al.* (2015); SEBRAE (2017); Brasil Econômico (2016) e é possível compreender o surgimento de empresas recentes (de base tecnológica) que trazem novas ideias e soluções para problemas/oportunidades diversas e que vão se estruturando, ganhando corpo e aprendendo a desenhar as ideias até que ela esteja pronta para ganhar o mercado ou pelo menos ser apresentada em eventos a fim de somar parcerias (seja com ganho financeiro ou expertise) e ganhar mais perspectiva.

Com relação às formas de acesso a capital, vimos a partir de Santos (2015); ANPROTEC (2018) e InovAtiva Brasil (2018) que eventos que reúnem *startups*, novas empresas com base tecnológica e que possam resolver problemas ou trazer agilidade e inovação a sociedade com objetivo de acelerar o processo de desenvolvimento desses novos negócios e ainda aproximar os idealizadores de pessoas que possam investir, tempo e/ou dinheiro somando expertises, contribuindo com a escalabilidade e também com sua amadurecimento.

Dentro desse contexto, com base no foco de análise principal deste estudo, a competitividade escalar de empresas educacionais, nítida nos últimos anos, se vê obrigada a compor novas formas de entregar seus produtos a um público diferente, com anseios diferentes e também formas de consumo diferenciadas. Sendo assim, entendendo o processo de inovação, percebe-se que as *startups* educacionais criam um novo produto ou novo método de oferecer conteúdos, mas ainda tem muito a construir. Dado a esse cenário do mercado consumidor e produtor de conteúdos, obtêm-se na tecnologia o fornecimento de insumo necessário para a criação de parte dessas novas ferramentas de educação originadas nas *startups*.

Dentre as premissas de solução inovadora as *startups* em educação trabalham com os nichos de gestão da permanência, tanto auxiliando estudantes a escolherem bem suas profissões, o que pode reduzir os índices de evasão por não adaptação aos cursos quanto auxiliar a gestão acadêmica na comunicação e relacionamento entre os pares; com produção de conteúdos que satisfaçam o corpo discente, o que pode ser interpretado, também, como tentativa de diminuir a evasão.

Assim, fica evidenciado que o empreender não se faz mais, apenas, da forma tradicional como culturalmente era conhecido. Atualmente, a perspectiva tecnológica, inovadora e de soluções rápidas encontra no modelo *startup* uma reconfiguração. Não se trata da morte do tradicional plano de negócios, mas a adoção de perspectivas modernas, com possibilidades de exposição, teste de suas ideias, buscando financiamento ou parcerias a fim de ganhar corpo, manter maiores as condições de sobrevivência e inovação no mercado educacional.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS. **7 programas de fomento para empreendedores ficaram de olho.** Disponível em: <<http://www.inovativabrasil.com.br/programa-de-aceleracao/>> . Acesso em: 16, jun. 2018.

ANJOS DO BRASIL (2011) **Os Principais Passos para Obtenção de Investimento-Anjo.** Disponível em < encurtador.net/dotzX> Acesso em 01 set 2017.

_____. **O que é um investidor-anjo.** Disponível em: <encurtador.net/hirtO>. Acesso em: 16, jun. 2018.

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/sobre/>> . Acesso em 24, jun. de 2018.

BLAZON, Victor Vinicius. **A comunicação de mercado no contexto da indústria do ensino superior privado no Brasil e a mercantilização de um sonho.** Estudo do Grupo Kroton Educacional.. 2017. 249 folhas. Tese (Comunicação Social) - Universidade Metodista de Sao Paulo, São Bernardo do Campo.2017.

BLANK, Steve; DORE, Bob. **Startup:** Manual do Empreendedor - Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2014.

BRAGA, João Kepler. **O risco de investir em startups.** (2017) **Inovativa Brasil.** Disponível em < <http://www.inovativabrasil.com.br/investimento-startups/>> Acesso em 01 set 2017.

BRASIL ECONÔMICO (2016) **Startup: entenda o conceito e saiba como funciona o investimento.** Economia. Disponível em <<http://economia.ig.com.br/2016-06-30/startup-conceito.html>> Acesso em: 22 jun 2018

COUTINHO, Paulo Luiz de Andrade. **Estratégia tecnológica e gestão da Inovação:** uma estrutura analítica voltada para os administradores de empresas Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Química – EQ. Rio de Janeiro, 2004.

DOLABELA, F. **Empreendedorismo uma forma de ser:** Saiba o que são empreendedores individuais e coletivos. Brasília: Agência de educação para o Desenvolvimento, 1999.

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

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987. Editores. – São Paulo : Lua de Papel, 2012.

ENDEAVOR. **Empreender em educação: 6 oportunidades promissoras**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/educacao-opportunidades-para-empreender>>. Acesso em: 16, jun. 2018.

FALCONE, T.; OSBORNE S. **Entrepreneurship: a diverse concept in a diverse world**. Anais: Ibero Academy: Academy of Management. Faculdade de Economia - Universidade Nova de Lisboa. Lisbon, Portugal - December, 8-11, 2005.

GURGEL, Marcos Freire. **Criatividade & inovação: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação**. Dissertação (mestrado) Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em < encurtador.net/szDK8 > Acesso em: 10 maio 2017.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 5ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOOLEY, Graham J. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

INOVATIVA BRASIL. **O que é a Aceleração InovAtiva**. Disponível em < <http://www.inovativabrasil.com.br/programa-de-aceleracao/>> Acesso em 05 set 2017.

_____. **O que é a Aceleração InovAtiva**. Disponível em < <https://www.inovativabrasil.com.br/programa-de-aceleracao/>> Acesso em 25 jun 2018.

_____.¹. **Rede de Mentoria**. Disponível em: <<https://www.inovativabrasil.com.br/rede-de-mentoria/>>. Acesso em 24, jun. de 2018.

_____.² **Resultado do Ciclo 1 de 2017**, etapa 1. Disponível em: <<https://www.inovativabrasil.com.br/aprovados-etapa-1-ciclo-2017-1/>>. Acesso em: 24, jun. de 2018.

_____.³ **Resultado do Ciclo 2 de 2017**, etapa 1. Disponível em: <<https://www.inovativabrasil.com.br/aprovadas-2017-2-etapa-1/>>. Acesso em: 24, jun. 2018.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRETZMANN, Nickolas. **Entrevista em evento**. [jun. 2017]. Entrevistador: Victor Vinicius Biazon. Paranavai, 2017.

MACEDO, Mayara Atherino et al. A caracterização do design thinking como um modelo de inovação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.3 p. 157-182, jul./set. 2015. Disponível em: <encurtador.net/deqwy> Acesso em 08 ago 2017.

MARTINS, Daiana Ransan. **Processo de decisão e empreendedorismo**: Um Estudo com Empreendedores da Região Oeste de Santa Catarina. Dissertação (mestrado) Profissional em Administração, da Fundação Pedro Leopoldo - Pedro Leopoldo – MG, 2013. Disponível em <encurtador.net/txAM4> Acesso em 07 ago 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. 1 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1985.

REQUARTH, Brian. **Tenho uma ideia de um milhão de dólares. Como faço para encontrar um investidor?** Endeavor. Disponível em

<<https://endeavor.org.br/ideia-um-milhao-dolares-investidor/>> Acesso em 05 set 2017.

RIES, Eric. **A *startup* enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.** (2012) tradução Texto

SALMEN, Israel. **Tudo que você precisa é de uma boa ideia.** Endeavor. Disponível em < <https://endeavor.org.br/tudo-precisa-ter-boa-ideia/>> Acesso em 05 set 2017.

SANTOS, Fernanda. (2015). **A importância da mentoria para a aceleração das *Startups*.** Startapi Education. Disponível em < encurtador.net/bjopO> Acesso em 05 set 2017.

SEBRAE. **Como obter financiamento para *startup*.** FINANCIAMENTO. Disponível em <encurtador.net/agFQ2> Acesso em 01 set 2017.

SEBRAE. **INOVAÇÃO: o que é uma empresa startup?** Minas Gerais, 2017. Disponível em <encurtador.net/noxDP> Acesso em : 01 set 2017.

_____. **O que é uma startup.** Startup. Disponível em <encurtador.net/emZ68> Acesso em 01 set 2017.

_____. **Um anjo pode investir na sua ideia.** FINANCIAMENTO. Disponível em <encurtador.net/ilnvW> Acesso em 01 set 2017.

STOECKICHT, Ingrid Paola. **Gestão estratégica do capital humano - avaliando o potencial de inovação de uma empresa: estudo de caso.** Dissertação (mestrado) apresentada a Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2005. Disponível em <encurtador.net/dhi29> Acesso em 09 maio 2017.

Timmons J.A., (1994), **New Venture Creation:** entrepreneurship for the 21st century, Chicago, Irwin.

VIVO. **Entenda por que o mentoring faz a diferença para uma *startup*.** Negócios Online. Disponível em < encurtador.net/RST06 > Acesso em 05 set 2017.



EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: ESTUDO DAS DIFICULDADES E DESAFIOS DO ECOSISTEMA DE STARTUPS NO OESTE DO PARANÁ

Joicele Santos Fabrício

Doutoranda - Faculdade Guairacá/Positivo
joicefabricio37@gmail.com

Jaiane Aparecida Pereira

Doutoranda - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
jaiane.pereira@ufms.br

INTRODUÇÃO

Incentivar o empreendedorismo e a inovação por meio da criação de *startups* tem sido uma estratégia bastante utilizada tendo em vista a importância dessas empresas para a economia (RIES, 2012; DULLIUS; SCHAEFFER, 2016). De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) as *startups* são empresas que criam novos modelos de negócios, refletindo a velocidade das mudanças e influenciando na construção de novos conhecimentos e, consequentemente, no desenvolvimento econômico (SEBRAE, 2012).

O SEBRAE pode ser visto como um importante ator no ecossistema de fomento ao empreendedorismo, à inovação e às *startups*. O ecossistema de empreendedorismo de *startups* é formado pelos agentes presentes na região que proveem serviços especializados para as empresas, atuando, muitas vezes, na aproximação entre os diferentes agentes (IBRAHIN, 2010; ARRUDA *et al.*, 2014).

O SEBRAE é uma entidade privada com 46 anos de atuação, que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas por meio de parcerias com os setores públicos e privados, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação. Os programas e projetos desenvolvidos pelo SEBRAE tem abrangência nacional, porém as unidades estaduais adaptam as ações de acordo com a realidade regional (SEBRAE, 2018).

No caso do SEBRAE Paraná existem seis regionais e 18 escritórios com capacidade para atender os 399 municípios do estado (SEBRAE-PR, 2018). Dentre os projetos desenvolvidos no Paraná, destacam-se alguns resultados positivos obtidos, como no Projeto Negócios Digitais, com objetivo de preparar as empresas para atuarem em plataformas digitais (PEREIRA; BERNARDO, 2016); no Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), formado por um conjunto de diretrizes para acesso à inovação e tecnologia (CARVALHO *et al.*, 2015); e o Projeto Startup PR, foco do presente estudo.

O Projeto Startup PR tem por objetivo apoiar o desenvolvimento de *startups* no Estado e estimular o fortalecimento dos ecossistemas locais

(SEBRAE-PR, 2015). Diante da necessidade de conhecer a dinâmica do projeto na visão de um agente envolvido, bem como quais as dificuldades e desafios enfrentados para seu desenvolvimento, o presente trabalho teve por objetivo investigar o processo de apoio ao empreendedorismo e a inovação, bem como as dificuldades e os desafios enfrentados no ecossistema de *startups* do oeste do Paraná.

2. METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como de natureza qualitativa descritiva (TRIVIÑOS, 2008), pois descreve o processo de apoio e as dificuldades enfrentadas no ecossistema de *startups* do oeste do Paraná. Foi utilizado o estudo de caso qualitativo como desenho de pesquisa (GODOY, 2006), buscando entender profundamente como ocorre o processo de apoio ao empreendedorismo e a inovação entre as *startups*.

Em relação ao recorte da investigação, a presente pesquisa é transversal, no qual os dados são coletados em um ponto no tempo (RICHARDSON, 2008). Foram coletados dados secundários e primários. Os dados secundários foram obtidos por meio de relatórios e documentos sobre o projeto. A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevista semiestruturada (FONTANA; FREY, 1994) com o gestor de projetos de *startups* da região oeste do estado do Paraná.

O roteiro de entrevista foi organizado da seguinte forma: primeiro investigou-se sobre o papel do entrevistado, da sua instituição e do ecossistema de *startups*. Depois foi indagado sobre o processo de apoio ao empreendedorismo e a inovação das *startups*. Por fim, foi perguntado sobre a visão do entrevistado em relação às dificuldades e os desafios enfrentados pelos atores do ecossistema de *startups* no Paraná. A entrevista foi realizada em junho de 2018 com duração de aproximadamente 40 minutos, sendo gravada e, posteriormente, transcrita (CRESWELL, 2007).

Os dados foram interpretados de acordo com a análise de conteúdo qualitativa (MAYRING, 2000; BAUER, 2007), buscando relatos

na entrevista que se relacionavam com as seguintes categorias: papel do entrevistado, papel da instituição, ecossistema de *startups*, *startups*, empreendedorismo, inovação, dificuldades e desafios.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1. EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E STARTUPS

O empreendedorismo pode ser visto como um processo contínuo, formado por uma cadeia de eventos e atividades que ocorrem ao longo do tempo (BARON; SHANE, 2007). Segundo os autores, as etapas do processo incluem: (1) a identificação e a avaliação da oportunidade; (2) o desenvolvimento do plano de negócios; (3) a determinação e captação dos recursos necessários; e (4) o gerenciamento do negócio.

O campo do empreendedorismo inclui estudos sobre a criação de empresas, as fontes de oportunidades, processos de avaliação e exploração de oportunidades e as características dos indivíduos que identificam essas oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2001). No que concerne à criação de empresas, destaca-se no Brasil, grandes desafios enfrentados pelo empreendedor, como a dificuldade de captação de recursos financeiros, a falta de mão de obra qualificada, a dificuldade de formação de equipes e a concorrência (BARON; SHANE, 2007; DOLABELA, 2008; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; PEREIRA; VERRI, 2014; GEM, 2017).

Quando se trata da identificação de oportunidades observa-se que ela pode ocorrer a partir de diversas fontes, como a identificação de necessidades, a observação de deficiências ou tendências, o conhecimento prévio, entre outros (DEGEN, 1989; SHANE, 2000). Após a identificação, a oportunidade precisa ser avaliada. A avaliação da oportunidade é um processo contínuo de coleta de dados, revisão da proposta e reformulação do conceito do negócio, sendo que o potencial de mercado e a viabilidade do negócio precisam ser analisados (BIRLEY;

MUZYKA, 2001). Posteriormente, ocorre o processo de exploração da oportunidade.

Com relação às características do empreendedor que identifica e explora as oportunidades, observa-se um perfil voltado a necessidade de conquista, locus de controle, capacidade de assumir riscos, busca pela realização, ter autonomia, autocontrole, persistência, criatividade e ser inovador (GARTNER, 1985; DORNELAS, 2007; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Embora as características apresentem algumas variações, consensualmente se observa que o empreendedorismo está fortemente associado à inovação (DRUCKER, 1987; INÁCIO JÚNIOR *et al.*, 2016), pois a identificação de oportunidades geralmente envolve algum tipo de inovação.

A importância da inovação para a economia remonta aos estudos do economista Joseph Schumpeter que considera a inovação, por meio da inserção de novos bens de consumo, novos métodos de produção, novos mercados e novas formas de organização, como um impulso fundamental para o desenvolvimento (SCHUMPETER, 1984). Atualmente, devido à competição acirrada entre as organizações, a inovação tornou-se uma necessidade para que as empresas se insiram e mantenham suas posições no mercado (ARBIX, 2010).

A inovação refere-se a uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou organização (ROGERS, 2003). As inovações podem ser de produtos, processos ou modelos de negócio (ANDREASSI, 2007). Em todos os casos, a inovação pode ser classificada como radical ou incremental. A inovação radical é aquela que provoca mudanças fundamentais, alterando radicalmente as práticas existentes e inserindo novas rotinas, ou mudando a forma como as pessoas vêem ou usam as coisas. A inovação incremental é realizada por meio da melhoria de algo que já existe ou de pequenas variações nas práticas existentes (MOREIRA; QUEIROZ, 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Diante do potencial da inovação e do empreendedorismo, diversos agentes se voltam ao seu fomento, pois a interação entre universidades, indústrias e o governo tem sido evidenciadas como a chave para a inovação e o crescimento econômico (ETZKOWITZ, 2008). É neste

contexto de interação e troca de informações que nascem novos negócios em estágio inicial de desenvolvimento e com elevado potencial empreendedor, as *startups*, geralmente formadas por empresas de base tecnológica (BLANK, 2013; DULLIUS; SCHAEFFER, 2016).

Para a Associação Brasileira de Startups (ABStartups) deve ser considerada *startup* uma empresa formada por um grupo de pessoas que busca um modelo de negócios repetível e escalável (ABStartups, 2017). Uma *startup* funciona como um período de experimentação para empresas que se propõe a explorar produtos e modelos de negócios inovadores (SEBRAE, 2012). As *startups* criam novos produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza (RIES, 2012). Por esse motivo, podem ser vistas como uma fase da vida das empresas, na qual os empreendedores testam suas ideias, verificando se conseguem entregar um produto adequado e rentável ao mercado (SEBRAE, 2012).

Devido a ligação das *startups* com a inovação, os investimentos neste tipo de empresa são considerados de alto risco, pois existe grande imprevisibilidade quanto a aceitação do produto ou serviço no mercado (SARMENTO; COSTA, 2016). Essa questão leva a uma maior dificuldade de obtenção de fontes de financiamento, que somadas a menor produtividade e a falta de experiência no mercado, impõe-se como limitações às *startups* (LERNER, 2010; DULLIUS; SCHAEFFER, 2016).

As modalidades de financiamento para *startups* seguem as possibilidades de investimento comum a todas as empresas, a saber: (1) capital próprio, que também pode advir de família e amigos; (2) investidores-anjo, que são profissionais experientes, bem-sucedidos, capitalizados e interessados na criação da *startup*; (3) capital semente, iniciativa que costuma investir todo o dinheiro para a criação de uma empresa; (4) *venture capital*, que geralmente investem grandes volumes de capital em empresas que já testaram seus produtos e ideias e estão prontas para crescer; (5) estágio avançado, empresas que já usaram *venture capital* e podem acessar investimentos mais sofisticados e volumosos, chamado *private equity*; (6) investimento coletivo, também conhecido como *crowdfunding*, que são sites nos quais pessoas e organizações podem

descrever projetos criativos e arrecadar fundos; e (7) subvenções, editais e bolsas, como incentivos fiscais ou editais públicos (SEBRAE, 2012).

Em estudo sobre as causas de mortalidade de *startups* brasileiras, Arruda *et al.* (2014) citam que pelo menos 25% morrem com até um ano, pelo menos 50% morrem com menos de quatro anos e pelo menos 75% morrem com um tempo menor que 13 anos. Os autores concluem que a descontinuidade das empresas no Brasil está relacionada ao ambiente em que a empresa está inserida e a estrutura determinada no momento da sua concepção. Nesse caso, indicam que é necessário observar três aspectos: o número de sócios envolvidos, o volume de capital investido e o local onde a empresa será instalada (ARRUDA *et al.*, 2014).

Os parques tecnológicos, as incubadoras e as aceleradoras se mostram importantes para minimizar as chances de descontinuidade de uma *startup* (ARRUDA *et al.*, 2014). As redes de relacionamento são apontadas como um dos fatores mais importantes nos primeiros anos das *startups*, pois auxiliam no acesso a investidores e a clientes potenciais (DULLIUS; SCHAEFFER, 2016; PEREIRA; REINERT; VERDU, 2017). Além disso, instituições como as incubadoras contribuem para o reconhecimento das empresas no mercado (PEREIRA *et al.*, 2014).

Diante da importância da atuação em rede, principalmente pelo sucesso do Vale do Silício, um ecossistema empreendedor que incentiva o desenvolvimento de *startups* e de inovações, tem sido buscado para melhorar as chances de sucesso dessas empresas (ARRUDA; NOGUEIRA; COSTA, 2013). A figura 1 apresenta um modelo de ecossistema de *startups*.

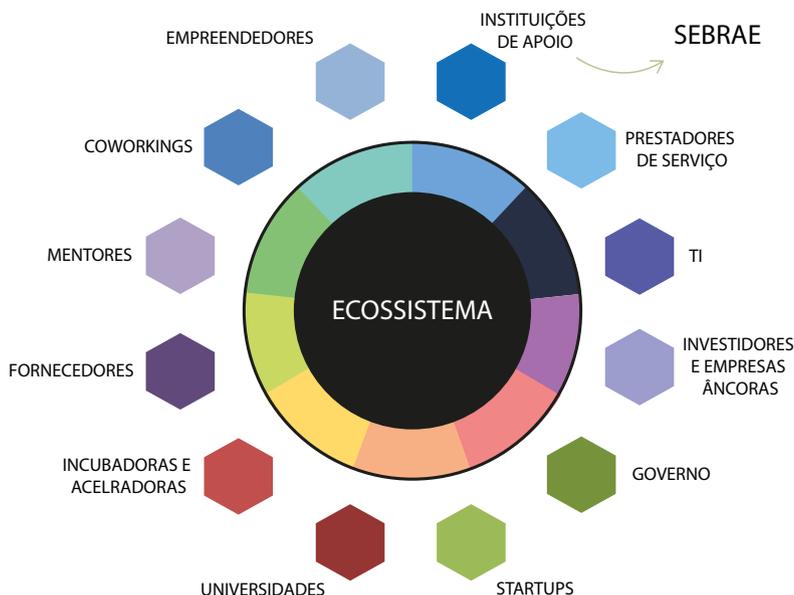


Figura 1: Modelo de ecossistema de startups

Fonte: (SEBRAE-PR, 2015, p. 8).

Observa-se na figura uma diversidade de atores que podem atuar de forma relevante para auxiliar os empreendedores no desenvolvimento do negócio. Como exemplo de instituição de apoio encontra-se o SEBRAE, cujo papel será discutido no próximo tópico.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados foi dividida em duas partes. Primeiramente apresenta-se uma caracterização do papel do SEBRAE e do ecossistema de *startups* no Paraná. Depois, discorre-se sobre o processo de apoio ao empreendedorismo e a inovação, bem como as dificuldades e os desafios enfrentados.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DO PAPEL DO SEBRAE E DO ECOSISTEMA DE STARTUPS NO PARANÁ

Ao evidenciar a importância dos atores no sentido de auxiliar os empreendedores, aponta-se o papel do SEBRAE, que, como apresentado anteriormente, possui representatividade em todo o território do estado do Paraná.

Na figura 2 é mostrada a localização das seis unidades regionais da instituição.



Figura 2: Territórios do estado e regional do SEBRAE

Fonte: (SEBRAE-PR, 2015, p. 7).

O entrevistado é gestor de projetos de *startups* na regional oeste, que abrange mais de 60 municípios. Ele possui graduação em Economia e Ciências Contábeis, mestrado em Engenharia de Produção e trabalha na instituição há 19 anos.

Segundo o entrevistado, há 3 anos o SEBRAE definiu como uma de suas linhas estratégicas o incentivo às *startups*. Desde então, ele vem desenvolvendo esse trabalho na regional, que conta com um estoque de aproximadamente 100 projetos de *startups*. Esse tipo de empresa é conceituada pelo entrevistado como “empresas nascentes, que são

inovadoras e que tem possibilidade de grande crescimento”, em consonância com a literatura (RIES, 2012; LERNER, 2010; SARMENTO; COSTA, 2016; DULLIUS; SCHAEFFER, 2016; ABStartups, 2017).

De acordo com o entrevistado, o papel do SEBRAE consiste em apoiar as *startups* de duas formas: (1) auxiliar o empreendedor de *startup* que quer começar ou está começando um negócio, por meio de capacitação e da conexão com os demais atores da rede; e (2) fomentar o ecossistema através de parcerias que possam ser importantes para o desenvolvimento da *startup*. Isto porque os atores da rede complementam o trabalho um do outro, como exemplificado pelo entrevistado “porque o empreendedor começa um projeto aqui, depois lá na frente vai precisar de uma incubadora, vai precisar do apoio de uma universidade, vai precisar as vezes fazer um trabalho num *coworking* [...] precisa de um investidor lá na frente”.

Com relação às operações no ecossistema, o entrevistado esclarece que ocorrem trocas, negócios, parcerias e encaminhamento dos empreendedores, dependendo da necessidade do empreendedor e do *know-how* de cada entidade. No estado do Paraná, pode-se elencar os seguintes atores atuantes no ecossistema: (1) programas de aceleração; (2) espaços de *coworking*; (3) entidades de apoio; (4) incubadoras e hotéis tecnológicos; (5) instituições de ensino superior; (6) grupos organizados de investidores em *startups*; (7) movimentos locais e outros atores; e (8) as *startups* (SEBRAE-PR, 2015).

Os programas de aceleração incluem as aceleradoras de empresas, que geralmente são entes privados com capacidade de investimentos para desenvolvimento das *startups*. Além disso, incubadoras e *coworkings*, também podem atuar como aceleradoras (SEBRAE-PR, 2015). Na visão do entrevistado, as aceleradoras trabalham de modo parecido com as incubadoras, porém são importantes para o desenvolvimento das *startups* devido ao menor tempo para impulsionar o negócio. Os espaços de *coworking*, por sua vez, segundo o entrevistado, são locais onde vários profissionais de diversos segmentos trabalham de forma conjunta, compartilhando espaços de trabalho e com um ambiente mais propício a troca de ideias e informações.

Com relação às entidades de apoio, além do SEBRAE, o entrevistado considera a importância das entidades de classe, como sindicatos e associações comerciais, pois atuam no sentido de indicar as demandas do setor. Além disso, o entrevistado reitera a relevância dos movimentos locais, que normalmente são grupos informais de atuação regional que apoiam as empresas.

A inserção do empreendedor no ecossistema faz-se mister para ter acesso a informações, o entrevistado informa que as chamadas de governo, de empresas e até do exterior tem se expandido e a rede facilita esse acesso. Com relação aos editais, tanto públicos quanto privados, segundo o entrevistado, tem aumentado o número de empresas que buscam por esse auxílio. Embora, no caso dos editais públicos, o excesso de burocracia ainda tem sido um empecilho.

A partir da caracterização do papel do SEBRAE e do ecossistema, passa-se a discussão sobre o empreendedorismo, a inovação, as dificuldades e os desafios enfrentados.

4.2. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NAS STARTUPS: DIFICULDADES E DESAFIOS

Quando se trata do acesso dos empreendedores ao projeto de *startups* do SEBRAE, o entrevistado reitera que o contato pode ocorrer a partir de três formas: (1) postura reativa do SEBRAE, na qual o cliente procura pela instituição para desenvolver sua ideia; (2) postura proativa do SEBRAE, que busca pelos empreendedores para oferecer opções de participação; e (3) divulgação em eventos, tanto promovidos pelo SEBRAE, quanto por outros parceiros. Como exemplo de evento, o entrevistado cita o Conecta-PR, que ocorre uma vez por ano e reúne todos os atores do ecossistema para troca de informações, de conhecimento, negócios e *networking*.

A partir do contato inicial, para identificar o potencial de uma ideia que pretende se tornar uma *startup*, o entrevistado explica que a instituição analisa três questões: (1) o problema que a empresa resolve,

se ele é relevante; (2) a solução que apresenta, pois essa solução precisa ser replicável e escalável, ou seja, aplicada a mais pessoas e mais lugares; e (3) o alcance do mercado a ser explorado.

O entrevistado salienta que a instituição não descarta nenhuma ideia ou projeto, pois esclarece que o foco é estimular o empreendedor. Por esse motivo, quando o projeto não tem potencial para se tornar uma *startup* nos moldes citados, o empreendedor é estimulado a melhorar o projeto. A partir da sua inserção no ecossistema, o entrevistado cita que o próprio empreendedor aprimora sua ideia ou percebe que ela se encaixa mais como uma empresa tradicional.

O trabalho do SEBRAE, segundo o entrevistado, ocorre por meio do acompanhamento das *startups* em três fases: (1) ideação, no desenvolvimento da ideia; (2) operação, na qual a empresa já está operando e começa a prospectar clientes; e (3) tração, a fase de crescimento. O tempo para desenvolvimento de cada uma das fases depende de alguns fatores, podendo levar de seis meses a dois anos, dependendo das necessidades e características de cada negócio, das condições de mercado que ele encontra e do perfil empreendedor. A título de exemplo, o entrevistado menciona que empresas na área de Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC), geralmente, levam menor tempo para desenvolvimento, devido à própria dinâmica da atividade, diferente de outros setores, como agricultura e saúde, que, em geral, dependem de regulamentação.

O entrevistado informa ainda que, em cada uma das fases, as dificuldades vão se modificando, o que condiz com os achados de Pereira e Verri (2014). Na fase de crescimento, a necessidade de capital se amplia, tornando-se a maior dificuldade na visão do entrevistado.

Referindo-se a inovação, o entrevistado esclarece que, em uma *startup*, a inovação guarda afinidade com o modelo de negócios. A visão de inovação do entrevistado e da instituição segue a diferenciação de invenção, sendo que a novidade precisa ter potencial de mercado, e a distinção entre inovação radical e incremental, conforme concordam muitos autores (ROGERS, 2003; MOREIRA; QUEIROZ, 2007; ANDREASSI, 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Neste contexto, no caso da análise para se tornar uma *startup*, o entrevistado evidencia que não é necessário ter uma inovação radical, mas sim uma inovação incremental que o mercado precise e reconheça. Essa melhoria pode estar relacionada a algo que ofereça redução de custos, aumento de vendas, maior exposição no mercado, entre outros. Entretanto, o entrevistado afirma que quando a inovação no modelo de negócios envolve uma inovação de produto, por exemplo, suas chances de crescimento e desenvolvimento são maiores.

Quando perguntado sobre as dificuldades enfrentadas no ecossistema de *startups* no Paraná, o entrevistado menciona, primeiramente, as dificuldades do empreendedor de *startup*. Para ele, as dificuldades seguem aquelas comuns a todos os empreendedores, como a escassez de recursos, notadamente os financeiros, de mão de obra, logística, tributos e capacitação (BARON; SHANE, 2007; DOLABELA, 2008; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; PEREIRA; VERRI, 2014; GEM, 2017). Neste sentido, indica que o empreendedor precisa lidar com o excesso de burocracia e não tem tempo para pensar na estratégia da empresa.

Portanto, a segunda dificuldade do empreendedor está relacionada ao desenvolvimento da estratégia e, nesse caso, ganha destaque o comportamento empreendedor. Segundo o entrevistado, no Brasil, os empreendedores enfrentam desafios maiores do que outros lugares, pois o ambiente é hostil, o que requer um perfil voltado a persistência, desenvolvimento de metas e objetivos.

Além das dificuldades do empreendedor, quando se trata da instituição, para o entrevistado a maior dificuldade é a falta de integração entre os atores do ecossistema. Como cada ator possui suas próprias tarefas, o gerenciamento do tempo se torna um problema e o trabalho acaba sendo desenvolvido de forma isolada. O entrevistado acredita que o desenvolvimento do ecossistema depende do tempo de atuação, pois aponta que em lugares onde os atores estão envolvidos a mais tempo, o ambiente vai se tornando mais propício ao envolvimento deles.

Sendo assim, o maior desafio é a integração do ecossistema para tornar o ambiente mais favorável a troca de informações e ao trabalho em

rede, estimulando o compartilhamento de informações entre os atores. A partir dessa integração, o entrevistado entende que o ecossistema pode se tornar mais forte e, conseqüentemente, auxiliar o empreendedor para que as *startups* tenham um melhor desempenho.

5. CONCLUSÃO

Considerando a discussão apresentada pode-se perceber a importância do ecossistema de *startups* no Paraná e as diversas instituições envolvidas no sentido de apoiar o empreendedorismo e a inovação na região. Contudo, algumas dificuldades e desafios ainda precisam ser transpostos.

Em primeiro lugar, destaca-se que as dificuldades por parte dos empreendedores estão relacionadas ao ambiente institucional do país, no qual ainda falta incentivo aos empreendedores, principalmente na questão de acesso a recursos financeiros. Por outro lado, a maior dificuldade do ecossistema parece ser a interação entre os diversos atores. Apesar das dificuldades apontadas, reitera-se que o ecossistema paranaense ainda parece estar no início, como o caso do SEBRAE, que está envolvido há apenas três anos, o que pode ser aperfeiçoado nos próximos anos.

Portanto, acredita-se que o fomento a interação dos atores pode contribuir com o desenvolvimento da rede. Para isso, seria importante ampliar os espaços de debate entre eles, principalmente inserindo as universidades nestes debates, devido ao papel do conhecimento para as *startups*. Além disso, políticas públicas que estimulem esse tipo de empreendimento devem ser criadas. Defende-se que essas ações precisam considerar os diversos atores como universidades, indústrias e o governo, no sentido usado por Etzkowitz, (2008).

Embora a pesquisa tenha levantado aspectos importantes, vale destacar a necessidade de novos trabalhos que busquem a visão dos outros atores da rede. Sendo assim, sugere-se para estudos futuros investigar as dificuldades e os desafios de todas as partes envolvidas.

REFERÊNCIAS

ABStartup. Associação Brasileira de Startups. **Tudo que você precisa saber sobre startups**. 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2017/07/05/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 27 jun. 2018.

ANDREASSI, T. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ARBIX, G. Inovação e desenvolvimento. In.: ARBIX, G. et al. (Orgs.). **Inovação: estratégia de sete países**. Brasília: ABDI, 2010.

ARRUDA, C.; NOGUEIRA, V. S; COSTA, V. The Brazilian entrepreneurial ecosystem of startups: An analysis of entrepreneurship determinants in Brazil as seen from the OECD pillars. **Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 2, n. 3, p. 17-57, 2013.

ARRUDA, C.; NOGUEIRA, V.; COZZI, A.; COSTA, V. **Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?** 2014. Fundação Dom Cabral. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2015/08/Causas-da-mortalidade-das-startups-brasileiras.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 189-217.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron, 2001.

BLANK, S. **The four steps to the epiphany:** successful strategies for products that win. 5. ed. K&S Ranch, 2013.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor:** prática e princípios. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

CARVALHO, H. G.; CARVALHO, G. D. G.; STANKOWITZ, R. F.; RASOTO, V. I.; CRUZ, J. A. W. Panorama das MPE do Paraná com base no Radar da inovação inicial do ciclo ALI PR 2012-2014. **Revista Espacios**, v. 36, n. 19, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEGEN, R. **O empreendedor:** fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Pearson, 1989.

DOLABELA, F. **O segredo de Luisa.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

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

DULLIUS, A. C.; SCHAEFFER, P. R. As capacidades de inovação em startups: contribuições para uma trajetória de crescimento. *Revista Alcance*, v. 23, n. 1, p. 34-50, 2016.

ETZKOWITZ, H. **The triple helix.** New York: Routledge, 2008.

FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Handbook of qualitative research.** Thousand Oaks: Sage, 1994.

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

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil - 2016**. Curitiba: IBQP, 2017.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto alegre: Bookman, 2009.

IBRAHIM, D. M. Financing the Next Silicon Valley. **Washington University Law Review**, v. 87, n.4, p. 717-762, 2010.

INÁCIO JÚNIOR, E.; AUTIO, E.; MORINI, C.; GIMENEZ, F. A. P.; DIONISIO, E. A. Analysis of the Brazilian Entrepreneurial Ecosystem. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 37, 2016.

LERNER, Josh. The future of public efforts to boost entrepreneurship and venture capital. **Small Business Economics**, v. 35, n. 3, p. 255-264, 2010.

MAYRING, P. Qualitative content analysis. **FQS Forum: Qualitative Social Research**, v. 1, n. 2, 2000.

MOREIRA, D.A.; QUEIROZ, A. C. S. (Org.). **Inovação Organizacional e Tecnológica**. São Paulo: Thomson, 2007.

PEREIRA, J. A.; CENERINO, A.; SOUZA, M. C. D.; NASCIMENTO, M. R. A incubadora como intermediária de relacionamentos na

percepção dos empreendedores: um estudo multicasos em incubadoras paranaenses. **Gestão e Sociedade**, v. 8, n. 19, p. 496-516, 2014.

PEREIRA, J. A.; BERNARDO, A. Empreendedorismo Digital. Estudo do Projeto Negócios Digitais Realizado pelo Sebrae-PR em Maringá. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 37, 2016.

PEREIRA, J. A.; REINERT, M.; VERDU, F. C. Redes sociais e inovação no agronegócio: um estudo no Centro Incubador Tecnológico-CIT/FUNDETEC de Cascavel, Paraná. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 15, n. 2, p. 210-235, 2017.

PEREIRA, J. A.; VERRI, R. A. Dificuldades na criação de empresas em diferentes momentos: um estudo de casos múltiplos, a partir da ótica dos empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 2, p. 2-17, 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIES, E. **A Startup enxuta**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

SARMENTO, M. R. C.; COSTA, L. F. L. G. O papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas de cultura empreendedora a luz da metodologia lean startup. **EmpíricaBR-Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**, v. 1, n. 1, p. 65-86, 2016.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como obter financiamento para a sua startup**. Brasília-DF: SEBRAE, 2012.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Conheça o SEBRAE. Quem somos. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemso-mos>. Acesso em: 25 jun. 2018.

SEBRAE-PR. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O SEBRAE no Paraná**. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/sebraeaz/O-Sebrae-no-Paran%C3%A1>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

SEBRAE-PR. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mapeamento dos ecossistemas de startups do Paraná**. Projeto Startup SEBRAE-PR. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/mapeamento%20ecossistemas%202015%20dez.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.



MÍDIA, MULHERES E INOVAÇÃO: O CASO DE UM JORNAL IMPRESSO NA REGIÃO CENTRO-SUL PARANAENSE

Joceli Santos Fabrício

Doutoranda - Faculdade Guairacá/Positivo
joicefabricio37@gmail.com

Jaiane Aparecida Pereira

Doutoranda - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
jaiane.pereira@ufms.br

INTRODUÇÃO

O papel das mulheres empreendedoras tem sido percebido em praticamente todos os setores da economia na atualidade. Entretanto, a presença das mulheres em negócios que envolvam maior tecnologia e inovação ainda pode ser considerada tímida. As inovações impactam cada dia mais no cotidiano das pessoas e na atuação das empresas. Diante do ambiente de mudanças, as empresas buscam, por meio de um conjunto de atividades, métodos e recursos, desenvolver novos produtos, processos ou novos modelos de negócios visando atender as demandas da sociedade (ANDREASSI, 2007; VALE, WILKINSON; AMÂNCIO, 2008; SARQUIS *et al.*, 2017).

Embora a inovação tenha impacto em todas as organizações, alguns setores são mais afetados que outros, principalmente aqueles relacionados às Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) (FIGUEIREDO, 2006). Em estudo sobre o impacto dos investimentos em inovação na indústria brasileira, Campos, Santos e Donadon (2017), concluem que as diferenças de estágio tecnológico e competitividade de cada setor pode impactar no desempenho da indústria nacional no contexto internacional, o que demanda diferentes estratégias setoriais.

No caso dos jornais impressos, o impacto da inovação foi bastante intenso, tendo em vista o fortalecimento das mídias digitais (MEYER, 2009; MELECH, 2011). Neste contexto, insere-se um jornal impresso administrado por uma empreendedora na região centro-sul paranaense. O empreendedorismo por mulheres vem crescendo, atualmente, segundo dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). Estes dados revelam que as mulheres correspondem a 51% dos empreendedores iniciais, o que mostra o aumento da participação feminina no empreendedorismo, como ocorre no mercado de trabalho (GEM, 2017).

Apesar disso, observa-se que as mulheres criam novos negócios na mesma proporção que homens, porém enfrentam mais dificuldades no desenvolvimento dos negócios, comparado às taxas de empreendedorismo estabelecido (GEM, 2017). Em pesquisas com empreendedoras brasileiras, constata-se que as dificuldades estão relacionadas ao pre-

conceito de gênero, a menor credibilidade no mundo dos negócios, maior dificuldade de acesso a financiamento e de conciliar demandas da família e do empreendimento (MACHADO *et al.*, 2003; FABRÍCIO; MACHADO, 2012; MACHADO *et al.*, 2016; GEM, 2017).

Diante deste cenário, este trabalho busca responder à seguinte questão: como a inovação impactou no caso de um jornal impresso administrado por uma empreendedora na região centro-sul paranaense? Visando responder a essa indagação, o objetivo do presente estudo foi compreender o impacto da inovação no caso de um jornal impresso administrado por uma empreendedora na região centro-sul paranaense. De forma específica, buscou-se descrever a trajetória da empreendedora, bem como as estratégias usadas para permanecer no negócio.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa é caracterizada como de natureza qualitativa descritiva, pois pretende compreender com profundidade o fenômeno estudado e apresentá-lo de forma descritiva (FACHIN, 2003). Adotou-se o estudo de caso qualitativo como desenho de pesquisa (GODOY, 2006), com recorte de investigação transversal (RICHARDSON, 2008).

Foram coletados dados secundários e primários (GIL, 2008). Os dados secundários foram obtidos por meio de relatórios e boletins sobre empreendedorismo e sobre jornais impressos. Além disso, também foram analisados documentos e o *website* da empresa.

A coleta de dados primários se deu por meio de entrevista semiestruturada (FONTANA; FREY, 1994) com a empreendedora. A entrevista foi realizada no mês de junho de 2018 e teve duração de aproximadamente 50 minutos. O roteiro de entrevista seguiu a seguinte estrutura: trajetória da empreendedora, incluindo dados pessoais e profissionais; identificação da oportunidade e mudanças realizadas; história da empresa, envolvendo dificuldades, estratégias e desafios.

Para análise dos dados, primários e secundários, optou-se pela análise de conteúdo clássica (BARDIN, 2009). Essa técnica de análise de texto

busca produzir inferências de um texto focal para seu contexto social (BAUER, 2012).

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Para atingir os objetivos propostos, o embasamento teórico apresenta, primeiramente, uma discussão sobre o empreendedorismo por mulheres. Depois, discorre-se sobre os jornais impressos.

3.1. EMPREENDEDORISMO POR MULHERES

A abertura de negócios por mulheres tem sido observada como um fenômeno crescente. O empreendedorismo feminino cresceu 34% nos últimos 14 anos. Em 2014, cerca de 7,9 milhões de mulheres abriram micro e pequenas empresas como forma de alcançar autonomia financeira no país (BRASIL, 2017). Entretanto, de acordo com a pesquisa de Souza *et al.* (2016), a variável gênero se mostrou um forte preditor do sucesso empresarial, indicando que os homens têm 2,8 vezes mais chances de sucesso nos negócios do que as mulheres.

Quanto à motivação para a mulher empreender, Gimenez *et al.* (2018), encontrou fatores como realização pessoal, busca pela independência e análise de oportunidade de mercado. Outras pesquisas apontam fatores como dificuldade de ascender na carreira em outras empresas, necessidade de sobrevivência e conciliação de trabalho e família (BUTTNER, 2001).

Os estudos sobre o empreendedorismo por mulheres remontam à década de 1970. O primeiro artigo registrado em um periódico científico foi de Eleanor Brantley Schwartz, em 1976, com o tema “Empreendedorismo: Uma Nova Fronteira Feminina”, um trabalho que buscava identificar características individuais, motivações e atitudes que estas mulheres tiveram em comum, concluindo-se que eram os mesmos motivadores encontrados nos empreendedores homens (GREENE *et al.*,

2017). De modo geral, as características dos empreendedores são: necessidade de conquista, capacidade de assumir riscos, busca pela realização, autonomia, persistência, criatividade e inovação (DORNELAS, 2007).

Os empreendedores têm buscado inovar nos seus negócios, inclusive se inserindo no mercado digital (PEREIRA; BERNARDO, 2016). Dada a importância da inovação, Detienne e Chandler (2007), exploraram as diferenças entre os gêneros na identificação de oportunidades, e concluíram que não há diferenças entre os mesmos.

Outras pesquisas, as quais analisavam o crescimento, a direção estratégica, o acesso a recursos e o desempenho de novos negócios, foram desenvolvidas, como a de Carter, Williams e Reynolds (1997), que não encontrou dissimilaridades entre as estratégias de homens e mulheres.

Diversos estudos comparativos analisaram aspectos referentes ao chamado empreendedorismo feminino, como as diferenças na forma de gestão ou de financiamento entre homens e mulheres (GOMES *et al.* 2014). Os estudos de Chaganti e Parasuraman (1997), apontaram que as mulheres desenvolveram estratégias que enfatizavam mais frequentemente a qualidade do produto do que os homens e, menos frequentemente, enfatizavam customização ou eficiência de custo. Conforme Buttner(2001), mulheres também usam mais a estratégia relacional ao trabalhar com os empregados e clientes.

Um estudo recente abordou o medo presente na atividade da mulher empreendedora. Segundo Camargo, Lourenço e Ferreira (2018), o medo das empreendedoras vai além daqueles que permeiam a abertura de um negócio e sua continuidade, como o medo da falência.

Percebeu-se que, durante a trajetória empreendedora, os medos vão sendo alterados e podem ser agrupados nas seguintes categorias: medos relacionados ao futuro do empreendimento e da empreendedora; medos específicos do setor de atuação; medos relacionados a aspectos financeiros. (CAMARGO; LOURENÇO; FERREIRA, 2018, p. 178)

De acordo com Greene *et al.* (2003), diversos pesquisadores examinaram o impacto do capital humano, preferências de risco e características das operações das empresas na estrutura de capital de pequenas

empresas comandadas por mulheres. Quanto a empréstimos, Haynes e Helms (2000), apontam que negócios pertencentes a mulheres que usavam empréstimos bancários como uma fonte primária de capital iniciante, tinham melhor desempenho do que aqueles que usavam fontes de recursos alternativas.

De acordo com o Relatório GEM de 2016, no tocante à gênero, a maior parte dos países apresenta uma supremacia masculina no desenvolvimento de novos empreendimentos. Porém, Brasil e México são países com taxas mais balanceadas de empreendedores entre homens e mulheres responsáveis por novos negócios. No Brasil, a Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA) foi de 19,9% para mulheres e 19,2% para homens (GEM, 2017). Ainda conforme o GEM (2017), a igualdade de gênero diminui quando são analisadas as taxas específicas de empreendimentos estabelecidos (TEE). No Brasil, as taxas de empreendedorismo estabelecido segundo o gênero alcançaram 19,6% entre os homens e 14,3% entre as mulheres.

No país, os diversos estudos que mostram o panorama das pesquisas sobre empreendedorismo por mulheres apontam preocupações como perfil das empreendedoras, suas motivações, dificuldades e acesso ao capital, geralmente numa perspectiva funcionalista.

Diante desse quadro, observa-se a necessidade de estudos sobre o empreendedorismo feito por mulheres e de como elas gerenciam seus negócios, e principalmente a análise dos diferentes setores em que elas atuam.

Com o intuito de compreender as especificidades do setor estudado, no próximo tópico faz-se uma breve discussão sobre o jornal impresso.

3.2. MÍDIA: JORNAL IMPRESSO

O papel social do jornalismo é informar por meio de notícias intelectualmente apuradas, produzidas, disseminadas e repercutidas (DONATTI, 2017). O advento da internet afetou a indústria jornalística escrita, pois possibilitou uma grande circulação de informações de forma rápida e gratuita (PICARD, 2008).

Historicamente, o auge dos jornais impressos ocorreu entre os anos de 1890 e 1920, pois eram vistos como o principal veículo de captação e divulgação da informação na época (BARBER, 2002). Depois de 1920, o rádio entrou no mercado como uma fonte barata e alternativa de informações, o que obrigou os jornais a reavaliar seu papel. Em 1940, a introdução da televisão reduziu o consumo dos jornais em 30% nos Estados Unidos. Apesar desses dois eventos, os jornais não se tornaram obsoletos, mas tiveram uma quebra brusca (WAN-IFRA, 2017).

Atualmente, porém, o hábito de ler o jornal diariamente vem diminuído e as vendas caído, o que se coloca como um desafio às empresas, já que os indivíduos estão expostos a uma superabundância de informações, que só tendem a aumentar com a convergência tecnológica (ARAÚJO, 2010). Além disso, as pessoas que consumiam informações de forma passiva, passam a ser extremamente ativos e conectados por meio das novas tecnologias, ganhando espaço como participantes no controle das mídias (JENKINS, 2008).

Diante disso, muitas dificuldades têm surgido para os empreendedores que trabalham neste setor. No que concerne às novas tecnologias, Alcadipani (2007), discute que as dificuldades dos jornais impressos têm duas principais vertentes: (1) a audiência vem caindo, dada a proliferação de notícias gratuitas na Internet e (2) a Internet modificou as decisões de empresas que, tradicionalmente, utilizavam os jornais impressos para divulgar seus produtos e se comunicar com o mercado.

Neste contexto, as duas principais fontes de receitas das empresas jornalísticas sofrem impacto, a saber: o número de exemplares vendidos e o declínio nas receitas de espaços publicitários, principalmente dos classificados (PICARD, 2008). Ademais, os jornais têm dificuldades em atingir públicos mais específicos, como os adolescentes (WEGNER *et al.*, 2014).

Para enfrentar essas dificuldades, algumas estratégias têm sido adotadas, como a redução de custos, a ampliação da presença *online*, a qualidade do conteúdo e a criação de laços com os leitores (RAVIOLA, 2012; WEGNER *et al.*, 2014). A maioria dos jornais têm usado novas

e antigas mídias por meio da criação de uma versão digital, unificando as tecnologias (JENKINS, 2008; WEGNER *et al.*, 2014).

Considerando todas essas questões, torna-se importante conhecer a história de uma empreendedora atuante neste setor e como ela está desenvolvendo suas estratégias para se manter no mercado.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos dados apresenta, primeiramente, a trajetória da empreendedora e a história da empresa. Depois, são expostas questões sobre o empreendedorismo e a inovação no caso estudado, incluindo as dificuldades enfrentadas e as estratégias utilizadas.

4.1. TRAJETÓRIA DA EMPREENDEDORA E DA EMPRESA

A empreendedora entrevistada tem 45 anos de idade, é casada e tem dois filhos. Sua trajetória se inicia quando ela se torna sócia da empresa jornalística aos 24 anos, muda-se de cidade (130 km de distância) e passa a trabalhar ao lado de seu marido que tinha aberto o jornal quatro anos antes.

Segundo a entrevistada, ela era oriunda de família humilde e trabalhava desde os 15 anos. Inicialmente foi balconista de padaria e secretária. Aos 18 trabalhou numa agência de propaganda e com 20 anos começa a trabalhar em um jornal na cidade onde residia.

Ainda aos 20 anos, a empreendedora fez curso técnico em Administração e iniciou, em seguida, o bacharelado do mesmo curso, o qual só veio a ser concluído aos 31 anos. “Após ter desperdiçado a chance numa universidade pública, quando pude voltar a estudar, numa instituição particular, me empenhei em dar o meu melhor”, afirma a entrevistada.

Sua formação teve sequência com uma especialização em Marketing e Gestão. Depois, fez mestrado na área de Administração e, agora, irá finalizar os créditos de um doutorado, também na área de Adminis-

tração. Quando se trata de cursos, a empreendedora salientou ter feito inúmeros pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), como Empretec e Liderança em Startups. No momento da entrevista, a empreendedora concluía, também, uma formação de dez meses em coaching Executivo e Empresarial.

Atualmente, além de fazer a gestão da empresa em estudo, gerencia outro jornal (também de sua propriedade) em uma cidade vizinha e ministra aulas em cursos de graduação e pós-graduação na área de Administração. A entrevistada ainda participa de eventos e encontros da Associação dos Jornais do Interior do Paraná (ADI-PR), da qual faz parte do conselho.

4.1.1. História do Jornal

Tornar-se sócia no jornal, segundo a entrevistada, foi uma decisão conjunta com o marido, pois vislumbrava que não havia outro jornal de porte circulando pela região. Observa-se que a identificação da oportunidade ocorreu devido à pouca concorrência naquela época. Além disso, o nascimento de sua primeira filha, aos 24 anos, fez com que decidisse mudar de cidade (porque o marido passava a semana toda fora de casa), acompanhando o esposo e assumindo a gestão do jornal.

O jornal, que aqui será denominado Alfa, foi fundado no dia 21 de setembro de 1991, por quatro sócios, sendo um deles o marido da entrevistada. Este grupo produziu apenas uma edição. A partir da segunda edição, o marido da entrevistada se associou a um amigo da família.

Em 1996, a entrevistada e seu marido compraram a parte do outro sócio e mudaram-se para a cidade sede do jornal. Surgia assim uma nova razão social, tendo além do jornal, a gráfica em seu contrato social. Com um projeto gráfico, editorial e comercial traçados, o jornal gradativamente ganhou mercado e ampliou sua tiragem e periodicidade. O jornal, que era semanário, teve diversos formatos (variações do tabloide), se consolidando como o maior jornal de médio porte da região

centro-oeste do Paraná. Em certo trecho do website do periódico, “o respeito pelo leitor, o cliente e o assinante, bem como a integração da equipe são os valores da empresa”.

Em 2003, inaugurou-se a gráfica própria da empresa, que além de imprimir o periódico, também presta serviços gráficos para terceiros. Até 2011 o jornal circulou como bi semanário, porém em setembro daquele ano, no seu aniversário de 21 anos, passou a circular como diário, de terça a sábado, permanecendo com essa periodicidade até o momento da entrevista.

Sem revelar os números absolutos, a entrevistada contou que desde o momento em que assumiu a gestão, a empresa aumentou dez vezes o faturamento inicial, descontada a inflação do período. Também constituiu sede própria, adquiriu máquinas, equipamentos e veículos.

Atualmente, o jornal possui 24 funcionários na sede e mais cinco na cidade vizinha, que abriga outro jornal. Esse segundo jornal, que será aqui denominado Beta, foi criado em 2014, em um município de porte bem maior que a cidade do primeiro periódico.

Buscando alternativas para a mídia impressa, a entrevistada montou uma agência de publicidade que atua na comunicação de diversas entidades e empresas. Além da gráfica, mantém ainda um setor de brindes que confecciona camisetas, canecas, chaveiros e calendários, entre outros.

O *website* do jornal foi montado em 2001, sendo um dos primeiros veículos de comunicação *online* da região e reúne cerca de 280 mil acessos/únicos por mês, sendo considerado bem posicionado pelo tamanho da região, e em relação à concorrência. Recentemente, o jornal passou a oferecer assinatura digital e mídia *online* para clientes locais e de fora da cidade.

4.2. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO CASO ESTUDADO

A entrevistada deste caso pode ser considerada uma empreendedora por sua história, persistência e capacidade de mudança durante a trajetória, características ligadas aos empreendedores segundo a literatura (DORNELAS, 2007). Dedicado-se antes, por dez anos, como empregada, usou sua experiência e recursos para ingressar como sócia no novo negócio, fazendo-o crescer consideravelmente (1.000 % em 20 anos).

Para conhecer o impacto da inovação no caso, a entrevistada foi questionada sobre as dificuldades enfrentadas durante a sua trajetória para gerenciar a empresa, bem como as estratégias utilizadas para vencê-las.

4.2.1. Dificuldades, Estratégias e Desafios

Sobre as dificuldades enfrentadas no seu negócio, a entrevistada explica que as vendas tanto de publicidade, quanto de assinatura, vêm sofrendo um certo declínio, especialmente nos últimos dois anos. “Quando vamos vender uma assinatura nova, os clientes argumentam que não têm mais muito tempo para ler, e que acompanham boa parte das notícias pelo *site* do jornal”, relata a empreendedora. Outra preocupação é a idade cada vez mais alta dos assinantes e a dificuldade de cativar leitores mais jovens.

Conforme a empreendedora, em um primeiro momento são reduções em torno de 15%, que, de alguma forma, foram supridas pelas receitas dos outros braços do negócio, como a gráfica e o jornal Beta. No entanto, reconhece que as dificuldades com venda de anúncio tendem a aumentar. “A publicidade digital é mais barata para o cliente, mas essa parte tem ficado com grandes players, como Google e Facebook”, conta.

Outra dificuldade relatada pela entrevistada é a lenta e cara adaptação da equipe às novas tecnologias. “A equipe de jornalismo não consegue mudar rápido o perfil do texto, o que para a Internet é diferente. Temos

uma pessoa que só atualiza o site e outras cinco na redação para fazer o jornal impresso diário”.

A empresa tem usado estratégias de reforçar os investimentos no site, contratando um funcionário exclusivamente para isso, mas a empreendedora alega que os custos com hospedagem e aluguel de banda larga ainda não se pagam, isto é, não estão rentáveis. Além da dificuldade de vender anúncios, por causa da concorrência com outros *sites* e *blogs* que estão surgindo, a equipe de vendas não tem conseguido atuar de forma eficiente. Como destacado pela entrevistada “não estamos conseguindo persuadir o cliente, parece que ainda não entendemos a amplitude do mecanismo de vendas *online*”.

Como estratégia, a empreendedora destacou o cuidado com a qualidade do conteúdo produzido, o treinamento constante da equipe, visitas a outros veículos impressos e a participação em feiras e congressos da área. “Estamos buscando, de forma sistemática, nos adaptar a essa transição”, afirmou a entrevistada.

A empreendedora relata ainda que a empresa está investindo na criação de um aplicativo para celular, que visa facilitar o acesso ao conteúdo e, futuramente, cobrar pelo acesso. Segundo ela, já existe a venda da assinatura digital pelo site, mas quase não há clientes que aderiram. Na sua visão, esse tipo de problema é mundial, como citado: “jornais do mundo inteiro tem buscado alterar o modelo de negócios na tentativa de rentabilizar o produto jornal, mas ninguém sabe ao certo ainda qual modelo prevalecerá, ou se é possível pensar num modelo único”.

De forma geral, as dificuldades enfrentadas pela empreendedora estão relacionadas ao setor de atuação. As respostas se aproximam do encontrado na literatura, como o declínio nas receitas (PICARD, 2008) e a dificuldade em atingir públicos mais específicos, como jovens e adolescentes (WEGNER *et al.*, 2014).

Além dos problemas relacionados ao setor, a empreendedora aponta a dificuldade em equilibrar vida pessoal e profissional. Ela relatou muita dificuldade em conciliar suas diversas atividades, como ministrar aulas, cursar o doutorado, gerir seus negócios e ter uma convivência familiar. Esse tipo de dificuldade é comum nos estudos sobre empreendedorismo

por mulheres (MACHADO *et al.*, 2003; FABRÍCIO; MACHADO, 2012; MACHADO *et al.*, 2016; GEM, 2017).

Quanto ao impacto da inovação no caso estudado, pôde-se observar as diversas mudanças que as TICs impuseram ao negócio da empreendedora, que agora precisa competir globalmente com grandes empresas. A influência da inovação em organizações que estejam relacionadas a TICs, como no caso estudado, já foi apontada por Figueiredo (2006).

Para acompanhar as mudanças no setor, a empresa inseriu algumas mudanças no seu processo, como deixar de imprimir com terceiros e passar a ter gráfica própria, e ter se incluído no meio digital com o *site* e o aplicativo que está em desenvolvimento. Essas inovações podem ser classificadas como incrementais, pois realizam pequenas variações nas práticas existentes (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Embora a empresa esteja sobrevivendo, a empreendedora revela que percebe a necessidade de mudanças mais profundas. Por isso, tem feito um esforço para adaptabilidade da equipe por meio de treinamento. Empresas que decidem ingressar nos negócios digitais devem ampliar a visão e ter a colaboração de todos os sócios e funcionários (PEREIRA; BERNARDO, 2016).

Diante desse cenário, a entrevistada destaca que o maior desafio parece ser o de encontrar novas formas de rentabilizar os produtos e serviços oferecidos pela empresa, seja pela adoção de um novo modelo de negócios, seja pela diversificação de atividades.

Embora ainda com pouco resultado, a entrevistada salienta que a inserção na internet de forma agressiva parece ser um caminho sem volta para os jornais, principalmente pelo aumento do número de pessoas conectadas. Uma pesquisa recente mostrou que 65% dos brasileiros com mais de 12 anos estão conectados à rede (BRASIL, 2016).

A empreendedora acredita que a criação do aplicativo para o jornal pode ser uma estratégia de sucesso. Essa estratégia parece ser interessante, pois o telefone celular é o principal meio de acesso à internet, com 72%. Outros 25% acessam a rede mundial de computadores pelo computador (BRASIL, 2016).

Por outro lado, o crescimento das notícias falsas (conhecidas como *fake news*) pode se constituir como uma oportunidade para os jornais, dado que 62% das pessoas declaram confiar poucas vezes no que é publicado na internet (BRASIL, 2016). Os jornais têm sido apontados como os veículos de maior confiabilidade em diversos países. *Sites* de notícias falsas na Itália e na França registram baixo alcance e pouca audiência, enquanto as páginas das empresas jornalísticas na internet contam com índices elevados de visitação e engajamento, segundo a Associação Nacional de Jornais (ANJ, 2018).

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo compreender o impacto da inovação no caso de um jornal impresso administrado por uma empreendedora na região centro-sul paraense. A análise permitiu observar o impacto profundo que a inovação causou ao setor e, conseqüentemente, a empresa estudada. Ao impactar nas receitas e na rentabilidade do jornal, a empresa precisou acompanhar as mudanças e se adaptar às novas tecnologias.

Apesar das mudanças realizadas, a empresa ainda precisa de novas estratégias para voltar a crescer, dada a fragmentação do seu modelo de negócios e o crescimento da concorrência digital. As principais dificuldades apontadas pela empreendedora foram a adaptação da equipe às novas tecnologias e a não rentabilização dos investimentos digitais.

Quanto às estratégias adotadas pela empreendedora, verificou-se a diversificação do negócio (gráfica, brindes, agência), os investimentos no meio digital, como a assinatura digital e a criação do aplicativo para celular, e a preocupação com a qualidade do conteúdo produzido.

Sendo assim, evidencia-se a necessidade de inovação por parte dos empreendedores, principalmente em setores que tem o maior impacto de novas tecnologias. Portanto, sugere-se que os estudos sobre empreendedorismo analisem os empreendedores e seus setores de atuação em conjunto, visando compreender sua evolução.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R. **O declínio dos jornais**. GV Executivo, v. 6, n. 2, 2007.

ANDREASSI, T. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ANJ. Associação Nacional de Jornais. **Jornalismo na web supera com ampla vantagem as “fake news”, menos no Facebook, diz pesquisa**. Disponível em: <<https://www.anj.org.br/site/associe-se/73-jornal-anj-online/5295-jornalismo-na-web-supera-com-ampla-vantagem-as-fake-news-menos-no-facebook-diz-pesquisa.html>> Acesso em: 08 jun.2018

ARAÚJO, A. S. **Jornal impresso.com: o desafio da participação online no fazer jornalístico em tempos de convergência**. Estudos em Jornalismo e Mídia, v. 7, n. 1, 2010.

BARBER, P. **A Brief History of Newspapers**, Historic Newspapers and Early Imprints. 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BAUER, Martin W. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão**. In: BAUER, Martin W.;

GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 6.ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 189-217.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social. **Pesquisa brasileira de mídia 2016**. Brasília: Secom, 2016. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas>>

-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2016.pdf/view>. Acesso em: 08 jun.2018.

BRASIL. Governo do Brasil. Economia e Emprego. **Empreendedorismo feminino cresce 34% em 14 anos**. 2017. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/empreendedorismo-feminino-cresce-34-em-14-anos>>. Acesso em: 08 jun.2018

BUTTNER, E. H. **Examining female entrepreneur's management style: an application of a relation frame**. Journal of Business Ethics, v. 29, n. 3, p. 253-269, 2001.

CAMARGO, R. A. M.; LOURENÇO, M. L.; FERREIRA, J. M. **Entrepreneurial Women in Brazil: What Are Their Fears?** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 20, n. 2, p. 178-193, 2018.

CAMPOS, M. G.; SANTOS, D. F. L.; DONADON, F. A. B. **Impacto dos investimentos em inovação na indústria brasileira**. Revista Gestão Industrial, v. 13, n. 3, 2018.

CARTER, N. M.; WILLIAMS, M.; REYNOLDS, P. D. **Discontinuance among new firms in retail: The influence of initial resources, strategy, and gender**. Journal of business venturing, v. 12, n. 2, p. 125-145, 1997.

CHAGANTI, R.; PARASURAMAN, S. **A study of the impacts of gender on business performance and management patterns in small businesses**. Entrepreneurship Theory and practice, v. 21, n. 2, p. 73-76, 1997.

DETIENNE, D. R.; CHANDLER, G. H. **The Role of Gender in Opportunity Identification**. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 31, n. 3, p. 365-386, 2007.

DONATTI, L. **A reinvenção do jornalismo na era digital: manual de orientação para a apuração, construção e divulgação da notícia em tempo real.** Dissertação (Mestrado). Universidad Europea del Atlántico, Paris, França, 2017.

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

FABRÍCIO, J.; MACHADO, H. **Dificuldades para criação de negócios: Um estudo com mulheres empreendedoras no setor do vestuário.** Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 12, n. 3, p. 515-529, 2012.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FIGUEIREDO, P. N. **Capacidade Tecnológica e Inovação em Organizações de Serviços Intensivos em Conhecimento: evidências de institutos de pesquisa em Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) no Brasil.** Revista Brasileira de Inovação, v. 5, n. 2, p. 403-454, 2006.

FONTANA, A.; FREY, J. H. **Interviewing: the art of science.** In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage, 1994.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil - 2016.** Curitiba: IBQP, 2017.

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

GIMENEZ, F. A. P.; MACHADO, V.P. H.; GOMES, V.; TEIXEIRA, M. C.; SEGAE, L.; ALESSI, F. P.; GARCIA, M. B.; SCHUH, C. A.;

GIACOMELLI, M.; PELISSON, C.; ALIGLERI, L. A.; KUROSU, C. M.; RIBEIRO, D. Z.; COSTA, G. K.; SILVA, J. S.; NETO, L. M. F.; ALIGLERI, L. M.; VIEIRA, S. F. **Gênero e empreendedorismo: um estudo comparativo no Paraná.** In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Anais... Maringá, PR, Brasil, 1. 2000.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo.** In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GOMES, A. F., SANTANA, W. G. P., ARAÚJO, U. P., MARTINS, C. M. F. **Empreendedorismo feminino como sujeito de pesquisa.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 16, n. 51, p. 319-342, 2014.

GREENE, P. G., HART, M. M., GATEWOOD, E. J., BRUSH, C. G. & CARTER, N. M. **Women entrepreneurs: moving front and center: an overview of research and theory.** Coleman White Paper Series, v. 3, n. 1, p. 1-47, 2003.

JENKINS, H. **Cultura da Convergência.** São Paulo: Editora Aleph, 2008.

MACHADO, H. V.; ST-CYR, L.; MIONE, A.; ALVES, M. C. M. **O Processo de Criação de Empresas por Mulheres.** RAE Eletrônica, v. 2, n. 2, p. 06-20, 2003.

MACHADO, H. V.; GAZOLA, S.; FABRÍCIO, J. S.; ANEZ, E. M. **Mulheres Empreendedoras: Razões e Dificuldades para Criação de Empresas.** Revista de Administração Mackenzie, v. 17, n. 3, p. 15-38, 2016.

MELECH, E. **Diários sem papel: o presente e o futuro do jornalismo impresso sob o impacto das novas tecnologias.** In: VIII Encontro Nacional de História da Mídia. Anais... Guarapuava, PR, Brasil, 8. 2011.

MEYER, P. **The Vanishing Newspaper: saving journalism in the information age.** 2. ed. Columbia, MO: University of Missouri Press, 2009.

PEREIRA, J. A.; BERNARDO, A. **Empreendedorismo Digital.** Estudo do Projeto Negócios Digitais Realizado pelo Sebrae-PR em Maringá. Desenvolvimento em Questão, v. 14, n. 37, 2016.

PICARD, R. G. **Shifts in newspaper advertising expenditures and their implications for the future of newspapers.** Journalism Studies, v. 9, n. 5, p. 704-716, 2008.

RAVIOLA, E. **Exploring organizational framings: journalism and business management in newspaper organizations.** Information, Communication & Society, v. 15, n. 6, p. 932-958, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SARQUIS, A. B.; PIZZINATTO, N. K.; SEHNEM, S.; PIZZINATTO, A. K.; DUARTE, A. C. **Processo de inovação, fatores de influência e métricas de desempenho: proposta de modelo conceitual para empresa de base tecnológica.** Revista de Administração da Unimep, v. 15, n. 1, p. 73-99, 2017.

SOUZA, G. H. S.; SANTOS, P. C. F. D.; LIMA, N. C.; CRUZ, N. J. T.; LEZANA, A. G. R. **Entrepreneurial Potential and Success in Business: A Study on Elements of Convergence and Explanation.** Revista de Administração Mackenzie, v. 17, n. 5, p. 188-215, 2016.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALE, G. M. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. **Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem**. RAE-eletrônica, v. 7, n. 1, p. Art. 7, jan./jun. 2008.

WAN-IFRA. The World Association of Newspapers and News Publishers. Preserving journalism's legacy. 2017. Disponível em: <<https://blog.wan-ifra.org/2017/06/28/preserving-journalisms-legacy>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

WEGNER, D.; BRAMBILLA, F. R.; MOURA, G. L.; GASPARY, E.; AGNES, J. I. **Estratégias de pequenos jornais impressos em tempos de internet: um estudo com leitores e diários do rio grande dos sul**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT, v. 5, n. 3, p. 508-524, 2014.



A INOVAÇÃO NA CHANCORP CONSULT: O AVANÇO DA CONSULTORIA PRESENCIAL PARA A CONSULTORIA POR VIDEOCONFERÊNCIA

Edi Carlos de Oliveira

Mestre - UNESPAR - Universidade Estadual do Paraná
edicarlosdeoliveira@hotmail.com

Gabriel Bissoli Chan

Graduando - UNESPAR - Universidade Estadual do Paraná.
gabriel.chan@chancorp.com.br

INTRODUÇÃO

A atual conjuntura demonstra que o mercado é permeado pelo domínio tecnológico, pela globalização e pela competitividade, principalmente no que se refere a questões ligadas ao custo-benefício, à satisfação do cliente e à qualidade em produtos/serviços, forçando as empresas a focarem suas ações cotidianas na criatividade e na inovação como diferencial competitivo.

Nem sempre as ações estratégicas dos gestores são desenvolvidas no sentido de conduzir as empresas pelo caminho desejado, fazendo com que muitas encontrem dificuldades de gestão organizacional, tais como: gestão deficitária, incapacidade financeira, falta de visão de mercado, necessidade de melhorias nos processos produtivos, dentre outras.

Esta lacuna existente abre espaço para um nicho específico de atuação no mercado – as empresas de consultoria organizacional, pois, muitas vezes, o despreparo dos atuais gestores e a incapacidade de alcance dos objetivos organizacionais fazem com que os consultores ofereçam soluções para os problemas vivenciados por estas empresas, bem como oportunidades de melhoria de seus processos e a potencialização em sua forma de atuação no mercado.

Ante o exposto, este artigo tem por objetivo analisar o processo de inovação de serviços de consultoria em relação às tendências e inovações demandadas pelos clientes da empresa de consultoria ChanCorp Consult, localizada na cidade de Jacaré – SP.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: inicialmente, apresenta-se o percurso metodológico utilizado para a realização desta pesquisa, evidenciando aspectos relevantes como a formulação do objetivo da pesquisa, a coleta de dados para a seção de embasamento teórico e a análise e discussão dos resultados da pesquisa. Posteriormente, fundamenta-se o trabalho por meio de teorias para sustentar cientificamente as discussões do artigo e propiciar o alcance do objetivo proposto. Nesta seção apresenta-se desde o conceito de consultoria empresarial, um pouco de sua história, até as tendências para a área da consultoria

empresarial, evidenciando as inovações deste serviço e a qualidade oferecida no mercado.

No terceiro momento apresenta-se um levantamento de dados na seção de discussão dos resultados. Estes dados foram compilados através de uma pesquisa realizada com clientes ativos da empresa ChanCorp Consult, confrontados com a teoria contemplada neste artigo e norteados pelo objetivo da pesquisa.

Por fim, foram levantadas algumas conclusões a partir da análise dos dados e pela pesquisa bibliográfica, demonstrando quais as tendências e inovações requeridas pelos clientes do serviço de consultoria, a partir do estudo de caso da empresa de consultoria ChanCorp Consult.

2. METODOLOGIA

O percurso metodológico deste artigo teve início com a definição do objeto de análise e a elaboração do objetivo da pesquisa, caracterizando-se como sendo uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa (FLICK, 2009; STAKE, 2011), do tipo descritiva (SEVERINO, 2007), uma vez que se propôs analisar o processo de inovação de serviços de consultoria em relação às tendências e inovações demandadas pelos clientes da empresa de consultoria ChanCorp Consult, o que também justifica a classificação do artigo como sendo um Estudo de Caso (TRIVIÑOS, 1987).

Richardson (2014) destaca que a pesquisa exploratória consiste na investigação que ainda não foi aprofundada, ou seja, não se tem dados fundamentados sobre determinado fato, fenômeno ou realidade. A pesquisa qualitativa, de acordo com Gil (2010), busca atribuir maior proximidade com o problema de pesquisa, uma vez que em seu bojo envolve a coleta de dados bibliográficos, dados estes provenientes de entrevistas e análises que possibilitam uma melhor compreensão do objeto de análise.

Como descrito, a unidade de análise é um estudo de caso, sendo esta a empresa de consultoria ChanCorp Consult, localizada na cidade

de Jacareí, Estado de São Paulo, o que justifica a opção pela pesquisa descritiva. Richardson (2014) destaca que a pesquisa descritiva se propõe a evidenciar determinadas características ou atributos de uma determinada realidade. Assim, esse posicionamento corrobora a percepção de Triviños (1987), de que este tipo de pesquisa busca analisar as especificidades de um fenômeno social, exatamente da forma com que estes são apresentados.

Por fim, no que diz respeito à classificação da pesquisa, destaca-se o Estudo de Caso, que é um tipo de investigação que busca, no estabelecimento de pouca amplitude, porém grande profundidade, relação ao objeto de estudo, no sentido de se ampliar e detalhar o conhecimento gerado pela unidade de análise (DIEHL, TATIM, 2004; GIL, 2010).

Para sustentar teoricamente o artigo, realizou-se pesquisa bibliográfica, que é considerada como “dado secundário”. Os aportes teóricos estão explicitados na próxima seção deste artigo e contemplam discussões sobre os tópicos: Consultoria Empresarial, Conceito, Origem e Evolução; Tendências no Segmento de Consultoria Empresarial; Inovação; e, A Importância da Inovação para a Área de Serviços. Além da coleta de dados secundários, mostrou-se necessária a coleta de dados primários – aqueles que, de acordo com Mattar (2001), ainda não foram coletados e, quando o são, visam atender a determinadas especificidades de uma pesquisa.

Assim, o universo considerado para a pesquisa foi de 89 clientes, sendo que foram selecionados 44 clientes para participarem da pesquisa. Destes, 29 aceitaram participar da pesquisa, uma vez que os outros 15 clientes não retornaram o contato para melhor abrangência da pesquisa. Assim, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada (STAKE, 2011), e a técnica aplicada foi a de coleta de dados com entrevista dirigida, que segundo Chizotti (2003, p. 57)

[...] é um tipo de comunicação entre um pesquisador que pretende colher informações sobre fenômenos e indivíduos que detenham estas informações e possam emití-las, permitindo uma maior flexibilidade nas respostas dos entrevistados.

Com o intuito de se atingir o objetivo proposto, que foi “analisar o processo de inovação de serviços de consultoria em relação às tendências e inovações demandadas pelos clientes da empresa de consultoria ChanCorp Consult, localizada na cidade de Jacareí – SP”, as perguntas utilizadas na entrevista semiestruturada foram as seguintes: 1) O que você acha do serviço de consultoria atual? 2) Você notou algum resultado com a contratação do serviço de consultoria? 3) O que você entende por inovação? 4) Você percebe alguma inovação na consultoria da ChanCorp Consult? Se sim, quais? 5) Qual o maior diferencial da ChanCorp Consult? 6) O que você acha que poderia acrescentar na consultoria?

As entrevistas foram realizadas entre os meses de maio e junho de 2018, sendo que todas foram gravadas e transcritas para posterior utilização na fase da análise dos dados. Após a coleta dos dados primários, estes foram confrontados com os dados secundários, com foco no problema e no objetivo da pesquisa. Neste momento, utilizou-se a técnica metodológica intitulada “Análise de Conteúdo” (BARDIN, 1977; VERGARA, 2005; MATTOS, 2006), que consistiu na análise dos dados mencionados com vistas a atingir o objetivo proposto, seguindo os seguintes estágios: pré-análise, exploração do material, interpretação e conclusões sobre o problema de pesquisa.

Por fim, destaca-se que após findada todas as etapas metodológicas descritas, obteve-se o resultado final do artigo, ou seja, a devida comunicação dos resultados da pesquisa.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Esta seção tem por finalidade resgatar algumas contribuições científicas de teorias que colaboram para as discussões ligadas ao objetivo de pesquisa deste artigo. Neste sentido, serão abordadas teorias referentes aos seguintes tópicos: Consultoria Empresarial, Conceito, Origem e Evolução; Tendências no Segmento de Consultoria Empresarial; Inovação; e, por fim, A Importância da Inovação para a Área de Serviços.

Vale destacar que a proposta de embasamento teórico não é a de esgotar todas as discussões existentes sobre as teorias mencionadas, mas apresentar posicionamentos e/ou pontos de vista de alguns autores que fornecem sustentação teórica para as considerações que serão apresentadas na seção de Discussão dos Resultados e, conseqüentemente, suas contribuições para o alcance do objetivo deste artigo.

3.1. CONSULTORIA EMPRESARIAL - CONCEITO, ORIGEM E EVOLUÇÃO

Quando o termo consultoria é empregado, geralmente tem-se a ideia de que a utilização de consultoria é algo recente. No entanto, basta uma breve e mais atenta análise da história da humanidade, quando então se percebe que a consultoria existe desde os tempos imemoriais (SILVA *et al.*, 2018).

Foi somente a partir do início do século XX que a consultoria empresarial passou a ser reconhecida como a atividade que se conhece hoje. Ela foi desenvolvida inicialmente nos Estados Unidos e na Europa Ocidental, fundamentada em teorias, porém com foco nas soluções práticas por meio de experiências e técnicas. A consultoria empresarial é constituída por meio da troca de conhecimentos e experiências de uma pessoa [consultor] para outra pessoa ou organização, em busca de um objetivo, ou com a finalidade de diagnosticar e obter soluções acerca de um assunto específico (CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2018).

A consultoria pode ser tratada como um serviço de aconselhamento, resultando da contratação feita por uma organização junto a pessoas qualificadas e especializadas que fornecem, de forma objetiva, a possibilidade de identificar problemas, analisá-los e encontrar as devidas soluções (BLOCK, 2001).

A consultoria empresarial também pode ser responsável pela estruturação ou reestruturação organizacional, através do levantamento e análise de dados da atual situação corporativa, seus processos, métodos e colaboradores (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2015).

Sobre este assunto, Holtz (1997, p. 22) afirma que:

[...] a consultoria não é uma profissão em si mesma, mas uma maneira de exercer uma profissão. O engenheiro que dá consultoria permanece, em primeiro lugar, um engenheiro e, só depois disto, um consultor. O médico que dá consultoria não desiste de ser, em primeiro lugar, um médico, e nem qualquer uma das outras pessoas que se voltam para a consultoria muda a sua profissão. Elas simplesmente modificam a maneira e, muitas vezes, o tipo de indivíduos e de organizações aos quais prestam os seus serviços.

De acordo com o *website* Consultoria Empresarial (2018), a primeira injeção de popularidade da consultoria empresarial só apareceu em meados de 1930. Depois do *crash* da Bolsa de Nova York em 1929 e da consequente reorganização bancária em obediência à lei Glass-Steagall, o mercado sentiu pela primeira vez a necessidade de precaver-se contra futuras crises, buscando aconselhamento principalmente nas áreas financeira, estratégica e organizacional.

A consultoria empresarial tem crescido rapidamente, com as taxas de crescimento da indústria excedendo os 20% nos anos 80 e 90. Como um serviço empresarial, a área de consultoria permanece altamente cíclica e ligada às condições gerais da economia. A indústria de consultoria encolheu no período de 2001 a 2003, mas voltou a experimentar um firme crescimento até as recentes dificuldades econômicas ocorridas em 2009. Desde então, o mercado tem-se mostrado estável (CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2018).

A indústria experimentou um crescimento significativo nos anos 80 e 90, ganhando uma considerável importância em relação ao PIB americano daquele período. Em 1980 havia apenas cinco empresas de consultoria com mais de 1.000 consultores em todo o mundo, enquanto que em 1990 havia mais de trinta empresas dessa magnitude (CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2018).

De acordo com o *Consulting Career Guide*(2016), a consultoria é uma função e uma indústria. Como função, a consultoria é o processo de aconselhar os clientes sobre seus desafios e oportunidades

organizacionais e estratégicas, e recomendar estratégias para atingir seus objetivos. Quando se refere a indústria, envolve um amplo leque de oportunidades, desde empresas de contratações individuais e até mesmo estratégia global.

Algumas empresas de consultoria atendem clientes em uma variedade de setores, bem como algumas se especializam em uma determinada indústria, área política (saúde, educação, telecomunicações, desenvolvimento econômico, etc.) ou tipo de apoio (desenvolvimento de estratégia, gestão de capital humano, etc.). O termo “consultoria” também se refere a organizações que atuam como contratadas de órgãos governamentais ou não-governamentais (CONSULTING CAREER GUIDE, 2016).

Consultoria, no contexto de negócios, significa dar conselhos. Os consultores ofertam seus conselhos e técnicas na resolução de problemas e são contratados por empresas que precisam do conhecimento e da perspectiva externa que os consultores possuem (OLIVEIRA, 2010). Algumas empresas de consultoria são especializadas em dar conselhos sobre gestão e estratégia, enquanto outras são especialistas em tecnologia. Algumas concentram-se em uma área específica da indústria, como serviços financeiros ou varejo, outras são mais amplas com divisões que aconselham sobre tudo, desde a estratégia de alto nível até a escolha de *software* de treinamento (CHUNG; SLEPICKA, 2002).

Consultoria é um termo bastante amplo que pode ter vários significados, dependendo da indústria a que se refere. O website Way Up(2017) afirma que é possível trabalhar como consultor de *marketing*, por exemplo, ajudando empresas a criar e melhorar suas campanhas de *marketing*, ou como consultor de *software*, projetando sistemas de *software* para uma organização. No entanto, embora o termo consultoria tenha muitas aplicações, ele geralmente é usado para se referir à consultoria de gerenciamento ou estratégia, que é a prática de ajudar as empresas a aumentar sua eficiência e seus lucros, abordando os principais desafios operacionais ou estratégicos que estão enfrentando.

É difícil saber o quão grande é o negócio de consultoria de gestão, pois percebe-se que estas empresas estão – cada vez mais – aderindo à terceirização como forma de oferecer conselhos e gerenciar sistemas.

Assim, muitas tecnologias de informação e empresas de terceirização estão empregando um exército inchado de consultores estratégicos para contribuir com o alcance dos objetivos estabelecidos (THE ECONOMIST, 1997), o que deixa claro a ampliação deste nicho de mercado na atual conjuntura social.

3.2. TENDÊNCIAS NO SEGMENTO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

A consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo nos últimos anos; contudo, muitos consultores e empresas de consultoria não dão certo neste mercado promissor. De acordo com o *website* Consultoria Empresarial (2018), existem muitas razões para que não aconteça o sucesso das empresas ou dos consultores; sabendo disso, realizou-se um levantamento para saber o porquê de isso acontecer, chegando-se aos seguintes motivos:

- Aumento da demanda, provocado pela busca de novos conhecimentos de inovações para enfrentar a globalização da economia;
- Aumento da demanda, para as empresas consolidarem suas vantagens competitivas;
- Aumento da demanda como consequência dos processos de terceirização;
- Aumento da demanda pela necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente, visando um processo de melhoria contínua sustentada;
- Fusões entre empresas de consultoria;
- Internacionalização dos serviços de consultoria;

- Aumento do número de professores e de universidades que realizam serviços de consultoria.

Ante o exposto, percebe-se que para ter espaço no mercado e alcançar o sucesso é preciso compreender o quão necessário é inovar produtos e processos, principalmente quando o nicho de mercado é o de prestação de serviços.

3.3. INOVAÇÃO – A IMPORTÂNCIA PARA A ÁREA DE SERVIÇOS

A inovação é um processo contínuo, um fenômeno complexo e sistêmico que assume uma perspectiva bastante ampla, ou seja, são ações baseadas em conhecimento que influenciam as decisões das empresas para investir na criação de novos produtos ou na melhoria da eficiência de produtos existentes (MANUAL DE OSLO, 1997).

Drucker (1986), afirmava que a inovação não precisa ser técnica, não precisa sequer ser uma “coisa”. Poucas inovações técnicas podem competir, em termos de impacto, com as inovações sociais, como o jornal ou o seguro.

A inovação baseada no conhecimento é a ‘superestrela’ [...] Ela é o que as pessoas normalmente querem dizer quando falam sobre inovação. [...] as inovações baseadas no conhecimento diferem das demais inovações em suas características básicas [...] e nos desafios que apresentam para o empreendedor. E, como a maioria das ‘superestrelas’, a inovação baseada no conhecimento é temperamental, caprichosa e difícil de controlar (PLONSKI, 2005, p. 27).

Toda inovação envolve mudanças, sendo que “a inovação é vista como um processo dinâmico em que o conhecimento é acumulado por meio do aprendizado e da interação” (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 41).

A inovação tecnológica tem como característica a presença de mudanças tecnológicas em serviços ou produtos oferecidos à sociedade, ou na maneira pela qual produtos são criados e oferecidos ao mercado. Inovações tecnológicas em produto e processo não se excluem simultaneamente; ao contrário disso, podem se combinar (PLONSKI, 2005).

Um dos mais importantes estudiosos da inovação, Freeman (1982), dizia que:

[...] um dos problemas em gerir a inovação é a variedade de entendimentos que as pessoas têm desse termo, frequentemente confundindo-o com invenção. [...] Inovação é o processo de tornar oportunidades em novas ideias e colocar estas em prática de uso extensivo (FREEMAN, 1982, p. 30).

De acordo com Freeman (1982), existem três equívocos frequentes no entendimento conceitual da inovação tecnológica: o primeiro deles é o reducionismo (considerar inovação apenas a de base tecnológica), o segundo é o encantamento (considerar inovação tecnológica apenas algo espetacular) e, por fim, a descaracterização (desconsiderar o requisito de mudança tecnológica na inovação).

‘Inovação tecnológica’ é uma espécie do gênero inovação. Inovação é um fenômeno marcadamente socioeconômico, que envolve mudanças e empreendedorismo. E não, como muitos supõem, uma ocorrência de caráter predominantemente técnico e necessariamente decorrente de avanços singulares das ciências experimentais (PLONSKI, 2005, p. 27).

Segundo Schumpeter (1982), os investimentos nas combinações de processos produtivos e criação de produtos de uma empresa refletem diretamente em seu desempenho financeiro, tendo em vista que o moderno empresário deve desempenhar um papel de liderança econômica e, junto a isso, um papel de liderança tecnológica. O comportamento empreendedor, com a introdução e os investimentos em inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas, desenvolve um fator essencial para as transformações na esfera econômica e seu desenvolvimento no longo prazo.

O Manual de Oslo (1997, p. 101) destaca que as inovações se relacionam aos seguintes aspectos:

a) a inovação está associada à incerteza sobre os resultados das atividades inovadoras. Não se sabe de antemão qual será o resultado das atividades de inovação, por exemplo se a P&D vai resultar no desenvolvimento bem-sucedido de um produto comercializável ou qual é a quantidade necessária de tempo e de recursos para implementar um novo processo de produção, marketing ou método de produção, ou o quão bem-sucedidas essas atividades serão;

b) a inovação envolve investimento. O investimento relevante pode incluir a aquisição de ativos fixos ou intangíveis assim como outras atividades (tais como o pagamento de salários ou as compras de materiais ou de serviços) que podem render retornos potenciais no futuro;

c) a inovação é o substrato dos transbordamentos. Os benefícios da inovação criadora são raramente apropriados por completo pela empresa inventora. As empresas que inovam por meio da adoção de uma inovação podem beneficiar-se dos transbordamentos de conhecimentos ou do uso da inovação original. Para algumas atividades de inovação os custos da imitação são substancialmente menores que os custos de desenvolvimento, por isso deve-se exigir um mecanismo efetivo de apropriação, que ofereça um incentivo a inovar;

d) a inovação requer a utilização de conhecimento novo ou um novo uso ou combinação para o conhecimento existente. O conhecimento novo pode ser gerado pela empresa inovadora no curso de suas atividades (isto é, pela P&D intramuros) ou adquirido externamente de vários canais (por exemplo, pela compra de uma nova tecnologia). O uso de conhecimento novo ou a combinação do conhecimento existente requer esforços inovadores que podem ser distinguidos das rotinas padronizadas;

e) a inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa com o ganho de uma vantagem competitiva (ou simplesmente a manutenção da competitividade) por meio da mudança da curva de demanda de seus produtos (por exemplo, aumentando a qualidade dos produtos, oferecendo novos produtos ou conquistando

novos mercados ou grupos de consumidores), ou de sua curva de custos (por exemplo, reduzindo custos unitários de produção, compras, distribuição ou transação), ou pelo aprimoramento da capacidade de inovação da empresa (por exemplo, aumentando sua capacidade para desenvolver novos produtos ou processos ou para ganhar e criar novos conhecimentos).

Assim, é possível perceber que a inovação não é algo revolucionário, mas incrementos que podem alterar a forma de apresentação de produtos e serviços e, com isso, aumentar a competitividade da empresa no mercado, pois suas atividades concentram-se em melhorar o desempenho das empresas.

No que diz respeito às inovações na área de serviços, percebe-se que os acréscimos são menos formais, pois a natureza da inovação na área de serviços é “[...] mais incremental e menos tecnológica” (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 17).

Howells e Tether (2004 *apud* MANUAL DE OSLO, 1997, p. 46) destacam que as inovações na área de serviços concentram seus esforços em quatro grupos:

[...] serviços que lidam sobretudo com produtos (como transporte e logística), os que trabalham com informação (tais como os call centres), serviços baseados em conhecimento, e serviços que lidam com pessoas (como cuidados com a saúde).

Assim, a inovação em serviços é algo que deve ser visto como um processo contínuo, derivado de mudanças incrementais que podem alterar os produtos e os processos das empresas, tendo em vista que suas melhorias são relevantes em termos de eficiência e velocidade, acréscimo de funcionalidades nos serviços oferecidos e até mesmo a inclusão de serviços novos – derivados de inovações radicais (MANUAL DE OSLO, 1997).

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa de consultoria empresarial ChanCorp Consult localiza-se no bairro Jd. Santa Maria, na cidade de Jacareí, Estado de São Paulo. É uma sociedade empresarial formada por 2 sócios, 5 colaboradores e 89

clientes. A ChanCorp Consult foi fundada em maio de 1997 por Gildo Chan, após um projeto em parceria com o SEBRAE – SP.

A empresa ficou por alguns anos inativa, voltando às atividades oficialmente no ano 2010, por uma solicitação de suporte do SEBRAE – SP para atividades em algumas Associações Comerciais no Estado de São Paulo.

O projeto inicial da empresa era a realização de palestras e minicursos na área de Gestão Administrativa, ministrada pelo CEO Gildo Chan. Com os contatos se expandindo e a demanda de continuidade das palestras, Gildo decidiu então seguir com projetos paralelos ao SEBRAE – SP, começando suas próprias consultorias, dando complemento aos minicursos aplicados, inicialmente nas cidades de Rio Claro e Leme.

Atualmente, a empresa ChanCorp Consult possui 89 clientes em sua carteira, sendo 20 clientes ativos e 69 clientes inativos. A empresa conta também com 5 colaboradores que atuam em cidades diferentes. Para a realização desta pesquisa, considerou-se a totalidade de 89 clientes (universo) e realizou-se o convite à 44 clientes para a participação na pesquisa (amostra). Convidou-se 20 clientes da carteira de ativos e 24 clientes inativos, sendo que destes (44 clientes), 29 aceitaram participar e os outros 15 clientes não retornaram o contato para melhor abrangência da pesquisa.

Para demonstrar a percepção destes clientes, estes foram identificados como E1, E2, E3, ... E29, no sentido de preservar suas identidades. O quadro 1, a seguir, revela os clientes participantes da pesquisa, bem como os segmentos de atuação no mercado e a cidade/estado onde desenvolvem suas atividades.

Quadro 1: Clientes da ChanCorp Consult

Participante da pesquisa	Segmento de atuação no mercado	Cidade/Estado
E1	Monitoramento Residencial	Caçapava - SP
E2	Açougue	Socorro - SP
E3	Loja de Vestuário Feminino	Registro - SP
E4	Exportação e Importação de Café	Varginha - MG

Participante da pesquisa	Segmento de atuação no mercado	Cidade/Estado
E5	Restaurante Japonês	São Paulo - SP
E6	Clínica de Reabilitação	Socorro - SP
E7	Comércio de Mármore	Socorro - SP
E8	Estética	Caçapava - SP
E9	Fábrica de Meias	Jacareí - SP
E10	Vestuário Infantil	Registro - SP
E11	Clínica de Reabilitação	Socorro - SP
E12	Exportação e Importação de Café	Varginha - MG
E13	Restaurante Japonês	Socorro - SP
E14	Consultório Odontológico	Socorro - SP
E15	Vestuário	São Paulo - SP
E16	Empório de comidas	São Paulo - SP
E17	Importação e Exportação	Pedreira - SP
E18	Fábrica de Pães	Leme - SP
E19	Hotelaria	Socorro - SP
E20	Nanotecnologia	São Paulo - SP
E21	Empório de comidas	São Paulo - SP
E22	Aviação Agrícola	Leme - SP
E23	Hotelaria	Registro - SP
E24	Vestuário Feminino	Caçapava - SP
E25	Bar e Restaurante	Socorro - SP
E26	Restaurante	Caçapava - SP
E27	Restaurante	Registro - SP
E28	Equipamentos Industriais	Leme - SP
E29	Padaria	Leme - SP

Fonte: Dados da pesquisa

Como visto, as empresas que buscam pelos serviços de consultoria da ChanCorp são dos mais variados segmentos de atuação e de diferentes cidades dos Estados de São Paulo e Minas Gerais, sendo que a percepção destes clientes é que os serviços da ChanCorp Consult são de qualidade e que contribuem para a reorientação de suas empresas no mercado, garantindo incrementos em termos de competitividade e rentabilidade.

Todos os clientes, sem exceção, afirmaram que estão extremamente satisfeitos com a consultoria atual. Eles ainda afirmaram que não esperavam tanta eficiência quando se referia em uma consultoria empresarial, pois na opinião deles, o consultor iria apenas visitar sua empresa, identificar os problemas que poderiam existir e deixar com que os próprios clientes os resolvessem, sem ter o suporte necessário e a devida atenção que os mesmos precisariam, como pode ser constatado na fala de alguns:

“Eu estou extremamente satisfeito com o serviço! Não me arrependo nem um pouco em ter contratado a ChanCorp para nos ajudar aqui na loja, e ainda recomendei para 3 amigos meus!” (E8)

“Esse serviço de consultoria surpreendeu a mim e ao meu marido, quando contratamos não esperávamos o resultado que atingimos, estávamos esperando que chegassem, colocassem defeitos e fossem embora!” (E18)

“Quando eu participei da palestra na ACE (Associação Comercial e Empresarial) daqui de Socorro eu não pensei duas vezes em contratar o serviço, gostei demais do conteúdo.” (E25)

Na percepção dos clientes, no que diz respeito aos resultados proporcionados pela ChanCorp Consult, após a contratação dos serviços de consultoria, estes se mostraram bastante satisfatórios, de modo que os clientes relataram que foi positivo o resultado das consultorias, tiveram um bom desempenho e viram diferenças aparecer, tanto no financeiro quanto na convivência entre os funcionários (clima organizacional).

“Nas outras empresas de consultoria que já contratei não reparava nada, agora vejo uma melhora no meu controle da empresa.” (E8)

“Tive mais facilidades em cuidar de alguns setores da minha empresa.” (E19)

“De início não, mas depois de um tempo notamos sim, principalmente nas vendas.” (E28)

Quando foram direcionados a falar sobre inovação, os clientes seguiram um padrão de resposta muito parecido, mesclando entre acharem a inovação “algo diferenciado” e “mudanças nas empresas referente aos seus concorrentes”, como pode ser constatado a seguir:

“Inovação para nós é diferencial, mudar uma coleção por exemplo, roupas diferentes.” (E2)

“Sair do padrão.” (E4)

“Como fábrica de meias, para nós é aquele diferencial dos concorrentes.” (E9)

“Diferencial das outras empresas.” (E25)

Assim, percebeu-se que os proprietários das empresas sabem o que é inovação, mas não conseguem defini-la de acordo com as abordagens teóricas constantes neste artigo; porém souberam mencionar as inovações presentes nas consultorias realizadas pela ChanCorp Consult:

“Prestatividade e atenção.” (E1; E8).

“O uso de planilhas nos controles financeiros.” (E2; E3; E5; E29)

“Formação de ideias.” (E11)

“Os controles da empresa funcionam muito bem.” (E29; E31)

“[...] um trabalho bem diferenciado.” (E18)

“Eu nunca tinha visto apoio ou suporte por videoconferência.” (E20)

“O modo de trabalho.” (E24; E25; E28)

“O controle a distância da nossa empresa.” (E32)

Embora as percepções dos clientes tenham sido bastante divergentes, todas – de alguma forma – remetem à percepção de algum atributo inovador da ChanCorp Consult. Como percebido, as respostas foram bem distintas e diferenciadas, sendo que alguns clientes optaram por não responder.

Neste momento, cabe destacar que a ChanCorp Consult realiza seus serviços junto às empresas e oferece suporte e apoio por videoconferência, sempre que há necessidade ou quando o cliente necessita de alguma

orientação. E essa prática, sem dúvida, foi percebida por muitos clientes [embora somente mencionada por E20 e E32] como sendo um grande diferencial, uma inovação em relação a outras empresas de consultoria que atuam no mercado.

Além da percepção sobre inovação, os clientes também demonstraram suas percepções sobre o diferencial da ChanCorp Consult. Alguns clientes foram surpreendentes em suas respostas, pois foi notado que nem todas as empresas de consultoria satisfazem os anseios e necessidades de seus clientes. Portanto, obteve-se respostas bem positivas referente ao diferencial da ChanCorp Consult.

“Talvez o entendimento de diversos assuntos mesmo não sendo da área, isso ajuda muito.” (E9)

“Resultados em pouco tempo.” (E34)

“Falar tudo sem nos esconder nada.” (E41)

A maioria dos clientes destacou o compromisso, a disponibilidade, o comprometimento, a atenção, a pontualidade e a dedicação que a ChanCorp Consult tem em sua maneira de prestar serviços de consultoria empresarial.

Por fim, no que diz respeito ao que a ChanCorp Consult poderia acrescentar em seus serviços, percebeu-se que praticamente todos os clientes estão satisfeitos com os serviços oferecidos, porém, dois clientes evidenciaram uma necessidade específica:

“Mais dias de atendimento, se eu pudesse teria um consultor todo dia aqui na loja.” (E3)

“Mais dias na empresa.” (E28)

Com isso, pode-se dizer que o que mais chama atenção na empresa ChanCorp Consult é a inovação adquirida pela empresa, a consultoria que oferece apoio por meio de videoconferência. Os clientes mais distantes da empresa contam com o suporte mensal de presença física dos consultores, mas durante a semana, caso ocorram problemas em suas empresas, podem acionar seus consultores por meio de videoconferência, recebendo total suporte instantaneamente.

Alguns clientes optam por fazer a consultoria por videoconferência pelo menos duas vezes por semana, para manter a empresa com as informações atualizadas e para evitar futuros transtornos quando houver a consultoria presencial, evitando também a perda de tempo para pequenos detalhes que podem ser solucionados sem a presença física do consultor.

Isso demonstra a necessidade de mudar, da empresa não ficar parada no tempo, principalmente por atuar em um momento extremamente dinâmico e turbulento. Ademais, precisa ser espelho de mudança, exemplo de inovação; pois, a busca por serviços de consultoria está ligada a estas mudanças e devem fazer com que as empresas-clientes deem um passo à frente de seus concorrentes, afinal, toda empresa atualizada conquista destaque no segmento de mercado em que atua.

5. CONCLUSÃO

Assim como todas as outras profissões, a consultoria também é uma área que era pouco conhecida e que vem se destacando cada vez mais no mercado. Como apresentado neste artigo, em tempos antigos a consultoria foi criada nos Estados Unidos com a ideia de que por meio de experiências e tecnologias se transmitisse o conhecimento de pessoas para pessoas ou de pessoas para empresas.

A consultoria é uma área de atuação no mercado que está em constante crescimento. Atualmente, no Brasil, há uma demanda muito grande por consultorias empresarias, principalmente nos setores financeiros das empresas, independentemente de seu tamanho.

Existem alguns tipos de casos de procura para consultoria. Alguns casos são para expansão de seus empreendimentos, outros para ajuda em falhas no setor financeiro, outras até mesmo para reestruturação.

De acordo com a pesquisa realizada, pôde-se observar que os clientes que usufruem do serviço de consultoria empresarial da ChanCorp Consult estão bastante satisfeitos com o que recebem. A consultoria se demonstra muito eficaz para as empresas, tendo em observação que todas as empresas entrevistadas relataram apenas pontos positivos.

No que se refere às inovações, pode-se concluir que, como em qualquer outro segmento de atuação, a consultoria também tem onde inovar e expandir seus negócios. Os relatos dos empresários deixaram bem claro que mesmo estando em ótimo estado, o desenvolvimento do trabalho ainda tem campo a ser explorado, melhorado e até mesmo descoberto.

A inovação em usufruir da ferramenta de videoconferência utilizada pela ChanCorp Consult pode servir de exemplo para outras empresas de consultoria empresarial, pois se mostrou como sendo uma inovação bastante útil aos clientes das empresas, pois é uma ferramenta prática e ágil, que pode ser utilizada de qualquer local apenas com o uso de um notebook ou smartphone.

A tendência é que cada vez mais a inovação tecnológica impulse mudanças positivas, que servirão tanto para facilitar o gerenciamento dos negócios quanto para auxiliar com que a empresa se destaque no mercado, e garanta incrementos em termos de rentabilidade e competitividade.

Assim, com base nas conclusões acima descritas, pode-se dizer que o objetivo deste artigo foi atingido, ao passo em que se analisou o processo de inovação de serviços de consultoria em relação às tendências e inovações demandadas pelos clientes da empresa de consultoria ChanCorp Consult, a partir da percepção de seus clientes, assim como ficou claro que a consultoria empresarial faz parte de um nicho específico de mercado que está em ascensão e que fomenta melhorias significativas para as empresas que usufruem de seus serviços.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BLOCK, Peter. **Consultoria Empresarial: O desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHIZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

CHUNG, Eric; SLEPICKA, Jim; STAFF OF VAULT. **Vault Career Guide To Consulting**. New York: Vault Inc, 2002.

CONSULTING CAREER GUIDE. **School of Public Health: Office for alumni affairs and career advancement**. Harvard T. H. Chan. August, 2016. Disponível em: <<https://cdn1.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/36/2017/08/Consulting-Career-Guide-Sept-2016.pdf> > Acesso em: 21 mai. 2018.

CONSULTORIA EMPRESARIAL. **Consultoria Empresarial: Pequeno Histórico**. Disponível em: <<http://www.consultoriaempresarial.com.br/blog/historia-da-consultoria-empresarial/#> > Acesso em: 20 mai. 2018.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa e ciência sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artman, 2009.

FREEMAN, Chris. **The economics of industrial innovation**. 2 ed. London: Frances Pinter, 1982.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOLZ, Herman. **Como ser um consultor independente de sucesso**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3 ed. OCDE, OECD, FINEP, 1997. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>> Acesso em: 18 jun. 2018.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTOS, P. L. C. L. **Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem**. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de consultoria empresarial**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PLONSKI, Guilherme Ary. **Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil**. São Paulo em perspectiva, v. 19, n. 1, p. 25-33, jan./mar. 2005.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Consultoria empresarial: Conceito e etapas**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2015/01/consultoria-empresarial-conceito-e-etapas.html>> Acesso em: 20 mai. 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril (Os pensadores), 1982.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Alex Antônio da. et al. **Consultoria organizacional: uma experiência na ativo tecnologia.** 2018. Disponível em: < file:///C:/Users/edica/Downloads/12-42-1-PB.pdf > Acesso em: 20 mai. 2018.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como funcionam as coisas.** Porto Alegre: Penso, 2011.

THE ECONOMIST. **A survey of management consultancy: The advice business.** 1997. Disponível em: < <https://www.economist.com/node/145623/print> > Acesso em: 21 mai. 2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WAY UP. **What is Consulting?** November, 2017. Disponível em: < <https://www.wayup.com/guide/ey-sponsored-6-what-is-consulting/> > Acesso em: 13 mai. 2018.



“TURBULÊNCIA NO CÉU DE BRIGADEIRO”: PERCEÇÃO DOS PROPRIETÁRIOS DE AGÊNCIAS DE TURISMO DA CIDADE DE MARINGÁ-PR SOBRE OS FATORES DE FRACASSO E FALÊNCIA DOS SEUS EMPREENDIMENTOS

Géssica Caroline Bié Estevão

Graduanda - Unicesumar
gessica_estevao@hotmail.com

Haroldo Yutaka Misunaga

Doutorando - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
hym82@bol.com.br

INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPE's) são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada no Brasil, conforme relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), publicado em 2015. Assim, a criação e sobrevivência das MPE's tende a gerar melhoria na competitividade, maior oferta de empregos, melhores salários, arrecadação de impostos, melhoria na distribuição de renda e aumento no bem-estar social (SEBRAE, 2013). Apesar de ter papel socioeconômico importante, ainda é elevado o índice de mortalidade de MPE's no Brasil.

Pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016) aponta crescimento na taxa de sobrevivência de MPE's com até dois anos de existência – de 54,2% em 2008 para 76,6% em 2012. Apesar dessa melhoria no índice de sobrevivência, o percentual de MPE's que encerra suas atividades antes de completar dois anos de vida é de 23,4% em 2012, índice considerado bastante elevado. Mas, comparativamente ao ano de 2008, observa-se acentuada redução na taxa de mortalidade que foi apurada em 45,8% naquele ano (SEBRAE, 2016).

Assim, além de analisar o percentual de mortalidade de MPE's, torna-se igualmente importante compreender os fatores que as levaram ao encerramento de suas atividades. O Sebrae (2016) aponta como causas da mortalidade de MPE's: impostos e carga tributária elevada, crise econômica do país, concorrência elevada, dificuldade na obtenção de crédito, falta de mão de obra qualificada, falta de clientes, alto índice de inadimplência, falta de capital de giro, problemas de ordem familiar, falta de habilidade gerencial, falta de planejamento, falha no tempo e na dedicação do serviço prestado, problema com os sócios.

Dutra e Previdelli (2007) salientam a importância da compreensão dos fatores que levam as MPE's à falência por meio da realização de pesquisas e estudos acerca do tema. A importância se deve ao fato de gerar, a partir das experiências empresariais malsucedidas, aprendizado que poderá contribuir para a melhoria do desempenho futuro de outras MPE's. Porém, os estudos são escassos quando se trata em analisar e

entender a mortalidade de empresas, principalmente as de micro e pequeno porte.

Diante do exposto, o presente trabalho objetiva investigar, a partir da perspectiva dos empreendedores, a(s) causa(s) da mortalidade de micro e pequenas empresas (MPE's) do setor de turismo, especificamente agências de turismo da cidade de Maringá-PR que tiveram suas atividades encerradas entre os anos de 2010 e 2016.

2. METODOLOGIA

Este trabalho é um estudo qualitativo de caráter exploratório. Para Figueiredo e Souza (2011) a pesquisa qualitativa possibilita que o pesquisador tenha uma melhor compreensão de aspectos subjetivos inerentes ao fenômeno estudado e permite analisar, interpretar e compreender os dados de maneira aprofundada. Além do que, a pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador obter respostas para questões muito particulares pois investiga aspectos simbólicos e de significados em um nível de análise que não seria possível por meio da mera quantificação dos dados (MINAYO, 2007). A pesquisa qualitativa possibilita também explorar diferentes perspectivas e opiniões acerca do assunto em estudo (BAUER; GASKELL, 2003).

Com o caráter exploratório da pesquisa, objetiva-se investigar e lançar luz sobre temáticas novas, especialmente no que diz respeito a mortalidade de micro e pequenas empresas do setor de turismo (MARTINS JUNIOR, 2010). As pesquisas exploratórias possibilitam também, de acordo com Pinheiro; Castro; Silva e Nunes (2011), a emergência de hipóteses que poderão nortear novas pesquisas ou indicar novos caminhos de investigação para temas em estudo ou já estudados.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas: a primeira, por meio de pesquisa documental, na qual foram utilizados dados secundários da Junta Comercial do Paraná (JUCEPAR) e o Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo que é executado pelo Ministério do Turismo (CADASTUR). Esse levantamento teve

intuito de obter dados referentes às empresas que foram formalmente extintas e canceladas nesses órgãos.

A partir desses dados, foram identificadas trinta e duas agências de turismo da cidade de Maringá-PR que formalizaram o encerramento de suas atividades entre os anos de 2010 a 2016. Com base nesse levantamento, quatro empresas foram contatadas e compuseram o universo de pesquisa sendo que são consideradas microempresas pois possuem tanto o volume de faturamento como o de funcionários para tal enquadramento. As outras agências de turismo listadas nos relatórios da JUCEPAR e no CADASTUR foram contatadas, mas estavam com os dados de contato (número de telefone e/ou endereço de e-mail) desatualizados ou inexistentes ou não retornaram ao contato feito.

Assim, foi realizado contato inicial com os proprietários das agências de turismo. O intuito desse contato foi identificar o(s) proprietário(s) da agência e se realmente a agência tinha deixado de operar. A partir disso, realizou-se a segunda etapa da coleta de dados que consistiu em realizar entrevistas com os empreendedores das agências de turismo da cidade de Maringá-PR escolhidas. As entrevistas tiveram como objetivo conhecer e analisar a(s) causa(s) da mortalidade das agências a partir da perspectiva desses empreendedores. As entrevistas foram agendadas todas no mês de outubro de 2017 sendo duas realizadas pessoalmente e duas por meio da internet com uso do comunicador *Skype*®.

As entrevistas foram semiestruturadas sendo utilizado um roteiro previamente elaborado. Antes do início da entrevista, foi solicitada autorização ao participante para gravação do áudio das entrevistas e uso dos dados na redação do artigo por meio da assinatura de um protocolo ético de entrevistas. Todos concordaram em gravar as entrevistas e também autorizaram a utilização dos seus nomes e nomes das agências na pesquisa. Apesar da autorização do uso do nome das agências, estes foram omitidos, utilizando-se, então, siglas para identificá-las. Foram gerados arquivos em formato mp3 com áudio das gravações com o total de 1 hora e 40 minutos. Esses áudios foram transcritos utilizando-se o *software Microsoft Word* versão 2013, gerando 15 páginas de texto transcrito. Os dados foram analisados por meio da leitura das transcrições

dos áudios das entrevistas juntamente com o áudio para conferência e destaque de aspectos considerados relevantes à análise.

Os dados obtidos nas entrevistas foram analisados à luz da técnica de análise do discurso proposta por Bauer e Gaskell (2003).

3. CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Atualmente existem no Brasil várias formas de classificar as empresas quanto ao seu porte. Assim, a escolha do critério depende da perspectiva pela qual as empresas serão analisadas e/ou estudadas (governos, agências de fomento, institutos de pesquisa, etc.). Dois critérios comumente utilizados para definir e classificar as empresas que se enquadram na categoria de micro e pequena são: legislação tributária (que considera a receita bruta anual da empresa) e a quantidade de funcionários (SEBRAE, 2013).

De acordo com a legislação tributária brasileira, a classificação de MPE's utiliza como base a receita bruta anual das empresas. Essa forma de classificação segue a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, na forma da lei complementar n.º 123/2006 que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (BRASIL, 2017). Tal lei tem o intuito de promover o desenvolvimento e fortalecimento das MPE's brasileiras por meio de tratamento simplificado e diferenciado. Além disso, a promulgação bem como alterações e atualizações na Lei Geral culminaram na adoção do Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições, conhecido como Simples Nacional. Esse regime tributário é responsável por promover regime diferenciado e compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização tributária, de todos os níveis (federal, estadual e municipal) (SEBRAE, 2013).

Dessa forma, a Lei Geral e o Simples Nacional determinaram os valores (máximos) de receita bruta anual para enquadramento das em-

presas nas categorias de microempresa e empresa de pequeno porte, conforme quadro a seguir:

Quadro 1: Classificação de porte de empresas segundo receita bruta anual

PORTE	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Até R\$ 360.000,00/ano
Empresa de pequeno porte	R\$360.000,00 até 4.800.000,00/ano

Fonte: Lei complementar n.º 123/2006.

Já a classificação adotada pelo Sebrae para tipificar empresas quanto ao seu porte leva em consideração a atividade econômica e a quantidade de pessoas ocupadas/empregadas conforme quadro a seguir.

Quadro 2: Classificação do porte de empresas segundo o setor de atuação e a quantidade de pessoas ocupadas/empregadas.

PORTE	ATIVIDADE ECONÔMICA	
	SERVIÇOS E COMÉRCIO	INDÚSTRIA
Microempresa	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas

Fonte: SEBRAE (2014)

Além dessa classificação numérica e quantitativa, há de se considerar também aspectos qualitativos na classificação de empresas quanto ao seu porte. Baron e Shane (2007) afirmam que as pequenas empresas possuem maior agilidade e flexibilidade, o que as torna mais eficientes, por exemplo, na tomada de decisão. Outra característica é a estrutura de gestão na qual impera a participação direta dos sócios tanto na realização de tarefas operacionais, em alguns casos, como na elaboração de estratégias para o empreendimento. Assim, a estrutura de gestão existe, mas é mais informal e permite um ciclo de tomada de decisão mais curto com redução (ou até mesmo ausência) de burocracia (BARON; SHANE, 2007).

As MPE's possuem um sistema de comunicação informal que faz com que se adaptem muito mais rapidamente às mudanças oriundas do ambiente externo. Essa agilidade permite ainda reagir de forma mais rápida aos anseios do mercado, possibilitando a oferta de produtos e serviços personalizados (DORNELAS, 2014).

4. MORTALIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com Dutra e Previdelli (2007), é importante entender e compreender os fatores que levam as empresas a encerrarem suas operações (falência). Isso se deve, de acordo com esses autores, pela possibilidade de aprendizado por meio das experiências empresarias que foram malsucedidas e assim, futuramente, evitar ou ao menos reduzir o índice de falência de empresas.

Apesar de importantes, estudos sobre mortalidade de empresas, principalmente envolvendo MPE's são escassos. Uma das causas para essa escassez é apontada por Misunaga, Miyatake e Filippin (2012). Para esses autores, muitos empreendedores, ao encerrar as operações de seus empreendimentos, apenas fecham as portas do negócio e acabam por deixá-lo em situação ativa junto a órgãos oficiais como as juntas comerciais dos estados. Dessa maneira, a falta de dados reais e atualizados que representem a realidade do fechamento de empresas se mostra como um obstáculo à realização de estudos sobre mortalidade de empresas (MISUNAGA; MIYATAKE; FILIPPIN, 2012).

Além disso, Shepherd e Wiklind (2006) destacam outros dois motivos pelos quais as pesquisas e estudos sobre mortalidade de empresas são escassos. Primeiramente, não há uma definição clara e concreta do que é o fracasso. Existe dificuldade em diferenciar o que é encerramento voluntário e fracasso. O segundo motivo é a falta de dados e informações adequadas sobre o fracasso, isto é, fontes de dados de empresas que fecharam são raras e muitas vezes acabam por limitar qualquer

possibilidade de comunicação com os empreendedores que fecharam suas empresas (SHEPHERD; WIKLIND, 2006).

A decisão de encerramento da empresa, de acordo com Sten (1998), pode ocorrer de duas maneiras: voluntária e involuntária. A primeira, de acordo com esse autor, diz respeito à iniciativa do próprio empreendedor em encerrar o negócio. Fatores motivadores dessa decisão são: aposentadoria, problemas de saúde, empregar-se novamente, venda da marca, morte de sócios, falta de sucessores, necessidade de dinheiro para iniciar outro negócio. Já na decisão involuntária, o encerramento ocorre contra a vontade do empreendedor, ou seja, de acordo com Sten (1998), o encerramento do negócio é motivado por fatores que independem da decisão do empreendedor, ocasionando, conseqüentemente, o fracasso do negócio. Assim, a decisão involuntária pode ter como causa fatores como: perda de clientes, perda de crédito, falência, falta de capital para investimento em matéria-prima e falta planejamento de negócio. Sendo assim, o fracasso pode ser compreendido como um resultado de uma situação que levou a empresa a encerrar suas atividades, mesmo que não tenha sido decretada a falência. A empresa, então, deixa de operar no mercado e encerra suas operações pelas mais diversas causas (STEN, 1998; SHEPHERD; WIKLIND, 2006).

Para compreender o fracasso das empresas, é preciso primeiramente compreender os motivos e as causas que levaram as mesmas ao fechamento. Para o Sebrae (2017), a maioria das empresas encerram suas atividades por fatores externos e internos. Sendo fatores externos: problemas nas condições externas de mercado, baixa cooperação dos acionistas (sócios), altas taxas de juros, dificuldades para obtenção de financiamento, crise econômica do país. Já os fatores internos são: falta de habilidade gerencial do empreendedor, falta de planejamento e gestão estratégica, problemas financeiros, falha no planejamento, lançamento e manutenção da linha de produtos e serviços no mercado e problemas com sócios.

Para Sten (1998), as causas da mortalidade das empresas podem ser divididas em três grupos: o empreendedor, a empresa e o ambiente. Em relação ao empreendedor, Pereira e Santos (1995) afirmam que a falta de experiência empresarial anterior e a falta de competência gerencial são fatores que podem levar ao fracasso. Além disso, conforme Dolabela (1999), um bom empreendedor que deseja alcançar o sucesso deve ter iniciativa, perseverança, autonomia, autoconfiança, otimismo, comprometimento, criatividade, espírito de líder, saber fixar metas, ter conhecimento do ramo em que atua, pensar a longo prazo, detectar oportunidades – a ausência dessas características pode acarretar no fracasso do negócio.

Outra causa da mortalidade de empresas diz respeito à própria empresa. Há problemas envolvendo a gestão do empreendimento que podem levar a empresa ao fracasso. Um desses problemas diz respeito à falta de formalização do planejamento do novo empreendimento por meio da elaboração de um plano de negócios. De acordo com o Sebrae (2013), o plano de negócio é um instrumento de gestão importante pois auxiliará o empreendedor a construir, passo a passo, o planejamento para o seu novo empreendimento. Além disso, o plano de negócios tem como função orientar e buscar informações detalhadas sobre o ramo em que se deseja atuar.

Para Pereira e Santos (1995), um bom plano de negócio irá analisar todas as áreas consideradas vitais que irão compor o futuro empreendimento: finanças, *marketing*, produção e recursos humanos. E quando não há um bom planejamento de negócio seja por curto, médio ou longo prazo, o risco que a empresa tem de fechar é alto.

É necessário que a empresa se atente aos riscos que o ambiente externo pode ocasionar e, caso se concretizem, levar a empresa à falência. De acordo com Oliveira (2005), há riscos fora do campo de ação e de controle do empreendedor e que afetarão diretamente o funcionamento do negócio. Esses riscos dizem respeito: ao governo, o sistema financeiro, os sindicatos, os consumidores, os fornecedores, os concorrentes. Além disso, Batista (2003) afirma que aspectos relacionados a clientes e fornecedores também poderão ameaçar a sobrevivência do negócio

5. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O proprietário da agência BD Viagens e Turismo tem formação na área de turismo e eventos (graduação) e adquiriu experiência na área de turismo realizando excursões rodoviárias no Brasil e também atuando como guia turístico. Posteriormente tornou-se sócio de outra agência de turismo, unindo as operações e passando a atuar como TP Turismo.

Já a proprietária da DV Viagens e Turismo é graduada em turismo e desde os 15 anos de idade auxiliava nas tarefas em uma agência de turismo de propriedade de uma tia. Aliado a isso, estudar o ensino médio no exterior (*high school*) também a incentivou para atuar na área de turismo e viagens.

A proprietária da agência PM Turismo é também formada em turismo. Ela tem experiência na área e em agência de viagens, pois havia trabalhado em duas agências antes de iniciar o seu próprio empreendimento. Há de se destacar que ela se tornou dona da agência por meio da compra de uma outra agência existente na cidade.

Diferentemente dos demais entrevistados, o proprietário da AH Viagens tem formação na área de ciências aeronáuticas e não possui experiência na área de viagens e turismo. O que o motivou a empreender nessa área foi a habilidade comercial que possuía e a tendência de expansão do setor de turismo no Brasil. Além disso, por ser uma agência franqueada, o suporte administrativo e operacional oferecido pelo franqueador foi um dos grandes atrativos para a abertura do negócio.

Foi possível verificar que, na AH Viagens e na PM Turismo, os ex-proprietários tinham sócios. Na AH Viagens os sócios mantinham um bom relacionamento. Porém, na PM Turismo os sócios não tinham um bom relacionamento e havia muitos conflitos, o que culminou no fechamento da empresa. Segundo Grzybovski e Tedesco (2002) a falta de diálogo ou a falha na comunicação entre os sócios pode dificultar uma boa relação entre eles e originar conflitos que podem levar a empresa a fechar.

Inicialmente, buscou-se compreender como os empreendedores tiveram a ideia para abertura da agência de turismo.

A BD Viagens e Turismo surgiu quando o proprietário, em seu segundo ano de faculdade, acumulou conhecimento que, somado às suas experiências com excursões rodoviárias e como guia turístico, despertaram interesse em abrir sua própria agência de turismo. Antes de abrir a empresa, ele realizou informalmente uma pesquisa de mercado para entender o funcionamento do setor de turismo bem como o comportamento do mercado de agências de turismo. O resultado favorável apontado pela pesquisa contribuiu para a decisão de abrir a agência. A empresa estava localizada na região central da cidade, com bastante circulação de pessoas e na proximidade de pontos importantes da cidade, tais como prefeitura, fórum de justiça, escolas e a catedral (marco turístico da cidade de Maringá). Porém, logo depois, ele formou sociedade com outra agência e juntas deram origem à TP Turismo, descontinuando as atividades da BD Viagens e Turismo. No início eram apenas dois sócios e, posteriormente, a sociedade passou a contar com mais um sócio investidor.

Já a ideia para iniciar a DV Viagens e Turismo surgiu quando a proprietária retornou ao Brasil depois de realizar um programa de *high school* no exterior. Com 19 anos de idade, decidiu não trabalhar mais na agência de turismo de propriedade de uma tia (agência esta que ela conhecia e trabalhava desde os 15 anos de idade). Com sua paixão pela área, a vivência no setor de turismo por meio do trabalho na agência e por querer inovação e uma proposta diferenciada no mercado, decidiu abrir sua própria agência de turismo juntamente com o seu namorado. A empresa estava localizada na região central da cidade e esse local foi escolhido por ter bastante circulação de pessoas e por ter vários prédios comerciais no entorno.

A PM Turismo, de acordo com a proprietária, era uma agência de turismo já atuante no mercado mas que foi colocada à venda. Foi quando a empreendedora que a adquiriu decidiu sair de uma agência de turismo na qual estava trabalhando como funcionária e comprar a PM Turismo por acreditar que seria um bom negócio. Além da experiência e

afinidade com a área de turismo, a proprietária afirma que outros fatores influenciaram a aquisição da agência: a agência atuava no mercado há 7 anos e possuía boa reputação junto aos clientes e concorrentes, boa infraestrutura física e de pessoal. No início, a empresa estava localizada na região central da cidade. Mas, devido ao dono do ponto comercial solicitar a retirada da empresa do local, foi necessário mudar a empresa para outro endereço, também no centro da cidade, que possuía bastante circulação de pessoas e, com um diferencial: estacionamento próprio.

O proprietário da franquia AH Viagens decidiu abrir a agência no ano de 2015. Nesse período, surgiu a oportunidade de comprar a franquia que consiste em uma agência de turismo virtual em que o franqueado tem a possibilidade trabalhar em sistema de *home office*, sem a necessidade de estrutura física ou ponto comercial para atendimento dos clientes. Dentre os entrevistados, é o único que não possuía experiência anterior na área de turismo, tampouco realizou pesquisa de mercado ou algum tipo de planejamento formal para abertura do negócio.

Percebe-se que os proprietários não realizaram uma avaliação da atratividade do setor no mercado, estudo dos pontos fortes e fracos que os concorrentes possuíam, análise das ameaças do ambiente externo e também não programaram estratégias futuras por meio da elaboração de um plano de negócios. De acordo com o Sebrae (2013), o plano de negócios é um importante instrumento de planejamento e gestão que formalizará todos os aspectos administrativos e operacionais auxiliando o candidato a empresário a construir um roteiro por meio do qual planejará o novo empreendimento. Porém, ficou evidente na fala dos entrevistados que essa formalização do planejamento do novo empreendimento por meio do plano de negócios não foi realizada feita.

Outro aspecto investigado foi em relação ao investimento inicial para abertura da empresa. Também foi analisado se houve (ou não) controle financeiro adequado de cada empresa durante o seu período da atividade. É importante ressaltar que todos os empreendedores utilizaram capital próprio para abertura do negócio. Tal aspecto pode ser observado na transcrição dos trechos das entrevistas feita a seguir.

[...] dinheiro, dinheiro, não tinha muito. Comecei com turismo rodoviário, foi dando dinheiro, daí eu resolvi montar a agência... os recursos das viagens que faziam foi montando conforme dava pra montar (PROPRIETÁRIO DA TP TURISMO).

[...] eu já tinha um dinheiro guardado porque quando surgiu essa ideia, eu fiquei uma média de 2 anos guardando dinheiro. E ele como já tinha um negócio, ele vendeu e com esse dinheiro ele investiu também. Então o investimento para abrir uma agência é baixo, porque você precisa só de uma estrutura e de um caixa que é baixo, não precisa ser alto. E então não precisamos de empréstimo (PROPRIETÁRIA DA DV TURISMO).

[...] tinha capital próprio [...] Como eu comprei a empresa o capital foi maior do que se eu tivesse aberto uma outra empresa, porque eu já comprei pelo nome que tinha no mercado, mais de 7 anos de mercado então acabei depois analisando eu acabei pagando mais pelo nome que ela já tinha do que se eu tivesse aberto outra agência [...] Investi logo de uma vez, descapitalizei para fazer manutenção (PROPRIETÁRIA DA PM TURISMO).

[...] parcelei no cartão (PROPRIETÁRIO DA AH VIAGENS).

Em relação ao controle financeiro, o proprietário da TP Turismo mencionou que a empresa não tinha planejamento do fluxo de caixa e também não tinha controle de despesas. Tal fato possibilitou a um dos sócios uso do dinheiro da empresa para pagamentos de despesas particulares e familiares. Com isso, a empresa começou a ter muitas dívidas e precisou fazer alguns empréstimos e também utilizar cheque especial do banco com o qual a empresa mantinha relacionamento comercial.

Já na DV Viagens e Turismo, a proprietária mencionou que as despesas dos sócios eram separadas das despesas da empresa. A proprietária destacou que a empresa possuía um *software* próprio para agências de turismo que realizava o controle de despesas e fluxo de caixa. Os funcionários tinham como tarefa inserir as informações corretas. Além disso, a empresa dispunha de um funcionário responsável pela parte financeira da empresa. No decorrer dos anos, a agência teve um problema de inadimplência com uma empresa (cliente pessoa jurídica) e essa dívida fez com que a agência tivesse que buscar empréstimo junto a um banco

para poder quitá-la. A proprietária enfatizou a aversão ao empréstimo bancário mas que naquele caso, não houve outra alternativa.

A PM Turismo também utilizava um *software* próprio para gestão de agências de turismo que realizava o controle de despesas e fluxo de caixa. A empresa contava com um funcionário que respondia pelo setor financeiro. Porém, com aproximadamente um ano de funcionamento, a empresa necessitou fazer empréstimo junto a um banco uma vez que a quantidade de clientes (pessoa física e jurídica) inadimplentes aumentou bastante além da grande quantidade de cheques devolvidos e problemas com clonagem de cartões de crédito. Isso tudo acabou por gerar prejuízo para a empresa obrigando-a a contrair mais empréstimos além de investir dinheiro de outros serviços da agência no saneamento dessas dívidas.

Quanto a AH Viagens, tanto o investimento inicial quanto as suas despesas foram parcelados no cartão de crédito do proprietário, especialmente as despesas referentes ao pagamento do valor da franquia. Ele não fazia um controle de despesas e fluxo de caixa por acreditar que não havia necessidade já que o mesmo só tinha custo deste parcelamento e depois ele só recebia os valores das comissões de acordo com os produtos e vendas fechadas pela franquia.

De acordo com Pereira e Santos (1995) a gestão financeira é uma das causas que levam uma empresa ao fracasso, caso o empreendedor não a conduza de forma correta. Foi possível identificar que os proprietários da TP Turismo e da AH Viagens não realizavam acompanhamento e gestão adequada de contas a pagar e a receber, tampouco um controle de fluxo de caixa. Já os proprietários da DV Viagem e Turismo e PM Turismo realizavam esses controles financeiros, mas com o decorrer do tempo (devido a vários problemas financeiros) os mesmos passaram a não realizar mais esse controle. Constatou-se também a falta de uma política de retiradas fixas dos sócios, possibilitando que em uma das empresas o sócio fizesse pagamentos de contas de natureza pessoal.

Outro aspecto analisado foi em relação à equipe de trabalho. Verificou-se que todas as empresas possuíam funcionários qualificados e com experiências na área de turismo. Isto é, eram compostas por equipe de vendas e assistente financeiro, além de contar com a participação dos

proprietários e sócios nas atividades cotidianas da empresa. O ambiente de trabalho e o relacionamento entre os funcionários eram, de acordo com os entrevistados, tranquilo e agradável, conforme descrito nos trechos de entrevista a seguir.

[...] era tranquilo, eu só tinha problema com a sociedade[...] Eu era proprietário e também vendedor (PROPRIETÁRIO DA TP TURISMO).

[...] bem mais tranquilo do que hoje, porque antigamente a maioria tinha recém se formado em turismo e como eu já tinha uma certa experiência eu que ensinei muito, tinha um certo respeito, uma certa admiração, sempre perguntando e tirando dúvidas, um ajudando o outro porque estavam no mesmo barco (PROPRIETÁRIA DA DV TURISMO).

[...] eles tinham um bom relacionamento. Tanto que fazíamos confraternização, sempre procurava ter uma amizade assim fora de agência para termos um melhor convívio dentro (PROPRIETÁRIA DA PM TURISMO).

Sempre que possível, os funcionários passavam por treinamentos com as empresas com as quais as agências tinham algum tipo de vínculo (por exemplo, companhias aéreas). Exceto a AH Viagens que não realizava treinamentos, por ser composta apenas pelo proprietário e não tendo funcionários. Por fim, devido ao funcionamento em sistema de *home office*, a AH Turismo utilizava-se apenas de divulgações dos serviços em redes sociais e *mailing* como estratégias de *marketing*.

Quanto ao planejamento de *marketing* cada empresa apresentava um diferencial, conforme descrito a seguir.

A TP Turismo tinha a estratégia de *marketing* pautada em campanha publicitária veiculada em um canal de televisão local. De acordo com o proprietário, esse era o grande diferencial da empresa pois nenhum concorrente adotara estratégia semelhante. As viagens, passeios e excursões realizadas pela agência eram filmadas e parte das imagens era editada e veiculada no canal de televisão em forma de reportagens e propagandas. Também foram realizadas propagandas e promoções em jornais, revistas e *outdoor*, do mesmo modo que a concorrência fazia.

Para a DV Viagens e Turismo, o planejamento de *marketing* era pautado no atendimento personalizado. De acordo com a proprietária, a empresa prestava atendimento e serviço únicos. A atenção e exclusividade ao cliente eram dadas desde a solicitação do orçamento até o retorno de viagem.

A estratégia de *marketing* da PM Turismo estava baseada no atendimento diferenciado, no nome da empresa (já conhecido pelo mercado) e na disponibilidade de estacionamento próprio. A oferta de pacotes de turismo para escolas e colégios da cidade que realizavam excursões com os alunos também era uma estratégia mercadológica adotada pela empresa. Além dessas, a empresa realizava campanhas publicitárias em rádios, na TV, como também por meio de *flyers* e *outdoors* espalhados na cidade.

Assim, a partir das entrevistas com os proprietários das agências de turismo, foi possível identificar diversos fatores que contribuíram para o fracasso do negócio e, conseqüentemente, levaram as empresas a fecharem suas portas. Dentre esses fatores destacam-se: conflitos entre sócios, falta de planejamento estratégico antes e depois da abertura da empresa, falta de uma gestão financeira adequada, inadimplência de clientes, cheques devolvidos, carnês e faturas não pagas, cartão de crédito clonado, processos judiciais, acúmulos de empréstimos e de capital de giro, concorrência com agências de turismo *online* (das quais os clientes passaram a comprar os serviços, antes prestados pelas agências de turismo físicas), perda de clientes para concorrentes e a falta de dedicação.

Todos esses fatores contribuíram para o fracasso dos empreendimentos, porém, na perspectiva dos empreendedores, as causas do fracasso foram outras.

[...] foi a sociedade e mercado. O mercado do turismo deu uma caída com a internet, pela facilidade de compra *online* e isso prejudicou bastante (PROPRIETÁRIO DA TP TURISMO).

De acordo com o trecho de entrevista transcrito acima, na visão do proprietário da TP Turismo, o que levou o negócio à falência foram problemas com o sócio e o comportamento do mercado. Segundo Grzybovski e Tedesco (2002) a falta de diálogo ou a má comunicação

entre os sócios pode acarretar conflitos e, com isso, levar a empresa a fechar. Além disso, o avanço tecnológico com a abertura de sites *online* onde os clientes conseguem fazer suas próprias compras sem precisar sair de casa e, muitas vezes, pagando um valor bem menor em relação às agências de turismo “físicas”.

As proprietárias da DV Viagens e Turismo e da PM Turismo tiveram os mesmos problemas que levaram a empresa ao fechamento. Isto é, falta de habilidade no setor financeiro, inadimplência dos clientes e acúmulos de empréstimos sem conseguir pagá-los. Conforme é possível verificar nos trechos de entrevista transcritos a seguir.

[...] Então, na verdade, o primeiro foi que o meu sócio na época como ele era formado em comércio exterior ele recebeu uma proposta muito boa pra trabalhar na área dele e ele veio conversar comigo e daí eu comprei a parte dele e ele saiu da sociedade pra ir pro ramo dele. E eu senti um pouco de dificuldade já logo de cara com a parte financeira porque eu sou vendedora, eu não sou administradora. Eu sou zero para administrar, então eu já senti certa dificuldade aí acabei me perdendo um pouco durante uns meses[...] Mas na verdade o maior motivo do fechamento da empresa, além daquela inadimplência que nós tivemos que fazer o financiamento, pagar esse financiamento isso acabou virando um pouco uma bola de neve porque nós fizemos um financiamento, estávamos pagando algo que não havíamos recebido, isso é está saindo um dinheiro da empresa que não entrou [...] aí na sequência o financeiro saiu, aí acaba aumentando aquilo porque você perde um pouco o controle. E na verdade o terceiro motivo é porque eu mudei de Maringá, eu vim para a Londrina, eu casei e vim pra cá e esse foi um dos motivos do qual eu mudei pra cá e hoje eu tenho minha agência aqui (PROPRIETÁRIA DA DV TURISMO).

[...] não tinha mais como sobreviver. Porque fui fazendo empréstimos, capital de giro, empréstimo no cartão e depois peguei um empréstimo maior, além de ter esses sessenta mil reais de cartão clonado e daí eu não tinha mais estrutura. Porque a comissão era muito pouca, foi na época que parou de dar comissão as companhias aéreas, aí com a entrada da internet que foi nesse mesmo período entrou como concorrência, aí tínhamos que

cobrar a parte, ou seja, mais caro que na internet. Então nós conseguimos sentir que quem comprava na agência era quem queria um atendimento diferenciado, segurança na compra mas mesmo assim foi diminuindo a clientela, principalmente, por causa da internet [...] nós perdemos as escolas, entrou uma outra concorrência em excursões terrestres e depois fomos perdendo isso, porque tínhamos que cobrar e não podia cobrar tanto que se não, ficava mais caro que a internet [...] tive também que ir 3 vezes para a justiça, mesmo não sendo meu produto por eu ser corresponsável, mesmo não sendo minha culpa (PROPRIETÁRIA DA PM TURISMO).

Essas falas corroboram com a pesquisa realizada pelo Sebrae (2017) que aponta os principais fatores que levam ao fechamento de empresas: falta de clientes, maus pagadores, falta de habilidade gerencial, falta de planejamento, problemas financeiros, concorrência, inadimplência.

Quanto ao proprietário da AH Viagens, mencionou que realizava poucas vendas e não conseguia se dedicar à empresa. Segundo o Sebrae (2017) a falha no tempo e na dedicação do serviço prestado podem ser fatores de fracasso. Segue o comentário do entrevistado realizado durante a entrevista.

[...] Eu acho que tinha muito pedido de orçamento, mas era muita gente só pesquisando. Eu fazia orçamentos e as pessoas não fechava. Não era por preço porque AH Viagens tinha preço, os preços da CVC a gente tinha, mas eram pessoas que não ia fechar naquele momento e tomava muito meu tempo e foi aí que eu decidi fechar. Não dava tempo para me dedicar (PROPRIETÁRIO DA AH TURISMO).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo compreender e analisar, a partir da perspectiva dos empreendedores, quais as principais causas para o fracasso e falência de micro e pequenas empresas de agências de turismo na cidade de Maringá- PR.

Foi possível verificar que os empreendedores tinham experiências na área de turismo, exceto um deles que tinha experiência apenas na área comercial. Verificou-se que os mesmos não realizaram um plano de negócio para abertura da empresa nem durante o período de atividade do empreendimento.

De acordo com as análises, foi possível identificar que os motivos que levaram essas empresas ao fechamento foram: conflitos entre sócios, falta de planejamento estratégico, falta de uma gestão financeira qualificada, falta de um controle de caixa, inadimplências de empresas e pessoas físicas, cheques devolvidos, carnês e faturas não pagas, cartão clonado, processos judiciais, acúmulos de empréstimos e de capital de giro, a abertura de agências *online* (que fizeram com que os clientes passassem a comprar pela internet), perda de clientes para concorrentes e a falta de dedicação.

Conclui-se, que estes negócios fracassaram ou faliram porque falharam em todas as categorias analisadas: empreendedor, empresa e ambiente. Percebeu-se, ainda, que os ex-proprietários não tentaram reerguer a empresa, mas, simplesmente fecharam as portas, alguns, continuando com outras empresas.

Uma das limitações enfrentadas pela pesquisa foi a falta de material bibliográfico, pois, são escassos os estudos voltados para análise da mortalidade de empresas, especialmente de micro e pequenas empresas. Além disso, houve dificuldade em se obter dados na Junta Comercial do Paraná (JUCEPAR) devido aos dados estarem incompletos e até mesmo pela falta de sensibilidade do atendimento da Junta em compreender quais dados eram necessários e quais relatórios poderiam ser gerados para se obter tais dados. O CADASTUR também se mostrou incompleto.

Para uma pesquisa futura, sugere-se ampliar a investigação entrevistando-se mais ex-proprietários de agências de turismo na cidade de Maringá e região, sobretudo para compreender e analisar os fatores de mortalidade nas micro e pequenas empresas e, também, com o intuito de verificar se apresentam os mesmos ou diferentes resultados.

Enfim, verificou-se que não existe apenas um fator que pode levar as micro e pequenas empresas à mortalidade, mas são vários os fatores que acumulam e levam as empresas ao fechamento. Cabe ao empreendedor realizar planos e estratégias contínuas que levem sua empresa ao sucesso.

REFERÊNCIAS

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson, 2007.

BATISTA, A. **Estratégias de desenvolvimento e fatores críticos**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral; Programa de Desenvolvimento de Lideranças; Sistema SEBRAE, 2003.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BRASIL. Lei complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 25 março 2017.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 14. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

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

DUTRA, I. de S.; PREVIDELLI, J. de J. **Traço do perfil de dirigentes e de gestão em PMEs encerradas em um município norte paranaense**. Maringá: Eduem, 2007.

FIGUEIREDO, A. M. ; SOUZA, S. R. G. de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses:** da redação científica à apresentação do texto final. 4. Ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

GRZYBOVSKI, D; TEDESCO, J. C. **Empresa Familiar:** Tendências e Racionalidades em conflito. Passo Fundo: UFP, 2002.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil – 2015.** Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/\\$File/7347.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/$File/7347.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2017.

MARTINS JUNIOR, J. **Como elaborar um projeto de pesquisa.** In: Como escrever trabalhos de conclusão de cursos. 4. ed. Petrópolis: Vozes. 2010

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social.** Petrópolis: Vozes, 2007.

MISUNAGA, H. Y.; MIYATAKE, A. K.; FILIPPIN, M. Mortalidade de micro e pequenas empresas: ensaio teórico sobre motivos do fechamento prematuro de empresas e lacunas de pesquisa. In: VII EGEPE Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 7, 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2012.

OLIVEIRA, J. **Empreendedorismo no âmbito da administração pública.** Líder de Bandeirantes, 2005.

PEREIRA, H.J.; SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio.** Brasília: Sebrae, 1995.

PINHEIRO, R. M.; CASTRO, G. C. de; SILVA, H. H.; NUNES, J. M. G. **Pesquisa de mercado.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Coleção estudos e pesquisas. Brasília: Sebrae. 2013.

_____. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2014.

_____. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016.

_____. **Sobrevivência das Empresas no Brasil 2016**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

SHEPHERD, D. A.; WIKLIND, J. **Success and failure at research on business failure and learning from it**. Foundation and trends in entrepreneurship, v. 2, 2006.

STEN, J. Exit – Success or failure? In: International Council of Small Business, ICSB Conference. Singapura, 1998. **Anais...** Singapura, 1998.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FACILITADORA DE APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO EM SALA DE AULA

Lilian Gonçalves

Mestre - Unicesumar
liliangc250@hotmail.com

Valdelice dos Anjos Rasimaviko Rejani

Mestre - Unicesumar
valdelicearr@gmail.com

Regiane da Silva Macuch

Doutora - Unicesumar
rmacuch@gmail.com

INTRODUÇÃO

A organização escolar é constituída por pessoas que possuem ideais, necessidades e atividades focadas nos processos de ensinar e de aprender. Quando o processo de ensino é sistemático e integrado, propicia ao aluno o desenvolvimento da aprendizagem com significado e, conseqüentemente, a criação de novos conhecimentos.

Para gerir os conhecimentos em sala de aula faz-se necessário focar em pessoas, processos, tecnologias e práticas inovadoras. Neste sentido, este texto apresenta o olhar da gestão do conhecimento no ambiente escolar como facilitadora da aprendizagem e da inovação em sala de aula.

2. METODOLOGIA

Pesquisa de abordagem qualitativa por meio de análise documental e estudo de campo, ocorrida no Instituto de Educação Estadual de Maringá. A instituição oferece cursos técnicos subsequentes ao Ensino Médio, dos quais foram selecionados, para realizar esta pesquisa, os cursos de Administração e de Logística, que possuem duração de 03 e 02 semestres, respectivamente, e são frequentados por alunos que concluíram o Ensino Médio e pretendem se profissionalizar.

O procedimento para a coleta de dados deu-se por meio de entrevista com uma docente dos referidos cursos, e teve como intuito levantar informações sobre práticas educativas que podem contribuir para melhoria qualitativa da gestão do conhecimento do aluno a partir da “Espiral do Conhecimento” de Nonaka e Takeuchi(1997). Para os autores, a Espiral do Conhecimento é o conjunto de quatro formas de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e interna-lização) que envolve a Gestão do Conhecimento em uma organização.

A entrevista seguiu roteiro semiestruturado com perguntas abertas estruturadas em três eixos, a saber: 1) relato da experiência como facilitadora da aprendizagem em cursos técnicos; 2) como a mediação em

sala de aula pode contribuir para a conversão de conhecimento tácito e explícito de maneira significativa para o aluno?; e 3) quais metodologias e/ou estratégias são utilizadas para propiciar a conversão desses conhecimentos (tácito/explicito) em sala de aula?

A professora entrevistada aceitou participar do estudo, e assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A entrevista foi gravada e, posteriormente, organizada para que os dados pudessem ser considerados. A análise ocorreu a partir da técnica denominada “Análise de Conteúdo” de Bardin(2010).

Segundo o Projeto Político da escola, o egresso do curso de Administração é denominado Técnico de Administração e:

[...] domina conteúdos e processos relevantes do conhecimento científico, tecnológico, social e cultural utilizando suas diferentes linguagens, o que lhe confere autonomia intelectual e moral para acompanhar as mudanças, de modo a intervir no mundo do trabalho. Executa as funções de apoio administrativo: protocolo e arquivo, confecção e expedição de documentos administrativos e controle de estoques. Opera sistemas de informações gerenciais de pessoal e material. Utiliza ferramentas da informática básica, como suporte às operações organizacionais (SEED, 2016, p. 296).

Já o egresso do curso de Logística, denominado Técnico de Logística, possui domínio dos conteúdos e processos pertinentes ao conhecimento científico, tecnológico, social e cultural fazendo uso de diferentes linguagens, conferindo-lhe autonomia intelectual e moral para acompanhar as mudanças e para conseguir intervir no mundo do trabalho, orientado por valores éticos que dão suporte a convivência democrática. Realiza procedimentos de transportes, armazenamento e distribuição das cadeias de suprimentos. Agenda programa de manutenção de máquinas e equipamentos, supervisiona processos de compras, recebimento, movimentação, expedição e distribuição de materiais e produtos, e presta serviços de atendimento aos clientes (SEED, 2016).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O que significa, na prática, inovação em sala de aula? Inovação na sala de aula é uma resposta criativa e eficaz para uma situação-problema. (ARAGÃO, 2006). Para tal, é crucial refletir sobre os elementos essenciais em uma sala de aula e suas funções. Uma sala de aula pode prescindir de tudo, menos da relação entre professor, aluno e conhecimento. Desse modo, neste tópico serão considerados conceitos estruturais para sustentar a temática proposta neste texto.

3.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A partir de década de 1950, o conhecimento passou a ser estudado como fator de competitividade e inovação dentro das organizações empresariais. Pode-se dizer que o conhecimento não é apenas trabalho, mas uma fonte de valor (OLIVEIRA; MORAES, 2016). Bukowitz e Williams(2002) enfatizam que conhecimento, existente ou novo, passa a ser valorizado pela organização quando está contido nos processos por ela executados, nos sistemas utilizados ou na cultura organizacional.

Segundo Davenport e Prusak(1998), não adianta dispor de conhecimento importante se não se promove o seu compartilhamento entre os indivíduos de uma organização. Para Nonaka e Takeuchi(2008), o processo organizacional deve valorizar o conhecimento dos sujeitos por meio do diálogo, das discussões e do compartilhamento de experiências. Assim, o conhecimento individual passou a ter significado relevante para as organizações modernas, no entanto, para que possa ser valorizado, necessita ser identificado.

O processo de conversão do conhecimento individual (tácito) para o organizacional (explícito) proposto por Nonaka e Takeuchi(1997) possui ponto de partida conforme modelo descrito pela Figura 1.



Figura 1: Modelo de conversão do conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi(1997).

O conhecimento e suas conversões ocorrem pela interação entre conhecimento tácito *versus* tácito, conhecimento tácito *versus* explícito, conhecimento explícito *versus* tácito e conhecimento explícito *versus* explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). A preocupação dos autores em definir estas formas de conhecimento se sustenta na ideia de que o conhecimento é intangível por pertencer aos sujeitos, mas que ao ser convertido, de forma consciente, de tácito para explícito, torna-se uma das bases para que se possa gerir o conhecimento nas organizações.

O conhecimento explícito pode ser codificado formal e linguisticamente, sendo de fácil transmissão e armazenamento, uma vez que é expresso por palavras ou algoritmos e, dessa forma, é passível de ser codificado e reconstruído. Já o conhecimento tácito pode ser visto como modelo mental que reflete experiências, valores, crenças e emoções de cada indivíduo e, para que possa ser convertido, necessita passar por quatro fases: socialização, externalização, combinação e internalização.

A etapa da socialização representa a conversão do conhecimento tácito para tácito, ou seja, o compartilhamento de conhecimentos entre indivíduos e ocorre por meio da comunicação informal, em ambientes

sociais. Este conhecimento tende a ficar na esfera do tácito por apresentar características empíricas.

Na segunda etapa, denominada de externalização, ocorre a conversão do conhecimento tácito para explícito, ou seja, o conhecimento tácito se torna explícito por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Esse processo foi definido por Nonaka e Takeuchi(1997) como “de criação de conhecimento”. Desse modo, o conhecimento tácito ao ser convertido em explícito torna o saber um bem tangível, uma vez que não é mais individual e empírico, mas coletivo, podendo ser documentado e permanente.

Uma vez socializado e externalizado, o conhecimento passa pela fase da combinação. Nesta, ocorre a conversão do conhecimento explícito para explícito, ou seja, ele é classificado e sistematizado em um sistema organizacional que formará um repositório, o qual ficará codificado e armazenado para acesso da organização.

Na última etapa, da internalização, o conhecimento explícito se converterá novamente em tácito. Assim, um novo conhecimento pode ser gerado pelo indivíduo, que ao internalizar o conhecimento explícito ou coletivo, ou seja, construí-lo dentro de si mesmo por meio de processos cognitivos individuais, poderá, em nova ocasião, externalizá-lo de forma única e pessoal. Assim, gera-se um novo ciclo do conhecimento, do indivíduo para o coletivo e do coletivo para o indivíduo, de forma sucessiva e circular.

A criação do conhecimento não é um processo sequencial, irá depender de interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito, dessa forma as organizações devem produzir e desenvolver ferramentas, estruturas e modelos para que seja formulado o compartilhamento do conhecimento. A espiral do conhecimento é uma atividade considerada contínua de conhecimento de fluxo, de partilha, e de conversão por meio dos indivíduos, da comunidade, e da própria organização (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 54).

No modelo de gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi(1997), há ênfase na conversão do conhecimento tácito para explícito. Esta

conversão do conhecimento individual para o conhecimento coletivo ocorre em toda e qualquer organização, portanto, não é diferente em ambiente escolar. Entretanto, o ambiente escolar apresenta características próprias e diferenciadas em relação ao ambiente empresarial, mas ambos necessitam da gestão na busca por suas finalidades.

3.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESCOLA

A escola, compreendida como organização social, precisa ser gerida de acordo com suas características e responsabilidades peculiares. Canário(2007) descreve a escola como uma organização viva que constantemente se altera, modifica-se e se constrói.

Uma vez que possui importante papel na formação humana e nas dimensões políticas, pedagógicas e sociais, a gestão escolar deve ser voltada para a transformação social, com ênfase na participação integrada entre professores, pais, comunidade e demais funcionários.

Na Constituição Federal de 1988, a gestão escolar está disposta no Art. 206 como “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9394/96, no seu Art. 14, destaca o preceito da gestão democrática como um dos seus princípios, pressupondo-a como um trabalho coletivo, participativo e dialógico.

Nessa perspectiva, a gestão escolar pode ser contextualizada em três dimensões que propiciam a garantia do processo educacional. A primeira é a *gestão pedagógica*, na qual o fomentador é o professor que irá gerir as estratégias pedagógicas em sala de aula. Na sequência, tem-se a *gestão de recursos humanos* que engloba a gestão de pessoas envolvidas direta e indiretamente com a escola e, fica a cargo do diretor da escola ou melhor, o gestor escolar. Por fim, a *gestão administrativa* tem seu foco voltado aos recursos financeiros e demais trâmites burocráticos da organização escolar (FREITAS; OLIVEIRA; FREITAS, 2018).

Sendo assim, gestão escolar e gestão do conhecimento podem convergir esforços para a criação de valor em educação. Esta criação de

valor em educação pode ocorrer por meio da coordenação do tripé da gestão que envolve pessoas, processos e tecnologias (DALKIR, 2005). Neste contexto, o papel do gestor é fundamental para coordenar ações, sejam elas pedagógicas, administrativas ou financeiras e, no caso deste texto, o foco dessas ações estará no papel do professor como gestor do conhecimento em sala de aula em busca de uma escola aprendente.

Para Senge(2010), o significado básico de uma organização que aprende está no fato dela estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. Segundo o autor, as organizações só aprendem por meio dos indivíduos. Assim, as organizações que mais aprendem têm como características a convergência de cinco disciplinas.

Senge afirma que estas disciplinas representam o conjunto de práticas de aprendizagem por meio das quais o indivíduo se modifica, adquirindo novas habilidades, experiências e níveis de consciência de si, que envolvem: domínio pessoal, contestação dos modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

A primeira disciplina relaciona-se com a tomada de consciência do sujeito para o desenvolvimento de suas capacidades. Esta atitude é um misto de auto e hetero-conhecimento. A segunda disciplina tem por objetivo promover que cada sujeito ponha em causa seus modelos mentais no sentido de estar consciente dos pensamentos por trás de suas decisões. Senge ainda salienta que “[...] é desafiante pensar que, enquanto reconhecemos as estruturas das nossas organizações, reconhecermos também as estruturas internas dos nossos modelos mentais” (SENGE, 1998, p.23).

A terceira disciplina, a visão compartilhada, pressupõe que as pessoas aprendam, não por serem obrigadas, mas porque almejam. Esta, impulsiona a quarta disciplina, a aprendizagem em grupo. Nela, promove-se o diálogo, e assim, buscam-se soluções para o problema em questão dentro do grupo, de modo a valorizar e saber ouvir a exposição de pontos de vista, e o saber ouvir para a tomada de decisões em grupo. A quinta disciplina refere-se ao sentido de perceber o mundo como um conjunto integrado de acontecimentos e interrelações.

As cinco disciplinas, “quando desenvolvidas em conjunto podem ter um impacto significativo e mensurável sobre o nosso desempenho. Os esforços para desenvolver capacidades de aprendizagem misturam mudanças ‘comportamentais’ e ‘técnicas [...]’ (SENGE, 1998, p.25).

3.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO, METODOLOGIAS ATIVAS E CAPITAL INTELECTUAL EM SALA DE AULA

Nas organizações educacionais, no contexto da sala de aula, o papel do gestor é assumido pelo professor. Este, assume a posição de integrar, direcionar e orientar a comunidade interna escolar, ou seja, seus alunos, para que todos atinjam os objetivos a que estão vinculados. Neste caso, a função do professor-gestor é promover ações e estratégias para que seus alunos desenvolvam plenamente suas atividades, e assim, aprendam.

Em dias atuais, espera-se que professores-gestores façam uso do mecanismo da dialogicidade para o favorecimento da criação do conhecimento e da autonomia crítica de seus alunos, de forma que estes assumam-se como protagonistas de suas aprendizagens. Os professores-gestores passam a ter o papel de provocar, instigar, e inspirar a busca do saber pelos alunos. Freire(2003, p. 45) enfatiza que “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua própria produção”. Assim, mais do que repassar conteúdo, o papel do professor é promover aprendizagem.

Nesta ambiência¹, o professor-gestor tem a função de mediar relações, promover estratégias para que o aluno possa aprender de forma significativa (AUSUBEL, 1983). Assim, o professor precisa promover que os conhecimentos tácitos dos alunos se transformem em explícitos por meio da interação e da mediação em sala de aula desses conhecimentos por meio do Ciclo do Conhecimento (NONAKA, TAKEUCHI 1997).

A aprendizagem significativa verifica-se quando o estudante percebe que o material a estudar se relaciona com os seus próprios

¹ Ambiência: conjunto de características sociais, culturais, emocionais, etc., que rodeiam uma pessoa e que influenciam seu comportamento.

objetivos. [...]. A aprendizagem é facilitada quando o aluno participa responsabilmente do seu processo. A aprendizagem autoiniciada que envolve toda a pessoa do aprendiz – seus sentimentos tanto quanto sua inteligência – é a mais durável e penetrante (GADOTTI, 1994, p.181).

Para que a aprendizagem significativa ocorra, faz-se necessária a contextualização do conteúdo explorado em sala de aula pela adoção de metodologias focadas no aprender, como por exemplo, a aprendizagem baseada na resolução de problemas.

A metodologia de Resolução de Problemas fundamenta-se:

[...] no uso contextualizado de uma situação problema para o aprendizado autodirigido. Enquanto que nos métodos convencionais o objetivo é a transmissão do conhecimento centrada no professor, em conteúdos disciplinares, na aprendizagem baseada na resolução de problemas, o aprendizado passa a ser centrado no aluno, que deixa de ser um receptor passivo da informação para ser agente ativo por seu aprendizado. Nesse contexto, o professor atua como orientador ou facilitador nos grupos de trabalho ou estudo, nos quais a interação entre professor-aluno é muito mais intensa do que em aulas puramente expositivas (ARAÚJO, 2009, p.79).

Assim, para a educação profissional de nível técnico, como é o caso considerado neste estudo, as estratégias pedagógicas essenciais implicam em:

Discussão de temas e tópicos de interesse para a formação profissional. – Trabalho em equipe com tarefas que exigem colaboração de todos. – Estudo de casos relacionados com áreas de formação profissional específica. – Debates sobre temas da atualidade. – Geração de ideias (brainstorming) para buscar a solução de um problema. – Produção de mapas conceituais para esclarecer e aprofundar conceitos e ideias. – Modelagem e simulação de processos e sistemas típicos da área de formação. – Criação de sites ou redes sociais visando aprendizagem cooperativa. – Elaboração de questões de pesquisa na área científica e tecnológica (BONWELL; EISON 1991, p.3).

Qualquer estratégia ou metodologia que propicie ao aluno a participação ativa no processo de construção do conhecimento contribui

para um ambiente ativo de aprendizagem. Desse modo, a promoção da aprendizagem ativa necessita da gestão do conhecimento para propiciar o desenvolvimento do capital intelectual e humano na escola.

Na perspectiva empresarial, Vaz *et al.* (2015), com base em Edvinsson e Malone (1998), também conceituam capital intelectual pela analogia da árvore, na qual, a parte visível, tronco, galhos, folhas e frutos, são os ativos físicos. Assim, quanto maior for o tronco, grandes galhos e abundância de folhas e frutos, melhor será a saúde dessa organização. A parte invisível, as raízes, formam os ativos intangíveis, que permitem prever a saúde futura da organização, ou seja, o capital intelectual.

Sousa, Ribeiro e Rodriguez (2016) tomam como base de estudo as ideias de Stewart (2001), referente ao capital intelectual, que consiste na somatória do capital humano (expertise, poder de inovação, habilidades e conhecimento das pessoas), capital estrutural (propriedade intelectual, metodologias) e capital cliente (relacionamento com cliente), isto é, a soma do conhecimento de todos dentro de uma organização. Desse modo, capital intelectual pode ser entendido como a força motriz do crescimento de uma organização.

Portanto, para que a organização escolar propicie um ambiente favorável à formulação de processos de criação e compartilhamento de conhecimentos e fomentar o desenvolvimento do capital intelectual da escola, precisa de formação continuada aos professores, adequação do espaço físico (salas, mobiliário, laboratórios), bem como tempo e espaço adequados para o desenvolvimento da aprendizagem intelectual e humana dos alunos.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na entrevista com a docente dos cursos técnicos de Administração e de Logística, a primeira pergunta buscou estabelecer o nível de conhecimento da mesma em relação ao tema deste estudo, ou seja, a identificação de sua experiência como facilitadora da aprendizagem em ambiente escolar. Assim, a docente descreveu sua trajetória acadêmica e

relatou que iniciou sua atuação docente no ano de 2011, no contexto de uma instituição de ensino superior particular. Atualmente, com sua experiência no ensino público técnico, ela tem propiciado a condução da aprendizagem de seus alunos de forma mais autônoma, e busca ir ao encontro da necessidade do aluno em aprender com significado.

Quando questionada sobre as estratégias que propiciam a gestão do conhecimento do aluno, a docente comentou que prioriza a aprendizagem com base na resolução de problemas, principalmente no curso técnico de logística, uma vez que os alunos trazem problemas reais de suas rotinas de trabalho ligados à área. Dessa forma, após ser apresentado o problema, é realizado o *brainstorming*² com os alunos para se estabelecer uma provável solução. Ela comentou que a participação dos alunos com sugestões, debates e relatos sobre problemas similares é total e intensa.

Ao ser questionada sobre como sua função como mediadora das aprendizagens poderia auxiliar a gestão do conhecimento do aluno, após um período longo de reflexão, ela relatou que:

Ao propiciar aos alunos a aprendizagem significativa baseada em problemas, principalmente no curso de logística a qual possuo experiência prática de anos, e graduação na área, me permitem transitar entre a teoria e prática com destreza, que auxilia muito na construção do conhecimento do aluno. Que em última instância auxilia de forma qualitativa na educação profissionalizante deste curso, que antes era somente baseada em teoria. As reclamações à gestora escolar eram constantes, pois o aluno não via o porquê daquele aprendizado. Os alunos gostam de novidades, querem saber onde e como podem utilizar o que aprendem.

Observa-se que o compartilhamento do conhecimento, a partir da ótica da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi(1997), apresenta-se na fala da docente na medida que a mesma propicia a partilha dos conhecimentos tácitos dos alunos. Assim, ela promove a construção coletiva do conhecimento, que gera impactos qualitativos

2 O *brainstorming* é uma ferramenta associada à criatividade e utilizada, geralmente, na fase de planejamento de um projeto, na busca de soluções para um determinado problema (MAZZOTTI, BROEGA, GOMES, 2012).

no aprendizado de cada um, promovendo a geração de novos ciclos de criação de conhecimento.

Considerando o papel do professor como gestor do conhecimento em sala de aula, é possível considerar três perspectivas epistemológicas que ele pode assumir, mesmo quando desconhece-as (Magalhães *et al.*, 2016). Se o professor se assume como único transmissor do conhecimento em sala de aula acaba por adotar um posicionamento epistemológico empirista, ou seja, considera que o conhecimento se encontra fora do aluno e que, com sua transmissão, o mesmo passará a conhecer. Se o professor se assume como aquele que está apenas para facilitar o despertar do conhecimento que o aluno traz, seu posicionamento epistemológico frente ao conhecimento é de caráter inatista.

No entanto, se o professor assume uma ação pedagógica em sala de aula a partir da perspectiva epistemológica interacionista, o conhecimento é tanto do indivíduo (conhecimento tácito) como do coletivo (conhecimento explícito). Nesta concepção, o ciclo de criação do conhecimento depende da interação entre conhecimento tácito e explícito através da relação entre sujeitos. Então, para que o ciclo do conhecimento flua de modo contínuo, faz-se necessária a convergência entre os três elementos essenciais da sala de aula, professor-aluno-conhecimento.

5. CONCLUSÃO

A assunção da gestão do conhecimento como parceira da gestão pedagógica em sala de aula implica ter a epistemologia interacionista sobre o conhecimento como base das ações. Desse modo, o fluxo criação, compartilhamento, aquisição, armazenamento e disseminação do conhecimento só pode ser promovido pela troca entre os sujeitos em sala de aula e, assim, possibilitar novas aprendizagens e novos conhecimentos e, portanto, promover inovação em sala de aula.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, R.M.L. **Aspectos-chave para a inovação na sala de aula.** Revista Espaço Acadêmico, nº. 62, julho de 2006. Disponível em: <http://www.bancodeescola.com/inovacao.htm>

ARAÚJO, U. F. **Aprendizagem baseada em problemas no ensino superior.** Summus Editorial, São Paulo, 2009.

AUSUBEL, D. **Teoria del aprendizaje significativo.** Fascículos CEIF, 1, 1983.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70 Ltda, 2010.

BRASIL. Senado Federal. **Constituição Federal de 1988.** São Paulo: Lex, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília, DF: MEC, 20 dez. 1996.

BECKER, F. **A epistemologia do professor: o cotidiano da escola.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

BONWELL, C. C.; EISON, J. A. **Active learning: creating excitement in the classroom.** Washington, DC: Eric Digests, 1991.

BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

CANÁRIO, R. **A escola tem futuro? Das promessas às incertezas.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

CARVALHO, Fábio. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Pearson. 2012.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Oxford: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FREITAS, F. P. M.; OLIVEIRA, J. P.de; FREITAS, C. C. G. **Disponibilidade de recursos e aquisição de tecnologia assistiva pelos gestores escolares no estado do Paraná (Brasil)**. Revista Espacios. Vol. 39 (Nº 15) Ano 2018. P. 5.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

GADOTTI, M. **O projeto político-pedagógico na escola: na perspectiva de uma educação para a cidadania**. Brasília, 1994.

MAGALHAES, et al. **O papel do professor-gestor em uma instituição federal de ensino superior de Alagoas: um estudo na UFAL**; Campus Arapiraca. XVI Coloquio Internacional de Gestion Universitária – CIGU. Arequipa-Peru-23, 24 e 25 de novembro de 2016.

MAZZOTTI, K.; BROEGA, A. C.; GOMES, L. V. N. **A exploração da criatividade, através do uso da técnica de brainstorming, adaptada ao processo de criação em moda**. 1st. International Fashion and Design Congress, 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SEED-PR. Instituto de Educação Estadual de Maringá. **Projeto político pedagógico**. 2016. Disponível <http://ieem.com.br/wordpress/wp-content/uploads/2014/02/PPP-2016.pdf>.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem**, (2nd ed.), São Paulo: Editora Best Seller Círculo do Livro, 1998. (Trabalho original publicado em 1990).

SENGE, P. **A Quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 26ª Edição, Rio de Janeiro, Best Seller, 2010.

SENGE, P. **Escolas que aprendem - um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam por educação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SOUSA, W. V. C.; RIBEIRO, C. DE M. DE A.; RODRIGUES, M. V. R. **A contribuição da gestão do capital intelectual para minimização dos custos ocultos na administração pública**. Sistema & Gestão, Revista Eletrônica, *v. 11*, n. 3, 2016.

VAZ, C. R. et al. **Capital intelectual: classificação, formas de mensuração e questionamento sobre usos futuros**. Navus I Florianópolis I SC I v. 5 I n. 2 I p. 73-92 I abr./jun. 2015.



A CONTRIBUIÇÃO DAS ACELERADORAS DE NEGÓCIOS PARA AS STARTUPS: O CASO DO ESPAÇO NAVE - NÚCLEO DE ACELERAÇÃO E VALORIZAÇÃO DA ESTÁCIO

Pedro Paulo Lacerda Sales

Mestre - Instituto Fed. de Educ. Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais
pedro.sales@ifsudestemg.edu.br

Durval Corrêa Meirelles

Doutor - Unicesumar
durval.meirelles@unicesumar.edu.br

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial tem apresentado grandes transformações nos últimos anos, influenciadas, de um lado, pelo grande avanço tecnológico e pela integração comercial provocada pela globalização, e por outro, pelas novas técnicas de gestão empresarial. Estes fatos proporcionam inovações tanto em produtos quanto em processos, como na forma de governança nas empresas.

Em função disso, a recente economia global apresenta oscilações adaptativas, ora com crescimento ora com declínio econômico. Esse contínuo processo de ajustes tem provocado um aumento do desemprego em todo o planeta. Isto ocorre pela utilização de forma massiva das novas tecnologias pelas empresas, como por exemplo, a substituição dos meios de produção por robôs ou *softwares* inteligentes, ou mesmo na transformação de um negócio real em virtual. Por outro lado, a diminuição da oferta de emprego ocorre pelo crescimento nos processos de fusão e aquisição, pela crescente financeirização da economia ou pela flexibilização nas relações de trabalho.

Neste contexto, as grandes, médias ou microempresas precisam cada vez mais investir em conhecimento e inovação, até mesmo como meio de crescimento e sobrevivência, enquanto o homem se prepara constantemente investindo no aprendizado e no comportamento empreendedor. Nesse ambiente schumpeteriano, a busca por novos mercados atrai um grande número de jovens empreendedores, que a partir de ideias inovadoras buscam a criação de novos negócios mais adaptados a esse cenário econômico global.

Como exemplo podem ser destacados os negócios que surgem das parcerias entre os setores público e privado, em especial as parcerias entre universidades e indústrias, entre universidades e empresas, ou entre instituições de pesquisas e empresas, dentre outras. Assim surgiram as incubadoras de empresas, os arranjos produtivos locais, os polos tecnológicos, as redes de tecnologia, as aceleradoras, dentre outras formas inovadoras de iniciativa empresarial.

De forma geral este artigo busca explorar o crescimento do mercado de *startups* e a importância das aceleradoras dentro desse novo contexto econômico e empresarial. Em particular, o texto tem o objetivo de avaliar a importância do suporte oferecido por uma aceleradora de negócios.

2. METODOLOGIA

Devido à importância das aceleradoras de negócios no ecossistema empreendedor e da importante participação das empresas nascentes no fomento à inovação e geração de riqueza e renda, tem-se a necessidade de maior investimento no conhecimento e entendimento dos resultados efetivos dos programas de aceleração de *startups*.

Neste sentido, o presente artigo teve o objetivo de identificar a contribuição oferecida por uma aceleradora de negócios para o desempenho de *startups* participantes de programas de aceleração. Em uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e construída a partir de estudo de caso com o uso de questionários e roteiro de entrevista respondidos por empreendedores/proprietários de *startups* que passaram por processo de aceleração. O estudo foi desenvolvido em 4 empresas, escolhidas por critério de acessibilidade, que estiveram ligadas ao Núcleo de Aceleração e Valorização da Estácio (Espaço NAVE) vinculado à Universidade Estácio de Sá no Rio de Janeiro. O processo de aceleração ocorreu no ano de 2015.

O Espaço NAVE é um programa de pré-aceleração em atividade desde 2014, sendo 100% gratuito, e que recebe Startups, após processo seletivo, para um ciclo de quatro meses em que oferece capacitação, validações reais, *networking* e mentorias com alguns dos principais empreendedores e especialistas do mercado.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1. EMPREENDEDORISMO

Segundo Meirelles (2007), a palavra *entrepreneur* tem origem francesa e significa: aquele que assume riscos e começa algo novo. A partir de fatos históricos é possível enxergar alguns empreendedores e suas invenções revolucionárias. A Revolução Industrial, com a invenção da máquina a vapor, provocou um enorme surto de industrialização, que se estendeu rapidamente a toda a Europa e Estados Unidos. Em seguida veio a eletricidade, posteriormente o aço e o petróleo, e no mundo contemporâneo ocorre a revolução das tecnologias da informação e da comunicação.

O empresário Henry Ford também foi um grande inovador, através de suas novas formas de organizar a produção (em massa) e sua linha de montagem. Em seguida vieram a produção flexível/enxuta e a produção sob encomenda.

Mas, sem dúvida, foi Schumpeter um dos grandes autores a tratar do empreendedorismo e da inovação. No entanto, verifica-se que a destruição criativa schumpeteriana vem se acentuando no mundo contemporâneo, onde os padrões de alocação de recursos tornam-se radicalmente diferentes com o correr do tempo. Com o estilo de vida cada vez mais diferente da geração anterior, os métodos de produção e consumo sofrem mudanças cada vez mais rápidas.

De fato, enquanto algumas regiões nascem e prosperam em função do processo empreendedor, outras regiões, e até cidades inteiras, podem declinar economicamente, e este é o lado negativo do capitalismo restless, ou seja, é um sistema incômodo para se viver.

A explicação para a natureza irrequieta do capitalismo também é elucidada pelo fato do empreendedor ser o *locus* de experimentação na geração de novos conhecimentos. Estes permitem que os outros enxerguem o mundo de forma diferente, trabalhando sob novos conceitos, novos paradigmas, rompendo com os paradigmas vigentes.

No mundo contemporâneo, onde as economias são baseadas no conhecimento e na informação, a diferença entre um maior ou menor crescimento pode estar nas formas de acumulação de conhecimento, sobretudo nas formas de investimento em novas tecnologias com vistas ao seu armazenamento e melhor transmissão das informações. Portanto, nesse contexto, o empreendedor atua na desarticulação dos padrões econômicos vigentes, e o caminho para a existência de mais empreendedores passa pelo aumento, armazenamento e transmissão de novos conhecimentos.

3.2. INOVAÇÃO

No início do século passado, as elaborações de Schumpeter (1911) tiveram um impacto considerável no debate sobre transformações tecnológicas e desenvolvimento econômico.

“O impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria”.(Schumpeter, 1985)

Para Tigre (2006), somente após a elaboração do Manual Frascati, a partir dos anos 1960, tornaram-se disponíveis para a pesquisa as estatísticas sobre inovação tecnológica. Conforme Tigre, (2006.p.72) “O Manual elaborado por iniciativa da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), consolidou conceitos e permitiu a criação de sistemas de indicadores de esforço e desempenho tecnológico”.

Rogers e Shoemaker (1971) definem inovação como uma ideia, uma prática ou um objeto percebido como novo pelo indivíduo. Segundo esses autores, essa definição coaduna com o conceito schumpeteriano, pois não associa inovação diretamente a um novo conhecimento científico. Segundo Tigre (2006, p.74) “muitas inovações estariam correlacionadas a experiências ou simples combinações de tecnologias existentes”.

As definições mais utilizadas sobre o assunto podem ser encontradas no Manual de Oslo (1997), onde a inovação tecnológica é definida pela implementação de produtos (bens ou serviços) ou processos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados. Conforme essas definições, a implementação da inovação se dá quando o produto é introduzido no mercado ou quando o processo passa a ser operado pela empresa.

Já as inovações organizacionais ocorrem com mudanças na estrutura gerencial da empresa, nas formas de articulação entre as áreas, na especialização dos trabalhadores ou no relacionamento com fornecedores ou clientes.

Para Utterback (1996), a inovação é um processo que envolve uma enorme quantidade de incertezas, criatividade humana e sorte. O autor também define inovação radical como a introdução de uma nova tecnologia e inovação incremental como pequenas alterações para melhorar produtos e processos.

Já para Drucker (2002), a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Segundo o autor, a inovação seria, no mundo moderno, a principal estratégia competitiva das empresas.

De acordo com Dosi (1988), a inovação se refere à busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novos sistemas organizacionais.

Freeman (1997), por sua vez, destaca que a grande maioria das inovações é oriunda das necessidades de mercado e das pesquisas básicas científicas e tecnológicas. O autor também dá destaque, devido à incerteza que envolve o processo inovativo, às inovações chamadas defensivas, imitadoras e de diferenciação de produto ou processo de produção.

Tornatzky e Fleischer (1990) definem a inovação como um processo em que a partir do conhecimento são criadas tecnologias transformadoras que afetam o meio ambiente. Para os autores, a introdução de novas tecnologias interferiria e dependeria do contexto social e tecnológico.

Gouveia (1997) conclui em seu estudo que as inovações incrementais são puxadas pelo mercado e as radicais são oriundas da pesquisa científica. Destaca, ainda, a difusão da inovação como fator principal de sua criação. Além de trabalhar os conceitos de inovação do produto e de processo, ressalta a inovação no *marketing* (diferenciação, promoção, distribuição, mercado) e a inovação da gestão (planejamento, organização, liderança e controle).

Cassiolato e Lastres (1999), definem inovação por gerações:

- **Primeira Geração:** *Technology Push*: Processo simples de caráter linear e sequencial.
- **Segunda Geração:** *Demand Pull*: Processo simples de caráter linear e sequencial. Ênfase em mercado como fonte de novas ideias que direcionam P&D.
- **Terceira Geração:** Modelo Interligado: Processo sequencial com mecanismos de *feed-back*. Combinação de estímulos (*demand pull – technology push*).
- **Quarta Geração:** Modelo Integrado: Desenvolvimento em paralelo utilizando equipes integradas. Forte articulação com fornecedores. Interligação próxima com consumidores mais importantes.
- **Quinta Geração:** Integração de Sistemas e Modelo de Desenvolvimento em Rede *Network*.

Segundo os autores, o incentivo às novas formas de cooperação entre as empresas e as redes que elas operam, os investimentos em pesquisa, a relação universidade/empresa, a formação de clusters e incubadoras de empresas, seriam exemplos de novos polos regionais de desenvolvimento que deveriam ser mais bem coordenados e formariam um sistema nacional de inovação.

3.3. STARTUPS

Nas últimas duas décadas, o número de *startups* cresceu de forma acelerada em todo o mundo. Segundo relatório elaborado pela Fundacity (2014), são mais de 30.000 nos EUA, cerca de 3.000 na Europa, Ásia Oceania e América Latina.

Para Gitahy (2010), o termo *startup* tem o significado de um grupo de pessoas trabalhando com uma ideia diferente que, aparentemente, poderia gerar rápidos ganhos financeiros. Startups são consideradas empresas novas de base tecnológica, que possuem na inovação tecnológica e disruptiva os fundamentos de sua estratégia competitiva.

Como principais características, as *startups* tem o caráter de organização temporária com potencial de rápido crescimento, de atuarem em um ambiente de extrema incerteza, em busca de um modelo de negócios que possa tornar-se repetível e escalável (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS, 2014; BLANK, 2013).

Para o Sebrae (2012), são empresas de pequeno porte que criam novos modelos de negócios, tendo importância de representar e refletir a velocidade das mudanças, influenciando na construção de novos conhecimentos e no desenvolvimento econômico.

Os conceitos sobre *startups* se fundem e se alinham no sentido de que estas são empresas inovadoras, que possuem baixos custos de manutenção, com condições de crescimento acelerado quando aplicado seu modelo de negócio repetível e escalável, ou seja, que permite produção em escala ilimitada com capacidade de crescimento acelerado em receita, com a manutenção dos custos ou com o crescimento lento resultando na geração de lucro cada vez maior. Segundo Rogers (2011 p.145), “As *startups* ganharam destaque em todo o mundo, inclusive no Brasil, o que fez surgir um novo tipo de organização focada nestas empresas nascentes, as aceleradoras de negócios”.

3.4. ACELERADORAS

Segundo Fishback *et al.* (2007), aceleradoras são formadas por grupos de pessoas, empresários ou empreendedores experientes que prestam serviços, espaço de escritório, orientação, redes de contato, serviços de gestão, conhecimento e experiência à empresas nascentes a fim de ajudá-las no que for necessário para terem sucesso nas primeiras fases do empreendimento nascente, quando há maior fragilidade e risco.

Para Lynn (2012), estas organizações surgem tendo como modelo de negócio prover serviços, mentorias, infraestrutura básica, rede de contatos e expertise na gestão e criação de novos negócios.

Na América do Sul as aceleradoras também ganharam importância, e atualmente integram o ecossistema de empreendedorismo. De acordo com o portal *Techcrunch* (LENNON e MAGEE, 2014), o Brasil desponta como um dos líderes desse movimento, o que vem estimulando o surgimento de novas regiões inovadoras, cujo ambiente de empresas nascentes e *startups* é altamente inovativo e empreendedor.

A segunda edição do Latam Accelerator Report (2014) informa que investimentos feitos na região chegam a um pouco mais de trinta e cinco milhões de dólares com aproximadamente 53 aceleradoras apoiando cerca de 872 *startups*. O Chile possui mais empresas aceleradas, ficando o Brasil em segundo, porém, ainda assim, recebendo os maiores volumes aportados. Na Europa, o volume aportado em empresas *startups* aceleradas chega a quase quarenta milhões de euros.

Apesar do evidente crescimento das aceleradoras e do grande investimento nas *startups*, a eficácia destes programas de aceleração ainda não foi mensurada de maneira sistemática. Poucos trabalhos têm explorado os resultados destes programas, o que gera desconfiança por parte do mercado e do meio acadêmico, em especial sobre os resultados desse movimento.

Neste contexto, se por um lado verifica-se um aumento crescente no número de aceleradoras de negócios e, conseqüentemente, um número cada vez maior de *startups* atendidas por estes programas, tem-se, do outro, uma latente necessidade de conhecer melhor a eficácia e efetiva

contribuição destes programas para as *startups* por meio de um *follow-up* pós aceleração.

4. APRESENTAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. A ESPAÇO NAVE

O artigo foi desenvolvido com base na pesquisa realizada no Núcleo de Aceleração e Valorização da Estácio (Espaço NAVE), vinculado à Universidade Estácio de Sá no Rio de Janeiro. O Espaço NAVE é de pré-aceleração e iniciou suas atividades em 2014, sendo 100% gratuito; recebeu Startups após processo seletivo, para ciclo de quatro meses, oferecendo capacitação, validações reais, *networking* e mentorias com alguns dos principais empreendedores e especialistas do mercado.

O Espaço NAVE teve seu primeiro processo seletivo no início de 2015, tendo dez *startups* selecionadas na primeira turma, vinte e três na segunda e, em 2016, quatorze na terceira turma. Já no mês de novembro de 2015 recebeu nas categorias “Melhor Universidade para Empreendedores” e “Melhor Aceleradora” o Prêmio Spark Awards 2015.

4.2. RESULTADOS

Para melhor compreensão dos resultados, o texto será dividido em três partes: (I) Caracterização das Startups, (II) Apresentação e Análise do Processo de Aceleração e (III) Apresentação e Análise de Variáveis de Desempenho das Startups.

A apresentação e análise dos resultados a seguir se originaram da contribuição de quatro Startups que passaram pelo processo de aceleração no Espaço NAVE no ano de 2015. Por envolver dados financeiros, projetos protegidos por contratos de confidencialidade entre outras

restrições, as referidas empresas serão denominadas de: ALFA, BETA, GAMA e DELTA.

V. Caracterização das Startups

Quadro I - *Startups*

EMPRESA	Cidade / Estado	Cargo / Função	Formação dos Fundadores / Sócios	Data da fundação	Data do ingresso no Espaço NAVE
ALFA	Petrópolis - RJ	Sócio	Mestrado	Abr./12	Mar./15
BETA	Rio de Janeiro - RJ	Fundador	Especialização/MBA	Nov./14	Mar./15
GAMA	Rio de Janeiro - RJ	Fundador	Graduação	Jan./15	Mar./15
DELTA	Rio de Janeiro - RJ	Fundador	Graduação	Out./14	Ago./15

Fonte: Elaborado pelos Autores

A empresa **ALFA** desenvolveu uma plataforma que permite que pessoas ou empresas criem cursos on-line a distância ou, no caso de cursos presenciais, insiram conteúdos no ambiente virtual para complementar o processo de aprendizado de alunos destes cursos. O produto/serviço foi desenvolvido potencialmente para o mercado nacional. A empresa foi fundada em 2012, ingressou no processo de aceleração em março de 2015 para, segundo o sócio respondente “aprender sobre diversas áreas do conhecimento”, sendo que na época possuía dois sócios e mais de cinco pessoas atuando na empresa. Formação acadêmica do sócio/fundador respondente: Mestrado.

A empresa **BETA** focou em uma plataforma para conectar empresas a profissionais criativos de uma forma diferente, intermediando a oportunidade ou necessidade das empresas à capacidade de profissionais do mercado em diversas áreas, valorizando o melhor dos dois ambientes. O serviço foi desenvolvido potencialmente para o mercado nacional. Fundada em novembro de 2014, a empresa ingressou no processo de aceleração do ESPAÇO NAVE em março de 2015 com o objetivo, segundo o sócio fundador respondente, de “validar o modelo de negócio

com mentorias e mercado”. A empresa conta com três sócios fundadores e mais de cinco pessoas atuando no negócio. Formação acadêmica do sócio/fundador respondente: Especialização/MBA.

A empresa GAMA criou uma plataforma para prover informações sobre operações de câmbio das principais moedas, cotando, comparando e proporcionando ao usuário a possibilidade de buscar a melhor cotação em tempo real e finalizar a compra das referidas operações. O serviço foi desenvolvido para os mercados nacional e internacional. A empresa foi fundada em janeiro de 2015 tendo três sócios fundadores à frente e atuando no negócio. Ingressou no processo de aceleração em março de 2015 para buscar suporte em “acompanhamento, mentorias e espaço colaborativo”, afirmou o sócio fundador respondente. Formação acadêmica do sócio/fundador respondente: Graduação.

A empresa DELTA desenvolveu uma plataforma para oferecer planos de assinatura de forma acessível, para que profissionais de várias áreas possam utilizar estações de trabalho e salas de reunião em diversos *co-workings* e em vários pontos do país, permitindo uma flexibilização e ampliação das áreas de atuação destes profissionais sem a necessidade de aumento dos custos de estrutura física. O serviço foi desenvolvido para os mercados nacional e internacional. Com dois sócios fundadores atuando à frente dos negócios, a empresa foi fundada em outubro de 2014. A empresa ingressou no processo de aceleração em agosto de 2015, segundo o sócio fundador respondente “pela oportunidade de ter um acompanhamento de mentores e aprender um processo de inovação (muito do que aprendemos no Nave usamos até hoje)”. Formação acadêmica do sócio/fundador respondente: Graduação.

Em certa medida, os serviços ofertados pelas empresas podem ser categorizados, segundo definição da Pesquisa de Inovação Tecnológica PINTEC (IBGE, 2014), como uma inovação para a empresa, que é quando o produto ou serviço já existe no mercado, mas é novo para a empresa.

VI. Apresentação e Análise do Processo de Aceleração

Neste item são analisadas as informações fornecidas pelos respondentes, referentes à intensidade no uso dos serviços disponibilizados pelo ESPAÇO NAVE durante o processo de aceleração (nunca, pouco, médio ou muito).

Tais serviços são identificados na literatura como sendo essenciais para o processo de desenvolvimento do produto ou serviço de uma *startup*.

- **Espaço Físico:**

Em relação ao nível de intensidade no uso do espaço físico disponibilizado pelo ESPAÇO NAVE, apenas a empresa ALFA informou ter usado pouco o referido espaço por já utilizar outra infraestrutura física disponível a eles. As demais empresas informaram que a infraestrutura física disponibilizada foi muito útil para a realização de reuniões, pitches, gravação de vídeos etc. De forma geral, os respondentes veem no espaço físico um fator importante para o desenvolvimento das atividades, confirmando a afirmação de diversos autores sobre a importância da infraestrutura física para o bom andamento do processo de aceleração.

- **Apoio à definição do negócio:**

Para as empresas ALFA, BETA e DELTA o apoio à definição do negócio foi muito importante, seja no melhoramento ou até mesmo no realinhamento do produto/serviço ao mercado. Conforme depoimentos, percebe-se que este tipo de suporte de uma aceleradora é de suma importância no momento inicial do processo de aceleração:

“O Espaço NAVE nos ajudou com mentorias e reuniões sobre nosso negócio, mostrando falhas e apresentando possibilidades”.
(E. BETA)

“Ajudou bastante a pensar fora da caixa, já que o negócio em si surgiu de outro que eu tive no passado”. (E. DELTA)

Já para a empresa GAMA o apoio à definição do negócio foi de média intensidade, uma vez que os sócios já tinham bem definido o serviço e o mercado que iriam atuar. Com exceção da empresa GAMA, verificou-se, para as demais empresas, a importância da aceleradora na contribuição, na definição ou no realinhamento do negócio.

- **Treinamento:**

Assim como no item anterior, as empresas ALFA, BETA e DELTA classificaram como “muito” o nível de intensidade no uso do serviço de treinamento, que contempla cursos, palestras, workshops etc., ratificando a importância, qualificação e aprendizado contínuo dentro do processo de aceleração. A empresa ALFA classificou como excelente a maioria dos treinamentos recebidos, e a empresa BETA complementou que teve a oportunidade de contato com instrutores habilidosos e em diferentes áreas. Já a empresa DELTA informou que o treinamento:

“Ajudou a gente a entender a importância de ter processos bem definidos, sem contar a oportunidade de aprender com gente mais experiente que a gente.” (E. DELTA)

Quanto a empresa GAMA, esta informou que no quesito treinamento o nível de intensidade na utilização deste serviço disponibilizado pela Aceleradora de Negócios foi médio, porém, não detalhou os motivos. Para três das quatro *startups* respondentes o treinamento foi classificado como muito importante no processo de aceleração, confirmando o que a literatura aponta.

- **Mentorias:**

Foi informado como “muito” o nível de intensidade na utilização do serviço de mentorias pelos quatro respondentes. No detalhamento e comentários acerca da qualidade ou da frequência das mentorias, as empresas informaram, com exceção da empresa GAMA, que as mesmas foram fundamentais para o processo, sendo ricas e sempre focadas no

momento em que a *startup* se encontrava e, por último, que todas as mentorias agregaram de alguma forma ao projeto do negócio.

Corroborando com a afirmação de diversos autores, fica evidenciado pelas informações dos respondentes que o serviço mentorias teve extrema importância no processo de aceleração e desenvolvimento das *startups* respondentes.

- **Network:**

A empresa ALFA informou ter um nível médio de network durante o período de aceleração, porém complementou que, mesmo tendo este nível médio de contatos, os que foram mantidos classificou como excelentes. As empresas BETA, GAMA e DELTA informaram intensidade muito alta de contatos no período de aceleração, porém apenas a empresa GAMA não detalhou como foram ou que importância tiveram estes contatos. As empresas BETA e DELTA complementaram com as seguintes observações:

“Toda semana tínhamos a presença de empreendedores, investidores e até mesmo delegações internacionais no espaço”. (E. BETA)

“Nada tem mais valor que ter a confiança das pessoas. Através do Espaço Nave, consegui estabelecer alguns relacionamentos que até hoje se agregam, mutuamente”. (E. DELTA)

Apesar da empresa GAMA ter realizado muitos contatos, mas não ter detalhado como foi a experiência de network durante o processo de aceleração, verificou-se que este serviço foi considerado fundamental para todas as *startups* respondentes, não apenas durante a passagem pelo ESPAÇO NAVE como também no pós-aceleração, confirmando assim o que a literatura apresenta.

- **Clientes (apoio para identificação de mercado potencial):**

As *startups* respondentes demonstraram uma menor intensidade do uso deste serviço de apoio à identificação de mercado potencial. A em-

presa ALFA informou nunca ter demandado este serviço, detalhando que já haviam mapeado o mercado que iriam atuar. Já a empresa DELTA informou que, mesmo utilizando pouco este serviço, esta etapa do programa de aceleração “ajudou a explorar outros mercados, potenciais clientes, que não estavam no nosso radar”.

Com relação às empresas BETA e GAMA, estas informaram que o nível de intensidade no uso deste serviço foi médio e apenas a empresa BETA detalhou sua experiência, complementando que uma etapa do programa era focada na identificação de clientes e parceiros para o negócio e que a aceleradora ajudou no processo de pesquisa de mercado e processo de comercialização.

Tendo por base as informações das empresas ALFA, BETA e DELTA, inferiu-se que esta etapa, apesar de alguns comentários positivos, não se mostrou impactante para as *startups* como as até aqui apresentadas.

Em função das respostas há uma fragilidade ou uma contribuição efetiva na preparação dos empreendedores e suas *startups* em aspectos ligados especificamente ao processo de comercialização (clientes, mercados, técnicas de vendas/abordagens etc.).

• **Financiamento (apoio e acesso a investidores):**

Em relação a apoio e acesso a investidores as *startups* respondentes informaram, de maneira geral, um nível baixo de intensidade na utilização deste serviço, ou seja, na busca ou aproximação a investidores: E. ALFA (nunca), E. BETA (médio), E. GAMA (nunca) e E. DELTA (não se aplica), cabendo assim descrever suas respectivas justificativas, ressaltando que a E. GAMA não deu nenhuma informação complementar.

“Não tínhamos interesse”. (E. ALFA)

“Tivemos mais de 2 cursos sobre captação de recurso através de investimento e outros programas”. (E. BETA)

“Apesar de termos tido contato com investidores, não chegamos a buscar efetivamente investimento por conta da maturidade do projeto. Mas sei que outras startups conseguiram avançar neste

sentido”. A Aceleradora “...ajudou a entender como "modelar" a parte financeira para apresentar a investidores”. (E. DELTA)

Assim como no processo de comercialização, uma fragilidade em relação ao acesso a investidores e até mesmo no tratamento de temas relacionados à gestão financeira pôde ser percebido, podendo se inferir pelo depoimento do empreendedor da empresa DELTA que os projetos não se encontravam em estágio apropriado.

- **Funcionário/colaboradores (apoio à estruturação de equipe):**

Em relação ao apoio da aceleradora na formação e estruturação de equipes nas *startups* respondentes, percebeu-se que este serviço praticamente não foi demandado, tendo como principal justificativa por parte delas já terem equipe formada.

Pelo resultado das entrevistas verificou-se que os próprios sócios e fundadores atuam à frente dos negócios, não tendo assim a necessidade, pelo estágio inicial dos negócios, da contratação de equipe.

Importante observar que, como será descrito mais adiante quando da análise do desempenho das *startups*, o número de pessoas trabalhando efetivamente na equipe e no projeto influencia no resultado, cabendo então neste caso uma maior atenção das aceleradoras no dimensionamento dessas equipes em relação ao tamanho do projeto quando de um processo de seleção de novas *startups*.

- **Sobre possíveis demandas não atendidas:**

Perguntados se houve alguma demanda por parte da *startup* ou equipe que não compunha o escopo do modelo de aceleração adotado pelo Espaço NAVE, as empresas ALFA, BETA e GAMA informaram não ter havido nenhuma demanda extra e, apenas a empresa DELTA informou ter sentido a necessidade de “maior apoio para participação em feiras ou eventos” e “*networking* mais intenso junto a empresários e mercado”.

VII. Apresentação e Análise de Variáveis de Desempenho

Nesta seção serão apresentadas e analisadas as variáveis de desempenho das *startups* entrevistadas, comparando as informações prestadas nas entrevistas com os indicadores encontrados na literatura, em especial das empresas do estudo da ABRAII (2015).

Quadro II - Comparativo Indicadores e dados da pesquisa ABRAII com respondentes da pesquisa

INDICADOR	Pesquisa ABRAII		Pesquisa ESPAÇO NAVE			
	Sem aceleração	Com aceleração	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Tempo validação do produto/serviço	482 dias	334 dias	365 dias	183 dias	183 dias	183 dias
Número de fundadores por startup	n/d	2*	2	3	3	2
Número de empregos gerados	n/d	2*	3	1	0	0
% crescimento faturamento	4,20%	21,4%*	> 30%	> 30%	0%	0%
Break-even point	n/d	23,00%	n/d	n/d	n/d	n/d
Investimentos direto e/ou levantado com apoio de aceleradoras ou proposta de aporte*	n/d	R\$320.000,00*	Não	Proposta	Proposta	Não

*Pesquisa com 266 startups respondentes

Fonte: Elaborado pelos autores.

• Produto (tempo de desenvolvimento do produto e/ou serviço):

Em relação a este quesito, a empresa ALFA foi a única que teve o tempo de validação do produto/serviço em tempo médio (365 dias), semelhante aos encontrados na literatura, as demais, BETA, GAMA e

DELTA conseguiram validar seus produtos/serviços com praticamente metade do tempo (183 dias) da empresa ALFA e das empresas da pesquisa ABRAII.

Sobre estes resultados, duas considerações são importantes:

1. O produto/serviço da empresa BETA não existia quando do início do processo de aceleração, e ainda assim ela validou-o em tempo inferior ao da empresa ALFA. Pode-se fazer uma inferência de que o número de pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento pode ter colaborado para este prazo, uma vez que, ao contrário das empresas GAMA (3 pessoas) e DELTA (2 pessoas) que tiveram apenas os fundadores atuando no projeto, a empresa BETA teve a participação dos três fundadores mais um colaborador, totalizando quatro pessoas na equipe;
2. A empresa ALFA é a que tinha à época o maior número de pessoas envolvidas com o desenvolvimento do produto/serviço (5 pessoas), porém como citado no item 4.3 (Caracterização das Startups) deste trabalho, o produto/serviço da empresa ALFA é mais complexo. Ainda assim, o tempo de validação se equivale ao das empresas da pesquisa da ABRAII. Podemos inferir que em relação ao desenvolvimento e validação do produto a passagem das *startups* pela aceleradora foi exitosa quando comparada aos números da pesquisa com 266 *startups* feita pela ABRAII.

- **Geração de empregos:**

Apenas duas das *startups* respondentes informaram ter contratado colaboradores para compor equipe junto com os fundadores, a empresa ALFA, três pessoas, e a empresa BETA, uma pessoa, mantendo assim uma similaridade com a média encontrada no estudo da ABRAII e, de certa forma, em concordância com a literatura.

- **Volume de vendas – crescimento de faturamento:**

Das quatro *startups* respondentes, três delas (BETA, GAMA e DELTA) informaram que não tinham nenhum tipo de faturamento no período pré-aceleração. A empresa ALFA não respondeu se havia faturamento, mas perguntada se caso tivesse faturamento se houve crescimento após a entrada no processo de aceleração, a resposta foi SIM, sugerindo, assim, ter havido.

O crescimento no faturamento informado pela empresa ALFA foi de mais de 30%, número superior à média identificada no estudo da ABRAII que foi de 21,44%. Neste contexto, a variável aumento do faturamento se confirma como indicador muito importante, tanto na literatura apresentada como no estudo acima citado, validando a contribuição da aceleradora para as *startups* neste quesito.

Informaram não ter havido crescimento durante ou no pós-aceleração as empresas BETA, GAMA e DELTA. Em entrevista complementar, o empreendedor da empresa ALFA contribuiu com o seguinte comentário: “muitas empresas não conseguem iniciar a geração de receita pois geralmente o produto não está pronto para o mercado”.

- **Clientes ativos – base de clientes:**

Em todas as quatro *startups* houve crescimento do número de clientes após o ingresso no programa de aceleração do Espaço NAVE. Apesar dos respondentes não terem quantificado este crescimento, isto confirma a contribuição da aceleradora neste quesito.

- **Ponto de equilíbrio – atingimento do *break-even point*:**

A empresa ALFA informou ter atingido o ponto de equilíbrio após 12 meses e a empresa GAMA em 6 meses. Importante ressaltar que estes prazos de 12 e 6 meses são, respectivamente, o mesmo prazo que estas empresas levaram para modelar e validar seus produtos na aceleradora,

confirmando assim a efetiva contribuição, nestes casos, da aceleradora para estes resultados.

A empresa BETA informou não ter alcançado o ponto de equilíbrio durante o processo de aceleração, mesmo tendo neste período um crescimento de mais de 30% em seu faturamento. O motivo específico não foi informado pela *startup*, porém uma inferência pode ser feita: diferentemente da empresa ALFA, por exemplo, que ao captar um novo cliente tem receita recorrente (mensal) do mesmo cliente pela prestação do serviço, o modelo de negócio informado pela empresa BETA sugere não haver receita recorrente (mensal) por cliente, gerando assim, nesta fase inicial do negócio, provavelmente um fluxo de caixa negativo. A empresa DELTA não teve faturamento tanto nos períodos pré como durante o processo de aceleração, desta forma não alcançou o ponto de equilíbrio.

- **Investimento – aporte ou proposta de aporte recebida:**

As empresas ALFA e DELTA informaram não ter recebido nenhuma proposta de aporte ou investimento no período de aceleração, mesmo tendo a empresa ALFA apresentado seu produto/serviço em mais de um evento *demo-day* ou *pitch*. As empresas BETA e GAMA informaram ter recebido proposta de aporte financeiro, mas não detalharam as condições ou cifras. Para uma destas *startups* (BETA) houve a apresentação do produto/serviço em mais de um evento *demo-day* ou *pitch*.

A empresa GAMA recebeu proposta de aporte sem ter apresentado seu produto em mais de um evento, inferindo-se que pode não haver uma relação direta entre apresentação em eventos (*demo-day* ou *pitchs*) e proposta de investimento.

- **Sobrevivência – permanência no mercado:**

No caso das *startups* que passaram pelo processo de aceleração do Espaço NAVE, apenas a empresa BETA (que ainda se mantém ativa no mercado com outro produto) informou que o produto/serviço que

foi validado e desenvolvido no processo de aceleração não está mais no mercado.

As empresas ALFA, GAMA e DELTA informaram que seus produtos/serviços ainda se encontram no mercado, como já informado anteriormente, mesmo que em algumas não tenha sido atingido o ponto de equilíbrio ou recebido aporte financeiro.

Todas as quatro empresas informaram estarem ativas no mercado e as empresas BETA e GAMA complementaram estar com outro produto, mas preferiram não informar detalhes por envolver confidencialidade. O prosseguimento de três dos quatro produtos/serviços que passaram pela aceleradora permite inferir que o processo de aceleração contribuiu de alguma forma nesta manutenção.

5. CONCLUSÕES

De acordo com as respostas obtidas com a pesquisa junto às quatro empresas que passaram pelo processo de aceleração do Espaço NAVE, pode-se concluir que a contribuição oferecida pelo Núcleo de Aceleração e Valorização da Estácio (Espaço NAVE) para o desempenho de *startups* participantes de seus programas de aceleração de negócios foi, em especial, exitosa para a empresa ALFA, conforme se verifica abaixo:

5.1. Serviços Disponibilizados pelo Processo de Aceleração

Em relação ao primeiro objetivo intermediário, levantamento dos serviços disponibilizados no processo de aceleração do Espaço NAVE, conclui-se que os mesmos são bem similares àqueles encontrados na literatura e apresentados no referencial teórico, porém, a intensidade do uso destes serviços por parte dos empreendedores variou. As respostas confirmam que os serviços ofertados: “Espaço Físico”, “Apoio à Definição do Negócio”, “Treinamento”, “Mentorias” e “Network”

foram bastante utilizados pelas *startups* que passaram pelo processo de aceleração. Uma inferência que se pode fazer em relação ao bom nível de utilização destes serviços é a de que estes, para se efetivarem, dependem unicamente da participação dos empreendedores e da aceleradora, sem muita interação direta com o mercado.

A análise das respostas ligadas a serviços relacionados aos quesitos clientes (apoio para identificação de mercado potencial), financiamento (apoio a acesso a investidores) e funcionários/colaboradores (apoio à estruturação de equipe) permitiu concluir que o nível de intensidade na utilização dos mesmos por parte das *startups* foi menor. Estes três quesitos estão fortemente ligados à estruturação e preparação de equipe e aproximação com o mercado a ser explorado pela *startup* e, conseqüentemente, à geração de negócios e receita, o que permite inferir que estes quesitos não teriam contribuído de forma satisfatória para o desempenho das empresas aceleradas.

Quadro III - Intensidade do Uso dos Serviços

	ALFA				BETA				GAMA				DELTA			
	N	P	Mé	Mu	N	P	Mé	Mu	N	P	Mé	Mu	N	P	Mé	Mu
Espaço Físico																
Apoio à Definição do Negócio																
Serviço: Treinamento (Cursos, Palestras, Workshops, etc.)																
Mentorias																
Network																
Clientes (Apoio para Identificação de Mercado Potencial)																
Financiamento (Apoio a Acesso a Investidores)																
Funcionários / Colaboradores (Apoio à Estruturação de Equipe)																

N - Nunca / P - Pouco / Mé - Médio / Mu - Muito

Fonte: Elaborado pelos Autores

5.2. DESEMPENHO ALCANÇADO COM A PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA DE ACELERAÇÃO

Em relação ao segundo objetivo intermediário, analisar o desempenho alcançado pelas *startups* com a participação no programa de aceleração, os resultados permitiram concluir que a aceleradora contribuiu mais fortemente para a *startup* ALFA. Isto ocorreu especialmente nos quesitos: “Tempo de Validação do Produto”, “Geração de Emprego”, “Início e Crescimento de Faturamento Durante o Processo de Aceleração”, “Atingimento do Ponto de Equilíbrio”, “Crescimento do Número de Clientes” e “Permanência da Empresa no Mercado”.

Mister se torna reconhecido que na *startup* ALFA o número de pessoas envolvidas no desenvolvimento do produto/serviço foi de 5 pessoas, enquanto que nas empresas BETA, GAMA e DELTA foi de 3, 3 e 2 respectivamente, o que sugere que equipes maiores podem contribuir para um melhor desempenho.

Outro ponto que permitiu diferenciar o desempenho as empresas, é o fato da empresa ALFA ter “apresentado seus produtos/serviços em outros eventos” fora do ambiente do Espaço NAVE, o que sugere perfil empreendedor mais arrojado nesta *startup*.

Sobre a empresa BETA a análise das respostas permite inferir que o fato desta *startup* ter sido a única entre as entrevistadas que não tinha um produto modelado antes de ingressar no processo de aceleração pode ter contribuído para o não atingimento do “ponto de equilíbrio” e para a “manutenção do produto no mercado” após o processo.

Quanto ao desempenho das empresas GAMA e DELTA, os resultados sugerem que não houve evolução satisfatória durante o processo de aceleração. Apesar de a empresa GAMA ter começado a faturar durante o processo de aceleração, o que lhe permitiu atingir o “ponto de equilíbrio” não houve “geração de emprego” nem “crescimento no faturamento”, quesitos estes em que a empresa DELTA também apresentou baixo desempenho.

Quadro IV - Análise do Desenvolvimento e Desempenho do Negócio

	Alfa		Beta		Gama		Delta	
	6 m	12 m	6 m	12 m	6 m	12 m	6 m	12 m
Quanto tempo transcorreram entre o início do projeto/modelagem do negócio até a validação do produto?								
O negócio criado foi capaz de gerar algum emprego direto?								
A empresa tinha faturamento antes de entrar no processo de aceleração?								
Caso SIM, houve crescimento deste faturamento entre a data de ingresso até a saída do programa de aceleração no Espaço NAVE?								
Caso SIM - Em qual percentual?	> 30%							
Caso NÃO - A empresa começou a faturar durante o programa de aceleração no Espaço NAVE?								
Houve crescimento do número de clientes após o ingresso no programa de aceleração no Espaço NAVE?								
A empresa conseguiu atingir o break even?								
Caso SIM, em quanto tempo (meses)?	> 12 meses				> 6 meses			

A empresa recebeu alguma proposta de aporte financeiro?								
O produto que participou do processo de aceleração continua ativo no mercado?								
A empresa, mesmo que com outros produtos ainda existe e atua no mercado?								

Fonte: Elaborado pelos Autores

Finalizando, dentre as quatro *startups* que participaram do estudo a empresa ALFA foi a que mais se destacou tanto quanto à utilização dos serviços disponibilizados quanto ao desempenho. Deve-se reconhecer, entretanto, que esta empresa se diferenciava em relação às demais *startups* participantes do estudo no que diz respeito ao: nível mais maduro do produto/serviço principal da empresa quando da entrada no processo de aceleração, possuir equipe mais numerosa e mercado potencial e também maduro para produto/serviço oferecido (plataforma para cursos a distância). Estes diferenciais podem ter influenciado no desempenho da *startup* e, conseqüentemente, no seu resultado positivo.

Outra empresa que apresentou um bom nível de utilização dos serviços disponibilizados pela aceleradora, bem como um bom desempenho na evolução da *startup* em termos de geração de emprego e crescimento da receita, mesmo não tendo o produto tão maduro quanto a empresa ALFA, foi a empresa BETA.

Como pontos comuns entre estas duas *startups* observa-se o número de pessoas envolvidas (equipes maiores) no desenvolvimento do produto/serviço (cinco) e o fato de os empreendedores possuírem pós-graduação, sendo mestrado para o empreendedor da empresa ALFA e MBA para o da empresa BETA.

Esta última constatação sugere que um maior nível de formação acadêmica pode contribuir no aproveitamento dos serviços disponibilizados por uma aceleradora e conseqüentemente no desempenho do negócio.

Em um estudo empírico realizado para avaliar se aceleradoras de fato contribuem para o desempenho de empresas que participam de programas de aceleração, Hallen, Bingham e Cohen(2014) concluíram que, embora para algumas *startups* o processo de aceleração possa contribuir para o desempenho do negócio, não há como generalizar, e argumentam ainda que o sucesso destes programas depende de uma combinação complexa de capital humano, redes e experiência, que deve ser construída ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

ABRAII – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS ACELERADORAS DE INOVAÇÃO E INVESTIMENTO. **Levantamento aceleradoras 2012 a 2014**. Disponível em: <http://startupi.com.br/wp-content/uploads/2015/07/ABRAII_em_numeros.pdf> Acesso em: 25 jun. 2016.

ABREU, P. R. M.; CAMPOS N. M. **O PANORAMA DAS ACELERADORAS DE STARTUPS NO BRASIL**. CreateSpace Independent Publishing Platform. USA, 2016. Disponível em: <http://www.imc-grupo.com/impress/gt/upload/O_Panaroma_das_Aceleradora_de_Startups_no_Brasil.pdf> Acesso em: 22 jun. 2017.

ABS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/tudo-sobre-a-abstartups/>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

BLANK, S.; DORF, B. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. K&Ranch, Inc. Publishers. Pescadero, California, USA, 2012, p. 571.

_____. **Why the lean start-up changes everything**. Harvard Business Review, 2013.

CASSIOLATO, J. E. E LASTRES, H. **Inovação, globalização e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico.** In: Cluster e sistemas locais de inovação: estudos de caso e avaliação da região de Campinas. Campinas, Unicamp – Instituto de Economia, set, 1999.

_____, O, J. E.; BRITO, J. N; VARGAS, M. A. **Arranjos cooperativos e inovação na indústria brasileira.** In: NEGRI, J. A.; SALERMO, M. S. (org.). Inovações, padrões tecnológicos e desenvolvimento das firmas industriais brasileiras. Brasília: IPEA, 2005, p. 511-575.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1987.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. **Structural crises of adjustment business, cycles and investment behavior.** In: DOSI, G. Technical Change and Economic Theory. Londres: Pinter Publishers, 1988.

_____, C. **Networks of Innovators: a synthesis of research issues.** Research Policy, 20, 1991.

_____; SOETE, L. **The economics of industrial innovation.** Massachusetts: MIT Press, 1997.

FISHBACK, B.; GULBRANSON, C. A.; LITAN, R. E.; MITCHELL, L.; PORZIG, M. **Finding business idols: a new model to accelerate start-ups.** Disponível em: <[http://www.kaffman.org/uploadedFiles/Finding Business Idols.pdf](http://www.kaffman.org/uploadedFiles/Finding%20Business%20Idols.pdf)>. Acesso em: 19 fev. 2016.

FUNDACITY. **European accelerator report 2014.** Disponível em: <<http://www.fundacity.com/european-accelerator-report-2014>>. Acesso em 09 fev. 2016.

_____. **Latan accelerator report 2014**. Disponível em <<http://www.fundacity.com/latam-accelerator-report-2014>>. Acesso em 09 fev. 2016.

GITAHY, Y. **O que é uma startup?** Revista Exame, 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup?page=1>> Acesso em: 16 jan. 2016.

GOUVEIA, J. B. **Gestão de inovação e tecnologia**. Florianópolis: ENE, 1997.

HALLEN, B. L.; BINGHAM, C. S.; COHEN, S. **“Do Accelerators Accelerate”? A Study of Venture Accelerators as a Path to Success**. Academy of Management Annual Meeting Proceedings; v1, p. 747, 2014

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. (org.). **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UFRJ/Contraponto, 2005, p. 83-130.

_____; CASSIOLATO, J. E. (coord.). **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE**. In: Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. 5. rev. Rio de Janeiro: RedeSist, jun. 2005.

LENNON, M.; MAGEE, CHRISTINE. **Startups surge in South America**. **Techcrunch**. Disponível em: <<http://techcrunch.com/2014/07/01/startups-surge-insouth-america/>>. Acesso em: 19 dez. 2015.

LYNN, H. D.; RADOJEVICH-KELLEY, N. **Analysis of accelerator companies: An exploratory case study of their programs, processes, and early results**. Small Business Institute Journal, v. 8, n. 2, p. 54-70, 2012.

MACHADO, L. **Grandes economistas XII: Schumpeter – o empreendedorismo e a destruição criativa.** Brasília: Conselho Federal de Economia, 2007. Disponível em: <<http://www.cofecon.org.br/noticias/colunistas/luiz-machado/916grandeseconomistas-xii-schumpeter-o-empreendedorismo-e-a-destruicao-criativa>>. Acesso em: 18 jan. 2016.

MEIRELLES, D. C. **A Inovação e Aprendizado Coletivo: Interação e Cooperação de Empresas de Base Tecnológica em Incubadoras de Empresas.** 2007. Tese (Doutorado em Ciências Sociais no CPDA) Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

_____. **A Inovação e Aprendizado Coletivo: interação e cooperação de empresas de base tecnológica em incubadoras de empresas.** In: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Anais Eletrônicos. Brasília, 2008.

MILLER, P; BOUND, K. **The startup factories: the rise of accelerator programmes to support new technology ventures.** NESTA, 2011. Disponível em: <<http://www.nesta.org.uk/library/documents/StartupFactories.pdf>>. Acesso em 01 mar. 2016.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica.** [S. l.]: OCDE; FINEP, 1997. 136 p.

_____. **Startup Latin America: promoting innovation in the region.** Paris: OECD Publishing, 2013.

ROBERTS, E. **Entrepreneurship and technology: a basic study of inovators.** Research Management, v. 11, n. 4, p. 249-266, 1968.

ROGERS, M. **Networks, firm size and innovation.** Small business economics, v. 22, n. 2, p. 141-153, 2011.

ROGERS, E. & SCHOEMAKER, F. **Communication of Innovations: A Cross Cultural Approach**. Free Press, 1971.

SEBRAE. **Como obter financiamento para sua startup**. Brasília – DF, 2012. Disponível em: <<http://www.uniempre.org.br/user-files/files/Cartilha%20Startup.pdf>> Acesso em: 27 jan. 2016.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Trad. Maria Silvia Possas, São Paulo: Nova Cultural, 1985 (1911).

_____. **Economic theory and entrepreneurial history**. In: Change and the entrepreneur. Harvard University Press, 1949. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/revista_brasileira_inovacao/segunda_edicao/ideias_fundadoras_shumpeter.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2016.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**, 2. ed. Chichester, UK: Wiley, 2001.

TIDD, J.; BESSAND, J. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

TORNATZKY, L. G.; FLEISCHER, M. **The processes of technological innovation**. Toronto: Lexington Books, 1990.

UTTERBACK, J. M. **Dominando a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1996.

GESTÃO SOCIAL E EMPREENDEDORISMO SOCIAL NO CAMPO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: DESAFIOS À CONFORMAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA E DAS PRÁTICAS PROFISSIONAIS

Éder Rodrigo Gimenes

Doutor - UEM e Unicesumar
ergimenes@uem.br

Márcia de Souza

Mestranda - UEM e Unicesumar
marcia.souza@unicesumar.edu.br

Aline Barros de Souza Santiago

Mestranda - Mestranda - UEM e Unicesumar
aline.souza@unicesumar.edu.br

INTRODUÇÃO

Desde as últimas décadas do século passado, são constantes os avanços neoliberais no sentido de redução do papel do Estado e, por consequência, da oferta de políticas públicas que visem o atendimento de direitos sociais às populações. Paulo Netto (2001), Pimenta e Brasil (2006) e Pereira *et al.* (2013), por exemplo, apontaram alterações de ordem sociotécnica, científica e laboral, enquanto Souza (2005, p. 45) destacou que

As transformações ocorridas, fundamentalmente no final do século passado e no início deste novo milênio, são responsáveis por uma forte regressão dos direitos dos trabalhadores e uma significativa depreciação de suas conquistas, em prol de uma determinada compreensão de democracia, aquela na qual a liberdade resume-se aos domínios do mercado.

Tal cenário seria permeado por influxos democráticos, pela ampliação de desigualdades e pela necessidade de reorganizar a política, tendo por expectativa atender àquilo que Azambuja (2005) define como o objetivo visado pelo Estado: o bem público. Nesse contexto, Gimenes (2018) se filia a amplo conjunto de pesquisadores contemporâneos que tratam das alterações nas configurações das relações entre Estado, mercado e sociedade civil, com destaque, no caso brasileiro, especialmente a dois aspectos: o desenvolvimento de mecanismos de estímulo à participação institucional e a conformação do campo de gestão social.

Sobre o primeiro aspecto, o país se destaca internacionalmente como exemplo democrático em termos de amplitude das possibilidades de envolvimento dos cidadãos com a política, uma vez que dispõe de diversas modalidades de instituições participativas, como conselhos gestores e conferências de políticas públicas, audiências públicas, ouvidorias, planos diretores e orçamentos participativos, por exemplo (GIMENES, 2018)¹.

¹ São muitas pesquisas acerca das instituições participativas existentes no Brasil, dentre as quais destacam-se, dentre outras, as pesquisas empreendidas por Andrade (2010), Romão (2010), Almeida e Tatagiba (2012), Pires (2014), Avelino e Alencar (2017) e Silva (2018).

Já com relação ao segundo aspecto, tema deste capítulo, desde a década de 1960 novas pautas e demandas sociais e também novas formas de articulação e organização social emergiram pelo mundo (BORBA, 2012). Especificamente no Brasil, esse processo se expandiu com a redemocratização na segunda metade da década de 1980 e, após o momento inicial de mobilização popular e manifestações nas ruas e de articulações entre grupos como sindicatos e comunidades eclesiais de base, ocorreu expressivo avanço das ações coletivas, atividades empreendidas por grupos sociais com fins reivindicatórios ou de protesto, como associativismo, movimentos sociais e organizações de interesse público.

Sobre o associativismo, dados coletados junto a amostras representativas da população nacional nos anos de 1991, 2006 e 2014, pelo instituto internacional de pesquisas *World Values Survey* (WVS), permitiram a Almeida, Lüchmann e Gimenes (2018) inferir que há relativa estabilidade no envolvimento dos brasileiros em organizações associativas, uma vez que nos anos inicial e final da referida coleta de dados observou-se que percentual semelhante (22,3% e 22,2%, respectivamente) de cidadãos se declarou pertencente a, pelo menos, uma entidade dentre aquelas analisadas pelos autores, quais sejam: partidos políticos, associações profissionais, sindicatos, movimentos de meio ambiente, organizações de esportes ou recreação e organizações de educação, artes, música ou atividades culturais.

Em se tratando dos movimentos sociais, existe uma limitação por conta da dificuldade em mensurar sua atuação por meio de dados oficiais, uma vez que os movimentos sociais podem se constituir em paralelo ou em diálogo com outras modalidades de envolvimento político, como organizações da sociedade civil, por exemplo (GIMENES, 2018). Atores coletivos centrais no processo de redemocratização e em diversas lutas sociais e políticas nas últimas décadas, os movimentos sociais têm, especialmente desde o início dos anos 2000, enfrentado expansão das pautas e das maneiras de articulação e ação em rede, com destaque aos movimentos populares de lutas por moradia e outras questões urbanas, em torno de pautas ambientais, por questões identitárias e culturais e de direitos humanos (GOHN, 2010; 2011).

Já no que tange às organizações da sociedade civil, dentre o conjunto de entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas, existentes no Brasil, dados oficiais coletados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2018) apontam que em 2016 havia 820.186 organizações da sociedade civil (OSCs)², cuja caracterização passa pelo enquadramento nas seguintes especificidades:

- a) são privadas e não estão vinculadas jurídica ou legalmente ao Estado;
- b) não possuem finalidades lucrativas, ou seja, não distribuem o excedente entre proprietários ou diretores e, se houver geração de superávit, este é aplicado em atividades-fim da organização;
- c) são legalmente constituídas, ou seja, possuem personalidade jurídica e inscrição no CNPJ [Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas];
- d) são autoadministradas e gerenciam suas próprias atividades de modo autônomo;
- e) são constituídas de forma voluntária por indivíduos, e as atividades que desempenham são de livre escolha por seus responsáveis (IPEA, 2018, p. 15-16).

Nesse contexto, três características da expansão do campo das OSCs se destacam. Primeiramente, cabe ressaltar que 58,4% dessas organizações foram formalmente constituídas entre as décadas de 1990 e 2000, enquanto 18,4% surgiram entre 2011 e 2016, sendo que tal crescimento tem sido verificado em todas as regiões do país (IPEA, 2018), especialmente por conta de estabelecimento de convênios, parcerias e da conscientização do poder público, das empresas privadas e da população, de ações coletivas e/ou de grupos que atuam de maneira informal e buscam

² Trata-se de organizações ativas, com exclusão de entidades como partidos políticos, sindicatos, cartórios, condomínios e outras entidades que não se enquadram na caracterização especificada. Desse total, “[...] 709 mil (86%) são associações privadas, 99 mil (12%) são organizações religiosas e 12 mil (2%) são fundações privadas”. A destinação de recursos públicos federais tem proporção bem distinta: 73,39% do valor previsto pelo Senado Federal em 2017 foi destinado a associações privadas, 26,59% a fundações privadas e apenas 0,02% a organizações religiosas (IPEA, 2018, p. 21).

a formalização para captação de recursos e para pleitear participação em conselhos municipais, por exemplo (GIMENES, 2018).

Em segundo lugar, cabe expor que, de acordo com dados oficiais da Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE) referentes ao ano de 2015, eram empregadas cerca de 2.904.888 pessoas nas OSCs brasileiras. Entretanto, tal contingente estava concentrado em cerca de 10% dessas organizações, de modo que o universo massivo seria composto por micro-organizações, dentre as quais 7% contariam com um ou dois vínculos empregatícios e 83% não apresentaram nenhum registro de vínculo formal (IPEA, 2018). A partir desses dados, é possível inferir que tais organizações funcionam quase ou completamente com trabalho voluntário e/ou parcerias com prefeituras ou acordos com empresas privadas³, o que não seria configuração recente das OSCs, conforme Kisil (2000) e Pimenta e Brasil (2006) destacaram já na década passada.

Ainda sobre as relações de trabalho e institucionais no campo de atuação das OSCs, a relevância de parcerias, alianças e redes de trabalho são destacadas ao longo das últimas décadas por autores como Fischer (2000), Cavalcanti (2006) e Pereira *et al.* (2013), ao passo que Anastacio (2018, p. 41) afirma que “há situações que, devido à sua abrangência e complexidade, exigem um conjunto de atores com propósitos similares atuando colaborativamente”.

Destacamos o avanço na legislação pertinente à área, como o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – aprovado por meio da Lei nº 13.019/2014⁴ – e as normas que determinam as condições para participação das OSCs em conselhos e espaços de discussão e deliberação sobre políticas públicas, por exemplo. Tal regulamentação

³ A relevância de parcerias, alianças e trabalhos no campo das OSCs e demais organizações do Terceiro Setor são destacadas ao longo das últimas décadas por autores como Fischer (2000), Cavalcanti (2006) e Pereira *et al.* (2013).

⁴ Em vigor desde 2016, tal legislação representa um marco não apenas no campo da assistência social, mas para todas as OSCs que atuam em parceria com o Estado por constituir-se como uma agenda política ampla, a qual tem como desafio aperfeiçoar o ambiente jurídico e institucional relacionado às referidas organizações e às relações supracitadas. Em alguma medida, sua promulgação desencadeou mobilizações por parte das OSCs para ampliar o diálogo sobre sua participação no cenário das políticas públicas.

contribui para tornar cada vez mais específico o escopo de atuação dos gestores sociais, bem como evidencia a necessidade crescente e premente da profissionalização no setor.

Por fim, conforme será explicitado no decorrer deste capítulo, adiantamos a constatação de que a formação de gestores sociais tem ocorrido no âmbito comunitário (LIMA; PEREIRA, 2015), de modo que se faz salutar verificar não apenas como a academia tem lidado com tal profissional e seu campo de atuação, mas como uma iniciativa ainda isolada de graduação com vistas à formação superior de gestores sociais de OSCs se insere no cenário debatido, tanto teórico quanto empírico.

Diante desse contexto, este capítulo tem por objetivo discutir as práticas formativas de profissionais com atuação no campo da gestão social, tendo como material empírico as ações pertinentes ao curso de graduação em Tecnologia em Gestão das Organizações do Terceiro Setor, tanto com relação ao seu público interno (acadêmicos) quanto externo (OSCs e sociedade, de modo geral).

Para tanto, além desta seção introdutória, o capítulo dispõe ainda de outras três seções. Na próxima, discutimos o quadro conceitual, ainda incipiente, acerca da conceituação sobre gestão social, com destaque às competências do profissional na área e à importância do empreendedorismo social. Na sequência, expomos a análise empírica acerca das ações desenvolvidas, interna e externamente, no curso de graduação anteriormente destacado, case relevante à temática abordada, inclusive por se tratar de único curso superior específico para tal formação. Por fim, esboçamos considerações finais sobre o presente capítulo, bem como situamos nossos resultados no contexto amplo de uma agenda de pesquisas em curso, tanto por parte destes autores quanto no campo de estudos da gestão social.

2. GESTÃO SOCIAL E EMPREENDEDORISMO SOCIAL: UM QUADRO CONCEITUAL EM CONSTRUÇÃO

Ainda que tenha sido alvo de muitas interpretações, a gestão social é um campo ainda em construção (SILVA JUNIOR *et al.*, 2008; CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011), cuja discussão e interesse acadêmico ainda são recentes (LIMA; PEREIRA, 2015), de modo que, de acordo com Boullosa e Schommer (2008, p. 11), “a gestão social se difundiu, muitos falam dela, tanto ensinam, muitos e muitos querem aprender e ninguém sabe precisamente do que se trata”. De acordo com Cançado, Tenório e Pereira (2011), sequer haveria na literatura um texto considerado como originário do termo.

Contudo, nos últimos anos, verifica-se a produção de pesquisas cujo foco é discutir o conceito e a caracterização do que comporia a gestão social, ainda que persista, em alguma medida, a observação de Pinho (2009) de que os estudos têm se concentrado em analisar a gestão social enquanto prática, sem preocupação equivalente com seu conceito.

Diante de tal contexto, apresentamos abaixo um quadro conceitual do que seria a gestão social a partir de um conjunto de autores que dedicaram seus estudos à temática na última década, a partir do qual, é preciso destacar, não pretendemos esgotar o debate, mas apenas reunir subsídios que nos permitam avançar neste capítulo em nossa discussão sobre ações de inovação na gestão e no empreendedorismo social.

Quadro 1. Conceitos de gestão social

Maia (2005)	A gestão social seria um processo social com vistas à afirmação ou transformação do desenvolvimento social, de modo a promover a cidadania e a democracia entre atores do Estado, do mercado e da sociedade civil, por meio de políticas públicas e de redes de organizações.
Gomes <i>et al.</i> (2008)	A gestão social trataria de articulações entre ações de intervenção e de transformação social, para além da gestão de políticas públicas, não restritas à esfera público-governamental, como as ações de responsabilidade social empresarial e do chamado Terceiro Setor.

Botrel <i>et al.</i> (2011)	A gestão social corresponderia a ações desenvolvidas na esfera pública, com destaque às organizações públicas não estatais e com vistas ao interesse público da sociedade, com vistas à emancipação dos indivíduos, à democracia deliberativa e à formação de consciência crítica por parte dos indivíduos.
Carvalho (2012)	A gestão social ancora-se em princípios constitucionais que determinam as políticas, os programas e os serviços públicos, tendo o Estado como autoridade reguladora das ações públicas, as quais podem se materializar por iniciativas tanto do Estado quanto da sociedade civil.
Lima e Pereira (2015)	A gestão social diz respeito à intersecção entre as relações do Estado, do mercado e da sociedade e tem como finalidade converter fluxos comunicacionais das esferas públicas em ações e decisões políticas, o que ocorreria a partir da organização da sociedade civil, com vistas ao interesse público e à realização do bem comum.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De modo sucinto, podemos inferir que a gestão social, assim como a empresarial, passa por funções básicas de administração, como planejar, organizar, dirigir e comunicar, sendo que suas habilidades e competências podem ser sintetizadas no conjunto de ações abaixo, baseadas nos constructos teóricos de Moura (1988), Salamon (1998), Teodósio (2001), Tenório (2005), Pimenta e Brasil (2006), Pereira *et al.* (2013) e Lima e Pereira (2015):

- planejar é conhecer a realidade social onde a organização opera, desde a comunidade até o setor/área como um todo, para construir um cenário que permita analisar a conjuntura e fazer prospecções sobre necessidades e oportunidades futuras;
- organizar diz respeito a delimitar como as gestões de pessoas, de recursos, de serviços e de informações serão desenvolvidas, identificando necessidades sociais, capacidade de atendimento, oportunidades de captação de recursos, demandas por profissionais, materiais e/ou espaço físico, por exemplo;

- dirigir corresponde a acompanhar a execução de todas as ações planejadas e organizadas, buscando reduzir falhas e/ou custos ao longo do processo, dar menos “espaço” para imprevistos e ter visão da organização e suas atividades como um todo; e
- comunicar parte do princípio de que há diferentes fontes de recursos e diferentes segmentos para apresentação/prestação de contas tanto financeira quanto do impacto social da atividade desenvolvida (Estado/Poder Executivo, Ministério Público, pessoas jurídicas e físicas que fazem doações, voluntários, beneficiários dos serviços prestados e sociedade de modo geral).

Para além das habilidades e competências gerais, cabe destacar, ainda segundo os autores, que a gestão social implica no desenvolvimento de especificidades, como a capacidade de mobilização de potencialidades e energias populares (aproximar-se da população no sentido de atendê-la, apresentar demandas e pressionar o poder público e a comunidade para sanar ou reduzir problemas sociais), de identificação de problemas que devem ser expostos à discussão pública, a habilidade para estimular e desenvolver parcerias, alianças e trabalhar tanto em equipe quanto em rede e, por fim e em consequência das habilidades e competências descritas até aqui, o compromisso com o processo de melhoria da qualidade de vida da comunidade, atuando como agentes de promoção de mudanças e transformações na realidade social.

Dentre esse conjunto de competências a ser desenvolvidas, a perspectiva de contribuição para melhoria da realidade social se destaca diante de um conceito emergente nos estudos sobre a gestão social: o empreendedorismo social. De acordo com Marins (2018, p. 13), “a ideia de empreendedorismo social é historicamente muito recente. De fato, pode-se dizer que se trata de uma ideia nova e de um conceito inovador”.

O conceito de empreendedorismo social foi cunhado por Dees (2001) e ainda não é uniformemente interpretado (DRAYTON, 2013), de modo que, para o propósito deste capítulo, consideramos a interpretação mais recente e que, portanto, considera as definições anteriores

em sua composição: “[...] emerge o empreendedorismo social, em sua contemporânea complexidade, como movimento transformador amplo, cívico, ético, democrático, transversal, descentralizado, inovador e exponencial” (MARINS, 2018, p. 13).

Empreendedorismo social é o processo pelo qual cidadãos constroem ou transformam instituições para promover soluções para problemas sociais como pobreza, doença, analfabetismo, destruição ambiental, abuso dos direitos humanos e corrupção, com o objetivo de tornar a vida melhor para todos (BORNSTEIN; DAVIS, 2010, p. 12-13).

De acordo com a linha do tempo estabelecida por Bornstein e Davis (2010) e as posteriores contribuições de Marins (2018), seria possível afirmar a existência de uma conjugação de fatores que impulsionaram o empreendedorismo social, quais sejam: a alteração do regime de trabalho majoritariamente escravista para assalariado no século XVIII, o crescimento da urbanização desde o século XIX, a emergência de movimentos sociais no século XX, a elevação dos níveis educacionais e do acesso à informação desde a metade do século passado e o colapso de regimes comunistas e de regimes autoritários na década de 1970. Mais recentemente, a ampliação da expectativa de vida, as alterações climáticas e o maior destaque às lutas sociais por direitos sociais de minorias também teriam contribuído para tal desenvolvimento⁵.

Nas sociedades contemporâneas, uma característica central para a identificação dos empreendedores sociais seria seu papel voltado à criação de valor social por meio de uma atuação que seja inovadora, ou seja, o empreendedorismo social denota, em alguma medida, a promoção de alterações nas maneiras de interferir na realidade social e não apenas sua modificação. Assim, enquanto a gestão social buscaria influenciar

⁵ Sobre as lutas pautadas por questões ambientais e por direitos de minorias, há interpretações sobre mobilizações populares nas perspectivas dos novos movimentos sociais (SCHERER-WARREN, 2012), enquanto no campo do comportamento destacam-se as teorias que versam sobre o desenvolvimento de valores pós-materialistas e o estabelecimento de uma cidadania crítica, permeados por indivíduos com maior sofisticação política, pautados pela busca por modalidades de participação direta e autônoma e, nesse sentido, avessos a instituições tradicionais e hierárquicas, como partidos políticos, sindicatos e eleições (NORRIS, 1999; 2007; INGLEHART; WELZEL 2005).

a realidade social de maneira positiva, o empreendedorismo buscaria fazê-lo de modo diferenciado e inovador.

Nesse sentido, seria possível analisar o empreendedorismo social como elemento de democratização do poder (SKOLL, 2012; MARINS, 2018), uma vez que a expansão das maneiras por meio das quais os indivíduos e instituições podem se organizar para reivindicar e/ou se beneficiar de recursos públicos e privados para o desenvolvimento de políticas públicas e de direitos sociais favorece o princípio do referido regime que tange à vocalização e atendimento das necessidades sociais com vistas à redução de desigualdades.

No âmbito do empreendedorismo social, Bruna, Carrasco e Fernández (2018) discutem o conceito de intraempreendedorismo social, que remete a ações desenvolvidas em organizações cuja atuação já se encontra em andamento, tendo como foco o desenvolvimento de ações sociais. Assim, o intraempreendedorismo social diria respeito às iniciativas que buscam soluções práticas para problemas e questões sociais, independentemente da organização em que se encontram ter fins sociais.

Segundo os referidos autores, tal conceito remeteria a algumas características, como o cultivo de um propósito que mobilize a criação de iniciativas sociais no interior de uma organização (social ou não) e a realização de atividades em parcerias, uma vez que “a ideia de criar um intraempreendimento social de forma individual não é a mais real. Para que a iniciativa seja sustentável ao longo do tempo, é importante que os demais atores da organização estejam suficientemente fidelizados com a mudança que pretendem alcançar”, além de haver ainda a necessidade de reunir atores internos e externos à organização para a realização das ações (BRUNA; CARRASCO; FERNÁNDEZ, 2018, p. 85).

Menos abordado em pesquisas acadêmicas do que os conceitos de gestão social e de empreendedorismo social, o intraempreendedorismo social ainda carece de maior aprofundamento teórico, especialmente no que cabe ao âmbito de atuação das OSCs, já que dentre as pesquisas sobre o tema se destacam aquelas voltadas a ações desenvolvidas em empresas privadas e no campo dos estudos organizacionais, como em David (2004), Santiago (2007) e Ferrazza *et al.* (2011), por exemplo.

3. ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL: PROFISSIONALIZAÇÃO, GESTÃO SOCIAL E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

De modo geral, o contexto sócio-político, os conceitos e características acerca das OSCs, da gestão social e do empreendedorismo social nos permitem inferir que as referidas organizações representam um campo amplo e em expansão de atuação social, o qual demanda competências e habilidades no sentido de profissionalização da gestão, a fim de superar a visão do senso comum sobre o voluntariado como responsável único pela gestão social.

Conforme destaca Rodrigues (2012, p. 135), “a questão da formação de profissionais para a gestão social encontra grandes desafios, pois a área ainda carece de um arcabouço sólido ou algo que a identifique ou a diferencie de outras áreas/temas das chamadas das ciências administrativa, social e política”. Tal afirmação é corroborada por Pereira *et al.* (2013, p. 170) ao afirmarem que “esse novo mercado de trabalho exige formação profissional e vontade de agir em prol da melhoria da sociedade”.

Para além daqueles que buscam desenvolver a gestão social no âmbito público, há que se considerar ainda as especificidades da gestão das OSCs, também conhecidas como organizações do Terceiro Setor ou – de maneira ampliada – como fundações e associações sem fins lucrativos (FASFIL), para as quais haveria um modelo de administração específica, distinto daqueles público e privado. Nesse sentido, Pimenta e Brasil (2006, p. 81-82) afirmam que

O campo da gestão é um dos espaços centrais para o avanço das organizações do Terceiro Setor. A profissionalização dos que atuam nesta área é defendida, principalmente para aqueles que desempenham papéis gerenciais, pois gestores com sólida informação e domínio de técnicas administrativas permitiriam o cumprimento mais sistematizado e articulado dos objetivos das instituições sociais.

Diante desse contexto, o Centro Universitário de Maringá (UniCesumar)⁶ estabeleceu em 2015 o curso de graduação em Tecnologia em Gestão das Organizações do Terceiro Setor na modalidade de ensino a distância, com a proposta de compor um processo estratégico e didático de desenvolvimento das organizações do Terceiro Setor, das OSCs e FASFIL de todo o país. De fato, Lima e Pereira (2015, p. 130) observaram que “o exame da produção científica sobre o tema permitiu identificar que a formação do gestor social ocorre comunitariamente, que não está condicionada a uma formação acadêmica”.

Tal curso tem o objetivo de formar profissionais com competências e habilidades gerenciais que os tornem capazes de atuar nessas organizações ou em empreendimentos sociais. Nesse sentido, em sua matriz curricular há disciplinas que buscam a profissionalização da gestão social, gerando impacto social e motivando a expansão de negócios sociais sustentáveis, na perspectiva da gestão do conhecimento e de gestão por resultados. Para tanto, o curso apresenta conteúdos que trabalham aspectos teóricos e práticos nas mais diversas áreas das organizações, como técnicas administrativas, de finanças, recursos humanos, *marketing*, tecnologia, análise e prospecção de demandas, legislação pertinente, práticas contábeis, gestão de projetos, captação de recursos e gestão sustentável.

Assim, a expectativa é de que o tecnólogo do Terceiro Setor seja capaz de atuar com qualidade e desenvolva as seguintes habilidades e competências, previstas no projeto pedagógico do referido curso:

- a) dominar conceitos e técnicas comuns da prática administrativa aplicáveis ao Terceiro Setor;
- b) problematizar as diferentes opções de atuação do Terceiro Setor, a fim de solucionar de maneira participativa, efetiva e eficaz questões referentes a abrangência e limitação de atuação da organização;

⁶ Ainda no âmbito da gestão social, a instituição também oferece o curso de graduação em Gestão Pública na modalidade de ensino à distância.

- c) conhecer de legislação, de contabilidade, de captação de recursos, de estratégias de marketing, de estratégias de análise de resultado, do trabalho em rede do seguimento em que atua;
- d) transitar pelos espaços de diálogo do terceiro setor, com papel de liderança e interlocutor dos grupos da sociedade que atuam e prospectam o desenvolvimento da sociedade;
- e) utilizar das técnicas e conceitos adquiridos, do saber constituído no processo de aprendizagem, para multiplicar as boas práticas de desenvolvimento do setor;
- f) diagnosticar problemas sociais locais e elaborar prospecções que primem e resguardem a gestão das organizações do terceiro setor, em suas escolhas de atuação e definição de público alvo;
- g) suscitar práticas empreendedoras, comprometidas com a ética e a transparência na gestão e relações da sociedade;
- h) transformar a realidade social na qual está envolvido, como numa rede de boas práticas, capaz de promover melhores estruturas sociais às comunidades e a defesa dos direitos humanos, conforme a Constituição Federal e os Tratados Internacionais;
- i) posicionar-se como um profissional maduro e comprometido com a gestão na qual atua.

Primeiro curso superior na área oferecido no Brasil, único até o momento, tem corpo discente com os mais variados perfis, tanto em termos sociodemográficos quanto profissionais. São alunos de todas as regiões do país, os quais totalizam mais de 200 atualmente, cujo envolvimento acadêmico é proporcionado também por meio de atividades extracurriculares, como projetos de ensino e de iniciação científica, atividades de campo e integrações e interações com a sociedade civil, com o Estado, com o mercado (empresas privadas) e com organizações da sociedade civil.

Em se tratando do perfil dos alunos, a atividade de mediação permite maior aproximação e conhecimento sobre características pessoais dos graduandos, as quais também são observadas quando da realização de atividades que perpassam sua atuação e seus conhecimentos profissionais e foram complementadas por ação da coordenação do curso, que propôs um questionário para coleta de informações acerca da identificação e

expectativas de quem compunha o corpo discente da graduação em pauta. Nesse sentido, a relação entre faixa etária e trajetória profissional se destaca.

Um contingente expressivo dos acadêmicos encontra-se na faixa etária entre 40 e 65 anos, sendo que a maioria destes já trabalha em OSCs⁷ e buscaram a graduação por, no decorrer dos anos, perceberem uma transformação do setor, a qual exigiu a profissionalização e, portanto, a necessidade de constante atualização e do estudo sobre o campo de gestão social. Outros alunos pontuaram que a escolha pelo curso decorreu de sua familiaridade com a área social, por conta de ações desenvolvidas especialmente junto a organizações ou grupos religiosos, cuja motivação giraria em torno de contribuir para a mudança social de maneira efetiva⁸.

Dentre aqueles com menos anos de vida, verificamos um conjunto de alunos com idade entre 20 e 39 anos, dentre os quais alguns já trabalham em OSCs e outros vislumbram possibilidades futuras em atuação no setor, para os quais as motivações revelam-se distintas: enquanto os primeiros buscam conhecimento, aperfeiçoamento e “alinhamento” de currículo, os demais apontaram preocupações com causas específicas, sendo que alguns manifestaram o desejo de instituir organizações no futuro.

Entre os dois conjuntos, prevaleceu a perspectiva de que é preciso aprender a gerenciar de maneira planejada e estratégica, o que, na contemporaneidade, configura-se como necessidade de sobrevivência, tanto no mercado empresarial quanto na gestão social. No entanto, outros dois dados também merecem destaque. Em primeiro lugar, verificamos também entre ambos os grupos etários a existência de indivíduos que

⁷ A maior parte dos alunos atuantes na área trabalha na assistência social, fato este que é reflexo, em alguma medida, das exigências relacionadas a esta área de política pública, sobre a qual é salutar mencionar a Política Nacional de Assistência Social, que percorreu uma trajetória que impactou as OSCs com atividades de beneficência ou filantropia, as quais passaram a atender as normas dessa política, promulgadas desde o contexto de redemocratização, quais sejam: Norma Operacional Básica da Assistência Social (NOB), norma de recursos humanos da Assistência Social e tipificação nacional de serviços socioassistenciais. Contudo, outras áreas, como saúde, educação e religião também têm significativa presença no curso

⁸ Nos relatos dos alunos identificamos motivações como “fazer a diferença” e “deixar um legado”.

buscam a graduação a fim de contribuir voluntariamente com alguma OSC. Por fim, denotamos tal interesse também pelo fato de que muitos já são graduados em outros cursos, como Gestão de Recursos Humanos, Serviço Social, Psicologia, Ciências Contábeis, Direito, Marketing, Administração, Secretariado Executivo e Análise e Desenvolvimento de Sistemas, por exemplo.

Diante desse breve perfil, é evidente que há, por parte dos acadêmicos do curso de graduação em Tecnologia em Gestão do Terceiro Setor, a percepção acerca de competências pertinentes ao gestor social e também uma visão contextual sobre o ambiente onde atuam ou pretendem atuar, já que a profissionalização, o objetivo de contribuir para alterações na realidade social e o voluntariado – destacados nas seções anteriores deste capítulo – são aspectos que permeiam as motivações e justificativas expostas pelos alunos para buscarem tal curso.

Com relação aos impactos sociais, dividimos em duas dimensões os objetos atingidos: interna e externa. A dimensão interna remete à formação desses gestores sociais e o estímulo e desenvolvimento do empreendedorismo social. Sobre o primeiro aspecto, destacamos análise em curso acerca de atividades discursivas realizadas pelos alunos, denominadas mapa⁹ e fórum¹⁰, as quais nos permitiram constatar, dentre outros achados, aspectos relacionados à necessidade de maior profissionalização na gestão social, seja por meio da argumentação dos alunos

⁹ O mapa é uma atividade avaliativa, composta por diferentes instrumentos que possibilitam ao aluno colocar em prática os conhecimentos adquiridos nas disciplinas por meio de trabalhos de pesquisa de campo, de leitura e interpretação e de atividades com a comunidade, por exemplo. Em um contexto geral, a atividade mapa tem como proposta permitir ao aluno vivenciar na prática os conceitos estudados em aula.

¹⁰ O fórum constitui-se em atividade assíncrona, que permite ao aluno o processo de reflexão teórico-prática a respeito do conteúdo tratado nas disciplinas, por meio da oportunidade de construção do conhecimento de forma colaborativa e de debater com seus colegas de curso e professores formadores e mediadores, sendo que em cada disciplina há uma proposta temática como fórum de discussão.

sobre a carência pelo desenvolvimento de habilidades e competências específicas ou mesmo pela menção direta ao tema¹¹.

Já com relação ao empreendedorismo social, tal temática permeia o curso desde o desenvolvimento de sua matriz curricular, uma vez que, para além de conteúdos e ementas apropriadas para tratar aspectos clássicos de gestão, também há disciplinas que visam oportunizar o conhecimento de modelos alternativos de gestão. Assim, enquanto, por um lado, a matriz do curso aborda aspectos clássicos de conceitos de administração e planejamento estratégico, há também, por outro lado, disciplinas que oferecem propostas de modelos alternativos ao desenvolvimento da gestão social, voltadas a temáticas como gestão de organizações e iniciativas sociais, com destaque à Economia Solidária e Economia de Comunhão (MENEGASSI, 2018). Ademais, pensando mais especificamente no estímulo ao empreendedorismo social e mesmo à formulação de projetos e ações que se caracterizem pelo intraempreendedorismo social, é relevante apontar a disciplina de Empreendedorismo, por conta de sua discussão sobre *design thinking* (MIYATAKE; MAZZEI; PARDO, 2018), e o material didático acerca de redes, parcerias e cooperações, que aborda a perspectiva de pactuação conjunta de ações do setor e tem potencial de contribuição ao fortalecimento da prática da gestão em rede (OLIVEIRA, 2017).

No que tange à dimensão externa de impactos sociais, amplo conjunto de ações têm sido desenvolvidas desde o ano de 2016, que estimulam o desenvolvimento da gestão social, promovem ações de empreendedorismo social e buscam desenvolver o intraempreendedorismo social. Dentre tais ações, destacamos três que se revelam expressivas: a consti-

¹¹ A técnica de pesquisa utilizada foi baseada na construção de narrativas de trajetória de vida dos acadêmicos por meio de relatos pessoais, amplamente utilizada em estudos de áreas como Educação, Ciências Sociais, Sociologia e História, por exemplo. Nesse sentido, diante das várias técnicas possíveis, optamos por trabalhar com relatos de vida, que, segundo Spindola e Santos (2003), têm por objetivo apreender e compreender a vida conforme ela é relatada e interpretada pelo próprio relator, sendo que o recorte relacionado especificamente às relações entre sociedade civil, OSCs e demais modalidades de ações coletivas e o Estado é imperioso, pois, conforme Queiroz (1988, p. 24), “[...] o aproveitamento da biografia ou da autobiografia se faz no sentido de buscar como estão ali operando as relações do indivíduo com seu grupo, com sua sociedade”.

tuição da Associação Maringaense de Organizações da Sociedade Civil (AMOSC) e os projetos Gesta Social e Capacita OSC.

Com discussões voltadas aos impactos do Marco Regulatório sobre as organizações do município de Maringá, um grupo de profissionais de OSCs dedicou-se, no ano de 2016, a estudos sobre parcerias com o Estado e outras estratégias para melhorar os processos dessas modalidades de cooperação. A constituição desse grupo, que contou com a participação e orientação de profissionais do curso de Tecnologia em Gestão do Terceiro Setor, conduziu à formalização da AMOSC, composta por 11 OSCs maringaenses e que apresenta em seu Estatuto Social os critérios para participação da associação por parte de organizações, quais sejam:

[...] tenham compromisso com a construção de uma sociedade participativa e com o fortalecimento de pessoas e/ou famílias afetados por condições internas ou externas que lhes cause vulnerabilidade social e/ou econômica, condições estas, atestadas pelas suas trajetórias institucionais, atividades e pelos termos dos seus estatutos e respectivos regimentos.

Já em se tratando de sua missão institucional, o Estatuto Social da AMOSC define:

[...] contribuir para o fortalecimento institucional das OSCs auxiliando-as a se estruturarem e a executarem de maneira eficaz e efetiva os seus objetivos institucionais, visando sua sustentabilidade política-institucional e financeira.

Compreendendo todo o processo de desenvolvimento do terceiro Setor, nas últimas três décadas, consideramos a AMOSC um exemplo expressivo de empreendedorismo. Este “fazer algo novo”, que congregou 11 organizações com um único propósito, já tem apresentado significativos resultados, dos quais destacamos a realização de quatro eventos de capacitação em áreas específicas de gestão de OSCs – desenvolvimento institucional, contabilidade, Sistema de convênios e captação de recursos – e o convite para que a vice-presidente da AMOSC assumisse a Secretaria Municipal de Assistência Social de Maringá, o que é, em alguma medida, reflexo da presença atuante da recém-criada associação frente à sua missão e objetivo.

A articulação das organizações e a constituição da AMOSC refletem ações de empreendedorismo social, enquanto a atuação do curso de Tecnologia em Gestão do Terceiro Setor nesse processo pode ser caracterizado como atividade de promoção do intraempreendedorismo social, conforme conceito exposto por Bruna, Carrasco e Fernández (2018), no sentido de se tratar de algo desenvolvido no interior de um empreendimento já em funcionamento (o UniCesumar e o curso, em si), de remeter ao desenvolvimento social por meio da realização de novas atividades e por relacionar-se com a missão e os valores institucionais desse estabelecimento de ensino, parceiro do grupo de OSCs que fundou a associação¹².

Nesse contexto, o apoio do curso de Tecnologia em Gestão do Terceiro Setor à iniciativa se desenvolve em duas frentes: por um lado, através da presença e participação nas reuniões da AMOSC, tendo apoiado os processos decisórios das ações da associação, e, por outro lado, com o suporte institucional para a realização das capacitações e formações.

Conforme anteriormente destacado, dados do IPEA (2018) demonstram que 90% das OSCs brasileiras podem ser consideradas micro-organizações, percentual extremamente relevante no sentido de destacar a necessidade de ofertar a dirigentes de OSCs condições para tomadas de decisões assertivas para avanços no desenvolvimento dessas organizações. Diante desse cenário, instituiu-se o projeto de extensão Gesta Social, desenvolvido pela parceria entre o curso de Tecnologia em Gestão do Terceiro Setor/UniCesumar, a Secretaria Municipal de Assistência Social de Maringá e Instituto GRPCOM/Grupo Paranaense de Comunicação. O Gesta Social se apresenta como projeto inovador, pois se dedica ao apoio ao desenvolvimento e fortalecimento das práticas de gestão de OSCs, movimentos sociais e grupos de ação voluntária, desprovidos de processos gerenciais mínimos.

¹² O UniCesumar tem como missão “Promover a educação de qualidade nas diferentes áreas do conhecimento, formando profissionais cidadãos que contribuam para o desenvolvimento de uma sociedade justa e solidária” e dentre seus valores mencionamos “Compromisso com o conhecimento, com a aprendizagem e com a transformação da sociedade” e “Responsabilidade com o meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável” (UNICESUMAR, 2018, online).

Um desejo geral desses grupos é o de tomada de recursos públicos, por meio de convênios. No entanto, sem que se estabeleçam condições mínimas de gestão e que se apresente capacidade técnica, por meio de pessoal com atuação profissional, não há possibilidade de pactuação com o Estado. O grande diferencial do projeto é a oferta, às organizações ou movimentos e grupos sociais envolvidos, de oportunidade para que, sendo capacitados e entendendo o processo de gestão, tenham condições de definir se devem buscar o estabelecimento de melhorias na gestão ou não.

A capacitação foi iniciada no segundo semestre de 2017 e encontra-se em andamento, sendo que os primeiros encontros reuniram, em média, cerca de 50 atores sociais, pertencentes a grupos que desenvolvem ações nas áreas urbana, rural e metropolitana de Maringá, com atividades nos campos da assistência social, saúde, religião, educação e defesa de direitos.

Para cada grupo de organizações capacitadas, a proposta é de realização de oito encontros ao longo de um ano, com temáticas que passam aspectos relacionados ao voluntariado, à formalização jurídica de movimentos sociais e de associações para se tornarem OSCs, à possibilidade de captação de recursos e de entendimento sobre os espaços e mecanismos pertinentes às instituições participativas, dentre outros assuntos. De modo geral, o projeto tem por objetivo fortalecer o direito dessas organizações quanto ao modelo de formalização, crescimento e estruturação, garantindo-lhes a consciência do Direito Privado, ainda que de interesse público.

A terceira iniciativa destacada é o projeto Capacita OSC, um ciclo de capacitação com inspiração nos processos de capacitação no âmbito do Sistema Único de Assistência Social, o Capacita SUAS. São parceiros nesse projeto o curso de Tecnologia em Gestão do Terceiro Setor/Unicumar, a AMOSC, a Secretaria Municipal de Assistência Social de Maringá e o Instituto AOCP¹³, todos com atividades que confluem para

¹³ “Uma associação civil sem fins econômicos, de caráter organizacional, filantrópico, assistencial, promocional, recreativo e educacional, sem cunho político ou partidário. Dessa forma, apresenta-se como pessoa jurídica de direito privado”, que tem como uma de suas finalidades “Desen-

o processo de desenvolvimento das OSCs e que esperam ter inaugurado um movimento que capacitará tais organizações de maneira constante e sempre voltada a assuntos da atualidade. Segundo o instrumento que firmou a parceria, o nome Capacita OSC está assegurado à propriedade da AMOSC.

O primeiro evento de capacitação no âmbito desse projeto foi realizado no mês de maio de 2018 e contou com a participação de mais de 120 pessoas de Maringá e de outros municípios do estado do Paraná. No evento, foi abordado o tema da captação de recursos e a avaliação dos presentes apontou mais de 90% de satisfação quanto à pertinência do tema e à qualidade do evento, de modo que há previsão de outros três eventos com estas mesmas parcerias.

Destacamos aqui o caráter de empreendedorismo social dessa proposta, visto o fato de que não houve interesse de obtenção de lucro, mas de abertura de espaço para capacitação de gestores sociais, uma vez que o evento é oferecido gratuitamente, ainda que haja ampla estrutura física envolvida, material didático, subsídio ao palestrante, de atendimento, apresentações culturais e material de divulgação.

Ainda que tenhamos apresentado neste capítulo apenas três ações em que o curso de Tecnologia em Gestão do Terceiro Setor está empenhado, existem outras atividades pensadas e realizadas em parceria com outras localidades. Nesse sentido, destacamos aqui o “GTS nos polos”¹⁴, que consiste em capacitações transmitidas pelo ambiente *online* e que, em 2018, já beneficiou mais de 60 pessoas no polo de Belo Horizonte.

Apresentamos como relevante, também, o projeto de capacitação de atores públicos e de OSCs em cinco capitais brasileiras – Belo Horizonte, Goiânia, Salvador, Rio de Janeiro e Vitória – em parceria com o Centro

volver projetos na área da Educação, dispondo à população em geral atividades complementares às desenvolvidas pelo Estado. Tais atividades têm o objetivo de propor, executar e disseminar programas de treinamento e desenvolvimento, cursos profissionalizantes, estudos e pesquisa do ensino nas áreas de educação e ação comunitária” (INSTITUTO AOCP, 2018, online).

¹⁴ GTS diz respeito à sigla institucional definida para o curso de Tecnologia em Gestão do Terceiro Setor no âmbito do UniCesumar.

Mineiro de Alianças Intersetoriais (CEMAIS)¹⁵, que visa capacitar conselheiros da área de defesa de direitos da criança e do adolescente das capitais e suas regiões metropolitanas. Além das capitais mencionadas, ao longo do ano de 2017 o curso desenvolveu ações que atingiram mais de 400 participantes em Betim, Pará de Minas, Maringá e Foz do Iguaçu.

Tomadas em conjunto, os impactos sociais, internos e externos, das ações desenvolvidas no âmbito do curso de Tecnologia em Gestão do Terceiro Setor reforçam a efetividade de sua proposta de participação nos processos de mudanças positivas na realidade social, por meio de oferta de soluções e possibilidades ao desenvolvimento das OSCs, tanto por projetos de extensão quanto pelos conteúdos desenvolvidos nas disciplinas do referido curso.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste capítulo reúnem aspectos de duas naturezas. Em primeiro lugar, destacamos algumas conclusões parciais de pesquisa, tendo em vista tanto o campo em construção quanto a relevância de persistirmos investigando a problemática da gestão social, especialmente no âmbito das OSCs. Em segundo lugar, esboçamos alguns apontamentos acerca de uma agenda de pesquisas em curso, principalmente em virtude da riqueza de possibilidades analíticas e de materiais empíricos a serem explorados.

A gestão social é um campo em aberto e em expansão no Brasil. Por um lado, a observação de Pinho (2009) é de que se trata de um campo de pesquisas com preocupação sobre resultados empíricos, a despeito de busca por um consenso conceitual. Por outro lado, e talvez como fator motivador desses estudos, assistimos ao fortalecimento do campo de ação social por meio das instituições participativas e de ações

¹⁵ O CEMAIIS é também uma OSC, que representa o esforço de agentes integrados da capital mineira em fortalecer a atuação das OSCs. Nesse sentido, tal esforço comunga com a proposta do UniCesumar em sua missão institucional, concretizada por meio de seus cursos e, mais especificamente, no curso de graduação em Tecnologia em Gestão das Organizações do Terceiro Setor.

coletivas no Brasil. Nesse contexto, o campo de atuação dos gestores sociais encontra-se em expansão, é composto por poucos profissionais com vínculo empregatício e carece de maior profissionalização no Brasil. Tais características denotam que são amplas as possibilidades de inserção profissional, assim como são muitos os desafios para a formação profissional desses gestores, quiçá empreendedores sociais.

Mais de uma década depois, parece-nos pertinente e importante, por conta dos retrocessos vivenciados pela gestão pública, especialmente nos últimos anos, recordarmo-nos da observação de Souza (2005, p. 48) ao tratar do papel da cidadania na sociedade brasileira para além dos marcos legais, de modo a percebê-la como relacionada diretamente ao conceito de democracia:

A cidadania deve ser entendida como capacidade de todos os indivíduos, democraticamente, apropriarem-se dos bens socialmente produzidos, de atualizarem as suas potencialidades de realização humana, abertas pela vida social em cada contexto historicamente determinado.

Tal afirmação estava relacionada, naquele momento, à constatação de que o quadro social nacional apontava a necessidade de combate às injustiças, à exclusão e às condições de vulnerabilidade social, de modo que o desafio contemporâneo para tais superações se revela maior do que o papel, a função e a capacidade do Estado. Nesse sentido, cabe aos gestores sociais e, mais especificamente, àqueles que desenvolvem ações de empreendedorismo social contribuir para, ao menos, amenizar tais mazelas, as quais se perpetuam há décadas no Brasil.

Nesse sentido, então, persiste a observação sobre a potencialidade do campo de gestão social, conforme destacaram Pereira *et al.* (2008, p. 173):

Outro grande desafio estratégico do Terceiro Setor é gerir o conhecimento. Em razão da informalidade e da alta rotatividade inerentes ao segmento, muitos conhecimentos são tácitos, não formalizados, dificultando os processos e exigindo recomeçar quando da saída de algum membro da instituição ou pelo fato de que os que continuam na entidade não terem o hábito de com-

partilhamento sistemático dos conhecimentos com os demais membros. Portanto, é papel relevante do gestor criar espaços e mecanismos para registro da memória institucional, pois se trata de capital social, que precisa ser sistematizado e disseminado para a sociedade (PEREIRA *et al.*, 2008, p. 173).

Diante desse contexto, faz-se relevante persistir nas discussões acerca dos conceitos de gestão social, de empreendedorismo social e de intraempreendedorismo social, ainda incipientes no campo teórico e cujos rendimentos empíricos carecem de maior aprofundamento, especialmente no que tange ao campo de atuação das organizações da sociedade civil. As análises acerca das ações relacionadas ao curso de Tecnologia em Gestão do Terceiro Setor encontram-se nesse cenário.

Como único curso na área no país, a referida graduação assume a responsabilidade de inaugurar um novo momento para as OSCs, que necessitam de condições otimizadas de presença e atuação frente à agenda do Marco Regulatório e do momento social, econômico e político nacional e mundial. Nesse sentido, evidenciamos neste capítulo a preocupação e o objetivo do curso com a formação de gestores sociais e com a apresentação de possibilidades de efetivação do empreendedorismo social nas OSCs, bem como destacamos, a partir de amplo conjunto de evidências empíricas, o posicionamento de intraempreendedorismo social no âmbito do referido curso, por conta dos impactos sociais internos e externos de suas atividades.

De maneira prospectiva, a agenda de pesquisa dos autores deste capítulo é perpassada por alguns caminhos, dentre os quais dois encontram-se iniciados. Conforme levantamento ainda preliminar sobre conteúdos de atividades de mapas e fóruns, observamos diversos aspectos que carecem de maior aprofundamento teórico e/ou prático, a fim de qualificar os processos sociais, políticos e culturais que permeiam tanto o campo de atuação das OSCs quanto às relações estabelecidas entre a sociedade civil, tais organizações, demais modalidades de ações coletivas e o Estado. Até o momento, foram sistematizados dados referentes a cinco disciplinas do curso para os anos de 2016 e 2017, dentre os quais a profissionalização, abordada neste capítulo, foi apenas um dentre os temas destacados.

Um segundo caminho advém da interação com os acadêmicos e ex-acadêmicos do curso, a fim de identificarmos com maior riqueza de detalhamento o seu perfil, bem como os impactos da formação superior sobre sua atuação profissional e, se possível, como tal relação contribuiu para alterações nas realidades sociais em que tais profissionais atuam. A coleta de dados com tal objetivo foi iniciada recentemente e se baseia em dois distintos instrumentos de pesquisa: um questionário objetivo aplicado aos acadêmicos do curso e um relato de trajetória solicitado àqueles que finalizaram a graduação.

Para além desses caminhos, reconhecemos haver muitos outros, de modo que, de maneira semelhante ao quadro teórico ainda em processo de constituição, as pesquisas empíricas acerca da relevância e da necessidade de desenvolvimento profissional nos campos da gestão social e do empreendedorismo social se revela desafiador às organizações da sociedade civil.

Para concluir, o curso de Tecnologia em Gestão das Organizações do Terceiro Setor, que é o único curso do Brasil, tem sido pensado e defendido, justamente, como ação que viabilizasse o desenvolvimento social por meio das organizações da sociedade civil. Essa defesa extrapola os espaços do Unicesumar/NEAD e segue até o Ministério da Educação, no sentido de buscar o reconhecimento dessa área profissional, que é negligenciado no Catálogo de Curso Superior daquele Ministério.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carla; LÜCHMANN, Lígia; GIMENES, Éder Rodrigo. Participação associativa no Brasil: mudanças e permanências no envolvimento associativo dos brasileiros (1991-2014). In: *Latin American Studies Association International Congress*, 36. **Anais...** Barcelona: *Latin American Studies Association Congress*, 2018.

ALMEIDA, Carla; TATAGIBA, Luciana. Os conselhos gestores sob o crivo da política: balanços e perspectivas. **Serviço Social & Sociedade**, n. 109, jan./mar. 2012. p. 68-92.

ANASTACIO, Mari Regina. Empreendedorismo social e inovação social: contexto, conceitos e tipologias de iniciativas de impacto socioambiental. In: ANASTACIO, Mari Regina; CRUZ FILHO, Paulo R. A.; MARINS, James (Orgs.). **Empreendedorismo social e inovação no contexto brasileiro**. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2018. p. 31-48.

ANDRADE, Ilza Araújo Leão de. Participação política não eleitoral ou partidária: associações, conselhos e orçamento participativo. In: MARTINS, Carlos Benedito (Coord.). **Horizontes das Ciências Sociais no Brasil: Ciência Política**. São Paulo: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Sociais, 2010. p. 377-400.

ASSOCIAÇÃO Maringaense das Organizações da Sociedade civil. **Estatuto da Instituição**. 30 de maio de 2017. Disponível sob Registro Civil das Pessoas Jurídicas de Maringá-PR sob nº 476749.

AVELINO, Daniel; ALENCAR, Joana. Articulação e transversalidade: percursos da participação social no Governo Federal brasileiro. **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 12, jul./dez. 2017. p. 75-80.

AZAMBUJA, Darcy. **Teoria geral do Estado**. São Paulo: Globo, 2005.

BORBA, Julian. Participação política: uma revisão dos modelos de classificação. **Sociedade e Estado**, v. 27, n. 2, mai./ago. 2012. p. 263-288.

BORNSTEIN, David; DAVIS, Susan. **Social entrepreneurship: what everyone needs to know**. New York: Oxford University, 2010.

BOTREL, Manuela de Oliveira; SANTOS, Iara de Cássia Silva; ARAÚJO, Priscila Gomes; PEREIRA, José Roberto. Entre a gestão pública e a gestão social de bens culturais no Brasil. **Anais Brasileiros de Estudos Turísticos**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2011. p. 41-54.

BOULLOSA, Rosana de Freitas; SCHOMMER, Paula Chies. Limites da natureza da inovação ou qual o futuro da gestão social? In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm>. Acesso em 23 abr. 2018.

BRUNA, Waldo Soto; CARRASCO, Gabriela; FERNÁNDEZ, Camilla. A pessoa do empreendedor e o intraempreendedorismo social. In: ANASTACIO, Mari Regina; CRUZ FILHO, Paulo R. A.; MARINS, James (Orgs.). **Empreendedorismo social e inovação no contexto brasileiro**. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2018. p. 75-90.

CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto. Gestão Social: por onde anda o conceito? In: FERREIRA, Marco Aurélio Marques; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; GAVA, Rodrigo (Orgs.). **Ad-**

ministração pública, gestão social e economia solidária: avanços e desafios. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2011. p. 130-144.

CANÇADO, Airton Cardoso; TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA, José Roberto. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 3, set. 2011. p. 681-703.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant. Questão social e políticas públicas: uma questão ainda em debate no século XXI. In: JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates; DIAS, Sylmara L. F. Gonçalves; WANDERLEY, Mariangela Belfiore; MENDONÇA, Patrícia (Orgs.). **Gestão social: mobilizações e conexões**. São Paulo: LCTE, 2012. p. 42-56.

CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão social, estratégias e parcerias:** redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o Terceiro Setor. São Paulo: Saraiva, 2006.

DAVID, Denise Elisabeth Hey. **Intraempreendedorismo social:** perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações. 206 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

DEES, J. Gregory. *The meaning of social entrepreneurship*. [2001]. Disponível em: <https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deas_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf>. Acesso em 23 mai. 2018.

FERRAZZA, Elisângela; ROVEDA, Vanessa; SEVERO, Eliana Andrea; NODARI, Cristine Hermann; OLEA, Pelayo Munhoz. Análise das características intraempreendedoras no perfil do líder Randon. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, v. 3, n. 1, jan. 2011. p. 33-45.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração:** práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

GIMENES, Éder Rodrigo. **Estado, sociedade e movimentos sociais**. Maringá: UniCesumar, 2018.

GOHN, Maria da Glória. **Movimentos sociais e redes de mobilizações civis no Brasil contemporâneo**. Petrópolis: Vozes, 2010.

GOHN, Maria da Glória. Movimentos sociais na atualidade: manifestações e categorias analíticas. In: _____ (Org.). **Movimentos sociais no início do século XXI: antigos e novos atores sociais**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 13-32.

GOMES, Geraldo da Silva; OLIVEIRA, Edson Marques de; ANDREACI, Claudemir; MORAES, Nelson Russo de; ROZA, Fernando Lothario da; AMARAL, Leila Dias Pereira do; AMORIN, Paula Karini Dias Ferreira; MARTINELLI, Elídio Luiz; BOWERCK, Diógenes Alencar; MOREIRA, Silma Rosa da Silva; SANTANA, Luiz Gustavo; TORRES, Leonardo Valadão Nunes. Residência Social & EaD: alternativas multi-referenciais nos estágios de graduação na UNITINS. In: CANÇADO, Airton Cardoso; SILVA JUNIOR, Jeová Torres; SCHOMMER, Paula Chies, RIGO, Ariádne Scalfoni. **Os desafios da formação em gestão social**. Palmas: Provisão, 2008.

INGLEHART, Ronald; WELZEL, Christian. **Modernização, mudança cultural e democracia: a sequência do desenvolvimento humano**. São Paulo: Francis, 2009.

INSTITUTO AOC. **O instituto**. Disponível em <<http://www.institutoaoc.org.br/instituto.jsp>>. Acesso em 28 mai. 2018.

INSTITUTO de Pesquisa Econômica Aplicada. **Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil**. LOPEZ, Felix Garcia (Org.). Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018.

KISIL, Marcos. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: Ioschpe, Evelyn Berg (Org.). **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 2000. p. 131-155.

LIMA, Marina Aparecida; PEREIRA, José Roberto. O perfil do gestor social no Brasil. **NAU Social**, v. 6, n. 10, mai./out. 2015. p. 119-132.

MAIA, Marilene. Gestão social – reconhecendo e construindo referenciais. **Revista Virtual Textos & Contextos**, ano 4, n. 4, dez. 2005. p. 1-18.

MARINS, James. O empreendedorismo social como movimento transformador massivo. In: ANASTACIO, Mari Regina; CRUZ FILHO, Paulo R. A.; MARINS, James (Orgs.). **Empreendedorismo social e inovação no contexto brasileiro**. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2018. p. 13-29.

MENEGASSI, Claudia Cláudia Herrero Martins. **Gestão das Organizações e iniciativas sociais**. Maringá: UniCesumar, 2018.

MYIATAKE, Anderson Katsumi; MAZZEI, Bianca Burdini; PARDO, Paulo. **Empreendedorismo**. Maringá: UniCesumar, 2018.

MOURA, Francisco Graça de. **Relatório conclusivo do 1º Curso de Administrador de Programas Sociais de Massa**. Brasília: Ministério de Habitação e Ação Social/Secretaria Especial de Habitação e Ação Comunitária/Instituto Nacional de Estudos Comunitários, 1988.

NORRIS, Pippa (Ed.). *Critical citizens: global support for democratic government*. Oxford: Oxford University, 1999.

NORRIS, Pippa. *Political activism: new challenges, new opportunities*. In: BOIX, Carles; STOKES, Susan C. **The Oxford Handbook of Com-**

parative Politics. Oxford: Oxford University, 2007. Disponível em <<https://sites.hks.harvard.edu/fs/pnorris/Acrobat/Political%20Activism%20New%20Challenges.pdf>>. Acesso em 23 mai. 2018.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Redes, parcerias e cooperação**. Maringá: UniCesumar, 2017.

PAULO NETTO, José. **Crise do socialismo e ofensiva neoliberal**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

PEREIRA, Raquel da Silva; MORAES, Francisca Candida Candeias de; MATTOS JÚNIOR, Altino Barros; PALMISANO, Angelo. Especificidades da gestão no Terceiro Setor. **Organizações em Contexto**, v. 9, n. 18, jul./dez. 2013. p. 167-195.

PIMENTA, Solange Maria; BRASIL, Elvécio Ribeiro. Gestores e competências organizacionais no Terceiro Setor em Itabira-MG. **Gestão e Regionalidade**, n. 64, mai./ago. 2006. p. 78-89.

PIMENTEL, Thiago; PIMENTEL, Mariana Pereira Chaves; BRITO, Mozer José de; PERIERA, José Roberto. Gestão social: perspectivas, princípios e (de)limitações. In: FERREIRA, Marco Aurélio Marques; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; GAVA, Rodrigo (Orgs.). **Administração pública, gestão social e economia solidária: avanços e desafios**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2011. p. 145-166.

PINHO, José Antônio Gomes de. Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira. In: RIGO, Ariádne Scalfoni; SILVA JUNIOR, Jeová Torres T.; SCHOMMER, Paula Chies; CANÇADO, Airton Cardoso. **Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda**. Recife: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2009. p. 25-56.

PIRES, Roberto Rocha Coelho. Da sociedade para o Estado: desafios da participação do Brasil. In: MARX, V. (Org.). **Democracia participativa, sociedade civil e território**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Centro de Estudos Internacionais sobre Governo, 2014. p. 181-200.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: VON SIMSON, Olga Moraes. **Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil**. São Paulo: Vértice; Revistas dos Tribunais, 1988. p. 14-43.

RODRIGUES, Roberto W. S. Gestão social: seus percursos formativos e carreira profissional. In: JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates; DIAS, Sylmara L. F. Gonçalves; WANDERLEY, Mariangela Belfiore; MENDONÇA, Patrícia (Orgs.). **Gestão social: mobilizações e conexões**. São Paulo: LCTE, 2012. p. 131-144.

ROMÃO, Wagner de Melo. **Nas franjas da sociedade política: estudo sobre o orçamento participativo**. 235 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SALAMON, Lester M. A emergência do terceiro setor: uma revolução associativa global. **Revista de Administração**, v. 33, n. 1, jan./mar. 1998. p. 5-11.

SANTIAGO, Fernando Padilha. Intraempreendedorismo social e os estudos organizacionais. **Academos**, v. 3, n. 3, jul./dez. 2007. p. 1-11.

SCHERER-WARREN, Ilse. **Redes emancipatórias: nas lutas contra a exclusão e por direitos humanos**. Curitiba: Appris, 2012.

SILVA JUNIOR, Jeová Torres; MÁSIH, Rogério Teixeira; CANÇADO, Airton Cardoso; SCHOMMER, Paula Chies. Introdução. In: _____.

Gestão social: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. p. 21-24.

SILVA, Sandro Pereira. **Democracia, políticas públicas e instituições de deliberação participativa:** visões sobre a experiência brasileira. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018.

SOUZA, Wilson Luiz Lino de. Reflexões sobre o perfil do gestor de políticas sociais de lazer e esportes. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, ano 6, n. 6, jul./dez. 2005. p. 44-52.

SPINDOLA, Thelma; SANTOS, Rosângela da Silva. Trabalhando com a história de vida: percalços de uma pesquisa(dora?). **Revista de Enfermagem USP**, v. 37, n. 2, 2003. p. 119-126.

TENÓRIO, Francisco Guilherme (Org.). **Gestão de ONGs:** principais funções gerenciais. 9. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Pensar pelo avesso o Terceiro Setor: mitos, dilemas e perspectivas da ação social organizada no Brasil. In: STENGEL, Márcia (Org.) **Políticas públicas de apoio sociofamiliar** – curso de capacitação de conselheiros municipais e tutelares. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2001. p. 85-124.

UNICESUMAR – Centro Universitário de Maringá. **Missão, visão e valores.** Disponível em <<https://www.unicesumar.edu.br/conheca-a-unicesumar/missao-visao-e-valores/>>. Acesso em 28 mai. 2018.