

# EMPREENDEDORISMO & INOVAÇÃO



Organizadores:  
Fabiana Cristina de Azevedo Picanço  
Tânia Regina Corredato Periotto



**UNICESUMAR - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ**

# **EMPREENDEDORISMO & INOVAÇÃO**

**Maringá - PR  
2017**

## UNICESUMAR – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ

### EXPEDIENTE

#### 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-Reitor de Ensino

*Valdecir Antônio Simão*

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

*Marcos Antônio da Silva*

#### Diretora de Pesquisa

*Ludhiana Ethel Kendrick de Matos Silva*

#### Organizadores

*Fabiana Cristina de Azevedo Picanço*

*Tânia Regina Corredato Periotto*

#### Colaboradora

*Margareth Soares Galvão*

#### Comissão Científica

*Me. Alessandra Cenerino*

*Me. Alessandra V. Ferreira dos Santos*

*Me. Altermar Carlos Cristiano*

*Dr. Alvaro José Periotto*

*Me. Ana Paula de Melo e Silva Vaz*

*Me. Antonio Jose Saviani da Silva*

*Dra. Edna de Souza Machado Santos*

*Me. Fernanda Yumi Tsujiguchi*

*Dra. Laurice de Fátima Gobbi Ricardo*

*Me. Luciano Ferreira*

*Dra. Regina de Jesus Chicarelle*

*Me. Ricardo Dantas Lopes*

#### Normalização

*Neusa Barbosa de Oliveira*

#### Revisor de Língua Portuguesa

*Maria Dolores Machado*

#### Capa

*Com.Jr Consultoria Júnior de Comunicação*

#### Projeto Gráfico e Diagramação

*JETA Comunicação Multimídia*

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

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C398      CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ.  
PICANÇO, Fabiana Cristina de Azevedo; PERIOTTO, Tânia Regina Corredato (Org.).  
Empreendedorismo & Inovação. Fabiana Cristina de Azevedo Picanço; Tânia Regina Corredato Periotto (Organizadores). Maringá-Pr.: CESUMAR, 2017. 342p.  
ISSN 978-85-459-0891-3 (on-line)  
1. Empreendedorismo. 2. Inovação. 3. Administração. I. Título. Cesumar.  
CDD 21ª Ed.      658.421

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário João Vivaldo de Souza – CRB-9 /6828

Copyright © 2017 para o autor

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, mesmo parcial, por qualquer processo mecânico, eletrônico, reprográfico etc., sem a autorização, por escrito, dos autores. Todos os direitos reservados desta edição 2017 para os autores.

Endereço para correspondência:

### UNICESUMAR EMPRESARIAL

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

Telefone/Fax (44) 3027-6360 Ramal 1181

email: cesumar.empresarial@unicesumar.edu.br

# SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
1	<b>O REFLEXO NO ESPELHO E A PROJEÇÃO DO “EU”: A EVOLUÇÃO DA MAQUIAGEM NO CONTEXTO DA MULHER EMPREENDEDORA</b> Adriana Ferreira De Souza, Andreia Aparecida Ferreira de Souza, Edi Carlos de Oliveira .....	9
2	<b>UM OLHAR PELO RETROVISOR: DIFERENTES TRAJETÓRIAS DE EMPRESAS RONDONENSES QUE ALCANÇARAM O SUCESSO AO EMPREENDER E INOVAR NO SEGMENTO DE BIJUTERIAS</b> Edi Carlos de Oliveira, Emerson José Gomes da Silva .....	37
3	<b>O PERFIL EMPREENDEDOR DO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DOS ACADÊMICOS DO CURSO DE PEDAGOGIA DA UNICESUMAR – MARINGÁ – PR</b> Fabiana Cristina de Azevedo Picanço, Ricardo Azenha Loureiro Albuquerque, Tania Regina Corredato Periotto .....	63
4	<b>EMPREENDEDORISMO EM AÇÕES EDUCATIVAS: O CASO DO MUSEU HISTÓRICO DA UNICESUMAR</b> Valdelice dos Anjos Rasimaviko Rejani, Lilian Gonçalves, Regiane da Silva Macuch .....	81
5	<b>QUEBRANDO PARADIGMAS NOS ESTÁGIOS OBRIGATÓRIOS: UM ESTUDO MULTICASO DA ATUAÇÃO DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO JUNTO ÀS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL</b> Marcia de Souza, Silvio César de Castro .....	105

6	<b>ESTUDO DA VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA PARA PROJETO DE UNIDADE DE GERAÇÃO DE ENERGIA EÓLICA: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NO MUNICÍPIO DE APUCARANA-PR</b>	
	Dyego Eduardo Lopes Pereira, Marcela Gimenes Bera Oshita, Valdelei Peretti Filho.....	131
7	<b>IDENTIFICAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA INOVADORA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ERVATEIRO</b>	
	Joiceli dos Santos Fabrício, Hilka Pelizza Vier Machado, Alvaro José Argemiro da Silva .....	157
8	<b>COMPORTAMENTO INOVADOR E EMPREENDEDOR: UM ESTUDO DE CASO NA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE MARINGÁ-PR</b>	
	João Paulo Bittencourt, Sonia Maria de Campos Silva .....	179
9	<b>AVALIAÇÃO POR MEIO DO CERNE: UM ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE MARINGÁ</b>	
	Laiz Gonzalez de Toledo, Fernanda Helen Mansano, Marcelo Farid Pereira ..	201
10	<b>EMPREENDEDORES NO CONTEXTO DA ECONOMIA COLABORATIVA: ESTUDO DE CASO COM EMPREENDEDORES DE ESPAÇOS DE COWORKING DA CIDADE DE MARINGÁ-PR</b>	
	André Ferreira de Souza , Haroldo Yutaka Misunaga .....	229
11	<b>CONTRIBUIÇÕES DO CAPITAL INTELECTUAL COMO INDICADOR DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO</b>	
	Elizandra Machado, Rejane Sartori, Polyanna Moura Tonon.....	255
12	<b>UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE A PRESENÇA DE CARACTERÍSTICAS INTRAEMPREENDEDORAS EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO</b>	
	Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Uripa, Caio Pisconti Machado, Ely Mitie Massuda .....	287
13	<b>A DINÂMICA DO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO E O PERFIL DOS EMPREENDEDORES DE STARTUPS DE MARINGÁ</b>	
	Érica Cristina Sanches, Fabiana Cristina de Azevedo Picanço, Tania Regina Corredato Periotto .....	317

# INTRODUÇÃO

Empreendedorismo é a disposição para identificar problemas e oportunidades e investir recursos e competências na criação de um negócio, projeto ou movimento que seja capaz de alavancar mudanças e gerar um impacto positivo, segundo a Endeavor. Significa superar desafios, aprender coisas novas, ter e colocar em prática novas ideias. Empreendedores indagam a realidade e fazem acontecer à evolução todos os dias, em todas as partes do Brasil e do mundo. Ao inovar e solucionar problemas de outras pessoas, de outras empresas ou de toda a sociedade, um empreendedor e seu novo negócio promovem um grande desenvolvimento, muitas vezes gerando algo inovador.

Neste livro são apresentados 13 capítulos na modalidade estudo de caso com o foco no Empreendedorismo e Inovação, tendo como objetivo estimular os leitores a vivenciar exemplos e casos reais de sucesso empresarial e institucional.

Os primeiros capítulos abordam o empreendedorismo feminino e como ele vem alcançando grandes resultados, promovendo o segmento de maquiagem e, também, de bijuterias, alavancando a presença da mulher no mercado de trabalho.

No cenário educacional, trata como o empreendedorismo desponta no segmento pedagógico, explora àqueles que aprendem a teoria e exercitam em práticas e provocam as habilidades e competências daqueles que ensinam e aprendem neste ambiente educacional. O exemplo disso está em uma atividade desenvolvida com os alunos do curso de Pedagogia, das ações educativas no

museu da Unicesumar e na quebra de paradigmas dos estágios obrigatórios junto às organizações da sociedade civil.

Além dos assuntos já elencados, o leitor poderá conhecer o empreendedorismo voltado para a geração de energia eólica, assim como a identificação de oportunidade no setor servateiro e o intraempreendedorismo em uma instituição de ensino.

O livro aborda, também, em um dos capítulos, a temática que se dedica aos empreendedores em espaços de coworking, vislumbrando o contexto da economia colaborativa, bem como as contribuições do capital intelectual no processo de incubação.

E, por fim, o último capítulo traz um rico levantamento e avaliação do Ecossistema de Inovação e do perfil dos empreendedores de startups de Maringá – PR, dados cedidos gentilmente pelo Sebrae Maringá.

Em tempo, esta obra tem a pretensão de destacar ao leitor a importância e a infinidade de possibilidades que o empreendedorismo e a inovação possibilitam. Que os conteúdos aqui abordados, sirvam como reflexão e norteiem novas pesquisas e experiências. Assim, agradecemos ao parceiro e financiador deste livro, o Sebrae, em especial, o Sebrae Paraná.

Desejamos a você, leitor, uma ótima apreciação deste exemplar!



# O REFLEXO NO ESPELHO E A PROJEÇÃO DO “EU”: A EVOLUÇÃO DA MAQUIAGEM NO CONTEXTO DA MULHER EMPREENDEDORA



**Adriana Ferreira De Souza**

Graduada em Administração  
dri\_ferreira@hotmail.com

**Andreia Aparecida Ferreira de Souza**

Graduada em Administração  
ferreira\_teodoro@hotmail.com

**Edi Carlos de Oliveira**

Mestre em Administração  
edicarlosdeoliveira@hotmail.com

## INTRODUÇÃO

No século XXI, a exposição da imagem da mulher e a necessidade de projeção do “eu” nos grupos sociais se expande por meio das mídias sociais (SIBILIA, 2008), de modo que o cotidiano das mulheres – que são seres visuais – é constituído de muitas sensações recebidas por aquilo que veem, pois elas traduzem em expressões no olhar o belo e a sensibilidade estética. Desde a infância, a mulher inicia um processo de construção de uma autoimagem e reforço da autoestima e vai se readaptando com o passar dos anos em cada uma das diversas fases e faces que esta mulher irá vivenciar. As mulheres estão sempre à procura de uma imagem satisfatória, que desperte sensações positivas e afetuosas, seja para sua projeção em um grupo ou na sociedade.

Quem nunca ouviu a frase: “A primeira impressão é a que fica”? As pessoas se comunicam de maneiras diferentes, de forma que a imagem pessoal reforça uma série de coisas – em relação às pessoas – que são transmitidas para uma sociedade em que a imagem impera, tal frase tem o seu valor de relevância comprovado por meio de inúmeras pesquisas no segmento da beleza, moda e imagem. Estudiosos da Universidade de Princeton comprovaram que a primeira impressão é formada em uma fração de segundos. A imagem visual é transmitida nos primeiros 10 segundos a uma pessoa que o vê pela primeira vez e é o suficiente para que ela tire todas as impressões sobre você, baseado em sua aparência pessoal (AGUIAR, 2011).

O desejo de exclusividade e de unicidade, tão presentes na atualidade, leva cada vez mais ao interesse pelo destaque em meio à multidão. A procura por um estilo próprio que caracterize a imagem diante dos outros e agrupe em um determinado grupo social, que compartilhe gostos, pareceres, ideais de beleza e estética liga as mulheres cada vez mais à aparência que determinadas coisas e pessoas projetam. Numa sociedade em que aparentar e parecer são um dos principais determinantes sociais, a imagem pessoal que

a mulher tem de si mesma a impele a estabelecer relações pessoais com o próximo.

De acordo com Hallawell (2010), a imagem pessoal é formulada primeiramente pelo rosto, uma vez que o rosto é a parte do corpo que confere identidade. É nele que se reconhece as pessoas. O mesmo é repleto de simbologias que comunicam ao próximo, tais como a idade aparente, a nacionalidade, o humor, a personalidade e o estilo, pois qualquer modificação no rosto altera a percepção que se tem de si mesmo.

A maquiagem é um artifício utilizado pelo homem desde os primórdios dos tempos. Sua ligação com a construção de máscaras sempre esteve presente na história da humanidade. O que antes era usado como forma de proteção divina ou espiritual, ganhou outros significados com o passar dos tempos. O consumo de cosméticos, associados à maquiagem, tem aumentado consideravelmente ano após ano. Estudos revelam que a maquiagem dá às mulheres além de beleza, confiabilidade e competência aos olhos de quem as vê.

Será que Cleópatra seria a mesma sem o seu olho marcado com delineador? Marilyn Monroe teria a mesma sensualidade sem o seu batom vermelho? Ney Matogrosso teria exercido tanto fascínio e sucesso sem o rosto com pintura? E o grupo Kiss, causaria o mesmo impacto se não usasse maquiagem? A maquiagem tem o poder de transmitir a imagem pessoal desejada ou o aprimoramento de uma imagem já existente? De que maneira os produtos de maquiagem modificam a estrutura de um rosto? A imagem de um “rosto lavado” difere muito da imagem deste mesmo rosto quando maquiado? A maquiagem traz muitas informações sobre o meu “eu” e sobre a moda no contexto da evolução feminina na sociedade transformada ao longo dos anos esbanjando sensualidade, ousadia e acima de tudo, personalidade.

Diante da contextualização apresentada, o objetivo geral deste artigo é compreender de que maneira a maquiagem contribui para a autoestima e

autoafirmação da imagem feminina, como oportunidade empreendedora para a projeção do “eu”. Para tal, se necessário investigar o universo da maquiagem, de forma aprofundada a fim de se compreender a sua utilização como artifício de beleza e oportunidade empreendedora.

Existe uma relação estreita entre moda e maquiagem, e este artigo tem sua relevância acadêmica quando se trata de explorar conhecimentos e competências que vão ao encontro das temáticas aqui abordadas, que servem como complemento para a formação da imagem pessoal da mulher na atualidade. O universo da beleza tem crescido de forma constante, e entender algumas dessas prerrogativas existentes entre imagem pessoal e maquiagem traz benefícios à sociedade, uma vez que propicia o entendimento sobre a relação conjunta com o meio social que o cerca.

A próxima seção deste artigo apresenta uma breve revisão bibliográfica das temáticas ligadas ao objetivo da pesquisa, seguida da apresentação da metodologia utilizada, da apresentação e análise dos dados, finalizando com as conclusões da pesquisa e as referências bibliográficas utilizadas.

## **2 METODOLOGIA**

Essa seção tem a finalidade de apresentar o percurso metodológico utilizado para o desenvolvimento do artigo, desde a definição do problema de pesquisa até a comunicação dos resultados. Deste modo, no que diz respeito à classificação, esta pesquisa caracteriza-se como sendo qualitativa, do tipo descritiva. Triviños (1987) descreve que para a realização de estudos qualitativos é indispensável que o pesquisador tenha conhecimento sobre o assunto a ser abordado e que tenha todas as informações necessárias para a realização da pesquisa, a fim de descrever com convicção os resultados

adquiridos; e a pesquisa do tipo descritiva descreve como os fatos foram “[...] observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador e há uso de técnicas padronizadas de coleta de dados” (GIL, 2008, p. 117).

Para a construção deste artigo utilizaram-se dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas a partir de um roteiro pré-elaborado, com perguntas abertas, para identificar a autoimagem feminina. As entrevistas foram realizadas no mês de outubro de 2016; sendo que todas foram gravadas e transcritas para serem utilizadas na análise dos dados e na construção dos resultados da pesquisa. No total, foram realizadas selecionadas seis consultoras de beleza de cinco marcas: Avon, Natura, O Boticário, Mary Kay e Jequiti. Gerhardt e Silveira (2009) destacam que as informações devem ser provenientes de diferentes pessoas e com o uso de diferentes técnicas de pesquisa, tais como a entrevista e a observação. Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica.

A partir dos dados coletados, a seguinte etapa foi a análise dos dados, onde foi realizada, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Gil (2008) explica que o objetivo deste tipo de análise é verificar hipóteses e/ou descobrir o que está por trás de cada assunto, recorrendo a documentos quando necessário. Nesta etapa, analisou-se a transcrição das seis entrevistas com o intuito de captar dados ou informações que levassem ao alcance do objetivo proposto. Nesta etapa percebeu-se a realidade do segmento das consultoras de beleza da cidade de Atalaia, Estado do Paraná, e a forma com que essas mulheres se aproveitaram deste nicho de mercado para tornarem-se empreendedoras.

### 3 EMBASAMENTO TEÓRICO

O empreendedorismo vem se ganhando cada vez mais espaço na sociedade, de modo que se torna necessário identificar as oportunidades que surgem. Neste cenário, percebe-se grande participação das mulheres no mercado. No intuito de alcançar o objetivo proposto neste artigo, esta seção tem o propósito de sustentar teoricamente as discussões inerentes à pesquisa sobre a evolução da maquiagem no contexto da mulher empreendedora. Assim, serão abordados os seguintes temas: empreendedorismo; empreendedorismo por oportunidade e inovação; mulher empreendedora; a origem e evolução da maquiagem; e, mercado da beleza.

#### 3.1 EMPREENDEDORISMO

Durante o decorrer da história, o empreendedorismo não consolidou uma definição exata, a palavra empreendedor vem do francês *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos em busca de algo novo. O empreendedor e o empreendedorismo tiveram avanços durante os séculos XIX e XX, sejam eles intermediários, participantes ou administrativos, investidores, até se tornar inovador. Atualmente o empreendedorismo liga a ciência e o mercado para criação de novos nichos de mercado, gerando eficiência e atingindo o sucesso (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Dolabela (1999, p. 43) acrescenta que “empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”.

Baron e Shane (2011, p. 6) destacam que “[...] o empreendedorismo como uma área de negócios busca entender como surgem as oportunidades para criar algo novo [...]”. Por outro lado, Dolabela (1999) afirma que o

empreendedorismo se baseia no próprio empreendedor e suas características, sejam elas pessoais ou atividades de atuação. Com isso, compreende-se que empreendedorismo se trata de um conjunto de ações, que buscam a realização dos sonhos a partir de decisões.

“O empreendedor é uma pessoa que introduz novos produtos e serviços pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (DORNELAS, 2007, p. 37). Portanto, salienta-se que o empreendedor é o indivíduo com possui capacidade de perceber oportunidades no mercado quando os demais indivíduos só percebem dificuldades. Por essa razão, entende-se que esta é uma das principais características do empreendedor, a próxima seção faz uma discussão teórica sobre a identificação de uma oportunidade empreendedora.

### 3.2 A IDENTIFICAÇÃO DE UMA OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA

As oportunidades tem a finalidade de gerar lucro e de lado a lado, a sociedade almeja as oportunidades por meio de fatores econômicos, tecnológicos e sociais – que podem sofrer mudanças (BARON, SHANE, 2011). Dolabela (1999, p. 87) destaca que uma “Oportunidade é uma ideia que está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, seja através da inovação ou da diferenciação”.

A identificação da oportunidade e sua avaliação são tarefas difíceis. A maioria das boas oportunidades de negócio não aparece de repente, e sim, resulta da atenção de um empreendedor às possibilidades ou, em alguns casos, do estabelecimento de mecanismo que identifiquem oportunidades em potencial (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 31).

Dornelas (2007, p. 26) destaca que “a percepção e o aproveitamento de oportunidade são características marcantes do empreendedor de sucesso”

e complementa que “a oportunidade é fator–chave para o sucesso, mas não necessariamente o principal motivo para a abertura de um novo negócio” (DORNELAS, 2007, p. 81). Em complemento, Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 173–174) destacam que:

[...] alguns empreendedores conseguem recolher uma oportunidade de negócio, o que é fundamental para o processo empreendedor e para a expansão de uma empresa. Uma oportunidade de negócio representa uma possibilidade para um empreendedor atender com êxito a uma necessidade insatisfeita suficientemente grande, o que resulta em vendas e lucros.

Baron e Shane (2011) frisam que muitas pessoas pensam que as oportunidades levam os empreendedores a desenvolver novos produtos e serviços, mas existem pesquisas que demonstram que a principal razão pela qual empreendedores conseguem identificar uma oportunidade é o desejo de lucrar com ela, ou seja, “[...] certas oportunidades favorecem negócios já estabelecidos, ao passo que outras favorecem novos negócios”.

### 3.3 INOVAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO

Inovar é algo que ocorre por ideias para criar algo novo ou para melhorar algo já existente no mercado. Além disso, a inovação “[...] envolve observação, percepção e criatividade” (BERNARDI, 2003, p. 113). O Manual Frascati (OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico *apud* SÁENZ, CAPOTE, 2002) considera inovação tecnológica como:

A transformação de uma ideia em produto novo ou melhorado que se introduz no mercado, ou em novos sistemas de produção, e em sua difusão, comercialização e utilização. Entende-se também por inovação tecnológica, a melhoria substancial de produtos ou processos já existentes.



A inovação é caracterizada pela implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Essa definição abrangente de uma inovação compreende amplo conjunto de inovações possíveis, uma inovação pode ser mais estreitamente categorizada em virtude da implementação de um ou mais tipos de inovação, por exemplo, inovações de produto e de processo (MANUAL DE OSLO, 2005).

Na década de 1970 já estava bastante difundido – nos países de capitalismo avançado – mesmo que não amplamente aceito por parcela dos membros de suas academias, os pressupostos daquilo que se convencionou denominar de economia da inovação, que teve como matriz teórica o que se conhece como teoria da inovação, cujo maior expoente foi Joseph Schumpeter. Até fins dos anos de 1970, nas suas primeiras formulações, com sua inspiração *schumpeteriana*, descreve o “empresário empreendedor” como o ator fundamental no processo de inovação e, derivado deste, da competitividade das empresas. O empresário foi então descrito como o responsável por fazer com que as invenções se transformassem em inovações, produtos, bens ou serviços e processos introduzidos no mercado (SILVA, 2012).

As oportunidades de inovações podem estar relacionadas a vários fatores. Primeiramente, a inovação pode assumir a função de produto, por estar relacionada à introdução de um novo bem. Este produto pode ser totalmente novo no mercado de atuação ou somente apresentar qualidades diferenciadas de um produto já existente. Outro tipo de inovação está baseado em um novo processo de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova e pode consistir também em nova maneira de manobrar comercialmente uma mercadoria (SCHUMPETER, 1982).

Foi em meados dos anos de 1980, que se passou a considerar o processo de aprendizagem científica e tecnológica também como fundamental na competitividade da empresa. Esta seria então descrita como resultado da combinação de elementos internos à empresa, como sua capacidade de gerar aprendizado científico e tecnológico com as universidades ou em seus próprios institutos de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D, ou como elementos externos, que seria seu contato direto com a produção e com o mercado (GUNASEKARA, 2006).

Com a abertura de mercado nos anos 1990, o Brasil passou a ter acesso a uma série de produtos e marcas, contribuindo para o desenvolvimento da inovação, com mais acesso à informação técnica e ao conhecimento, o que foi fundamental para o mercado em questão. Assim, para o desenvolvimento da inovação, o acesso à informação técnica e ao conhecimento é de fundamental importância. A informação técnica muitas vezes pode estar disponível para todos os agentes no mercado. No entanto, o conhecimento não se encontra totalmente disponível, pelo esforço necessário para compreendê-lo e explorá-lo (BORINI, ROCHA, 2011).

Borini e Rocha (2011) ainda consideram que o conhecimento se torna a maior vantagem competitiva de uma organização. Para que as empresas conquistem vantagens competitivas, estas necessitam estar em processo de contínua inovação, dedicando esforços na criação e gestão de seu recurso mais importante, o conhecimento. Neste sentido, a globalização e as inovações tecnológicas vieram a provocar profundas transformações na competição internacional. No novo paradigma competitivo predominam qualidade de produto, flexibilidade, rapidez de entrega e inovatividade, além da racionalização dos custos de produção.

Essas abordagens reconhecem o papel significativo da Pesquisa e Desenvolvimento – P&D no processo da inovação, mas, dentro de outras

divergências do modelo linear de produção, afirmam a posição central ocupada pelas empresas ou corporações no desenvolvimento de novas tecnologias. Consideram as habilidades organizacionais, a identificação de oportunidades, o desenvolvimento e acumulação de competências diversas e abrangentes por parte das organizações, mais importantes do que as conquistas puramente técnicas. Nesta perspectiva, que implica uma visão das empresas como organizações de aprendizado interativo e coletivo constituindo trajetórias tecnológicas próprias e particulares, os fatores organizacionais e do aprendizado teriam grande destaque e o processo de inovação envolveria uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais (OECD, 2016).

De tal modo, percebe-se que a atuação da mulher no mercado, ocupando cargos até então exclusivos dos homens, ou até mesmo empreendendo na abertura de empresas também pode ser visto como uma forma de inovação. Assim, levando-se em consideração o objetivo desta pesquisa e a fim de compreender melhor a atuação feminina no mercado, a próxima seção traz uma abordagem para a compreensão da mulher empreendedora, destacando algumas de suas características principais.

### 3.4 MULHER EMPREENDEDORA

A inserção no mercado de trabalho e o empoderamento feminino levou a mulher a empreender, ou seja, a mulher empreendedora é aquela que acorda todos os dias disposta a realizar seu sonho profissional muitas vezes iniciando o seu próprio negócio. Atualmente, os números de mulheres no mercado de trabalho têm crescido frequentemente, “[...] 43% das novas empresas foram criadas por empreendedoras e mais de 30% das mulheres são as principais provedoras de suas famílias” (SHINYASHIKI, 2015, p. 22).

O papel da mulher na sociedade desde sempre foi definido como o de ‘dona de casa’, responsável pelo cuidado e bem-estar dos filhos, do marido e da casa, submissa aos pais ou ao marido. Mas a realidade hoje é outra devido à mudança de comportamento das mulheres, não no sentido de superarem os homens, mas sim para competir em igualdade com os mesmos (GELAIN; OLIVEIRA, 2014, p. 38).

Motivadas pela oportunidade e impulsionadas por necessidades, as mulheres empreendedoras estão mudando a história do empreendedorismo mundial (GELAIN; OLIVEIRA, 2014). Sobre este ponto de vista, Shinyashiki (2015, p. 22) acrescenta que elas são:

Guerreiras e batalhadoras, as mulheres vêm ocupando cada vez mais espaço, merecidamente. Elas atuam nos mais variados setores do mercado de trabalho e conquistaram postos no alto escalão das empresas. Provaram que podem chegar muito longe, realizar seus sonhos e alcançar a tão almejada independência financeira.

O reconhecimento da mulher empreendedora é um fator importante em seu crescimento, como comenta Machado et al. (2003), ao destacar que a estatística das mulheres empreendedoras cresceu significativamente nas últimas décadas, notando-se que as mulheres estão presentes em todos os segmentos empresariais, mesmo ainda existindo desigualdades de oportunidades de trabalho, diferenciais de remuneração entre homens e mulheres, obstáculos na ascensão a cargos de chefia etc.

Mas não há como negar o fato de que as mulheres têm o hábito de se embelezar para o trabalho, utilizando diversos cosméticos e produtos de beleza, tais como a maquiagem, que garante a ela boa apresentação pessoal para sua atuação profissional. Entendendo este contexto, a seguir, encontra-se uma apresentação histórica sobre a origem e evolução da maquiagem.

### 3.5 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA MAQUIAGEM

A maquiagem sempre esteve presente na história das civilizações, inicialmente utilizada como forma de ornamentar o corpo para rituais tribais. Esta prática tornou-se importante artifício na arte de embelezar o corpo e o rosto. Cada civilização possui uma imagem condizente com o uso da maquiagem. Têm-se relatos de Cleópatra, no antigo Egito, que tem sua imagem carregada de simbologias que remetem aos cuidados com a beleza. A Idade Média, que condenou o uso da maquiagem e associou o seu uso às práticas de bruxaria. A vaidade exagerada, na corte francesa, e o uso de maquiagem, perucas e roupas extravagantes marcaram toda a história do Palácio de Versalhes (OLIVEIRA; LEÃO; MALCHER, 2015).

Têm-se como referência as produções cinematográficas de séculos passados, que traduzem por meio da indumentária e dos adornos toda uma cultura das antigas civilizações, baseadas em achados históricos, desenhos, pinturas e retratos. Foi justamente o cinema o grande difusor da maquiagem, o desejo de as mulheres de se parecerem com as divas de Hollywood, que fez com que a maquiagem ganhasse as ruas. Cada época tem seu olho, sua boca, sua sobrancelha, seu *blush*. A maquiagem hoje em dia já não serve apenas para embelezar, serve também para tratar, e construir imagens (OLIVEIRA; LEÃO; MALCHER, 2015).

Atualmente, a maquiagem é muito utilizada, principalmente pelas mulheres, pois a maquiagem se tornou um produto indispensável no dia a dia, seja em casa, no trabalho ou na balada; cada qual com seu tipo específico e atraente. O ato de se maquiar se tornou conhecido desde a antiguidade, a 3.000 a.C., no Egito Antigo, onde se usava um pó preto à base de carvão com nome de *khol*, sendo assim o primeiro produto de maquiagem existente usado nos olhos. Naquela época a alta classe era proibida de utilizar maquiagem nos olhos, pois diziam que a pintura dos olhos era a forma de não se olhar para Rá, o Deus do Sol, em forma de respeito (OLIVEIRA; LEÃO; MALCHER, 2015).

De tal forma, percebe-se que a evolução da maquiagem se deu também no mercado, pois houve a construção deste nicho de mercado, altamente atrativo e rentável, que ganha cada vez mais empreendedores e empresas que produzem, comercializam e prestam serviços de beleza, dentre eles, o segmento da maquiagem, pois como afirma Goffman (1985, p. 25), “[...] o indivíduo faz sua representação e dá seu espetáculo para ‘benefício de outros’”. Assim, a partir desta percepção e para a criação de empreendimentos no segmento da beleza é preciso compreender o mercado da beleza, próximo tópico de discussão teórica deste artigo.

### 3.6 MERCADO DA BELEZA

A modernidade trouxe consigo o desejo de diferenciar-se, a principal forma de diferenciação entre os homens na atualidade é a forma como estes se vestem, como se apresentarmos diante do outro. A maneira o indivíduo se veste traz consigo um conjunto de símbolos, que se comunicam visualmente com aqueles que os observam. A aparência, a imagem pessoal fala aos outros quem o indivíduo é, identifica o indivíduo em um primeiro encontro, a imagem que se projeta é a identidade individual (HALLAWELL, 2010).

A construção da imagem pessoal é feita por uma série de elementos, que basicamente constituem o estilo individual de cada um e faz parte da aparência individual também. Os trajes, os acessórios, a maquiagem, o cabelo, o corpo, a higiene, a maneira de falar, a postura, aliados à personalidade, ao “eu”, constroem a imagem a qual o indivíduo apresenta diante do mundo. A maquiagem como tal possui uma relação direta com a formação da imagem pessoal, uma vez que esta possui o poder de transformar o rosto e a identidade de quem a utiliza, seja como forma de realçar a beleza pessoal, como disfarce para construção de personagens – sejam eles fictícios ou não (SHINYASHIKI, 2015).

O campo visual, antes mesmo da linguagem falada, ocupa lugar de primazia na relação com o outro, relação moldada pelo reconhecimento do ser igual e do ser diferente. Este constrói a imagem de si e dos outros, e a percepção daquilo que se olha e se propaga para o restante dos sentidos. Existe profunda relação no ato de ver e de ser visto. Aquele que observa, também é observado, a sensibilidade aos primeiros olhares proporciona diferentes prazeres: prazer em se ver, em olhar e em se mostrar. É na infância, e pelo visual que são estabelecidas as primeiras relações humanas, são os olhares atentos dos pais e o olhar sobre o mundo que faz despertar para os primeiros prazeres mundanos, o prazer de ver e o prazer de se exhibir (HALLAWELL, 2010).

A percepção individual é a interação entre o objeto observado e a origem de quem o observa. Assim, imagem é a representação de alguma coisa ou ação, o que dá significado. De acordo com Hallawell (2010, p. 30), “[...] a linguagem visual é o conjunto de símbolos e signos, contidos numa imagem, que expressam sensações, emoções, conceitos e intenções”. A visão do indivíduo enxerga, analisa e interpreta, sendo a mesma um processo contínuo de exploração. Este processo faz com que se decodifique constantemente as imagens pessoais. A interpretação das características físicas, tais como cabelo, rosto, roupas e a forma como estas são valorizadas, faz com que as mesmas se tornem símbolos, estes são valorizados quando são conhecidos os seus significados, pois os mesmos são capazes de transmitir ideias, de comunicar pelo observar. Penteado, maquiagem, vestuário são considerados símbolos, e como tais comunicam algo para aquele que os observa (HALLAWELL, 2010).

O indivíduo está sempre à procura de uma imagem satisfatória, que desperte sensações positivas e afetuosas. Neste contexto, percebem-se algumas curiosidades por meio de uma pesquisa realizada por uma marca de maquiagem britânica, que revelou que as mulheres dão suma importância ao ato de maquiar-se. Os resultados obtidos são apresentados no Quadro 1, a seguir:

**Quadro 1 – Maquiagem e relacionamento versus maquiagem e autoestima**

<b>Maquiagem e relacionamento</b>	3% das mulheres nunca deixarão o parceiro vê-las sem produção
	16% das mulheres não ficam sem maquiagem na frente do parceiro por até seis meses
	20% das mulheres esperam dois meses para mostrar o “rosto limpo” aos parceiros
	30% das mulheres disseram acordar antes do parceiro para se produzir
	60% das mulheres preferem nem tirar a maquiagem antes de dormir
	80% das mulheres não deixam o parceiro vê-las sem maquiagem até completar pelo menos um mês de relacionamento
<b>Maquiagem e autoestima</b>	27% das mulheres ficariam “felizes” de ir trabalhar sem maquiagem
	33% das mulheres usam, pelo menos, algum produto para ir à academia
	58% das mulheres se sentem “mais bonitas” quando estão maquiadas
	68% das mulheres se sentem “nuas” sem a maquiagem
	72% das mulheres se sentem “mais confiantes” quando usam maquiagem
	75% das mulheres acreditam que a sociedade espera que elas usem maquiagem

**Fonte:** Adaptado de Souza (2017)

Estes dados reforçam a relevância que a maquiagem exerce na vida das mulheres, tanto no âmbito pessoal (autoestima) quanto em relação aos relacionamentos. Deste modo, no mundo contemporâneo as imagens invadem cada vez mais o cotidiano, tendo em vista que o ser humano é um ser visual, e como tal, dá grande importância às sensações recebidas daquilo que vê. Traduz-se, pelo olhar, o belo e a sensibilidade estética, que começa a moldar desde a infância e que foi se readaptando com o passar dos anos.

Como destacado – ao longo da história – o ser humano criou e desenvolveu diversos tipos de maquiagem, que se enquadram às



características individuais de cada indivíduo, principalmente a mulher, como pode ser visualizada no Quadro 2, a seguir:

**Quadro 2 – Tipos de maquiagem**

<b>Prime</b>	Produto aplicado antes do uso de qualquer tipo de maquiagem, ele auxilia a pele deixando-a mais hidratada, com o objetivo de prolongar a durabilidade e ajudar a amenizar visivelmente as linhas de expressão.
<b>Base</b>	Produto para regularizar o tom da pele. Podem ser cremosas, indicadas para peles secas e sensíveis; bases fluídas, indicadas para peles normais mistas; bases em pó, denominadas de Pancake (ou Cake), é indicada para peles oleosas.
<b>Sombra</b>	São produtos que empregam e ressaltam visualmente o efeito luz e sombra manifestando efeitos de iluminação e profundidade. São encontradas de várias cores, formas e texturas, líquidas, mousse, bastão, cremosas ou em pó.
<b>Blush</b>	Sua função é dar cor ou profundidade à parte das maçãs do rosto dando a pele uma tonalidade mais saudável.
<b>Batom</b>	Produtos usados para dar cor e realçar os lábios, encontrados de várias cores, com ou sem brilho e em diversos formatos e sabores.
<b>Lápis e delineadores</b>	São cremosos, líquidos ou em formato de caneta, hoje encontrado em diferentes cores tem como função aumentar, definir e destacar o olhar.
<b>Máscara</b>	Produto para alongar, colorir ou criar volume; a máscara de cílios destaca o olhar melhorando a textura do cílio. Cremosa ou incolor ela separa os cílios e alisa da raiz às pontas.

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Como demonstrado anteriormente, existem diversos tipos de maquiagem que são utilizadas por mulheres para melhorar sua imagem de apresentação no mercado. Além disso, por se caracterizar por produtos que possuem grande demanda no mercado, configura-se como um nicho de mercado com grande potencial de exploração e rentabilidade, principalmente por mulheres que se tornam representantes de produtos de beleza e realizam vendas de “porta em porta”.

Foi por meio desta percepção que se estabeleceu os objetivos desta pesquisa, pois ao passo em que o mercado abre espaço para novos nichos e oportunidades, empreendedores visionários conseguem captar esta oportunidade antes que outros os façam. Assim, ao perceber que a mulher busca a cada dia sua independência pessoal e financeira; além de estar a cada dia criando empresas ou inovando nas formas de apresentação de um produto ou serviço no mercado, buscou-se analisá-las como empreendedoras no segmento da beleza, no intuito de compreender de que maneira a maquiagem contribui para a autoestima e autoafirmação da imagem feminina, como oportunidade empreendedora – seja por meio da abertura de uma empresa formal, ou como representante de beleza no mercado informal. Para tanto, julgou-se necessário investigar o universo da maquiagem, a fim de se compreender a sua utilização como artifício de beleza e oportunidade para mulheres empreendedoras.

#### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com seis revendedoras de produtos de beleza da cidade de Atalaia, Estado do Paraná, que comercializam produtos das seguintes marcas: Avon, O Boticário, Jequiti, Mary Kay e Natura. Para preservar a identidade das revendedoras, as mesmas estão apresentadas por E1 (Empreendedora 1), E2, E3, E4, E5 e E6, como descrito no Quadro 3, a seguir.

**Quadro 3** – Identificação, idade, atuação das entrevistadas e tempo de vendas

REVENDEDORAS	IDADE	EMPRESA (S) QUE REPRESENTA (M)	TEMPO DE VENDAS
E1	25 anos	Mary Kay	3 anos
E2	37 anos	Avon	12 anos
E3	46 anos	O Boticário; Natura	30 anos
E4	32 anos	Natura	5 anos
E5	23 anos	Avon	2 anos
E6	24 anos	Jequiti	4 anos

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Como descrito pelo Quadro 3, percebe-se que as marcas mais vendidas são Avon e Natura, sendo que entre seis entrevistadas, duas representam as marcas, seguida das marcas Mary Kay, O Boticário e Jequiti, e ambas possuem apenas uma representante. Além disso, percebeu-se que E3 é a única revendedora que representa duas marcas (O Boticário e Natura).

Para conhecer melhor cada uma das revendedoras que participaram desta pesquisa, a seguir encontram-se algumas informações sobre as mesmas, como nome (representado pelo pseudônimo), idade, estado civil, marca que representa e como se tornou empreendedora do segmento do mercado da beleza.

E1, 25 anos, é solteira, representa apenas a marca Mary Kay, tornou-se empreendedora para adquirir uma renda extra e também pelo incentivo da sua mãe.

E2, 37 anos, é casada, tem dois filhos adolescentes, representa apenas a marca Avon, o desejo de se tornar empreendedora começou quando era solteira, pois não tinha emprego, e para não continuar dependendo dos pais começou a revender produtos de beleza, tornando-se empreendedora.

E3, 46 anos, é casada, tem duas filhas, já adolescentes; é a única que representa duas marcas, sendo elas: O Boticário e Natura. Também é a que possui mais tempo como empreendedora, pois adquiriu experiência com sua mãe que já trabalhava no ramo.

Já E4, 32 anos, solteira, também representa a marca Natura, seu interesse em empreender começou no seu próprio trabalho para adquirir uma renda extra; ela viu uma oportunidade empreendedora, pois só trabalha entre mulheres.

E5, 23 anos, solteira, também representa a marca Avon, é a mais nova representante entre todas as outras, se tornou empreendedora há dois anos, quando ficou desempregada.

Por fim, E6, 24 anos, solteira, representa a marca Jequiti, o interesse de empreender veio por influências de propagandas de televisão, quando percebeu que teria muitas oportunidades em ser reconhecida, ganhar um dinheiro extra e se tornar uma empreendedora de sucesso.

Após conhecer um pouco sobre as revendedoras que participaram das entrevistas desta pesquisa, realizou-se a interpretação de suas falas, confrontando suas percepções e realidades à literatura sobre a temática desta pesquisa. A análise de conteúdo foi imprescindível para a escrita da análise dos resultados.

Ao analisar as entrevistas percebeu-se que a média de idade das entrevistadas mencionadas neste artigo com os nomes de algumas pedras preciosas (pseudônimos) é de 23 a 46 anos, em que 67% são solteiras e 33% são casadas e já têm filhos. A partir dessas entrevistas, foi possível conhecer a história de como essas mulheres se tornaram empreendedoras. Com isso, corrobora-se a percepção de Machado et al. (2003), que destaca que os principais motivos que levam as mulheres a se tornarem empreendedoras são o desejo de realização pessoal e a independência, percepção de oportunidade de mercado, dificuldades em ascender na carreira profissional em outras

empresas, necessidade de sobrevivência ou então a imposição de arranjar uma maneira de conciliar o trabalho e a família em paralelo a estes citados.

Ao longo da pesquisa, as mulheres foram questionadas se havia algum tipo de conhecimento sobre como funcionava o mercado de representantes de beleza. De acordo com 83% delas, elas não tinham nenhuma noção, pois apenas adquiriam produtos de outras revendedoras e não tinham muito interesse em saber como era o processo. A partir do conhecimento em si, viram que o mercado de beleza era muito mais abrangente do que pensavam, foi a partir daí que as representantes perceberam o quanto elas contribuíam para a vida das consumidoras.

Para E1, a oportunidade empreendedora foi uma novidade, ela representa a marca Mary Kay, e ficou muito grata quando conheceu o verdadeiro mundo do mercado de beleza, pois a empresa deu a ela todo o suporte que precisava e o reconhecimento a cada meta alcançada. Por outro lado, E3 já tinha um bom conhecimento, pois ajudava sua mãe desde adolescente a vender outras marcas, com isso a oportunidade empreendedora foi mais fácil de ser percebida e, por isso, se aprimorou ainda mais.

E2 e E5 não tinham conhecimento nenhum, mas aproveitaram a oportunidade no momento em que estavam desempregadas, ambas são usuárias dos produtos, e E2 foi quem indicou E5 para se tornar uma consultora. E4 criou sua oportunidade, no próprio local de trabalho, em uma fábrica de costura onde trabalham apenas mulheres, e demonstra seus produtos para suas colegas e com isso faz com que elas os adquiram e repassem para amigos e familiares. Esses achados condizem com a percepção de Birley e Muzyka (2004, p. 24) que afirmam que “as oportunidades de empreendimento surgem de muitas maneiras e formas para aqueles que as buscam”.

Diante das entrevistas, todas elas afirmam que a maquiagem afeta diretamente na vida das mulheres, pois é por ela que a mulher se sente mais bonita e sua autoestima aumenta a cada dia. Com isso no quesito de público–

alvo, Natura e Avon são as marcas com maior número de consultoras, pois na opinião de E5:

Ambas possuem produtos parecidos, porém o público alvo é diferente, a Avon possui produtos com preços mais acessíveis e busca um público mais popular, entre ele, as adolescentes são as principais clientes; enquanto a Natura possui produtos com preço um pouco mais alto, com aparência mais atrativa e vai em busca de um público de classe média ou até mesmo mulheres mais adultas.

Em seguida, aparecem as demais marcas: Mary Kay, O Boticário e Jequiti, que de acordo com a percepção de E1:

A Mary Kay é uma empresa que investe muito na suas consultoras, nenhum produto é apresentado para as clientes antes que as representantes tenham o seu conhecimento, os produtos são de uma linha mais sofisticada, diferente de outras marcas, onde muitas representantes vendem o que não conhecem, isso torna o seu público de classe média alta.

E6 fala que a Jequiti é inovadora e tenta conquistar todos os públicos, e os lucros são os melhores. E3 acrescenta que assim como todas as empresas do mercado de beleza, O Boticário sempre vai em busca de inovação, porque é por elas que trazem consigo as clientes, pois a maioria das clientes gosta do que é novo.

Em se tratando de criatividade e inovação, 50% das entrevistadas disseram investir em seções de demonstração de produtos, brindes e descontos para compras acima de determinados valores. E6 e E1 teceram valiosos comentários sobre o assunto:

O mercado de beleza é muito diversificado, para se manter nele a criatividade tem que estar em primeiro lugar trazendo junto a inovação, pois o número de consultores cresce a cada dia, e as clientes preferem sempre as que

disponibilizam mais bonificação, sejam elas com desconto, brindes ou até mesmo consórcios (E6).

As mulheres gostam de atenção e de brindes. A cada trimestre faço reuniões onde demonstro os novos produtos e crio seções de auto maquiagem, assim passo confiança de que vale a pena adquirir o novo produto e nos finais dessas reuniões faço sorteio de brindes, além de saírem ainda mais lindas, algumas tem o privilégio de ter o produto em mãos (E1).

No que diz respeito à inovação, percebeu-se na atuação de E3 um atendimento diferenciado, pois esta trabalha com consórcios, com isso destaca:

Trabalho com consórcios que funcionam de verdade, todo começo de ano procuro 12 mulheres, onde cada mulher se compromete a pagar determinado valor todo o mês durante o ano todo, cada mês é sorteado uma pessoa, e essa pessoa pega o valor total do ano em um mês, com isso elas irá pagar os produtos adquiridos em doze vezes e tem a possibilidade de comprar mais do que desejava.

Ainda sobre o conceito de inovação E4 fala que “a inovação de novos produtos traz consigo ainda mais lucros”. O lucro também se trata de um dos principais motivos para se tornar consultora, pois conforme destacou E6, “a maioria das empresas oferecem de 30% a 40% de lucro nos produtos comercializados”. Além disso, a inovação contribui para as vendas, pois todas elas usam aplicativos nos celulares como o *WhatsApp*, nos grupos em que divulgam os produtos e conquistam suas clientes. Assim, cabe a percepção de E3, ao destacar que “a maioria das minhas vendas são através do *WhatsApp*, pois com o aplicativo mando as fotos dos produtos e as clientes já realizam o pedido”.

Diante do exposto, percebe-se que o objetivo deste artigo foi alcançado, pois de forma específica, foi possível investigar o universo da

maquiagem, de forma aprofundada a fim de se compreender a sua utilização como artifício de beleza e oportunidade empreendedora para a projeção do “eu”, pois as seis consultoras de beleza possuem bom conhecimento sobre o mercado da beleza e souberam aproveitar a oportunidade no momento certo para se tornarem empreendedoras de sucesso.

Por fim, destaca-se que de forma geral o objetivo foi contemplado ao passo em que se compreendeu a maneira peculiar que a maquiagem – enquanto produto do mercado da beleza – contribuiu para a autoestima e autoafirmação das mulheres ao se tornarem empreendedoras, independentes e realizadas profissionalmente.

## **6 CONCLUSÃO**

Este artigo buscou compreender de que maneira a maquiagem contribui para a autoestima e autoafirmação da imagem feminina, como oportunidade empreendedora para a projeção do “eu”. Assim, demonstrou-se a importância da maquiagem para as mulheres pelas consultorias de beleza, pois diante das histórias de vida e do contexto empreendedor de todas as entrevistadas, constatou-se que estas mulheres se sentem ainda mais bonitas quando maquiadas, trazendo consigo a autoestima e autoafirmação de acordo com sua própria imagem, fazendo acontecer um “reflexo no espelho”, pois ao se mostrarem bonitas no mercado, suas próprias formas de apresentação pessoal influenciam a comercialização dos produtos e das marcas que representam como consultoras do mercado da beleza.

Ademais, percebeu-se que o desejo intrínseco da mulher em se maquiar para estar sempre “bonita” proporciona oportunidades às próprias mulheres para se tornarem empreendedoras, pois ao compreender o universo da maquiagem – as mulheres podem empreender em um segmento de mercado que dominam e que se mostra bastante promissor. Isso destaca a utilização



da maquiagem como artifício de beleza e como um *gap* para a formação de empreendedoras e a criação de empresas pela oportunidade empreendedora para a projeção do “eu”.

Tais fatos demonstram uma constância da evolução da maquiagem no contexto da mulher empreendedora, pois se percebeu que as oportunidades surgem em função das demandas do mercado atreladas à inovação com que essas mulheres realizam seus serviços de consultoras de beleza para a venda de maquiagem, fazendo com que a história da maquiagem tome rumos diferentes daqueles até então vivenciados ao longo da história.

Ao analisar o perfil das mulheres empreendedoras no mercado da beleza da cidade de Atalaia–PR, considerou–se um perfil bem semelhante dentro da amostra analisada, onde se destacou a capacidade empreendedora, a paixão pelo que fazem, a criatividade, o aperfeiçoamento nos negócios e a capacidade de conciliar trabalho em seu cotidiano empreendedor.

Por fim, sugere–se que outras pesquisas relacionadas à temática em questão sejam realizadas para melhor compreensão deste segmento de mercado que está em constante processo de expansão. Além do problema de pesquisa aqui desenvolvido, sugere–se a replicação desta pesquisa em outras cidades do noroeste do Estado do Paraná, no intuito de se compreender similaridades e disparidades regionais, ou mesmo ampliar a abrangência geográfica de coleta de dados, compreendendo o perfil das mulheres empreendedoras em vários Estados brasileiros e a forma com que as mulheres conseguem perceber as oportunidades do mercado para a realização de atividades profissionais deste nicho de mercado, tornando–se empreendedoras.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Titta. **Personal Stylist**: guia para consultores de imagem. 6 ed. São Paulo: Senac, 2011.

BARDIN, Lawrence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARON, Robert A; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão**: Fundamentos, estratégias e dinâmicas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**. 4 ed. São Paulo: Pearson, 2004.

BORINI, Felipe Mendes; ROCHA, Thelma Valéria. **Mecanismos de Transferência de Conhecimento**: Uma comparação entre multinacionais tradicionais e emergentes. Revista de Administração e Inovação. São Paulo, v. 8, n. 2, 2011.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 6 ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor do sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GELAIN, Isabelli Anizelli; OLIVEIRA, Edi Carlos de. **A vaidade feminina enquanto nicho de mercado**: uma análise da mulher empreendedora pela oportunidade e exploração do segmento de salão de beleza. Cadernos de Administração, v. 22, n. 2, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/30712/16076> Acesso: 26 set 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

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

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1985.

GUNASEKARA, Chrys. “Leading the horses to water: the dilemmas of academics and university managers in regional engagement”. **Journal of Sociology**, Austrália, 2006.

HALLAWELL, Philip. **Visagismo**: harmonia e estética. 6. ed. São Paulo: Senac, 2010.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MACHADO, Hilka Peliza Vier et al. O Processo de Criação de Empresas por Mulheres. **Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 2, n.2, p. 06–20, Jul/Dez. 2003.

MANUAL DE OSLO: **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. OECD/FINEP, 2005.

SILVA, R. A relação universidade—sociedade na periferia do capitalismo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 27, n. 78, São Paulo, 2012.

SCHUMPETER, Joseph. The Theory of Economic Development. An Inquiry Into Profits, Capital, Credits, **Interest and The Business Cycle**. Harvard University Press, Cambridge, 1982.

OECD – **Organisation for Economic Co–operation and Development**. Disponível em: <[www.oecd.org](http://www.oecd.org)> Acesso em 13 out 2016.

OLIVEIRA, Luana Tereza Coelho de; LEÃO, Julianna Garcia; MALCHER, Maria Ataíde. **A FLOR NA PELE: Percepções sobre poder e estética da comunicação através da tatuagem e maquiagem**. 2015. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-1469-1.pdf>> Acesso em 01 jun 2016.

SAÉNZ, Tirso W.; CAPOTE, Emílio Garcia. **Ciência, inovação e gestão tecnológica**. Brasília: CNI/IEL/SENAI/ABIPIT, 2002.

SIBILIA, Paula. **O show do eu: a intimidade como espetáculo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

SHINYASHIKI, Roberto. **Negócio de Mulher**. São Paulo: Editora Gente, 2015.

SOUZA, Kelly. **Marca britânica de maquiagem realiza pesquisa e comprova importância do make para as mulheres**. Disponível em: <<http://wkellynhaw.blogspot.com.br/2013/03/>>. Acesso em 18 ago de 2017.

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

# UM OLHAR PELO RETROVISOR: DIFERENTES TRAJETÓRIAS DE EMPRESAS RONDONENSES QUE ALCANÇARAM O SUCESSO AO EMPREENDER E INOVAR NO SEGMENTO DE BIJUTERIAS



**Edi Carlos de Oliveira**

Mestre em Administração  
edicarlosdeoliveira@hotmail.com

**Emerson José Gomes da Silva**

Graduada em Administração  
emersonjoseadm@gmail.com

## INTRODUÇÃO

Os indivíduos possuem diferentes crenças sobre o valor relativo dos recursos disponíveis. Neste sentido, várias oportunidades empreendedoras podem surgir e, desta forma, cada empreendedor pode transformá-las e torná-las em estados únicos (KIRZNER, 1997). Quando não há um consenso entre as pessoas sobre o valor de determinados recursos em um determinado momento, inicia-se a criação de oportunidades empreendedoras (ECKHARDT; SHANE, 2003).

Tendo em vista que as empresas surgem a partir de diferentes motivos, sejam eles advindos de necessidades existentes no ambiente ou por oportunidade advindas do mesmo. Baron e Shane (2007) caracterizam o empreendedorismo como a área de estudos que procura explicar porque alguns indivíduos exploram oportunidades e outros não, sendo que a identificação e o início da exploração de uma oportunidade podem ser o resultado de influências provenientes de mudanças sociais, tecnológicas, políticas ou demográficas, diferenciando a ótica de análise de cada situação.

Kirzner (1997) destaca que o empreendedor é o indivíduo que descobre ou está em estado de alerta para obter a informação e captar a oportunidade que outros não percebem no ambiente. Assim, as várias oportunidades que os indivíduos podem explorar nos ambientes onde os mesmos estão inseridos podem levá-los a uma nova realidade. Dolabela (1999) exemplifica essa realidade quando cita que a década de 90 foi marcada pelo aumento da opção de autoemprego e pelo surgimento de empreendedores involuntários, representados principalmente por trabalhadores demitidos de corporações e órgãos públicos em virtude de reestruturação, fechamentos e privatizações, ou seja, pessoas que não conseguiam colocação ou recolocação no mercado e que foram forçadas a criar seu próprio emprego como única alternativa de sobrevivência.

Chagas e Freitas (2001) discorrem que apesar de muitas pessoas possuírem atributos empreendedores desde cedo [ímpeto empreendedor], tornar-se empreendedor implica não apenas identificar oportunidade, mas também prover ações e meios para realizá-la. Com isso, o empreendedorismo passa a ser visto como algo vinculado à iniciativa, criatividade e inovação, bem como assumir riscos; demonstrando que as pessoas empreendedoras estão sempre aptas para enfrentar o “novo” e o “desconhecido”.

O foco de pesquisa deste artigo é o mercado de bijuterias, cujo segmento é bastante promissor e apresenta ótimas projeções futuras. Driely (2017) salienta que desde o ano 2008 este segmento de mercado teve crescimento de 10% ao ano e mesmo com a crise econômica instaurada no país em 2016, o crescimento do setor ultrapassa a marca de 6% ao ano e poderá atingir – até o ano 2020 – vendas no valor de 250 bilhões ao ano. Neste contexto, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a trajetória de duas empresas rondonenses que empreenderam e inovaram no segmento de fabricação de bijuterias.

Para tanto, serão analisados os objetivos específicos a seguir, para que se possam evidenciar as diferentes trajetórias das duas empresas analisadas nesta pesquisa: a) compreender como foi o início das empresas; b) constatar porque as empresas investiram no segmento de fabricação de bijuterias, diante de outras possibilidades de investimento comercial; c) evidenciar qual era a realidade de mercado (*marketshare*) onde as empresas se encontravam no momento de constituição; e, d) demonstrar – a partir da percepção das empreendedoras – qual a participação atual de mercado das empresas (*marketshare*), apontando perspectiva futura para o segmento de mercado em que estas empresas atuam.

Para que tal pesquisa pudesse ser elaborada, o artigo está formatado de acordo com a seguinte estrutura: inicialmente apresenta-se a seção da Metodologia, que retrata o percurso metodológico utilizado em todas as etapas

de elaboração desta pesquisa, desde o planejamento, pesquisa, execução até a comunicação dos resultados; posteriormente apresenta-se o embasamento teórico que teve o propósito de sustentar teoricamente as discussões das seções seguintes e contribuir para o alcance dos objetivos estabelecidos anteriormente (geral e específicos); em seguida o artigo apresenta a seção de discussão dos resultados e culmina com a conclusão da pesquisa e as referências utilizadas.

## 2 METODOLOGIA

A presente pesquisa teve seu delineamento metodológico elaborado a partir da escolha do tema e do problema de pesquisa, que consistiu na compreensão da trajetória de duas empresas do município de Rondon, Estado do Paraná, que empreenderam e inovaram no segmento de fabricação de bijuterias.

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa (STAKE, 2005; FLICK, 2009), já que pretende compreender a iniciativa e trajetória das referidas empreendedoras, analisando e interpretando suas especificidades. Além desta classificação, a pesquisa também se caracteriza como descritiva (SEVERINO, 2007), já que pretende apontar os fatores determinantes que fizeram com que estas empreendedoras e suas empresas se estabelecessem no mercado e conquistassem o *marketshare* que possuem no atual cenário do mercado.

Segundo Triviños (1987), a abordagem qualitativa trabalha os dados buscando seus significados, tendo como base a percepção do fenômeno dentro de seu contexto, ou seja, o uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno, como também suas essências, para explicar sua origem, relações e mudanças. Por essa razão, utilizaram-se de dados primários e secundários para a coleta de informações e teorias pertinentes à pesquisa.



Dados primários: são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: pesquisado (sic), pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares [...] Dados secundários: são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados (MATTAR, 2001, p. 48).

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi estruturadas (STAKE, 2011), realizadas com duas empresas do segmento de fabricação de bijuterias localizadas no município de Rondon, Estado do Paraná. Ao se elaborar o roteiro de entrevista, seguiu-se a lógica evidenciada pela teoria e pelo objetivo da pesquisa, que foi realizada da forma prevista (LAVILLE; DIONNE, 1999). Assim, as entrevistas com as duas empreendedoras foram realizadas no mês de setembro do ano de 2016, sendo que estas foram gravadas (com autorização das entrevistadas) e transcritas para utilização no momento da análise dos dados.

O embasamento teórico foi compilado e organizado ao longo do ano de 2016 por meio de pesquisa bibliográfica em livros e em artigos publicados em revistas científicas nacionais e internacionais, com a intenção de aprofundar o conhecimento referente ao assunto pesquisado, sendo finalizado no momento em que se elaborou o roteiro de entrevista.

Após a coleta dos dados, estes foram analisados com a utilização da técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977; VERGARA, 2005; MATTOS, 2006; BAUER, 2008), relacionando os dados coletados aos objetivos da pesquisa, que contribuíram para descrever a trajetória das duas empresas rondonenses que empreenderam e inovaram no segmento de fabricação de bijuterias.

### 3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Esta seção tem a pretensão de apresentar algumas teorias que possibilitam a compreensão da proposta desta pesquisa. Assim, a intenção não é esgotar a discussão teórica sobre os temas abordados, mas sustentar teoricamente as discussões que serão apresentadas na sequência deste artigo.

Inicialmente esta seção retrata uma abordagem pela definição e pelas características do empreendedorismo, seguida pelas características e especificidades do empreendedor, que pode se aventurar no mercado ao empreender por necessidade, por oportunidade ou por atributos de inovação.

#### 3.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo obteve grande crescimento de forma ascendente durante a década de 90 e teve sua expansão no ano 2000, quando as pessoas, em especial os jovens e recém-formados, preferiam abrir seus próprios negócios, do que ser apenas mais um funcionário – seja de uma empresa privada ou até mesmo funcionário de repartições públicas, que na época, era sinônimo de *status*, pois havia estabilidade e possibilidade de crescimento dentro das organizações (DORNELAS, 2008).

O empreendedorismo geralmente é analisado sobre a ótica de um fenômeno individual, ligado ao ato de criação de empresas, seja a partir do aproveitamento de uma oportunidade ou simplesmente pela necessidade de sobrevivência, do que também um fenômeno social que pode levar o indivíduo ou uma comunidade a desenvolver capacidades de sanar problemas e de buscar a construção de um futuro, ou seja, de gerar capital social e capital humano (ZARPELLON, 2010).

Drucker (1974) enfatiza que o empreendedorismo não se trata apenas de uma ciência, tampouco uma arte ou talento, em sua perspectiva

empreendedorismo se trata de uma prática constante de atividades que resultam em mudança. Na visão de Dolabela (1999), o empreendedorismo nasce do preceito de uma necessidade de criar ou modificar algo que visa suprir as necessidades dos indivíduos, tornando estas necessidades em realidade.

O empreendedorismo agrega o envolvimento das pessoas a processos, que quando em conjunto, levam a transformação de ideias em realidades e em mudanças e oportunidades, sendo que a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de novos negócios (DORNELAS, 2008).

Para que o empreendedorismo possa se transformar um resultado de sucesso, torna-se necessário que haja desenvolvimento em potencial, objetivando o aprendizado e a criatividade em sua constituição, agregando a capacidade de incluir as mudanças do ambiente onde o mesmo está inserido e tornando-as parte de seu planejamento de ações (DOLABELA, 1999).

Dolabela (1999) também descreve que o empreendedorismo é advindo dos hábitos, práticas e valores das pessoas e justifica que existem algumas famílias que possuem mais empreendedores do que outras; assim como cidades, regiões e países. Neste sentido, pode-se dizer que o empreendedorismo é uma característica que é intrínseca ao indivíduo, mas também uma característica que pode ser desenvolvida por indivíduos que convivem com outros indivíduos aptos a empreender, o que justifica a necessidade de maior aprofundamento teórico sobre o indivíduo empreendedor.

### 3.2 EMPREENDEDOR

O empreendedor é alguém que imagina, desenvolve e busca realizar uma visão, ou seja, o indivíduo que busca realizar seus objetivos, julgando-se capaz de mudar o ambiente onde está inserido (DOLABELA 1999). Chagas e Freitas (2001) afirmam que o empreendedor sempre está em busca de novas ideias, algo novo ou que possa fornecer uma oportunidade de melhorar, a fim

de contribuir para seu desenvolvimento, pois não adianta o indivíduo acumular um estoque de conhecimento, é preciso que saiba aprender, assim como é a atuação do empreendedor na vida real, que faz, às vezes acerta, às vezes erra, mas sempre aprende com seus acertos e erros (CHAGAS; FREITAS, 2001).

O empreendedor é o indivíduo que está sempre em busca de novas ideias de negócio e de verdadeiras oportunidades de mercado, aquele que detecta uma oportunidade e partir dela cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados (DORNELAS, 2008). Para Dolabela (1999), ser empreendedor é ser capaz de desenvolver uma visão diferente, porém não só; pois empreendedores são aqueles que acreditam que podem colocar a seu favor a sorte, por entender que ela é o produto do trabalho duro. Um dos principais atributos destes indivíduos é identificar oportunidades, buscar recursos para transformá-las em negócios rentáveis.

O mundo passa por muitas transformações em curtos períodos de tempo, em especial no século XX, quando as maiores invenções foram criadas e revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Essas invenções são frutos de uma inovação de algo inédito [inovação radical] ou de uma nova visão de como transformar aquilo que já era existente [inovação incremental]; sendo que por trás de tudo isso existem pessoas ou equipes de pessoas com características especiais que visam além do comum e assim surgem os empreendedores, pessoas que arriscam, assumem riscos e que não se contentam em ser mais um na multidão (DORNELAS, 2008).

No contexto atual, houve o reconhecimento do empreendedorismo pelo fato de que o mesmo promove grande desenvolvimento econômico, por sua eficiência em gerar emprego e renda, por demandar produtos inovadores, por atuar na procura de soluções para assuntos sociais e também pela capacidade de agregar valor a programas do governo, com a finalidade de conseguir melhor desenvolvimento local, regional e, por conseguinte, nacional (SALIM; SILVA, 2010).

A decisão de se tornar empreendedor pode ocorrer de diversas maneiras, aparentemente para muitos, como um acaso; mas na verdade essa decisão ocorre por vários fatores externos, ambientais e sociais, assim as habilidades pessoais ou a somatória de todos esses fatores são cruciais para o nascimento e o crescimento de um empreendedor (DORNELAS, 2008).

Para Chagas e Freitas (2001), ser um empreendedor depende de características tanto pessoais como do ambiente onde está inserido, além de outros fatores. Os autores ainda descrevem que apesar de existir pessoas que demonstram características empreendedoras desde cedo, tornar-se empreendedor, empunha não apenas encontrar ou identificar oportunidades de negócio, mas também ter ação e realizá-las.

Nesse mesmo preceito, Bhidé (2002) considera que o empreendedor é aquele que identifica, localiza e usufrui de uma oportunidade de mercado, objetivando a partir daí um novo negócio. Para o autor, o fundamento principal do sucesso de um empreendedor depende da capacidade de adaptação do empreendedor ao ambiente. Não existe uma receita pronta para o sucesso, para tanto se torna fundamental que o empreendedor se identifique com o seu negócio e área de atuação e tenha em mente que tudo dependerá de seu empenho e criatividade.

Pode-se verificar que Dolabela (1999) e Filion (1999) possuem a mesma linha de descrição quanto aos indivíduos que empreendem, onde descrevem que os empreendedores possuem alguns traços em comum de personalidade e comportamento, que os diferenciam dos demais. Tais autores ainda consideram que esses profissionais possuem perseverança e usam o fracasso como fonte de aprendizado e desenvolvem forte intuição como os resultados de um profundo conhecimento do segmento de mercado onde atuam.

Ante o exposto, percebe-se que existem diferentes realidades pelas quais se identificam e/ou classificam os empreendedores no mercado; sendo

que alguns indivíduos nascem com características que os diferenciam dos demais (o denominado “ímpeto empreendedor”) e aqueles indivíduos que se veem na necessidade de criar condições para sua própria subsistência, o que os conduz à criação – muitas vezes involuntária – de empresas, resultando na conotação de empreendedorismo por necessidade. Assim, percebe-se que em ambas as formas de criação de empresas existe a possibilidade de sucesso. Esta percepção direciona as discussões teóricas deste artigo para uma compreensão do empreendedorismo por oportunidade, por necessidade e do empreendedorismo movido por inovação.

### **3.2.1 Empreendedorismo por oportunidade**

Em meados do século XX, o empreendedor é relacionado com a inovação. Para Schumpeter (1982), a função do empreendedor é reformar ou revolucionar um padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo geral, um método tecnológico não experimentado para produzir um novo bem ou um bem antigo de maneira nova, permitindo que se abra uma nova fonte de suprimento de materiais ou uma nova comercialização para produtos, organizando um novo setor.

Empreender, segundo Hisrich e Peters (2002), significa identificar oportunidades e realizar algo inovador em momentos em que a incerteza das ações impere; assim, para empreender é necessário que o indivíduo acredite em suas ideias, assuma os riscos, crie algo que ninguém tenha realizado, pois estes são os fatores indispensáveis para aqueles que desejam empreender.

Para Dornelas (2008), o empreendedorismo por oportunidade reflete o empreendedor idealista, que sabe onde quer chegar, cria um negócio com um planejamento antecipado, tem em mente o crescimento que objetiva buscar para a empresa e visa a geração de lucros, empregos e riquezas, sendo que está sempre atento às oportunidades.

A percepção de empreendedores como pessoas atentas às oportunidades pode ser expressa pelo pensamento econômico neoclássico. Para Kirzner (1997), o empreendedor é aquele que se encontra sempre em estado de alerta, para descobrir e explorar novas oportunidades, sendo esta capacidade cognitiva de estar atento à principal característica de tais indivíduos, que são sempre os primeiros a identificar oportunidades lucrativas e sabem comprar em um determinado local e vender em outro ou em momentos distintos; compra insumos e vende produtos processados.

Na visão de Kirzner (1997), a capacidade de estar alerta expressa e reflete, inclusive, motivações pessoais, aspirações e sonhos do próprio empreendedor. Assim, quando se evidencia o empreendedorismo por oportunidade, geralmente encontram-se empreendedores com as características inatas ao ato de empreender, pois sua visão faz com que este indivíduo se diferencie dos demais. Enquanto muitos indivíduos percebem um acontecimento como algo que possa oferecer alguma ameaça, o empreendedor consegue – sempre – identificar uma oportunidade.

### **3.2.2 Empreendedorismo por necessidade**

O empreendedorismo por necessidade consiste nos valores, nas motivações humanas e na necessidade de autorrealização que move indivíduos na busca de atividades empreendedoras (McCLELLAND, 1967). Entre os principais motivos que levam o indivíduo a agir, situa-se a necessidade de conquistas e realizações, ou seja, “um desejo de realizar as coisas da melhor maneira, não exatamente pelo reconhecimento social ou prestígio, mas, sim, pelo sentimento íntimo de necessidade de realização pessoal” (McCLELLAND, 1967, p. 110).

Indivíduos com maior necessidade de realização e conquistas apresentam maior probabilidade de perseguir desafios, de maneira relativamente

autônoma. Como apresenta Schatz (1971, p. 183), empreendedores por necessidade possuem “uma predisposição particularmente forte a apresentar bom desempenho em situações nas quais indivíduos esperam ser avaliados por padrão superior de desempenho”, pois estes empreendedores aspiram e procuram conquistar autonomia, independência e a atuação por meio de novos desafios.

O empreendedorismo por necessidade, por ser visto como uma alternativa ao desemprego, tendo-se em vista que muitas situações de vida dos indivíduos os conduzem ao lado do fantasma do desemprego; sendo que neste cenário, muitos indivíduos se veem sem perspectivas e encontram no empreendedorismo uma possibilidade de recolocação no mercado, justificando esta possibilidade como uma alternativa de criação de empresas – por meio do empreendedorismo por necessidade (VALE; CORRÊA, REIS, 2014).

### **3.2.3 Empreendedorismo com inovação**

A inovação é um conceito que se agrega ao tema empreendedorismo, pois é a ação de criar algo [novo produto, novo processo, novo negócio ou melhoria de um produto, de um processo ou de um negócio já existente], sendo considerada uma árdua e crucial tarefa para o empreendedor (HISRIC; PETERS, 2002). A inovação é um processo de elaboração onde se deve criar ideias e mudanças para tornar possível sua realização (BESSANT; TIDD, 2009).

“Os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do empreendedor” (DRUCKER, 1987, p. 39). Por meio desta percepção, Drucker (1987) afirma que inovação é a habilidade de transformar algo já criado em um recurso que gere riqueza, ou seja, “[...] qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já existentes constitui inovação [...]” (DRUCKER, 1987, p. 40).

Empresas que incorporam inovação aos seus processos/produtos/serviços têm a possibilidade de se diferenciar no mercado para a busca do



sucesso, pois as ideias não surgirão a todo o momento e a eficácia da inovação estará ligada à sua implementação de forma radical ou incremental. Assim, percebe-se que a inovação é a habilidade de transformar algo já existente em um recurso que objetive lucro, pois de acordo com Drucker (1987, p. 39), “A inovação é o instrumento específico do empreendedor”.

Com isso percebe-se que a inovação impacta diretamente na produtividade das empresas. As melhoras e, conseqüentemente, o aumento da produtividade têm estrita relação com a lucratividade, que é um indicador para medir a competitividade das organizações. Assim, a inovação é o motor das empresas, que produzirão mais, impulsionando a economia dos países onde estão inseridas (CAVALCANTI; GOMES, 2001).

Empreender e inovar envolve lidar com vários tipos de riscos sobre a ideia; assim, inovação se baseia na capacidade que a invenção tenha de gerar receita, pois ideias brilhantes que não representam inovação na maioria das vezes, haja vista que muitas delas não ultrapassam os custos de criações ou implementação do referido invento (DRUCKER, 1987).

Mattos, Stoffel e Teixeira (2010) estabelecem uma subdivisão que possibilita compreender melhor as diversas formas de apresentação e atuação da inovação, que podem ser observadas no Quadro 1, a seguir.

**Quadro 1** – Unidades/entidades de análise da pesquisa

(Continua)

<b>Classificação quanto à (ao)</b>	<b>Onde acontece a inovação</b>
Natureza	Produto, processo e negócio
Forma	Tecnológica ou organizacional
Abrangência	Na empresa, no mercado ou no mundo
Intensidade	Incremental, semirradical e radical

(Conclusão)

Classificação quanto à (ao)	Onde acontece a inovação
Propósito	Ocasional ( <i>serendipity</i> ) ou intencional (sistemática)
Nível de difusão dentro da empresa	Localizada (departamental) ou sistêmica
Uso de sistemas, métodos e ferramentas	Empírica ou sistemática/metodológica

**Fonte:** Adaptado de Mattos, Stoffel e Teixeira (2010, p. 15)

Como apresentado no Quadro 1, existem diversas formas pelas quais a inovação pode ser realizada ou manifestada, o que demonstra que a inovação não é relacionada somente à criação de produtos novos, mas à melhoria de produtos, processos e negócios já existentes. Além disso, sua forma de apresentação pode ser tanto em termos de melhoria nas tecnologias utilizadas pelas empresas ou na empresa como um organismo vivo que interage com o ambiente onde está inserido. Ademais, uma inovação pode ter um impacto local, regional ou até mesmo mundial, por meio da intensidade com que é realizada (incremental, semirradical ou radical), pensada, desenvolvida e lançada no mercado de forma ocasional ou intencional dentro de departamentos específicos ou na empresa como um todo (nível de difusão da inovação), por meio de sistemas, métodos e ferramentas utilizadas de forma empírica ou sistemática. Assim, percebe-se que inovar é algo bastante complexo e que demanda atenção e cuidado por parte do empreendedor.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para que o objetivo da pesquisa pudesse ser alcançado, o roteiro de entrevista foi elaborado de acordo com a pretensão de levar as entrevistadas

a uma linha lógica de raciocínio e resposta, de forma que o entrevistador pudesse analisar todas as características necessárias para obter os resultados necessários à pesquisa. As entrevistas tiveram uma média de 30 minutos de duração, quando foram entrevistadas as proprietárias e fundadoras das duas únicas empresas de bijuterias existentes no município de Rondon, no Estado do Paraná.

As empresas participantes da pesquisa, assim como as empreendedoras entrevistadas receberão pseudônimos para manter o sigilo de suas identidades, sendo que a empresa 1 corresponderá ao nome de Diamante e sua empreendedora será Cristal; já a empresa 2 corresponderá ao nome de Pérola e sua empreendedora será Branca.

As questões levantadas nas entrevistas são pertinentes a questões de como se deu o início dos referidos empreendimentos; se a empresa foi constituída a partir de oportunidade ou por necessidade, além de constatar quais foram os fatores que as levaram a investir na fabricação de bijuteria e não em outro segmento, ou seja, quais as barreiras e incentivos que encontraram para constituir seus objetivos, além de perguntas genéricas para que as empreendedoras pudessem revelar detalhes de seus métodos de atuação, para a constatação de evidências de inovação nos produtos, processos e/ou modelo do negócio.

#### 4.1 EMPRESA: DIAMANTE BIJUTERIAS

A empresa Diamante deu início em seu empreendimento de fabricação de bijuterias no ano 2000. Naquele ano, Cristal havia perdido sua única fonte de renda em uma empresa que trabalhava no município de Rondon – Paraná e, neste mesmo momento, Cristal descobre que estava grávida. Neste período, a mesma não conseguiria uma nova oportunidade no mercado de trabalho diante de suas restrições. Cristal descreve que neste momento pessoal não havia

oportunidade no mercado de trabalho para uma mulher grávida e com filho prestes a nascer. Assim, precisou buscar uma nova forma de obter uma renda para ajudar nos custeios da casa sem abrir mão dos cuidados de sua filha.

Os autores Chagas e Freitas (2001) discorrem que apesar de muitas pessoas possuírem atributos empreendedores desde cedo, para se tornar empreendedor implica não apenas identificar oportunidades de negócio, mas também prover ações e providenciar realizá-las. É evidente que Cristal, com tal necessidade de conseguir uma nova fonte de renda, pôde pelo empreendedorismo prover e providenciar ações para que pudesse realizar seus objetivos.

Como mulher e também como consumidora, percebeu que em sua cidade não possuía muitas variedades em bijuterias de qualidade; dessa forma, Cristal viu na confecção de bijuterias uma nova oportunidade de obter uma renda extra sem sair de casa, podendo ficar mais tempo em casa e perto de sua filha.

Dornelas (2008) exemplifica o empreendedor como aquele que está sempre atrás de novas ideias de negócio e de verdadeiras oportunidades de mercado, aqueles que detectam uma oportunidade e a partir dela cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Associando a fala do autor com o exemplo exposto, Cristal percebe uma necessidade de mercado e descobre em si mesma a capacidade para atuar no segmento de mercado que mais tarde se tornaria, além de uma nova fonte de renda, uma grande descoberta profissional.

Cristal descreve que em um primeiro momento várias outras ideias começaram a surgir, várias atividades diferentes de trabalho que ela poderia dar início, mas nenhuma delas lhe daria a mesma satisfação pessoal e profissional, como as bijuterias. O encanto pelas joias, a graça das peças que aprendeu a criar e a ânsia de novamente poder trabalhar e se

manter sem precisar depender de outra pessoa além dela mesma; por isso optou por investir neste segmento, e que poderia ter maior independência.

No início do empreendimento, a maior barreira do mercado foi além da falta de experiência de tal segmento, conciliação de tempo para sua vida pessoal e profissional, preço dos materiais, fornecedores e a demanda dos clientes, que fizeram com que ela buscasse novas ideias e possibilidades de melhorias para ampliar seu *marketshare* (participação de mercado).

A entrevistada descreve que no início do empreendimento teve que buscar várias especializações, tanto presencial quanto virtualmente, para que pudesse aprender como se confeccionava tais peças de bijuterias e melhor atender seus clientes potenciais, haja vista que o segmento de bijuterias na região onde Cristal se encontrava, possuía determinada dominação do mercado, ou de peças muito fracas e de baixíssima qualidade ou de joias com qualidade e preço maiores, dificultando dessa forma sua inserção no mercado com uma linha de produtos que estava entre as duas opções já ofertadas na região.

Com a pouca oferta para as pessoas da cidade, Cristal descreve que as pessoas não tinham muito interesse pelas suas peças e não entendiam o valor que a mesma empunhava na hora das vendas, tendo em vista que as peças que existiam à venda era de baixa qualidade, objetivando menor preço de revenda pelas demais empresas. Nesse contexto, em suas primeiras vendas foi possível observar que a aceitação e procura era insuficiente para que a empresa conseguisse se manter, nesse momento e diante de tal realidade, Cristal arriscou ao tentar mudar sua forma de vender e divulgar seus produtos, além dos meios físicos, optou também pelos meios virtuais, aproveitando as mídias sociais para que pudesse promover e vender suas bijuterias.

Com esta nova situação, Cristal foi capaz de observar que pessoas de diferentes Estados passaram a ter grande interesse nos produtos que ela divulgava através da internet; assim, começou a surgir novos pedidos pelos

itens que ela tinha a oferecer, tanto que objetivou vendas até em diferentes países que procuravam, além de objetos únicos, produtos de qualidade. Frente a essas demandas, Cristal iniciou um novo modelo de produção por encomenda, e atendeu aos pedidos por peças únicas e exclusivas, assim atendeu a necessidade de cada cliente que solicita um novo produto, ilustrando uma inovação no modelo de negócio que estava desenvolvendo.

Para Kirzner (1997), o empreendedor é o indivíduo que descobre ou está em estado de alerta para obter a informação e que capta a oportunidade que outros não percebem no ambiente. Nesse sentido é possível observar que a empresa Diamante pôde aproveitar de uma oportunidade de negócio, quando outros não tiveram tal percepção, atingindo maior quantidade de clientes e principalmente, de clientes satisfeitas, resultado da inovação no produto, no processo de produção e no modelo de negócio. Além da oportunidade, Cristal empreendeu por necessidade de recolocação no mercado de trabalho, ou seja, a criação da empresa Diamante Bijuterias foi criada como uma alternativa ao desemprego, conforme destacado por Vale, Corrêa e Reis (2014).

No momento, a empresa possui um local apropriado para confecção e venda de suas peças, assim como continua com as vendas através da internet, por meio das mídias sociais. Pelo fato de inovar na forma como atende seus clientes, buscando sempre criar peças exclusivas, a empresa não conhece o significado de sazonalidade, pois consegue vender em uma sequência linear durante todo ano.

#### 4.2 EMPRESA: PÉROLA BIJUTERIAS

A empresa Pérola iniciou suas atividades de fabricação de bijuterias no ano 2013. Naquele ano, a empreendedora Branca havia perdido seu emprego em uma grande indústria da cidade, o que dificultou sua situação financeira junto a sua família. Naquele período, o município passava por

grande instabilidade de empregos e poucas contratações eram realizadas pelo comércio e indústria local, o que fez com que Branca não conseguisse uma nova inserção no mercado de trabalho.

A empreendedora Branca afirmou que buscava incansavelmente ingressar no mercado de trabalho, porém as empresas não lhe davam uma oportunidade, por ainda ser jovem e com pouca experiência, haja vista que naquele ano Branca tinha apenas 19 anos.

Branca descreve que antes de iniciar a trabalhar com carteira registrada, trabalhava como ajudante de maquiadora onde conseguia uma fonte de renda extra. Nessa pequena experiência observou que as mulheres que maquiava para variadas festas e eventos careciam de acessórios, como brincos, correntes, dentre outros, onde mesmo tendo opções no mercado local ainda não era o que elas buscavam. Desta experiência surge a empresa Pérola, como reflexo do empreendedorismo por oportunidade (existência de um nicho específico no mercado), além do empreendedorismo por necessidade, mais uma vez como impulso do desemprego de Branca, como salientado na teoria pelos autores Vale, Corrêa e Reis (2014).

Bhidé (2002) considera que o empreendedor é aquele que identifica, localiza e usufrui de uma oportunidade de mercado, objetivando a partir daí um novo negócio. Nesse caso, Branca verificou a oportunidade de mercado (empreendedorismo por oportunidade), conciliou sua necessidade de ter uma nova fonte de renda (empreendedorismo por necessidade) e formalizou a ideia de confeccionar bijuterias.

No início de seu empreendimento, a entrevistada relatou que o mercado não tinha demanda estável para suas ofertas, pela crise existente no município e ter outras empresas concorrendo pelo mesmo segmento, com isso, a empresa Pérola Bijuterias buscou se especializar em um artigo em maior importância, os brincos, direcionando a produção de bijuterias para um nicho específico do mercado. Através de cursos e buscas por materiais diferenciados

a mesma pôde alavancar suas vendas pela variedade e qualidade de produtos. Tal realidade também reflete a forma com que a empreendedora inovou, ou seja, direcionou a produção para um produto específico (brinco de festa), alterou o modelo de negócio para garantir maior participação de mercado (*marketshare*).

Indivíduos com maior necessidade de realização e conquistas apresentam maior probabilidade de perseguir desafios, de maneira relativamente autônoma. Como apresenta Schatz (1971), tais pessoas possuem uma predisposição particularmente forte a apresentar bom desempenho em situações nas quais indivíduos esperam serem avaliados por padrão superior de desempenho, eles almejam e buscam autonomia, independência e desafios. Branca descreve ainda que pelo segmento de bijuterias ter concorrência direta, a mesma precisou se empenhar muito mais, pois estava no início de seu empreendimento e precisava ampliar sua participação de mercado.

Hoje, a empresa Pérola se considera especialista em fabricação de brincos para festas, eventos e para o cotidiano; sua fabricação é realizada em um local apropriado. Branca descreve que o segmento de bijuterias tem considerável demanda e que em breve poderá ampliar sua oferta para que possa expandir seu negócio, ou seja, inovar quanto à abrangência, buscando atuação regional e até mesmo nacional e internacional.

## 5 CONCLUSÃO

O presente artigo buscou analisar a trajetória de duas empresas rondonenses que empreenderam e inovaram no segmento de fabricação de bijuterias. A revisão bibliográfica possibilitou a compreensão teórica sobre as dimensões do empreendedorismo, bem como os fatores que levam os indivíduos a empreender; posteriormente, foram descritas as características



do empreendedor e os porquês muitos empreendem por oportunidades, necessidades ou se utilizam de inovações para empreender. A partir deste embasamento teórico buscou-se analisar tais evidências por meio das falas das empreendedoras que participaram desta pesquisa, no intuito de se confrontar aspectos teóricos à realidade organizacional.

Dolabela (1999) descreve que a década de 90 foi marcada pelo aumento da opção de autoemprego e pelo surgimento de empreendedores involuntários representados principalmente por trabalhadores demitidos de corporações, sendo forçados a criar seu próprio negócio como única alternativa de sobrevivência. Mesmo depois de passados 20 anos, percebeu-se, por meio desta pesquisa, que o mercado de negócios ainda provoca alterações sociais, como evidenciado no caso das duas empresas analisadas, onde ambas surgiram da eventualidade do desemprego, confirmando a criação de negócios na forma do empreendedorismo por necessidade.

Pode-se observar, também, que a pesquisa realizada com as duas empresas revelou que as necessidades pessoais das mesmas levaram com que elas analisassem o mercado e suas carências e pudessem fazer delas uma oportunidade de negócio, sendo na bijuteria a opção que ambas escolheram, devido à procura do produto e falta de oferta (empreendedorismo por oportunidade).

Dolabela (1999) descreve em sua análise que o empreendedorismo nasce do preceito de uma necessidade de criar ou modificar algo que vise suprir as necessidades dos indivíduos, tornando estas em realidade; sendo que nesse pressuposto pode-se verificar que as empresas, além de suprir suas necessidades de ter uma nova fonte de renda, se aproveitaram da necessidade deste tipo de produto no mercado.

Verificou-se que ambas não possuíam conhecimento profundo deste segmento de atuação e que precisaram se especializar por meio de cursos para satisfazer e atender as demandas existentes. Cabe elencar que ambos

os empreendimentos foram arriscados, pois a falta de experiência de ambas empreendedoras poderia levá-las ao fracasso.

Chagas e Freitas (2001) descrevem que o empreendedor sempre está em busca de novas ideias, algo novo ou que possa fornecer uma oportunidade de melhorar, a fim de contribuir para seu desenvolvimento, pois não adianta apenas acumular conhecimentos, torna-se necessário que o empreendedor saiba aprender, como acontece na vida real: fazendo, errando, aprendendo. Nesse sentido ambas as empresas necessitaram estar em busca de especializações e formas de melhorias para que melhor pudessem atender as demandas e agradar seus clientes.

Na conciliação da pesquisa realizada com a visão de Kirzner (1997), em que a capacidade de estar alerta expressaria e refletiria, inclusive, motivações pessoais, aspirações e sonhos do próprio empreendedor, pode fundamentar o porquê as empresas optaram por empreender em sua própria empresa, pois estavam alertas às realidades do mercado e traziam consigo motivações pessoais para trabalharem por conta própria.

Como descreve Drucker (1987), inovar envolve lidar com vários tipos de riscos sobre a ideia; sendo assim, a inovação se baseia na capacidade que a invenção tenha de gerar receita, pois ideias brilhantes não representam inovação na maioria das vezes, haja vista que muitas delas não ultrapassam os custos de criações da referida invenção. No caso das empresas analisadas, ao inovar os produtos, os processos de fabricação e os modelos de negócio, uma atendendo a cada pedido de forma única e outra fabricando peças com materiais diversificados, fizeram com que apesar dos riscos do empreendimento, pudessem usar dessas inovações como uma fonte de diferenciação e ganho de espaço no segmento de mercado em que atuam.

Assim, pode-se afirmar que os objetivos desta pesquisa foram atingidos, pois apresentou – por meio de uma forma analítica – a trajetória de duas empresas rondonenses que empreenderam e inovaram no segmento

de fabricação de bijuterias no município de Rondon, Estado do Paraná. Para se alcançar este objetivo, ao longo do artigo apresentaram-se dados que possibilitaram compreender como foi o início destas empresas, constatando o porquê as empresas investiram no segmento de fabricação de bijuterias, diante de outras possibilidades de investimento empresarial. Além disso, a apresentação dos dados das empresas demonstrou como era a realidade de mercado (*marketshare*) onde as empresas se encontravam no momento de constituição e qual a participação atual de mercado destas empresas, apontando uma perspectiva de crescimento futuro para o segmento de mercado das empresas analisadas.

## REFERÊNCIAS

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

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, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BHIDÉ, A. **As perguntas que todo empreendedor deve responder**. *In*: Harvard Business Review. Empreendedorismo e estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. **Inteligência Empresarial: Um Novo Modelo de Gestão Para a Nova Economia**. Produção, v. 10, n. 4, p. 53–63, maio, 2001.

CHAGAS, J. O.; FREITAS, H. M. R. **A tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor**: uma survey na região das Missões. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. 15, 2001. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2001.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. 6 ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando idéias em negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRIELY, Designer. **Como anda o mercado de joias e semijoias no Brasil?** A Empreendedora – A revista da mulher empreendedora. Disponível em: <<http://www.aempreendedora.com.br/como-anda-o-mercado-de-joias-e-semijoias-no-brasil/>> Acesso em 21 ago 2017.

DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. São Paulo: Zahar, 1974.

DRUKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

ECKHARDT, J. T.; SHANE, S. A. **Opportunities and entrepreneurship**. Journal of Management, 29, p. 333–349, 2003.

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

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Entrepreneurship**. 5 ed. Boston: McGraw–Hill Higher Education, 2002.

KIRZNER, L. M. Entrepreneurial Discovery and the competitive market process: an Austrian approach. **Journal of Economic Literature**, p. 60–85, 1997.

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

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.

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

MATTOS, J. F.; STOFFEL, H. R.; TEIXEIRA, R. A. **Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha gestão da inovação**. Brasília: Confederação Nacional da Indústria, 2010.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. New York: Free Press, 1967.

SALIM, C. S.; SILVA, N. C. **Introdução ao empreendedorismo: construindo uma atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHATZ, S. P. On achievement and economic growth: a critical appraisal. **Entrepreneurship and economic development**, pp. 183–190, New York: The Free Press. 1971.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. /n: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The sage handbook of qualitative research**. 3<sup>rd</sup> ed. London: SAGE, 2005.

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

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

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. **Motivações para o Empreendedorismo**: necessidade versus oportunidade? RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 4, pp. 311–327, maio/jun, 2014.

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

ZARPELLON, S. C. **O empreendedorismo e a teoria econômica institucional**. Revista Iberoamericana de Ciências Empresariais y Economía, 1, pp. 47–55, 2010.

# O PERFIL EMPREENDEDOR DO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DOS ACADÊMICOS DO CURSO DE PEDAGOGIA DA UNICESUMAR – MARINGÁ - PR



**Fabiana Cristina de Azevedo Picanço**

Mestranda em Gestão do Conhecimento nas Organizações  
fabiana.azevedo@unicesumar.edu.br

**Ricardo Azenha Loureiro Albuquerque**

Mestre em Engenharia da Produção  
ricardo.azinha@unicesumar.edu.br

**Tania Regina Corredato Periotto**

Doutora em Ciências Ambientais  
tania.periotto@unicesumar.edu.br

## INTRODUÇÃO

O presente artigo se refere ao estudo de caso da experiência que envolveu os alunos do primeiro ano do curso de pedagogia da Unicesumar na disciplina de empreendedorismo na educação. O objetivo aqui é o de apresentar as características do perfil empreendedor do profissional da educação e como ele pode impactar no desempenho de sua função em sala de aula e construção de estratégias e adoção de metodologias para ensinar.

No universo educacional, para ensinar, o profissional da educação tem como grande desafio, identificar qual a melhor forma de atuar em sala e de conhecer os seus alunos. Ao conhecer o aluno ou turma fica mais fácil delimitar a frente de trabalho com a qual se está lidando e conquistar o bom desempenho dos envolvidos, considerando as diferenças e fragilidades de cada um.

Para conhecer seu público e interesses, escolher este ou aquele recurso para trabalhar um conteúdo é o mesmo que empreender na construção de uma aula que tem como foco o aprendizado dos alunos. O profissional da educação motivado e com espírito empreendedor buscará por novas possibilidades ou até mesmo poderá criá-las movido pelo desejo de fazer a diferença no seu contexto e em sua carreira com agente transformador da sociedade.

No curso de pedagogia da Unicesumar, os alunos do primeiro ano tiveram à frente da disciplina de empreendedorismo na educação, o professor mestre em engenharia da produção, Ricardo Albuquerque Azenha, que por meio de uma atividade prática tiveram a oportunidade de explorar e conhecer seus potenciais empreendedores que aconteceu no mês de junho de 2017.

Entende-se que no âmbito educacional, o empreendedorismo tem conquistado importante espaço com o intuito de formar um profissional com perfil diferenciado que, conforme Dornelas (2014) pode ser aquele que terá seu próprio negócio ou aquele que irá empreender com seus talentos para alavancar o negócio de outros.



A metodologia adotada para o desenvolvimento deste artigo foi a do estudo de caso que oportunizou o contato direto com o ambiente estudado e os envolvidos. As informações foram levantadas por meio de observação, estudo de documentos relacionados ao plano de aula e entrevista semiestruturada. Os resultados receberam tratamento qualitativo com base na experiência vivenciada.

## **2 CONCEITUANDO O EMPREENDEDORISMO**

Para Filion (2000), o empreendedor é aquele indivíduo motivado pela autorrealização e que assume responsabilidades para se tornar independente. Esse desejo de realização é a mola propulsora das pessoas empreendedoras, capazes de identificar oportunidades e lidar com as mudanças. Sempre querem melhorar suas habilidades a fim de se tornarem mais fortes. São aquelas que possuem “[...] a habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança” (Markman & Baron, 2003, p. 289).

De acordo com Global Entrepreneurship Monitor (GEM: 2016), no relatório sobre o empreendedorismo no Brasil 2016, pode-se encontrar alguns apontamentos relacionados a esse assunto. Este relatório foi organizado por cinco renomadas escolas de administração, o Babson College, dos EUA, a London School of Business, da Inglaterra, a Reino Unido Tecnológica de Monterrey do Reino Unido, Universidad Del Desarrollo, no México e Chile University Tun Abul Razak na Malásia, e realizado em 65 países em 2016.

Conforme apresentado no GEM: 2016, a tendência de aumento na taxa total de empreendedores, no período de 2005 a 2010, avançou de 21% para 32%. O Brasil por sua vez, em 2015 o alcançou consideravelmente chegando em 2016 a um resultado de 36%, o equivalente a 48,3 milhões de indivíduos envolvidos com empreendimentos.

Cabe destacar que alguns empreendedores quando motivados a iniciar um negócio, podem fazê-lo pela necessidade ou oportunidade. Os empreendedores por necessidade decidem empreender por não possuírem melhores alternativas de emprego, propondo-se a criar um negócio que gere rendimentos, visando basicamente a sua subsistência e de seus familiares.

Segundo Hisrich e Peters (2004), empreendedorismo é o processo dinâmico de criar algo com valor independentemente se o produto ou serviço não seja novo ou único. Em complemento a essas ideias, Dolabela (2008) defende que o empreendedor é alguém que sonha e busca realizar. Tem características intrínsecas como iniciativa e criatividade. O empreendedorismo é a disposição para apontar dificuldades e oportunidades e investir recursos e competências na criação de uma ideia, projeto, negócio ou movimento que seja capaz de alavancar mudanças e gerar resultado positivo.

### **3 O EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO**

Em meados do século XX é que o empreendedorismo começa a aparecer no campo da educação. Nos Estados Unidos, em 1947, a Harvard Business School implantou o empreendedorismo como disciplina no curso gerenciamento de pequenas empresas, ensinando noções de empreendedorismo.

No início do século XXI, nos cursos superiores de tecnologia também teve acrescentada em seus currículos a disciplina de empreendedorismo aliada ao desenvolvimento e estímulo de práticas empreendedoras. Na educação profissional, o empreendedorismo é muito enfatizado pelo viés de ascensão social e possibilidade de colocação no mercado de trabalho.

Já sob a ótica da legislação, lei nº 11.892, (BRASIL: 2008) que normatiza os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs

traz na seção II, art. 6º, inciso VIII destaca que a rede de educação técnica e tecnológica federal estimule e promova o empreendedorismo.

Na educação para o empreendedorismo, Shiroma et al., (2005) defendem que é de extrema importância prover oportunidades, criar contextos legítimos da vida real, para assim proporcionar aprendizagens que envolvam atividades de experimentação, de reflexão e de trabalhos colaborativos. O ambiente escolar é oportuno para se criar oportunidades em contextos reais para que o aluno aprenda, pense e interaja de forma empreendedora provocando a experimentação e reflexão.

Qualidade, competitividade, produtividade, eficiência, e eficácia. Porém, no final da mesma década, deu uma guinada do viés explicitamente economicista para uma face mais humanitária na política educacional, sugerida pela crescente ênfase nos conceitos de justiça, equidade, coesão social, inclusão, empowerment, oportunidade e segurança (SHIROMA; CAMPOS; GARCIA, 2005, p. 428).

Em 2002, uma parceria entre o Ministério de Educação o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Programa de Expansão da Educação Profissional (Proep) que aconteceu na modalidade à distância por meio do Laboratório de Ensino a Distância (LED) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) disponibilizou a formação de professores, a fim de capacitá-los para trabalharem com educação empreendedora. Desse movimento, sabe-se apenas que houve grande investimento financeiro por parte do governo, mas de sua efetividade não há registros.

Para (DELORS, 2010), quando destaca os pilares para a educação, fica o desafio que está em como articular o educar para o empreendedorismo e qual a melhor forma de se fazer isso considerando que ser empreendedor é ser autor de sua própria vida inserida na sociedade. Em consonância com essas ideias, Dolabela (2004) argumenta que atuando como agente de transformação:

[...] o aluno se sente protagonista da própria vida. Ele sente que o conteúdo escolar que o conhecimento serve para que ele dê significado a sua vida, ou seja, à vida em que o seu sonho é o eixo do processo educacional. Ele se sente protagonista e integrante do processo educacional. [...] leva o aluno a criar caminhos, estratégias, e a escolher processos para transformar seu sonho em realidade (DOLABELA, 2004. p.128 –129).

As instituições de ensino quando prospectam seus cursos com objetivos na formação de indivíduos empreendedores, proativos, criativos, reflexivos e dispostos a superar barreiras com suas proposições fundamentadas nos conhecimentos teóricos recebidos em sala de aula geralmente esbarram na dificuldade da prática docente do professor. Segundo Panizzi (2006), o espaço escolar precisa ser aquele em que o fazer pedagógico permita ao aluno encontrar respostas para os seus questionamentos e o direcionam para uma escolha profissional.

As práticas educacionais ainda estão muito distantes de oportunizar a aprendizagem de forma que o aluno descubra e explore suas habilidades empreendedoras se tornando capaz de buscar soluções e resolver problemas. Esse é um ponto a ser investigado desde a formação do profissional da educação quando este ainda se prepara para o mercado de trabalho. Em sala de aula é possível elaborar e conduzir o fazer pedagógico com empreendedorismo de forma a encantar o aluno na busca por mais conhecimento.

### 3.1 O EMPREENDEADORISMO NA FORMAÇÃO DO PEDAGOGO

A abordagem para o empreendedorismo no contexto educacional se dá geralmente por professores ou alunos pertencentes aos cursos das engenharias, administração, ciências contábeis e ciências da computação. Normalmente as iniciativas que mais se destacam partem das empresas juniores, incubadoras ou projetos de iniciação científica.

Partindo do que defende Delors (2010) a respeito de um dos pilares da educação, “aprender a empreender” fica evidente a necessidade de se investir em estudos sobre metodologias para o ensino do empreendedorismo para todos os níveis e áreas do conhecimento.

Dolabela (2003, p. 25), destaca que o “[...] empreendedor é aquele capaz de estudar e identificar oportunidades a partir de um sonho estruturante”. No que se refere ao aluno no período de sua formação profissional, ainda na escola, Souza et al., (2004) afirmam que:

Desenvolver o perfil empreendedor é capacitar o aluno para que crie, conduza e implemente o processo de elaborar novos planos de vida. A formação empreendedora baseia-se no desenvolvimento do autoconhecimento, com ênfase na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação (SOUZA; SOUZA; ASSIS & ZERBINI, 2004, p. 4).

As características apontadas por Souza et al (2004) deixam claro que em um contexto educacional o empreendedorismo também deve ser provocado oportunizando ao aluno a buscar soluções. Não se pretende aqui abandonar a teoria e o que ela nos oferece de suporte. O fato está em se manter atualizado, observar as demandas sociais e os interesses dos alunos naquele momento.

É entender que o professor quando deseja ter destaque e sucesso precisa arriscar no uso de práticas e metodologias. É refletir e encontrar respostas que possam encantar seus alunos e não medir esforços para colocar em prática o que Delors (2010, p. 141) destaca como norte para a educação do século XXI que é “[...] aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver”.

Dolabela (2004) considera que o significado de empreender está associado à transformação de conhecimentos em serviços, de geração de novos conhecimentos, de utilização de novas tecnologias que agregarão

valor ao seu fazer pedagógico em sala de aula levando à aprendizagem. Ao aprender, o indivíduo se torna capaz de conviver em harmonia, a entender comportamentos e perceber o mundo de diferentes formas e, a partir dessa leitura, criar e inovar. O empreendedorismo não é algo comercial, e com finalidade econômica, ele busca o desenvolvimento social.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O universo de estudo, está limitado ao primeiro semestre do curso de pedagogia da Unicesumar, período noturno especificamente ao grupo de 45 alunos que frequentam a disciplina de empreendedorismo na educação que compõe a grade curricular.

Trata-se de uma pesquisa descritiva que, conforme Gil (2010), tem como foco descrever as características de uma população, fato ou a relação entre variáveis. O mesmo autor comenta que algumas pesquisas descritivas vão além da identificação de características ou relação entre variáveis, pois buscam definir a natureza dessa relação, aproximando-se assim do tipo de pesquisa explicativa.

Este tipo de pesquisa tem como ponto central identificar os fatores que levam à ocorrência de fenômenos, ou seja, conduzem ao aprofundamento do conhecimento da realidade explicando a razão e o porquê das coisas.

Já referente à abordagem, esta pesquisa se enquadra como qualitativa considerando o objetivo proposto e o público investigado. A pesquisa qualitativa, segundo Turato (2005), é um estudo não estatístico, que identifica e analisa os dados de difícil mensuração. Entre eles estão os sentimentos e sensações que podem explicar determinados comportamentos.

Quanto aos procedimentos, caracteriza-se como um estudo de caso que “[...] consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições,

instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações” (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 90).

O levantamento de informações ocorreu por meio do contato direto com os alunos do primeiro semestre do curso de pedagogia durante o desenvolvimento da atividade prática proposta pelo professor da disciplina até a sua finalização com a feirinha do empreendedorismo. Esse contato aconteceu informalmente sem a necessidade e elaboração de roteiro ou questionário.

#### 4.1 ESTUDO DE CASO

Este estudo aconteceu no primeiro semestre do curso de pedagogia da Unicesumar de Maringá, no período noturno, em 2017, nos meses de fevereiro a junho. Contou com a participação de 45 alunos que estão matriculados na disciplina de empreendedorismo na educação que compõe a matriz curricular do curso.

A disciplina empreendedorismo na educação foi conduzida pelo professor mestre em engenharia da produção, Ricardo Albuquerque Azenha, e atribuída como desafio a ser enfrentado na formação de profissionais da educação. Antes de organizar seu planejamento de aulas, com base no conteúdo programático a ser seguido, o professor investiu esforços para encontrar estratégias adequadas ao perfil de alunos daquela turma e curso e que estivessem alinhadas à ementa da disciplina.

A ementa contempla o planejamento estratégico, processos de negociação, gestão participativa dentro e fora da escola e uso de ferramentas e métodos de planejamento e tem como objetivo despertar no aluno o desejo de propor ou reinventar soluções que impulsione a prática pedagógica. Vivenciar a construção de um plano de negócios e compreender uma oportunidade empreendedora assim como identificar os perfis das pessoas que apresentam comportamentos empreendedores.

Para maior envolvimento dos alunos, oportunizou-se a possibilidade de vivenciarem o que fora estudado na teoria, por meio da proposição de uma feirinha de empreendedorismo. Após lançar a proposta, os alunos puderam colaborar com sugestões e motivações espontâneas, porém o professor precisou direcionar os alunos para as etapas necessárias quando se pretende desenvolver algum produto ou serviço, ou seja, o planejamento.

O desafio foi a criação de um produto com possibilidade de comercialização na feirinha ao final do semestre, contabilizar os resultados obtidos e elaborar um relatório final. Por mais singelo que possa parecer, ao serem desafiados a contarem inicialmente com seus talentos e a partir deles consolidarem um produto, considerando o perfil do público a ser alcançado, de que forma a comercializar, qual o preço de custo, como divulgar, estabelecer metas, divisão de tarefas, trabalho em equipe e tantas outras ações essenciais que compõem um plano de negócios, muito aprendizado e conhecimento se consolidou e paradigmas foram quebrados.

Divididos em nove grupos com quatro alunos, um com três e um dois alunos, as equipes seguiram um cronograma de trabalho proposto pelo professor para os meses de abril e maio desenvolvido em sala de aula.

A realização da feira que aconteceu no dia 22 de junho no hall de entrada do bloco 8 do Centro de Ciências Humanas Sociais Aplicadas da Unicesumar, das 19h30min às 21hs, aproveitando o horário de chegada e intervalo dos cursos que ocupam aquele bloco. (Figura 1).



**Figura 1 – Visão geral da ferinha**



**Fonte:** Autores (2017)

Esta prática, embora desenvolvida em ambiente controlado de sala de aula, não impediu que os alunos vivenciassem todas as etapas pelas quais os empreendedores passam ao iniciar um novo negócio como:

1 – os alunos experimentaram as dificuldades de se trabalhar em uma sociedade e perceberam que o melhor sócio nem sempre é o seu amigo, mas alguém que ofereça conhecimentos complementares que ajudem o empreendimento a crescer. (Figura 2);

**Figura 2** – Equipe comercializando o produto idealizado.



**Fonte:** Autores (2017)

- 2 – a dificuldade para se criar um produto ou serviço desde a sua concepção, considerando problemas com custos, fornecedores, prazos e definição do preço de venda e formas de negociação;
- 3 – a dificuldade de comercialização uma vez que todos os grupos venderam seus produtos em uma feira com duração de 40 min disputando o mesmo público. Os problemas que a concorrência causa e a necessidade de propaganda eficiente, preço de venda condizente com qualidade e percepção do consumidor;
- 4 – finalização das negociações com a contabilização dos resultados e nesse momento, talvez o mais importante, os alunos experimentaram a frustração ou a satisfação.

No caso da frustração os relatos mais comuns foram:  
“Perdemos a oportunidade de fazer um bom trabalho”.  
“Deixamos de vender mais por medo de arriscar”.  
“O grupo não se empenhou e por conta disso fracassou ao lado de colegas que se deram muito bem”. (Figura 3).

**Figura 3** – Contabilização dos resultados



Fonte: Autores (2017)

Cabe destacar que com esta atividade os alunos em um primeiro momento ficam receosos em apresentar uma proposta e tentaram sabotar ou desacreditar o processo. Estão acostumados a comparecerem em sala de aula, o professor apresentar o conteúdo e depois este é cobrado em uma avaliação, posteriormente, agendada.

Não há a contrapartida do aluno que fica em situação confortável sem investir esforços para refletir, sugerir, pensar em possibilidades de erros e acertos. Se colocar na perspectiva do outro, organizando o processo se atendo a todos os possíveis detalhes.

Quando se propôs a prática esclarecendo que isso exigiria esforço e envolvimento prático da turma, o grupo de alunos se manifestou com resistência frente ao exercício. Ao perceberem que a proposta do professor seria mantida, os trabalhos começaram e inconscientemente suas habilidades empreendedoras foram despertadas. Ao final da feira e apresentação dos resultados, foi motivador, conforme destacou o professor Ricardo, ouvir os relatos de cada grupo sobre a experiência e os conceitos agregados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Além de todo o alicerce teórico necessário para o aprendizado dos conceitos e proposta da disciplina, foi possível observar nesta prática que o entendimento do significado de empreendedorismo, na maioria das vezes, está relacionado apenas com a concepção de uma empresa e a obtenção de lucros financeiros.

Com a proposta da prática de feirinha, os alunos aprenderam que empreender é desenvolver-se socialmente e investir no próprio potencial independente da área de atuação. Ser um profissional de educação de sucesso é muito mais do que dar aulas, é buscar soluções para aperfeiçoamento pessoal, é criar novas técnicas e metodologias que favoreça o aprendizado de seus alunos e a autoprojeção do professor que irá se diferenciar dos demais que não lançam mão de novas estratégias ou arriscam outras possibilidades.

Assim, ficou evidente que a adoção da prática e de uma feirinha para o desenvolvimento da disciplina de empreendedorismo foi muito adequada

e criativa. Provocou os alunos para participantes a refletirem sobre suas habilidades e dificuldades em busca de uma solução além de desmistificar o entendimento de empreendedorismos se associar apenas a constituição de uma empresa jurídica que visa lucros financeiros. Envolveu os alunos na construção coletiva do conhecimento e com objetivo delineado e propósito definido.

O profissional da educação quando busca por aperfeiçoamento se incomoda e anseia por formas diferentes de ensinar, se motiva em utilizar ferramentas diversificadas para alcançar todos os alunos da turma que a ele foi confiada, está empreendendo.

Cabe destacar que a prática da feirinha do empreendedor foi muito válida e fica aqui a motivação para outros professores, principalmente os que atuam no curso de pedagogia, para que invistam em seu potencial criativo e empreendam na elaboração de aulas que favoreçam o desenvolvimento social dos futuros educadores.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. **Lei nº. 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Seção 1, p. 1, 30/12/2008.

DELORS, J. **Educação**: um tesouro a descobrir – Relatório para UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC/UNESCO, 2010.

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

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

DORNELAS J. C. A. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 127–130, abril/junho 2004. Disponível em <http://gorila.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/293/280>. Acesso em 05 maio 2017.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, 2000.

GEM Report. Global Entrepreneurship Monitor. 2016 Executive Report. Babson College, London Business School, Kauffman Center, 2016. Disponível em: <http://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml?id=7577>. Acesso em 09 jun 2017.

GIL, A. C., **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARKMAN, G. D., & Baron, R. A. **Person–entrepreneurship fit**: why some people are more successful as entrepreneurs than others. Human Resource Management Review. 2003.

PANIZZI, W.M. **Universidade para quê?** Porto Alegre: Libretos, 2006.

SHIROMA, E. OTO; CAMPOS R. F. G.; GARCIA, R. M. C. **Decifrar textos para compreender a política:** subsídios teórico–metodológicos para análise de documentos. *Perspectiva*, Florianópolis, v. 23, n. 02, p. 427–446, jul./dez. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/9769>. Acesso em 11 junho. 2017.

SOUZA, E. C. L., SOUZA, C. C. L., ASSIS, S. A. G., & ZERBINI, T., Métodos e técnicas de ensino e recursos didáticos para o ensino do empreendedorismo em IES brasileiras. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós–Graduação e Pesquisa em Administração**, Curitiba, PR, Brasil, 2004.

TURATO E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. **Revista de Saúde Pública**. Jun. 39 (3):507–14. 2005.





# EMPREENDEDORISMO EM AÇÕES EDUCATIVAS: O CASO DO MUSEU HISTÓRICO DO UNICESUMAR



**Valdelice dos Anjos Rasimaviko Rejani**

Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações  
valdelicearr@gmail.com

**Lilian Gonçalves**

Especialista, Unicesumar  
liliangc250@hotmail.com

**Regiane da Silva Macuch**

Doutora em Ciências da Educação  
rmacuch@gmail.com

## INTRODUÇÃO

Empreender e inovar em ambiente não formal de educação permite o diálogo entre diferentes áreas do conhecimento de forma interconectada. Os museus apresentam particularidades que contribuem para o domínio intelectual e prático de diversas áreas do conhecimento, bem como para o desenvolvimento do indivíduo e da sociedade como um todo. Neste sentido, a inovação no contexto museal constitui-se em importante estratégia indutora de empreendedorismo, seja pela capacidade de repensar práticas educativas formais, pela contingência de instigar novos modos de ser e agir e pela possibilidade de criar e desenvolver novas ideias.

O estudo aqui apresentado contemplou, como objetivo geral, compreender as ações desenvolvidas pelo Museu Histórico Unicesumar relativas ao empreendedorismo e inovação no espaço museal a partir dos discursos de sua equipe. O museu foca, primordialmente, a história da cidade de Maringá por meio de seu acervo, estrutura e exposições permanentes e temporárias, a fim de inovar quanto aos processos de preservação da memória material e imaterial da cidade e dos seus cidadãos. Os objetivos específicos do trabalho pautaram-se em identificar as estratégias inovadoras presentes em espaço museal para cumprir seu papel de mediador de cultura; conhecer as principais práticas educativas desenvolvidas no Museu Histórico Unicesumar, especialmente, os tipos de torças com a sociedade; verificar se pensam em ações inovadoras e quais/como seriam essas ações.

Por fim, as reflexões sobre a importância de se inovar e empreender em museus exige um olhar a mais às ações desenvolvidas nestes para que a experiência de visita aos museus sirva tanto para a contemplação dos acervos quanto para o processo de aprendizagem com significado, considerando que inovação e empreendedorismo em espaço museal podem ter diferentes motivações, distintas abordagens e métodos variados (CURY, 2008).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Refletir sobre as práticas educativas em espaços não formais de aprendizagens, como museus, implica em compreender que inovar e empreender de forma conectada propicia estreitamento dos laços entre história, memória e educação, e ressalta a importância de ações flexíveis para abarcar as mudanças no contexto onde o museu está inserido. Também, no sentido de promover/propor atividades educativas diferenciadas, respaldadas nas necessidades e motivações intrínsecas dos indivíduos que visitam esses espaços (GOHN, 2006).

### **2.1 EMPREENDER E INOVAR**

Em tempos de recessão econômica e crise política sem precedentes no país, conceitos e práticas voltadas ao empreendedorismo e inovação são considerados pilares que podem sustentar a retomada do crescimento e desenvolvimento da economia. A definição de empreendedor sofreu uma evolução no decorrer dos anos, desde seu início na Idade Média até os dias atuais, acompanhando as mudanças da economia mundial. O termo empreendedor origina-se da palavra francesa *entrepreneur*, que literalmente traduzida, significa “aquele que está entre ou intermediário” (HISRIC, 1986, p.96).

O empreendedor na Idade Média era o indivíduo que participava de grandes projetos de produção com recursos do governo ou do clero e era responsável pela construção de obras arquitetônicas. Os riscos pelos projetos não eram de responsabilidade do empreendedor uma vez que este utilizava recursos governamentais. Somente no século XVII, o risco passou a ser considerado, e começou-se a utilizar de contrato para prestação de serviço com valor pré-fixado, sendo assim o empreendedor assumia o lucro ou

prejuízo da empreitada. O empreendedor nesta época necessitava ter capital financeiro, que era fornecido por investidores de risco, os administradores, que realizam aporte financeiro em projetos com o objetivo de obter altas taxas de retorno do capital investido (ELY, RESS, 1937).

A função do empreendedor, de acordo com Schumpeter (1952), é de consolidar e inovar um determinado padrão de produção, seja por meio de um novo método tecnológico para um produto novo ou para aperfeiçoamento de um produto antigo, propiciando uma nova fonte de recursos e suprimentos, comercialização ou até mesmo criando um novo setor.

Para Shapero (1975), o perfil de um empreendedor deve conter as seguintes características: ter iniciativa, capacidade de organização e reorganização de mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, saber aceitar o risco ou o fracasso. Assim, empreender significa capacidade de criar riqueza por meio de processo dinâmico que combina recursos financeiros, materiais e mão de obra.

Segundo Chiavenato (2007), o empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado.

Ao contrário do que o imaginário coletivo define, o indivíduo empreendedor não nasce com a característica de empreender, mas como ser social, sofre ação do meio onde está inserido, sendo influenciado pela família, amigos e conhecimento tácito e explícito (MACHADO; 2003). Um empreendedor deve saber gerir seu próprio negócio de forma a tornar duradouro seu ciclo de vida e com significativo retorno de investimento, ou seja, deve sempre

se aperfeiçoar para obter os conhecimentos necessários para administrar, planejar, organizar e controlar as atividades do empreendimento.

Existem três características básicas para um empreendedor, a saber: necessidade de realização: uma necessidade pessoal, o que o diferencia dos outros; disposição para assumir riscos: riscos financeiros e de demais ordens assumidos ao iniciar o próprio negócio; autoconfiança: segurança ao sentir que pode enfrentar os desafios e problemas. Portanto, o empreendedor que deseja alcançar sucesso nos negócios necessita destas características, bem como ousadia, determinação, estabilidade emocional e entusiasmo (CHIAVENATO, 2007).

Na nova economia na qual o principal valor agregado é o conhecimento, faz com que a competição empresarial por mercado e primor por serviços, processos e produtos sejam essenciais à sobrevivência da organização. Neste sentido, Drucker (1987, p.39) afirma que não seria possível falar de empreendedorismo, sem citar a inovação, pois esta é peça chave para o nascimento e manutenção de empreendimentos. A inovação é o instrumento específico do empreendedor. Nessa direção, a inovação surge como um fator decisivo para que organizações possam sobreviver e expandir mercados nacionais e internacionais.

A inovação pode ser ensinada, aprendida e praticada em função de decorrer de um conjunto de processos que envolvem risco e necessitam de gerenciamento constante. Desta forma, o sistema da inovação tem como base a aquisição, construção e utilização da informação de forma a promover a construção do conhecimento. O ato de inovar é subordinado ao indivíduo agente que o executa, ou seja, o empreendedor. Portanto, inovar pode ocorrer por *benckmarking*<sup>1</sup>, que propicia o intercâmbio de processos e tecnologia entre indivíduos e organizações.

---

<sup>1</sup> Benchmarking refere-se à busca por melhores práticas e processos do mercado por comparação. Tem como objetivo principal descobrir como melhorar o desempenho continuamente, conhecendo, entendendo e adaptando aquilo que está sendo feito por outros (OLIVEIRA, 2016).

O conceito de inovação é variado e depende, principalmente, da sua aplicação, considerando que inovação é a exploração com sucesso de novas ideias. Dentre as várias possibilidades de inovar, aquelas que se referem às inovações de produto ou de processo são conhecidas como inovações tecnológicas, existindo outros tipos de inovações que podem se relacionar a novos mercados, novos processos, novos modelos de negócio e métodos organizacionais ou até mesmo novas fontes de suprimentos (INSTITUTO INOVAÇÃO, 2008).

A inovação demanda emergência por novas tecnologias para novos produtos ou serviços, gerando novos mercados consumidores (CONCEIÇÃO; FEIX, 2014), a partir disso, pode-se concluir que a base da inovação é o empreendedorismo por possuir como cerne a mudança oportuna. A inovação é uma melhoria contínua de processos que propiciam impacto expressivo na estrutura do produto, composição de produto, geração de lucro e aumento na participação de mercado.

Porter (1989) enumera uma série de vantagens que as empresas pioneiras no processo de inovação obtêm, sendo elas: vantagem de reputação, vantagem na seleção de canais, vantagem de posicionamento, vantagem em definição de padrões, vantagem de custos de mudança, vantagem na curva de aprendizagem, vantagem em barreiras institucionais, vantagem em lucros iniciais e vantagem no acesso a recursos escassos.

Assim, de acordo com o Instituto Inovação (2008), ao levar em consideração que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas em médio e longo prazo, inovar torna-se fator essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países no futuro. Os benefícios da inovação não se limitam às empresas, uma vez que para os países e regiões, as inovações possibilitam o aumento do nível de emprego e renda, além do acesso ao mundo globalizado.

E, no que concerne à educação, aliar noções empreendedoras ao processo de ensino e aprendizagem é possibilitar que o aluno se sinta

inserido neste e tenha acesso a diversos saberes, aprendendo, entendendo e compreendendo para além do óbvio.

## 2.2 APRENDER, EMPREENDER E INOVAR EM AMBIENTES NÃO FORMAIS DE EDUCAÇÃO

O agente de materialização do empreendedorismo e da inovação é o ser humano e para tanto é necessário compreender de que maneira ocorrem suas aprendizagens. Uma vez que aprendizagem pressupõe uma mudança sistemática do comportamento, resultante de processos vivenciados pela prática ou experiência, gerando adequação e alinhamento.

Chadwick e Oliveira (2001) enfatizam que a aprendizagem faz parte da vida do ser humano, afirmando que este é o único capaz de aprender fora do contexto de utilização do conhecimento, e que essa capacidade depende do nível de abstração do indivíduo, da sua capacidade de generalização e das diferentes formas pelas quais as pessoas aprendem. Além disso, destacam que a aprendizagem verdadeira é um processo de assimilação que pressupõe o tratamento da informação e sua compreensão. Assim, a aprendizagem baseia-se na percepção, raciocínio, memória, assim como nos padrões de conduta que orientam os indivíduos para responder a determinadas situações, baseados nas crenças, hábitos e costumes.

Para Garvin (2002), o processo de aprendizagem é mais eficaz quando baseado em atividades concretas e nas experiências anteriores. Como efeito, a aprendizagem denota ação para a solução de problemas, conceito este intrinsecamente ligado à inovação. Além disso, existe maior probabilidade de algo ser compreendido quando embasado em contextos, cenários e ambientes conhecidos. Desta maneira, a aprendizagem é eficaz quando há mudanças de comportamento ocasionadas por experiências, por meio, principalmente, de tentativas e erro.

Gravin (2002) denomina este modelo de aprendizagem vivencial, pois permite ao aluno a imersão de problemas complexos e multifuncionais baseados no aqui e agora, além de oferecer ao aluno o fazer e não algo para aprender, propiciando uma aprendizagem em atividades concretas com *feedback* de experiências anteriores.

A aprendizagem pode ocorrer em qualquer ambiente formal, não formal e informal. Para Maarschalk (1988):

A educação formal caracteriza-se por ser altamente estruturada. Desenvolve-se no seio de instituições próprias — escolas e universidades — onde o aluno deve seguir um programa pré-determinado, semelhante ao dos outros alunos que freqüentam a mesma instituição. A educação não formal processa-se fora da esfera escolar e é veiculada pelos museus, meios de comunicação e outras instituições que organizam eventos de diversas ordens, tais como cursos livres, feiras e encontros, com o propósito de ensinar ciência a um público heterogêneo. A aprendizagem não-formal desenvolve-se, assim, de acordo com os desejos do indivíduo, num clima especialmente concebido para se tornar agradável. Finalmente, a educação informal ocorre de forma espontânea na vida do dia-a-dia através de conversas e vivências com familiares, amigos, colegas e interlocutores ocasionais (MAARSCHALK, 1988, p. 137).

Refletir sobre as práticas educativas em espaços não formais de aprendizagens, como museus, implica em compreender como esse espaço propicia relações entre história, memória e educação. Empreender e inovar em ambientes museais remetem à flexibilidade para promover a constância e a evolução do conhecimento construído.

Para efeito de aprendizagem, no museu é possível, por meio de experiências com objetos, promover a motivação para aprender, instigar a curiosidade e a criatividade de forma interativa e lúdica, que podem direcionar para questionamentos diversos (ALMEIDA, 1997; SANT'ANA et al., 2008). A



aprendizagem de quem visita museus pode ser beneficiada pela utilização de metodologias e técnicas específicas e pelo reconhecimento das relações entre ensino formal e aprendizagens em espaços não formais, a exemplo do que é feito em espaço museal.

O museu precisa ser percebido como “integração da educação formal” e não como extensão da escola. Para tal, as visitas precisam ser planejadas e incluídas numa estratégia orgânica de trabalho museu–escola–sociedade a fim de estimular uma tendência para espaço dialógico, reflexivo, crítico e construtivo no processo ensino e aprendizagem (ALMEIDA, 2006; ARAÚJO; BRUNO, 1995).

Conceitua-se educação não formal aquela, regularmente, realizada fora das esferas do sistema formal de ensino, contudo, não substitui a educação formal, pelo contrário, seu caráter é de complementariedade (FRONZA–MARTINS, 2006; GOHN, 2010). A educação não formal é trabalhada de forma diferenciada, cuja busca se volta para o prazer da descoberta e do desafio na construção do conhecimento, bem como é desenvolvida conforme os desejos do indivíduo (CHAGAS, 1993; MAARSCHALK, 1988; VON SIMSON).

Os espaços não formais são percebidos como complementares ao ensino formal (ALMEIDA, 1997). “São locais fundamentais para o fortalecimento da educação formal e informal [...], por oportunizarem a formação de novos conceitos, a partir de experiências que se somam ao conhecimento individual e coletivo” (SANT’ANA et al., 2008, p.19).

Uma visita ao museu pode ser extremamente proveitosa uma vez que este espaço contribui para melhor compreensão dos conteúdos trabalhados no âmbito escolar, por promover a motivação para diferentes olhares sobre os conteúdos programáticos, de forma a propiciar uma relação entre teoria e prática revestida de criticidade e criatividade (CAZELLI, 2003).

Um exemplo desse tipo de relação pode ser encontrado nas ações educativas de museus. Pautada nas pesquisas de Marandino (2001), Santos assevera que:

Contribuir com o processo de escolarização dos museus: a questão dessas instituições utilizarem os saberes de referência da escola para o desenvolvimento de suas atividades, afinal, grande parte do público dos museus de ciências provém das excursões escolares, dessa forma há uma tendência a se adequar às necessidades da escola. Posto isso, entende como promissor a interação entre o museu e a escola se a intenção do professor com a visita ao museu for, além da contextualização dos conceitos científicos trabalhados em sala de aula, a ampliação cultural de seus alunos (SANTOS, 2015, p. 18).

As experiências presentes nos museus podem ser potencializadas, pois estes espaços são de trocas, vivências, reflexão crítica e partilha de histórias, portanto, locais propícios ao diálogo e à construção do conhecimento (PELEGRINI, 2016; SENGE, 2013; SOUZA, 2012).

Nesta perspectiva, a inovação no espaço museal pode ocorrer por meio de atividades dinâmicas, aproveitando as oportunidades que surgem durante a visita, valorizando o conhecimento tácito e explícito aprendido dentro e fora da escola. Esta aprendizagem possibilita uma base sólida para resoluções práticas aos problemas concretos, reais. (PAI; SOUZA; MARTINS, 2012).

Há muito a instituição museu é reconhecida como espaço de salvaguarda e preservação da memória material e imaterial da humanidade, bem como espaço de educação, fruição e lazer, o que não difere do que preza a missão do Centro Universitário de Maringá.

### **3 METODOLOGIA**

Estudo qualitativo por meio de estudo de caso, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Unicesumar. Foram adotados como procedimentos: pesquisa bibliográfica, qualitativa, de natureza exploratória,

descritiva, transversal e pesquisa de campo com entrevistas a partir de roteiro semiestruturado.

A primeira etapa da pesquisa foi bibliográfica e os termos pesquisados em livros e artigos foram empreendedorismo, inovação e aprendizagem. A segunda etapa ocorreu por meio de entrevistas com a equipe do museu, composta pela diretora, coordenadora e mediadores, com foco nas práticas adotadas por eles para inovar no âmbito museal.

O roteiro de entrevista conteve questões abertas para possibilitar que o entrevistado discorresse sobre o tema proposto conforme sua lógica, cuja finalidade de cada questão atendia aos objetivos geral e específicos. As entrevistas foram captadas por gravação em áudio de aparelho celular. Realizaram-se cinco entrevistas individuais com a equipe do museu no ano de 2016, que posteriormente foram transcritas manualmente e analisadas sob o referencial da Análise de Conteúdo de Bardin (2009). A análise do material seguiu as etapas codificação textual, codificação conceitual e interpretação.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUSEU HISTÓRICO UNICESUMAR

O Museu Histórico Unicesumar foi inaugurado em 2011 para contar e conservar a história da cidade de Maringá e de seus pioneiros. Os objetos pertencentes ao seu acervo são marcas da memória histórica de Maringá, como as fotos dos prefeitos da cidade e outros registros da memória material e imaterial do povo, encarregados pela preservação das obras produzidas pelos moradores e pelos fundadores pioneiros quanto às suas histórias.

**Figura 1** – Vista frontal do prédio principal do Museu Unicesumar



Fonte: <https://www.unicesumar.edu.br/museu/>.

É sabido que o museu busca servir de oficina aos historiadores e de espelho de um mundo ‘desaparecido’ o que é perceptível no referido museu por contar com três unidades que se complementam, museu interativo, tulha cafeeira e casa do pioneiro com objetos que lembram a história da cidade.

**Figura 2** – Tulha cafeeira do Museu Unicesumar



Fonte: <https://www.unicesumar.edu.br/museu/fotos-externas/>.

A Tulha da Cafeeira Santo Antônio é um marco da cafeicultura no passado. A edificação em madeira peroba localizava na avenida Mauá, sendo, em 1948, uma das mais tradicionais. Esteve sob o domínio da Companhia Melhoramentos do Norte do Paraná e foi transferida para a guarda do Cesumar. A mesma possui no seu interior objetos, painéis fotográficos e cenários que relembram a época da cafeicultura.

**Figura 3** – Casa do pioneiro do Museu Unicesumar



**Fonte:** <https://www.unicesumar.edu.br/museu/fotos-externas/>.

A Casa do Pioneiro, construída em 1953 na rua Guarani, no Maringá Velho, local onde se iniciou a colonização da cidade, pertenceu à família do pioneiro Shozo Arai. Decorada com móveis de época que preservam os hábitos dos colonizadores, agrega 180 peças antigas doadas por pioneiros. Há aparelhos de rádio, telefone, máquinas de costura, ferro de passar roupa, louças e peças de roupas, entre outros. Em 2011, foi restaurada e transferida para o campus do Unicesumar.

O Museu tem servido como ponto de referência para escolas da região e comunidade. Oferece suporte de informação e realiza exposições fotográficas e de objetos históricos em exposições temporárias. A missão do museu está relacionada com o pesquisar, o conservar e o divulgar a história da cidade de Maringá, por meio de pesquisa, ações educativas e procedimentos de salvaguarda, promover o conhecimento por meio da valorização do conhecimento histórico na cidade de Maringá, contribuindo para o fortalecimento da identidade e cidadania.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As respostas obtidas pelas entrevistas individuais com a diretora, a coordenadora e os mediadores do museu demonstraram que as atividades desenvolvidas no espaço possuem traços de empreendedorismo e inovação.

Ao serem questionados sobre “**como o museu cumpre seu papel de mediador de cultura**”, a diretora esclareceu que buscam resgatar a história de Maringá com gente da região, em especial os pioneiros<sup>2</sup>. Ela exemplificou contando que um pioneiro, em Maringá, que é contador de causo, “é uma delícia, então a gente procura trazer ele para cá (*museu*) para falar com as crianças”.

A coordenadora comentou que para o museu cumprir seu papel de mediador de cultura:

Utiliza-se da estrutura do museu, com a “tulha cafeeira de 1949” que faz um resgate interessante, para o adulto resgata toda uma nostalgia e para a criança é uma descoberta. A lembrança aproxima o visitante ao espaço

2 O termo pioneiro é comumente utilizado no museu uma vez que a história da cidade de Maringá se construiu por conta de pessoas que ousaram enfrentar o “sertão” do norte do Paraná no começo de 1924 para iniciar a construção das ferrovias geridas pela Companhia de Terras Norte do Paraná. Para saber mais consultar: «[https://pt.wikipedia.org/wiki/Estrada\\_de\\_Ferro\\_S%C3%A3o\\_Paulo-Paran%C3%A1](https://pt.wikipedia.org/wiki/Estrada_de_Ferro_S%C3%A3o_Paulo-Paran%C3%A1)»

– como a ‘casa do pioneiro, da década de 1950’ que foi trazida para o museu e preservada. Isso atinge muito o público, cria-se relação, há uma identificação.

Ela ainda enfatizou que: “nós trabalhamos no espaço da exposição temporária sempre com empréstimos de objetos, com doações, então a gente está sempre em contato com esses pioneiros e isso vai criando vínculo e vai estabelecendo conexão”.

Ao mencionar o vínculo criado com os pioneiros foi possível realizar uma análise mais específica sobre: **“que tipos de trocas ocorrem com a sociedade local quanto aos trabalhos desenvolvidos no museu? Como é feito o registro disto?”**. A diretora ponderou que:

O embrião da exposição fica registrado, toda a questão da pesquisa fica tudo registrada. A questão da arte para os painéis, toda etapa do procedimento fica registrado. As fotografias que são tiradas são registradas. E toda mídia que sai em relação ao próprio museu, a própria exposição também fica arquivada.

Ainda foi possível saber que o material utilizado na exposição, por exemplo, os artefatos, se eles são do próprio museu, voltam para seu local de origem ou para a reserva técnica e os objetos emprestados são devolvidos.

Em relação às inovações, identificou-se um novo projeto sobre o material levantado nas pesquisas e que acabam por não serem apresentados ao público durante as exposições. Contudo, trabalham para que esse material não fique apenas nos arquivos, mas que possa ser disponibilizado aos visitantes, independente das exposições.

Quando questionadas sobre **“quais as principais ações educativas desenvolvidas no Museu Histórico Unicesumar?”**, a diretora informou que já foram desenvolvidas atividades com pioneiros, eles vieram ministrar palestras para as crianças e demais visitantes. “Um pioneiro falando tem um impacto muito legal”, disse ela.

Também foi feita uma oficina de brinquedos antigos (boneca de sabugo de milho, peteca) e outra oficina com pioneiro que veio contar causos. Ele se baseia nos causos populares (mula sem cabeça, saci, etc.), transformando—os como se fossem realidade dele, como algo que aconteceu com ele em Maringá. Depois que ele contou as crianças desenharam, fizeram representações do que interpretou quanto ao que foi dito e essas representações ficaram no arquivo do museu (DIRETORA).

A coordenadora informou também que “o colégio da mesma mantenedora da IES usa o espaço do museu para fazer apresentações de trabalhos dos alunos”. Reiterando que o espaço também é feito para isso. “Temos que ser coerentes com o que o museu dispõe e sua missão. Usar o espaço do museu para atividades educacionais”.

Para a coordenadora, as atividades sempre estão vinculadas ao tema da exposição que se tem num determinado momento:

A gente não tem uma regra de ações a gente vai criando ações que potencializam o que a gente tem exposto, a gente costuma fazer intervenções na comunidade da própria instituição, a gente cria gincana, oficinas que atraem a comunidade, atraindo os colégios (COORDENADORA).

Nesse viés, ainda acrescentou que “as ações normalmente estão ligadas ao que se apresenta na exposição temporária, geralmente relacionadas as datas comemorativas: semana do idoso, aniversário de Maringá, semana de museus, entre outras”.

A pergunta que segue foi direcionada à diretora, à coordenadora e aos mediadores: **“de que forma é possível pensar ações mediadas quando estas não existem no museu?”**. A diretora respondeu que para tal “deve-se ter uma organização e pensar nas pessoas e funções”. A resposta da coordenadora pontuou que “primeiro é feita análise da necessidade, da



condição que se tem. Diagnosticada a necessidade, a importância, a relevância, a contribuição disso a gente planeja uma ação que atinja o objetivo”.

O mediador A respondeu que “nunca pensei nesta questão” e ponderou que “não faria algo muito diferente da estrutura que tem no museu”. O mediador W foi o que ousou apresentar ações “com a ausência do mediador eu acho que seria uma coisa mais digital com painéis interativos, porque o fato de você ‘tá’ mexendo ali ‘pra’ receber informação ou trocar informação estimula mais do que só painéis com leitura”. O mediador G enfatizou que “acho complicado pensar uma ação sem o mediador. É essencial o papel do mediador, pois muitas vezes as informações que você tem sobre o lugar são rasas e o mediador pode acrescentar”.

Nessa ambiência, é importante o museu utilizar os meios tecnológicos para se comunicar com o visitante, em paralelo com o processo tradicional, não para substituir procedimentos, mas para interligá-los à tecnologia no sentido de satisfazer às novas correntes da museologia que estão a se debruçar sobre o papel do museu na sociedade atual (MELO; FERREIRA, 2011).

De acordo com a questão feita para a diretora, coordenadora e mediadores todos entendem ser possível pensar em ações quando essas ainda não existem no Museu, assim, é possível inferir que inovar requer planejamento e que todos têm conhecimento de que é preciso partir de um denominador comum para buscar subsídios para gerar aprendizado significativo.

A educação em espaços não formais contempla enorme potencial a ser explorado para motivar o aprendizado e, principalmente, para despertar o interesse do público/visitante.

Nessa linha de argumentação, pondera-se que as respostas obtidas nas entrevistas permitem compreender que à medida das suas possibilidades, todos no espaço do Museu Histórico Unicesumar buscam práticas inovadoras que atendam ao público da melhor forma possível de modo a valorizar a diversidade artística e cultural local e cumprir a função social e missão do

museu. Salienta-se que o museu permite manter viva a memória coletiva e local, que junto com práticas educativas inovadoras leva a integração da sociedade para que esta se veja como parte da história.

O Museu Histórico Unicesumar, por meio do seu acervo e estrutura física, o conhecimento sobre a história de Maringá, acervo permanente, e mesmo as exposições temporárias, com temas diversificados vem experimentando inovar e empreender junto ao público em geral e, mais especificamente, o escolar.

Uma forma de estimular empreendedorismo e inovação em espaços museais, implica promover a criatividade individual e coletiva, evitar a fragmentação do conhecimento e atender as necessidades do trabalho interativo entre gestores e colaboradores. Assim, trabalhar no museu a fim de inovar e empreender é uma forma de estimular o pensar e atuar melhor de forma contemporânea de modo a valorizar o papel social e a atuação do museu em parceria com a comunidade de maneira recíproca e colaborativa.

## 5 CONCLUSÃO

Tendo em vista os resultados apresentados neste estudo, chega-se a conclusão que é preciso identificar alternativas para os desafios e as oportunidades no que tange às práticas educativas inovadoras no Museu, de maneira que esses elementos contribuam para empreender em sintonia com os saberes dos visitantes.

Na busca por novos caminhos para a interação entre os conhecimentos, nas mais diversas áreas de atuação, em especial na educação, especificamente em espaços não formais de aprendizagem, como o museu, empreender e inovar auxiliam na quebra de paradigmas, no rompimento de modelos mentais estagnados, a saber: não propor e não aceitar propostas de inclusão de modelos interdisciplinares com outras áreas do saber; não inovar

com uso da tecnologia, entre outros. E, assim, vão sendo feitos ajustes de acordo com as necessidades contemporâneas, sem, contudo, deixar de criar um diálogo entre o passado, o presente e o futuro com o visitante, e de modo que ocorra a promoção de uma visão mais holística e globalizada, em especial, em contextos que envolvem educação, inovação e empreendedorismo.

Nessa perspectiva, foi possível amadurecer o entendimento quanto ao empreendedorismo e inovação nas organizações educativas como o museu, e compreender que não é preciso ‘reinventar a roda ou redescobrir o Brasil’, para inovar e empreender com originalidade, sobretudo se a intenção é sair da zona de conforto no que diz respeito aos contextos não formais de educação, de modo que museus–escola–sociedade tenham interação de maneira recíproca e colaborativa, tendo experiências desencadeadoras de ações inovadoras, pensando reflexivamente para produzir saberes e relações culturais divergentes e convergentes.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. M. Desafios da Relação museu–escola. **Comunicação & Educação**, São Paulo, (10): 50 a 56, set./dez. 1997.

ALMEIDA, G. P. **Teoria e prática em psicomotricidade**: Jogos atividades lúdicas, expressão corporal e brincadeiras infantis. Rio de Janeiro: Wak 2006.

ARAÚJO, M. M.; BRUNO, M. C. O. (orgs.) **A memória do pensamento museológico contemporâneo**: documentos e depoimentos. São Paulo: Comitê Brasileiro do Icom, p. 17–19, 1995.

BARDIN; L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70. Lisboa: 2009.

CAZELLI, S.; MARANDINO, M.; STUART, D. Educação e Comunicação em Museus de Ciência: aspectos históricos, pesquisa e prática. In: **Educação e Museu: a construção do caráter educativo dos museus de ciência**. Rio de Janeiro: Acesso, p. 83–106, 2003.

CHADWICK, C.; OLIVEIRA, J. B. A. E. **Aprender e ensinar**. São Paulo: Global, 2001.

CHAGAS, I. Aprendizagem não-formal/formal das ciências: relação entre museus de ciências e as escolas. **Revista de Educação**, Lisboa, v. 3, n. 1, p. 51–59, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas**. São Paulo: Saraiva 2007.

CONCEIÇÃO, C. S.; FEIX, R. D. (Org.). Elementos conceituais e referências teóricas para o estudo de aglomerações produtivas locais. Porto Alegre: FEE, 2014.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

ELY, Richard T.; RESS, Ralph H. **Outlines of Economics**. New York: Macmillan, 1937.

FRONZA– MARTINS, A. S.. Da Magia a Sedução: a importância das atividades educativas não-formais realizadas em Museus de Arte. **Revista de Educação (Itatiba)**, Vol IX, p. 71–76, 2006.

GARVIN, D. A. **Aprendizagem em ação**: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GOHN, Maria da Glória. **Educação não formal e o educador social**: atuação no desenvolvimento de projetos sociais. São Paulo: Cortez, 2010.

HISRICH, Robert. **Entrepreneurship and Venture Capital**. Lexington, MA: Lexington Books, 1986.

INSTITUTO INOVAÇÃO. **A inovação**: Conceitos, a importância de inovar, a dinâmica da inovação. Disponível em: «<http://www.institutoinovacao.com.br/inovacao.php>». Acesso em 07 de junho de 2017.

JACOBUCCI, D. F. C.. Contribuições dos espaços não-formais de educação para a formação da cultura científica. **Extensão**, Uberlândia, v. 17, p. 55–66, 2008.

LANDIM, J. **O que é educação formal, informal e não formal?** Disponível em: «<http://professorjonaslandim.blogspot.com.br/2011/10/o-que-e-educacao-formal-informal-e-nao.html>» Acesso em 2016.

MAARSCHALK, J. Scientific literacy and informal science teaching. **Journal of Research in Science Teaching**. 25, 135–146.1988.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 7, n. esp, p. 51–73, 2003. Disponível em: «[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000500004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000500004&lng=en&nrm=iso)» Acesso em 03 Junho, 2017.

MARANDINO, M. Interfaces da relação museu-escola. **Caderno Catarinense de Ensino de Física**. v. 18, n. 1, p. 85 – 100, 2001.

OLIVEIRA, João Batista Araujo e. **Repensando a educação brasileira: o que fazer para mudar nossas escolas**. São Paulo. Atlas, 2016.

PAI, L. D., SOUZA, A. R., MARTINS, D. C. L.. Mudança e aprendizagem organizacional, com criatividade e inovação. **Cadernos UniFOA**. Edição nº 18 – Abril/2012.

PELEGRINI, S. As novas tecnologias, as ações educativas e a inclusão social nos espaços museais. **III Congresso Internacional de Museologia. Histórias, Memórias e Patrimônios**. Universidade Estadual de Maringá–UEM. Set. 2016.

PORTER. **Vantagem competitiva: criando e Sustentando um Desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANT’ANA, D. M. G. e tal. Avaliação do aprendizado ocorrido em oficinas sobre células por intermédio da lembrança estimulada. **EDUCERE – Revista da Educação**, v. 8, n 1, p. 19–29, jan./jun. 2008.

SANTOS, D. de A. **Um estudo sobre o impacto causado pela interação museu–escola na relação professor–aluno nas aulas de física**. Universidade Federal de Itajubá programa de pós–graduação em ensino de ciências (mestrado profissional) Fev. 2015.

SENGE, M. P. **A Quinta Disciplina** – a arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro, Best Seller, 2013.

SHAPERO, Albert. **Entrepreneurship and economic development**. Wisconsin: Project ISEED, LTD., The Center for Venture Management, Summer 1975), p. 187.

SOUZA, M. P. **Do templo ao fórum:** o perfil do mediador em museus e instituições culturais de Porto Alegre. (Monografia Graduação) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Curso de museologia. Porto Alegre, 2012.

VON SIMSON, Olga R. M.; PARK, Margareth B.; FERNANDES, Renata S. (orgs) **Educação não-formal:** cenários da criação. Campinas: Editora da UNICAMP/ Centro de memória, 2001.





# QUEBRANDO PARADIGMAS NOS ESTÁGIOS OBRIGATÓRIOS: UM ESTUDO MULTICASO DA ATUAÇÃO DOS ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO JUNTO ÀS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL



**Marcia de Souza**

Especialista Gestão de Organização do Terceiro Setor  
marcia.souza@unicesumar.edu.br

**Silvio César de Castro**

Mestre em Administração de Empresas  
silvio.castro@unicesumar.edu.br

## INTRODUÇÃO

Mesmo diante de um Estado com suas crises políticas, econômicas e de modelo de gestão, verifica-se que no Brasil o aumento de iniciativas civis e a própria história do terceiro setor serve de experiência a toda uma geração. Esse terceiro setor não governamental e não lucrativo, uma forma institucional, ganha corpo e palavras, antes desconhecidas passam a fazer parte do dia a dia dos brasileiros. Palavras como ONG (Organização não governamental), Oscip (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), OS (Organização Social), TS (Terceiro Setor), e empreendedorismo social são temas correntes na mídia, mente e prática de pessoas.

De acordo com Fernandes (1996), a característica básica do terceiro setor, vem da expressão “utilidade pública” e resultam em dois focos principais: não geram lucro e respondem a necessidades coletivas. Quaisquer excedentes devem ser reinvestidos nos meios para a produção dos fins estipulados, enquanto os bens e serviços devem ser de consumo coletivo.

Segundo esse autor, o estudo do Terceiro Setor é, atualmente, um dos temas que mais vem despertando interesse nas escolas e faculdades de Administração do Brasil. Este surpreendentemente e inesperado interesse é reflexo de um conjunto de tendências complexas e inter-relacionadas, como a adoção do discurso de cidadania empresarial e da responsabilidade social por parte das empresas privadas, dos programas de reforma do Estado que ocorrem no âmbito do governo federal e em Estados e municípios, baseados nos pilares de descentralização política e administrativa, privatização de espaços anteriormente reservados à esfera estatal e o movimento de progressiva democratização da sociedade brasileira, que, aos poucos, deixa para trás a herança do período autoritário. Mais do que um conceito rigoroso ou um modelo solidamente fundamentado em teoria – organizacional, política ou sociológica – Terceiro Setor, no Brasil, é uma ideia-força, um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, sobretudo, de ação.

Percebe—se a necessidade de uma atuação próxima dessas ações no âmbito gerencial, ou seja, é preciso gestores que promovam bens e serviços voltados a esse assunto de maneira integrada com os recursos físicos, financeiros e que atendam os interesses dos participantes e assistidos, de maneira mais eficiente.

É nesse embasamento que a autora Terence (2008) afirma que a falta de diretrizes que norteiem a profissionalização das organizações que compõem o Terceiro Setor, refere—se ao déficit de profissionais especializados para o setor.

Como desafio para que os alunos do curso de administração possam se aproximar da gestão e da realidade diária das organizações do terceiro setor, a proposta deste artigo, por meio de um estudo multicase, foi refletir sobre a atuação dos alunos no trabalho de conclusão de curso, denominado estágio, junto às organizações do terceiro setor. Ou seja, a escola onde esses alunos estudavam optou em quebrar paradigmas e seguir uma linha diferente, onde, geralmente, os cursos de administração e gestão apresentam projetos e os alunos fazem seus trabalhos de conclusão de curso vinculados ou tendo como objeto de estudo uma organização com fins lucrativos. O trabalho desses alunos, além do conhecimento do objetivo de cada entidade, sua estrutura, conhecimento das rotinas por meio da realização de um diagnóstico da entidade, implicava também em apresentar e implementar um projeto de melhoria em comum acordo com os dirigentes das entidades. O resultado foi a aplicação de mais de R\$ 160 mil em melhorias para as entidades que fizeram parte do projeto.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este tópico tem como objetivo expor os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o alcance do objetivo proposto por esse artigo, ou

seja, discutir e apresentar modelos alternativos de aplicação nos estágios do curso de administração, por meio de experiência realizada.

## 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Dado o objetivo do artigo, optou-se por abordar a problemática de forma qualitativa, tendo em vista que ela possibilita uma análise com maior profundidade do problema de pesquisa por meio de um universo reduzido. Segundo Godoy (1995a, p.58), a pesquisa qualitativa “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando entender o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos”. Diante disto, Godoy (1995b) considera que a pesquisa qualitativa possui algumas características básicas: a) tem um ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; b) é essencialmente descritiva, ou seja, a palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados, quanto de disseminação dos resultados; c) o significado que as pessoas dão às coisas consiste na preocupação essencial do investigador. Assim, as pesquisas qualitativas procuram compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes; d) os pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise dos seus dados.

As pesquisas qualitativas, em geral, não partem de hipóteses estabelecidas, não se preocupam em buscarem dados ou evidências que corroborem ou neguem tais afirmações. Segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa qualitativa: a) considera a existência de uma relação entre o mundo real e o sujeito; b) não pode ser traduzida em números; c) a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas neste processo; d) não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas; e) o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave; f) é

descritiva; g) os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente; h) o processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

De acordo com Godoy (1995b), as pesquisas qualitativas podem ser produzidas a partir de três diferentes possibilidades: pesquisa documental; o estudo de caso e a etnografia.

Neste estudo foi utilizado o estudo de caso, tendo em vista que este tipo de estudo visa o exame detalhado de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Segundo Silva e Menezes (2001), o estudo de caso como tipo de pesquisa pode ser utilizado quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Bruyne, Herman e Schoutheete (1991) e Triviños (1987) argumentam que o estudo de caso é a opção de pesquisa quando se quer explorar em profundidade uma ou mais organizações e com grande quantidade de informações, riqueza de detalhes, visando a apreender a totalidade da situação.

No entendimento de Godoy (1995b, p. 25),

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procurar responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Nesse sentido, Yin (2001) afirma que a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas. Segundo Oliveira, (2001, p. 7),

Este método não se presta a generalizações estatísticas (isto é, generalizações objetivas para uma população da qual o caso é uma amostra), podendo ser usado apenas

para generalizações analíticas (intuições subjetivas a partir do caso para leis e teorias de validade mais geral do que apenas o caso em estudo).

Esse método, assim como os métodos qualitativos, é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, e o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre (BRESSAN, 2000; GIMENEZ, 2001).

## 2.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Para Godoy (1995b), no desenvolvimento do estudo de caso, a escolha da unidade a ser estudada é efetuada tendo como base o problema ou a questão pela qual o investigador procura responder. Segundo Bressan (2000), a unidade de análise está relacionada com a definição do que o caso é, podendo ela ser um indivíduo, uma decisão, um programa, a implantação de um processo e sobre uma mudança organizacional. A definição da unidade de análise está ligada à maneira pelas quais as questões de estudo foram definidas.

Assim sendo, com base nos questionamentos deste estudo, tanto gerais como específicos, unidade de análise desta pesquisa toda a produção gerada (relatório de estágio, artigos produzidos, exposição dos trabalhos) pelos alunos do curso de administração de empresas de uma Instituição de Ensino do norte do Paraná no ano de 2011.

Dentro desta perspectiva, verifica-se que neste estudo o número empírico de casos será múltiplo. Yin (2001) prevê a possibilidade de se trabalhar com casos múltiplos, e ressalta que as evidências dos casos múltiplos são reconhecidas como mais fortes do que as evidências de caso único.

Yin (2001) salienta que em relação ao estudo de caso único e sua aplicabilidade, quando estudado representa um caso crítico e ele irá afetar

diretamente uma teoria bem formulada, servindo de teste para confirmá-la, desafiá-la ou até mesmo ampliá-la. Ou pode representar também um caso extremo ou único, como também ou pode se tratar de um caso revelador que não era possível de ser investigado anteriormente e desta forma se constitui objeto válido para estudo.

### 2.3 DEFINIÇÃO DO NÚMERO DE CASOS

A justificativa para a utilização de um único caso pode ser sintetizado nas seguintes condições: a) apresentar um teste crucial da teoria existente; b) ser um evento raro ou exclusivo; c) servir um propósito revelador. Na insuficiência de tais elementos, Yin (2001) recomenda o estudo de caso múltiplo, que são considerados também mais convincentes.

Na utilização de pesquisas por meio de casos múltiplos, o mesmo autor afirma que a lógica da replicação deve ser fundamentada em oposição à lógica da amostragem. Neste sentido, Yin (2005, p. 69) afirma que a lógica subjacente da replicação pode: “a) Prever resultados semelhantes (uma replicação literal); ou b) Produzir resultados contrastantes por razões previsíveis (uma replicação teórica)”.

Yin (2005, p.75) afirma que: “os casos devem funcionar de uma maneira semelhante aos experimentos múltiplos, com resultados similares (replicação literal) ou contraditórios, (replicação teórica) previstos, explicitamente no princípio da investigação”.

Para esse autor, se os casos estudados produzirem resultados semelhantes, fornecerão uma base convincente para um conjunto inicial de proposições, caso contrário deverá ser efetuada uma revisão das proposições iniciais e testá-las em outro conjunto de casos.

Esta pesquisa foi realizada considerando mais de um caso, ou seja, as instituições que foram objeto dos trabalhos de conclusão de curso dos alunos do curso de administração no ano de 2011, relacionadas no quadro a seguir:

**Quadro 1** – Unidades/entidades de análise da pesquisa

<b>Entidade</b>	<b>Cidade</b>
AMARAS – RECANDO MUNDO JOVEM	MARINGÁ
APAE – ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS	COLORADO
CASA NOSSA SENHORA DA ANUNCIAÇÃO	IGUATEMI
ASSOC. DE PROT. A MATERN. E A INFÂNCIA E A FAM. DE MARINGA – APMIF	MARINGÁ
LAR ESCOLA DA CRIANÇA DE MARINGA	MARINGÁ
ASSOCIAÇÃO CULTURAL E EDUCAÇÃO INFANTIL MENINO JESUS	MARINGÁ
CASA LAR DA ADOLESCENTE TALITA	MARINGÁ
LAR SÃO VICENTE DE PAULA	MARIALVA
ASILO SÃO VICENTE DE PAULA	MANDAGUAÇU
SOS – SERVIÇOS DE OBRAS SOCIAIS	MARINGÁ
LAR DOS VELHINHOS DE MARINGÁ	MARINGÁ
CASA DE EMAÚS	MARINGÁ
LAR DA CRIANÇA DE MARIALVA	MARIALVA
RECANTO DA FRATERNIDADE PLANTANDO VIDAS	IGUATEMI
LAR PRESERVAÇÃO DA VIDA	MARINGÁ
CASA ASSISTENCIAL BEZERRA DE MENEZES	MARINGÁ
FUNDAÇÃO ISIS BRUDER	MARINGÁ
AMAS – ASSOCIAÇÃO MATERNAL DE SARANDI	SARANDI
CENTRO DE CONVIVÊNCIA JOÃO PAULO II	MARINGÁ
CENTRO SOCIAL MADRE RAFAELA YABARRA	MARIALVA
ASSOCIAÇÃO DE AMPARO A CRIANÇA E AO ADOLESCENTE	MARINGÁ

**Fonte:** Elaborado pelos autores



## **2.4 O MÉTODO DE COLETA DE DADOS**

Yin (2005, p. 109) afirma que “um estudo de caso pode coletar evidências de fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação de participante e artefatos físicos”. O mesmo autor enfatiza que a coleta de dados por meio de estudos de caso pode se basear em muitas fontes de dados, o que aumenta substancialmente sua qualidade. As fontes de informações utilizadas foram os relatórios de estágio, artigos produzidos e exposição dos trabalhos.

## **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esse tópico apresenta alguns aspectos históricos e de caracterização das Organizações da Sociedade Civil e algumas reflexões sobre a administração das mesmas.

### **3.1 AS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL**

As primeiras organizações, com a tipologia que hoje denominamos de terceiro setor ou mais recentemente como Organizações da Sociedade Civil, foram criadas no Brasil, já nos seus três primeiros séculos, sendo nesse período, caracterizadas pela filantropia cristã e apresentando que a Igreja – naquele momento a Católica, relacionava-se de forma significativa e direta com o Estado. Destaca-se, nesse período, a benesse relacionada aos mais necessitados e aos padrões da moral e dos bons costumes, como fator que designaria e motivaria as ações dessas organizações.

Já nas décadas de 1920 e 1930, as características da sociedade da época, marcada pelo aumento da população urbana – incluindo imigrantes, que teve na industrialização um dos maiores motivadores, revela-se crescente

nos problemas sociais e, nesse período, para além da presença da filantropia cristã aparecem também os primeiros sindicatos, as associações profissionais, as federações e confederações.

Ainda com uma forte influência caritativa, o que objetivava a ação desses grupos era a assistência e auxílio mútuo, tanto dos imigrantes, como também de operários e dos empregados do comércio. É importante salientar, que mais que o objetivo, a característica dessas organizações que não são Estado, nem mercado, mas que se situam no ambiente de interesse público, com a marca do direito privado, vem se configurando nas últimas décadas com a forte característica de organização pela qual a sociedade civil, se manifesta, frente suas próprias demandas.

Fazendo uma leitura nacional, os movimentos de ações de cidadania ganharam mais força com regime militar e ao seu fim desencadeou-se o desenvolvimento democrático, a expansão dos direitos de cidadania política e das políticas sociais, o espaço de atuação de instituições do Terceiro Setor foi ampliado, fruto das próprias demandas sociais da população.

De acordo com Albuquerque (2006) temos que:

A Expressão “terceiro setor” é uma tradução do termo inglês *third sector*, que, nos Estados Unidos, é usado junto com outras expressões, como “organizações sem fins lucrativos” (*non profit organizations*) ou “setor voluntário” (*voluntary sector*) (ALBUQUERQUE, 2006, p. 18).

Partindo do conceito de Terceiro Setor, apontado por Rothgiesser (2002, p. 2), encontra-se a definição de “iniciativas privadas que não visam lucros, iniciativas na esfera pública que não são feitas pelo Estado. São cidadãos participando de modo espontâneo e voluntário, em ações que visam ao interesse comum”. Percebe-se nesse contexto indícios para refletir esse reordenamento do pensar social.

Já Durkheim (2004, p. 37), falando da formação da consciência coletiva, apontou, em as Regras do Método Sociológico, que “a sociedade não é

uma soma de indivíduos; o sistema formado pela associação destes representa uma realidade específica que tem suas características próprias” e ainda, “nada se pode construir de coletivo se não houver consciências particulares”. Assim contextualizando a presente análise, verificaremos em quais esferas ou coletivos se encontra a mais elevada preocupação ou envolvimento com o desenvolvimento do terceiro setor.

O objetivo do presente artigo é tratar das características e aplicações de um método de interação entre a academia e o terceiro setor, no entanto, temos antes a necessidade de tratar a prática administrativa adotada, por este setor da economia. Como já apresentado, o terceiro setor é marcado em sua história pela caridade e essa marca, deixa ainda hoje resquícios sobre o modelo de gestão aos quais este está submetido.

No ambiente múltiplo, globalizado e interativo que se vive hoje, as questões sociais geram, ainda, grandes preocupações. Mesmo vivenciando um nível de desenvolvimento tecnológico que se amplia a velocidade da luz, as questões básicas de sobrevivência e convivência social ainda preocupam.

Entre as pequenas e médias organizações da sociedade civil, vê-se ainda, uma séria implicação quanto à sustentabilidade de suas causas, ainda que o processo de desenvolvimento do Terceiro Setor esteja relacionado à crescente profissionalização dos elementos envolvidos em suas ações.

Assim, pensar em sociedade civil ou terceiro setor – como preferir, como casos de sucesso, sem uma abordagem quanto à influência do processo de administração, como um diferencial, torna-se inviável. Parte-se então a uma discussão quanto à manutenção dessas organizações, a partir do planejamento sistemático de suas ações, com base nas contribuições e aplicações da administração, nos mesmos moldes da iniciativa privada, ainda que adaptados aos elementos próprios da pessoa jurídica dessas organizações – associação ou fundação, aspectos esses que serão abordados com mais profundidade no próximo tópico.

### 3.2 ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL.

O ensino e a pesquisa em administração, economia e áreas afins, individualmente atentados em descrever os predicados e preceituar as metodologias próprias das organizações empresariais capitalistas e das complicações dos órgãos públicos, nunca dedicaram especial atenção às formações organizacionais que proliferavam na periferia de ação destes sujeitos principais: fundações, associações, sindicatos, clubes, partidos, não eram objeto de estudos específicos, nem mereceram um tratamento especial, para suas necessidades específicas de gestão (OLAK & NASCIMENTO, 2006).

Para um setor que surge com tantas expectativas a respeito de suas qualidades e seu potencial de atuação, Falconer (1999) afirma que as Organizações da Sociedade Civil parecem mal equipadas para assumir este papel. Ouve-se, simultaneamente ao discurso que idealiza o setor, que estas entidades são mal geridas, excessivamente dependentes, amadoras e assistencialistas em sua atuação. Neste momento, configura-se o desafio de gestão das OSC. Alguns dos poucos estudos existentes apontam no Terceiro Setor brasileiro importantes limitações a sua capacidade de desempenhar satisfatoriamente estes papéis que lhe são propostos.

A área que agrega as organizações sem fins lucrativos denominada atualmente de Organizações da Sociedade Civil (OSC), sempre esteve restrita em uma zona nebulosa, de baixa precisão de conceitos e de pouca importância prática, tanto na visão das diversas teorias econômicas, quanto das teorias administrativas e organizacionais (ARAÚJO, 2005).

A gestão nas OSC é um tema que se insere em um contexto marcado por inúmeros desafios de ordem prática e teórica. OSC vem crescendo e conseguindo ajudar no suprimento das carências resultantes da incapacidade do governo em exercer o seu papel. Pessoas se reúnem e formam instituições cujo único objetivo é tentar amenizar problemas sociais. No entanto, muitas organizações deste setor apresentam problemas de gestão.

E segundo Ribas (2002), para que as OSC possam funcionar e beneficiar de fato quem precisa torna-se imprescindível que haja uma gestão social capaz de identificar, classificar e solucionar as demandas de uma determinada comunidade ou grupo social. Essa seria a função do administrador, que deve ter características de um empreendedor, ao se deparar com uma entidade ou associação que visa beneficiar à sociedade.

Em outros tempos, era necessária apenas boa vontade para administrar uma organização social. Hoje, já são exigidas aos gestores outras competências mais específicas, como gestão financeira, de recursos humanos, marketing e estoque, por exemplo. Afim de que o conhecimento em áreas como estas possam proporcionar crescimento e desenvolvimento de forma sustentável, bem como empregar melhor os recursos disponíveis. Há crescente necessidade em otimizar a administração das entidades, a fim de proporcionar maior prosperidade às suas atividades de caráter social.

Para Falconer (1999), as ações de desenvolvimento do Terceiro Setor no plano organizacional fundamentam-se na suposição de que a gestão é o principal ponto fraco do setor e, conseqüentemente, a capacitação em gestão é a principal arma para que este desempenhe plenamente seu papel esperado.

Assim como nas entidades com fins lucrativos, as OSC também necessitam de uma boa gestão. A forma como a entidade elabora e direciona suas atividades, e principalmente a maneira como utiliza seus recursos reflete significativamente em seus resultados, uma vez que nessas entidades os recursos são escassos e a maneira como eles serão geridos configura fator determinante para seu desenvolvimento.

Desse modo, para Falconer (1999), ressalta-se a fragilidade organizacional, a dependência de recursos financeiros governamentais e de agências internacionais cada vez mais escassos, a falta de recursos humanos adequadamente capacitados e a existência de obstáculos diversos para melhor relacionamento com o Estado. Esta fragilidade pode ser observada na

baixa capacidade de continuidade – de sustentabilidade – das organizações e das experiências promovidas por estas, na perda de eficiência e eficácia de suas ações e, conseqüentemente, no enfraquecimento de sua capacidade de interlocução, tanto com o Estado quanto com a sociedade civil propriamente dita.

Teixeira (2004) aponta ainda a deficiência na gestão como um dos fatores de restrição a um maior desenvolvimento das OSC: as deficiências na gestão organizacional destas entidades, a pressão para buscarem a autossustentação financeira, a escassez de apoio técnico e a grande diversidade de membros que compõem suas estruturas são restrições ao maior desenvolvimento do terceiro setor.

Para Hudson (1999), os administradores do terceiro setor precisam enfrentar sete desafios dentro das instituições para alcançar os objetivos estipulados. O primeiro é aprender a ser realista sobre o que pode ser feito e ser implacável no estabelecimento de prioridades. O segundo é estabelecer um papel apropriado para as circunstâncias. O terceiro é superar a crença popular de que organizações do terceiro setor devem ser administradas pelo consenso. O quarto é que algumas organizações, a própria ideia de administração apresenta-se inadequadamente ao lado de valores arraigados sobre dar poderes a pessoas despreparadas. O quinto é contornar pressões muito fortes para manter as despesas gerais em um patamar mínimo. O sexto é assegurar que os gerentes recebam a necessária interação, supervisão e desenvolvimento pessoal. Finalmente, os administradores enfrentam dificuldades quando se trata de modificar o papel das pessoas.

Ribas JR (2002) afirma que o contato das entidades sociais com outras culturas de gestão organizacional (tanto do setor empresarial quanto do setor público) pode possibilitar a articulação entre conceitos como técnica e carisma, voluntarismo e profissionalismo, e estimular o desenvolvimento de novos princípios e metodologias de ação social. O resultado dessa ação será

a junção eficaz do gestor social e suas ideias inovadoras, com a aplicação teórica do administrador que tende a formalizar na prática o que poderá ajudar no crescimento e desenvolvimento de qualquer tipo de entidade ou associação, cujo objetivo remete beneficiar o grupo e as comunidades carentes.

Como em toda a empresa, as OSC também necessitam dos princípios da administração para a sua sobrevivência. O gerenciamento social baseia-se na identificação e priorização dos problemas, análise de dados disponíveis por meio de pesquisas sociais, análise dos indicadores sociais, definição dos objetivos e metas, escolha dos alvos estratégicos, definição da estratégia, identificação das ações, implementação e avaliação. Tais etapas constituem o que se denomina “ciclo de gerenciamento”. A tarefa do administrador é criar um ambiente propício à conquista dos objetivos da organização, utilizando-se de técnicas administrativas.

Para finalizar, vale destacar que o ciclo gerencial é variável, como salienta Melo e Froes (2001), dizendo que “cada nível do governo, empresa, entidade ou organização não governamental possui seu próprio ciclo de gerenciamento social. Cada um define o seu escopo de atuação, sendo maior no nível de governo, e menor no caso de empresa, entidades e ONGs”.

Todavia, percebe-se a maioria das organizações sendo gerenciada por profissionais sem formação em gestão, ou pós-graduação na área de gestão empresarial, apesar de muitos terem nível superior, em outras áreas relacionadas, como assistência social e psicologia, há deficiência na qualificação profissional em relação ao gerenciamento das OSC.

Existe uma suposição de que administração nada mais é do que bom senso, algo que uma pessoa inteligente tem a capacidade inata de fazer. Porém um administrador precisa de habilidades essenciais na linha de frente como estabelecer objetivos, formar equipes, desenvolver a equipe técnica, tomar decisões, monitorar o desempenho, recursos e resolver problemas.

E em se tratando das OSC, isso é ainda mais delicado, em que a necessidade de um profissional qualificado é de suma importância, pois seus

recursos são escassos e dependem, na maioria das vezes, da generosidade da população.

E uma instituição, com ou sem fins lucrativos, caso deseja permanecer viva, tem a necessidade de clareza em relação a sua missão, qual sua situação atual, aonde quer e pode chegar, além de saber como e quando pretende chegar lá. Todos estes itens precisam ser considerados e avaliados de forma realista, por isso a necessidade de qualificação da estrutura técnica nessas organizações sem fins lucrativos, para que elas permaneçam bem-sucedidas. Portanto, para uma estruturação técnica adequada, é necessário que os gestores dessas instituições saibam implementar processos do planejamento estratégico, e um plano para divulgação da instituição e seu trabalho (Marketing) e uma gestão de projetos bem estruturados. Enfim, precisa-se de profissionais hábeis em planejamento estratégico bem como da implementação, ou seja o plano de ação do que foi identificado como objetivos a serem alcançados. E como foi dito anteriormente, infelizmente não se percebe nas OSC a presença de profissionais com essa habilidade, face a sua formação mais relacionada a questões da sociedade e às vezes psicologia e assistência social.

## **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A metodologia empreendida propôs que o grupo de acadêmicos realizasse uma intervenção sistêmica e prática, com base em um diagnóstico básico, desenvolvido com 21 organizações do terceiro setor, da cidade de Maringá-PR e região.

Analisando o roteiro obedecido pelos acadêmicos, é possível perceber que as teorias da administração, bem como as consequentes práticas foram percebidas, avaliadas e receberam intervenção, corroborando para a operacionalização de melhorias no âmbito da gestão das organizações beneficiárias dessa intervenção.



Nos relatos desenvolvidos em formato de estudo de caso, pelas equipes de acadêmicos, encontramos a possibilidade de verificar o modelo adotado na gestão das diversas áreas – recursos humanos, área de materiais / logística, área de finanças, área de produção, de marketing, do gerenciamento das informações da empresa, sendo identificado no conjunto dessas análises para qual item a equipe se debruçaria para garantir uma intervenção eficiente e eficaz.

No decorrer da averiguação, os acadêmicos observaram no contexto geral da organização, quais as urgências, os pontos de maior importância, e, também o que não se caracterizava como urgente e não importante.

Respeitando o histórico, a estrutura, os pontos fortes e fracos, a sugestão de melhoria foi apresentada, respeitando o caráter privado dessas organizações, que puderam sugerir, das áreas identificadas como nefrálgicas, a de sua preferência para receber intervenção e investimento.

Para o acadêmico, essa intervenção parte da estruturação em formato de projetos, sendo contempladas as fases – proposição, implementação e resultado/avaliação.

Na análise da produção de cada um dos 21 relatórios de estágios resultantes desse projeto, é perceptível a dificuldade estabelecida entre as organizações da sociedade civil (também chamadas de 3º setor ou entidades), quanto aos processos administrativos, de gestão, de captação e geração de recursos.

[...] a iniciativa de transformar o espaço físico da instituição não se realizou apenas por uma questão estética ou arquitetônica e sim por observar que alimentos, roupas, produtos de higiene e limpeza não eram armazenados corretamente e com isso ao invés de conservar aquilo que havia sido ganho, a entidade acabava por desperdiçar o pouco que possuía (**relatório de estágio**).

Isso implica na verificação de que estas instituições não percebem dificuldades na atuação direta com os beneficiários que as impediriam das ações, há, no entanto, uma profunda preocupação com os processos administrativos aos quais é incomum investimento de recursos para o desenvolvimento de processos ou para a contratação de pessoal especializado. Conforme relato colhido em um dos relatórios de estágio, apresentado por um dos representantes de uma OSC, temos: “Tenho dificuldade em lidar com a administração, pois não tenho formação na área e não possuo um sistema no computador para facilitar [...]” **(Relato de entrevista).**

Outro fator relevante que é importante tratarmos aqui, é o fato de que todas as equipes de pesquisas, foram recebidos/aceitos nos ambientes das entidades do terceiro setor, reconhecidos por sua válida intenção de contribuir com o desenvolvimento da organização. Tomamos como exemplo disso o intuito dos projetos que, direta ou indiretamente, propunham criar melhores ambientes e condições para essas organizações, em quaisquer área de atuação – atendimento a idoso, criança, adolescente etc.

Ressaltamos ainda nesse contexto, que ainda foram cumpridos objetivos como o de provocar – nos acadêmicos e na sociedade de maneira geral, reflexões sobre a participação e os incentivos dados às OSCs, nesse intuito importante que visa a redução das insuficiências de políticas públicas e sociais. Nesse sentido, os aspectos mais relevantes, elencados estão relacionados à prática da responsabilidade social, sob a ótica da análise e percepção de cenários sociais.

Sem o terceiro setor estaríamos menos otimistas diante de um problema que aflige não apenas os países menos ricos, mas também os países centrais do capitalismo, o desemprego. Com o terceiro setor, muitas famílias garantem não só a sobrevivência, mas, sobretudo, possibilidades de emancipação em termos de cidadania **(relatório de estágio).**

É evidente que o terceiro setor não pode ser a solução final para todos os problemas da sociedade. Se aceitarmos a crença de que o terceiro setor resolve tudo, estaremos retirando a responsabilidade dos governantes e da sociedade mais ampla de apresentar respostas aos anseios das populações **(relatório de estágio)**.

Os questionamentos, gerados com os projetos de pesquisa, levaram ainda a uma reflexão quanto ao papel do Estado frente às demandas da população, suas responsabilidades na garantia dos direitos sociais que muitas vezes não são cumpridas eficientemente ou são simplesmente ignoradas pelos atores estatais das políticas.

Ainda nessa mesma vertente, é perceptível a leitura dos acadêmicos envolvidos na pesquisa, quanto à necessidade da existência de uma avaliação dos programas e projetos desenvolvidos pelas próprias OSCs, que no contexto histórico são chamadas a repensar suas ações não apenas pelo viés social, mas também econômicos e profissionais.

A exemplo do apresentado acima, temos o posto na análise e intervenção realizada a um programa de aprendizagem, em que os acadêmicos envolvidos indicam que o programa deveria ser uma forma de ingresso dos jovens no mercado de trabalho, transformando a atividade que se inicia como aprendizagem em trabalho profissional efetivo.

Todavia, os objetivos do programa não são, nem deveriam ser, apenas socioeducativos, mas também econômicos e profissionais. Ou seja, o programa deveria ser uma forma de ingresso dos jovens no mercado de trabalho, transformando a atividade que se inicia como aprendizagem em trabalho profissional efetivo **(relatório de estágio)**.

Concomitante a isso, apresentam em suas análises uma falha na participação das empresas privadas, que são aquelas que teriam interesse

e que poderiam contratar esses jovens de forma efetiva após o período de aprendizagem, mas ainda fragilmente o fazem.

Quanto aos motivos que levam a essa situação, o que se observa é que falta a participação das empresas privadas, que são aquelas que tem interesse e que poderiam contratar esses jovens de forma efetiva após o período de Aprendizagem. A sociedade, representada pelas organizações e empresários, deveria ter uma participação muito mais significativa nesse aspecto, pois as vantagens seriam inúmeras para todos os envolvidos **(relatório de estágio)**.

Torna-se aqui relevante, também, a análise dos próprios profissionais que compõe o quadro de gestão e atividade fim das OSCs, em que se percebeu que com a expansão do terceiro setor nas últimas décadas, exigiu dessas organizações aprimoramento contínuo e excelência em suas atividades desempenhadas, ficando evidente a necessidade de profissionais qualificados e competentes nas diversas áreas de atuação.

O fator profissionalização das entidades também foi abordado como temática do projeto de pesquisa e intervenção dos acadêmicos, apresentando o aspecto de que também entre as OSCs, foi necessário rever suas práticas de gestão quanto ao requisito capital humano, agindo de forma semelhante ao segundo setor na busca por resultados mensuráveis, para tanto, é necessário maior atenção nos processos de recrutamento e seleção de pessoal, bem como treinamentos e capacitação dos mesmos, e o uso da avaliação enquanto método para medir o desempenho do funcionário, de suas atividades frente à missão e aos objetivos da organização.

O trabalho com pessoas do terceiro setor deveria se valer das mesmas técnicas utilizadas pelas organizações privadas dentro de um programa de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, já que também precisam explorar ao máximo seus recursos, gerarem serviços de qualidade e atraírem investidores **(relatório de estágio)**.

Ainda que o projeto de cada um dos grupos de acadêmicos deveria gerar uma intervenção direta, a riqueza de apanhado bibliográfico e da análise de contexto produzida, ganha maior relevância, tanto para a validação de intervenções da academia nos ambientes da sociedade, como para criar argumentos que reforcem a proposta metodológica de ressignificar o conquistado teórico da academia para gerar soluções práticas aos ambientes sociais nos quais o próprio acadêmico atua como cidadão comum.

Dos destaques mais concisos percebidos na análise desse acadêmico com olhar de cidadão, encontramos afirmações descritas nos textos como a que dá conta de que para funcionar e beneficiar de fato quem precisa torna-se imprescindível que haja uma gestão nas OSCs que seja capaz de identificar, classificar e solucionar as demandas de uma determinada comunidade ou grupo social. É delegada ao administrador/gestor essa função, sublinhando que este deve ter características de um empreendedor, ao se deparar com uma entidade ou associação que visa beneficiar à sociedade.

Chama a atenção que em todos os relatórios de estágio, foi possível perceber que se mantém as preocupações com as vertentes administrativas fundamentais, com os profissionais que gerenciam o funcionamento da instituição, os métodos utilizados para se conquistar bons resultados, o potencial e a própria qualificação do ambiente das organizações – OSCs. Esse fluxo valida a proposta da metodologia desenvolvida pelo curso de administração, reverberando na formação de profissionais para o mercado de trabalho, do qual o terceiro setor também participa.

Outra análise dá conta de que o crescimento do terceiro setor não pode ser encarado como um assunto passageiro, mas que remete a uma apreciação constante do seu desenvolvimento que resulte em mudanças sociais. Isso pode ser percebido no relato dos alunos e até mesmo registrado em seus relatórios de estágio.

Por isso, acredita-se que a iniciativa proposta pelos docentes e coordenadores do curso de Administração revelou na verdade o que deveria ser uma prática, o envolvimento do meio acadêmico com a sociedade **(relatório de estágio)**.

Nesse sentido, acredita-se que o trabalho dos alunos foi mais proveitoso para a sociedade enquanto ele foi desenvolvido nas organizações do terceiro setor em vez de entidades com fins lucrativos.

## 5 CONCLUSÃO

O artigo propôs verificar, por meio de um estudo multicase, a atuação dos alunos do curso de administração no desenvolvimento de seus trabalhos de conclusão de curso, denominado de estágio junto a organizações do terceiro setor. A quebra de paradigmas verificado inicialmente foi a proposta da escola em direcionar os alunos na procura de entidades do terceiro setor em vez de organizações com fins lucrativos atuando em setores tradicionais no mercado. Outro ponto que chamou a atenção foi a operacionalização do trabalho realizado pelos alunos nessas entidades, pois além de obterem conhecimento sobre o funcionamento, operacionalização e objetivo das entidades, os mesmos realizaram um diagnóstico organizacional de várias áreas, com base em um roteiro e orientação dos docentes da escola. Alinhado com os dirigentes das entidades, em quais as prioridades a serem sanadas, foram efetuados planos de ação e com a busca de recursos na iniciativa privada pelos próprios alunos, mais de R\$ 160 mil em melhorias foram implementadas.

A experiência mostrou que a iniciativa da escola em propor algo diferente do tradicional foi uma ação mais representativa tanto para aluno como para a sociedade. Os alunos de forma geral se mostravam motivados e

entusiasmados com os projetos, além dos mesmos constantemente relatarem a satisfação pessoal em poder participar do contexto do terceiro setor. Aspecto esse não percebido quando os alunos realizavam seus trabalhos de conclusão de curso junto a organizações com fins lucrativos. Houve de forma geral uma conscientização por parte dos alunos da relevância das ações efetuadas do terceiro setor, principalmente no que tange às incapacidades do Estado em atuar em pontos e especificidades da necessidade humanas o qual as entidades públicas não sabem e não têm recursos para atuar. E as entidades e a sociedade ganharam com a implementação das melhorias que os alunos realizaram.

Entre tais aspectos, acredita-se que seria interessante não apenas na área de gestão, mas várias áreas de formação, uma parcela do aprendizado considerar práticas e conteúdos relacionados ao terceiro setor.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro. **Terceiro setor: História e Gestão de Organizações**. Summus Editorial, 2006.

ARAÚJO, O. C. **Contabilidade para organizações do terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2005.

BRESSAN, F. O Método do Estudo de Caso: **Revista Administração OnLine: Prática – Pesquisa – Ensino**. n. 1, v. 1 – janeiro/fevereiro/março – 2000.

BRUYNE, P. D. H. J; SCHOUTHEETE, M.D. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991, 251 p.

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. São Paulo, 2004.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, Porém Público: O Terceiro Setor na América Latina**. 2.ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1996.

FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. In: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo: São Paulo, 1999. Disponível em: [http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres\\_falconer.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/andres_falconer.pdf). Acesso em: 28 jun.2014.

GIMENEZ, F. A. P. O Estudo de Caso como uma Estratégia de Pesquisa em estudos Organizacionais. **Texto de Trabalho. Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Depto. De Administração**, Agosto de 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57–63, mar./abr. 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20–29, mai./jun. 1995b.

HUSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo, Makron Books, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENDES, Luiz Carlos. **Visitando o “Terceiro Setor”(ou parte dele)**. Texto para discussão nº 647. IPEA, 1999.



OLAK, P. A.; NASCIMENTO, D. T. D. **Contabilidade para entidades sem fins lucrativos**: terceiro setor. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas: **Revista Administração OnLine: Prática – Pesquisa – Ensino**. n. 3, v. 2 – julho/agosto/setembro – 2001.

RIBAS JR, Fábio. **O conceito de terceiro setor**. In: “Programa Vale Cidadania: uma estratégia para o fortalecimento do terceiro setor no Vale do Aço” (Fundação Acesita, s/d) e “Mulheres voluntárias: experiências empreendedoras no terceiro setor”, 2002. Disponível em: <<http://prattein.publier.com.br/dados/anexos/67.pdf>> Acesso em: 20. Jun.2011.

ROTHGIESSER, Tanya L. **Sociedade Civil Brasileira e o Terceiro Setor**. Disponível em<<http://www.terceirosetor.org.br/>>. Acesso em: 25 jun. 2017.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2001.

TEIXEIRA, R.F. **Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de Administração**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: FEA–USP, v.11, nº. 1, p. 1–15, 2004.

TERENCE. Rita de Cassia. **Gestão de Finanças no Terceiro Setor**, 2008.

TENÓRIO, G. Fernando (org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

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

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

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

# ESTUDO DA VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA PARA PROJETO DE UNIDADE DE GERAÇÃO DE ENERGIA EÓLICA: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NO MUNICÍPIO DE APUCARANA-PR



**Dyego Eduardo Lopes Pereira**

Bacharel em Administração  
dyego.admfap@gmail.com

**Marcela Gimenes Bera Oshita**

Mestre em Ciências Contábeis  
marcelagimenesbera@hotmail.com

**Valdelei Peretti Filho**

Bacharel em Ciências Econômicas  
valdeleipf@gmail.com

## INTRODUÇÃO

A oferta de energia mais utilizada mundialmente é a de combustíveis fósseis como carvão, petróleo e gás natural que fornecem cerca de 80% da demanda de energia primária, que vem se esgotando (FAPESP, 2007). Contudo, esse tipo de combustível favorece a mudança climática e por isso países vêm estimulando hábitos de consumo visando à sustentabilidade ambiental.

Os limites ambientais podem surgir como um desafio fundamental associado à dependência continuada de combustíveis fósseis. Fapesp (2007) salienta que a tendência é dificultar o alcance dos objetivos de sustentabilidade, exigindo mudanças significativas no fornecimento dos recursos utilizados atualmente, visando um papel bem maior para tecnologias de baixo teor de carbono e fontes de energia renovável.

O Brasil é um país privilegiado em termos de disponibilidade de recursos naturais renováveis para o aproveitamento energético. Dentre eles, podem-se destacar os recursos hídricos, cujo aproveitamento possibilita o fornecimento de mais de 90% da geração de eletricidade no país. Estas características fazem com que o Brasil tenha uma matriz energética limpa quando comparado com outros países (MME/EPE, 2007).

Contudo, a utilização de recursos hídricos por meio de construções de barragens e a infraestrutura necessária, para que as usinas hidroelétricas operem, mudam aspectos da natureza, alterando o ambiente natural e causando impactos ambientais e sociais, pela necessidade de alagamento de grandes áreas. Além disso, como explica SOUZA (2000), essas mudanças alteram os aspectos físicos dos rios como, por exemplo, fluxo de sedimentos, correnteza e temperatura.

Destaca-se que a mudança climática vem incentivando muitos países a investirem no desenvolvimento de fontes alternativas de energias renováveis. Entre as diversas fontes de energias renováveis, têm-se o vento, em que a sua utilização reduz os impactos ambientais.

Existe no Brasil uma abundância deste recurso natural, o vento, que pode ser empregado como fonte de energia por meio de implantação de usinas eólicas. No entanto, nem todas as regiões possuem o vento necessário para que torne viável esse tipo de empreendimento. Os recursos eólicos confirmados no Brasil estão nos Estados da Bahia, Ceará, Pernambuco, Rio Grande do Norte, além dos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul (FIESTAS, 2011).

Nesse sentido, regiões que apresentam relevos mais acidentados possuem um potencial mais significativo. O Paraná foi o pioneiro na região Sul do Brasil a investir em energia eólica com a implantação da primeira usina em Palmas, no ano de 1999, com 2,5 megawatts de potência. Isso permitiu que fosse elaborado o primeiro atlas eólico do Estado do Paraná (GAVINO, 2011). Nesta perspectiva, Apucarana, que é conhecida como a “Cidade Alta”, localizada a 988 metros acima do nível do mar, é a cidade do interior do Paraná que apresenta o maior potencial para gerar energia eólica no Estado (NOHARA). Isso mostra que o município possui o vento em velocidade adequada para que torne viável esse tipo de empreendimento.

Diante disso, qual a viabilidade técnica e econômica de empreender uma usina eólica em Apucarana–PR? Assim, o objetivo da pesquisa é realizar um estudo de caso para analisar a viabilidade econômica e técnica de um projeto de empreendimento de usina eólica em Apucarana–PR.

Este estudo de caso se justifica, pois, de acordo com o Mapa de Potencial Eólico do Paraná, divulgado pela Copel–Aneel (2007), Apucarana é a cidade do interior que mais venta, e ainda os resultados poderão incentivar empresas do setor privado da região a realizarem esse tipo de investimento, favorecendo o desenvolvimento regional. Nesta perspectiva, a metodologia utilizada para a análise de viabilidade foi a Simulação de Monte Carlos. De acordo com Arnold e Yildiz (2015), a simulação de Monte Carlo gera vantagens analíticas para a avaliação de risco.

Ressalta-se que diversos estudos de análise de investimentos em parques eólicos têm sido realizados no mundo. Ertürk (2012), na Turquia, analisou a viabilidade de uma usina eólica a partir do cálculo de Valor Presente Líquido. Metodologia utilizada também por Walters e Walsh (2011) no Reino Unido, acrescentando a modelagem por meio da simulação de Monte Carlo. Ainda, Montes et al. (2011), na Espanha, incorporam as incertezas do preço e da quantidade de energia produzida para o cálculo, por meio da simulação de Monte Carlos, do impacto das incertezas de produção de energia dos aerogeradores.

## 2 ENERGIA EÓLICA

Com o avanço da agricultura, o ser humano necessitava de novas ferramentas para que o auxiliassem na execução de tarefas, essas como moagem de grãos e bombeamento de água, o que levou ao desenvolvimento de uma forma primitiva de moinho de vento, que continha um eixo vertical e uma haste presa a ele (DUTRA, 2008).

O primeiro registro histórico da utilização da energia eólica, para bombeamento de água e moagem de grãos, é o de cata-ventos proveniente da Pérsia, por volta de 200 a.C. Esse tipo de moinho, de eixo vertical veio a se espalhar pelo mundo islâmico sendo utilizado por vários séculos. Acredita-se que antes da invenção dos cata-ventos na Pérsia, a China (por volta de 2000 a.C.) e o Império Babilônico (por volta 1700 a.C) também utilizavam cata-ventos rústicos para irrigação (CHESF, 1987).

Conforme, Dutra (2007), com o retorno das cruzadas na Europa, iniciou-se a introdução de cata-ventos, e no século XII começaram a ser utilizados moinhos de eixo horizontal que foram disseminados em vários países como Inglaterra, França, Holanda, entre outros. Entre os séculos XVII a XIX, houve o uso de moinhos de vento em grande escala, na Holanda, e esteve

largamente relacionado com a drenagem de terras cobertas pela água (DUTRA, 2007).

Ainda, no final do século XIX, no ano de 1888, Charles F. Bruch ergueu nos Estados Unidos, mais especificamente na cidade de Cleveland, o primeiro cata-vento destinado à geração de energia elétrica, que foi um marco na utilização desta tecnologia para a geração de energia elétrica (DUTRA, 2007).

A utilização de fontes de energia alternativas tem sido buscada desde a década de 1970, quando a crise do petróleo levou vários países a procurarem segurança em fornecimento de energia e redução da importação e dependência de combustíveis. Além disso, as preocupações ambientais, a partir da década de 1990, também impulsionaram a busca por fontes mais limpas para produção de energia (SIMMAS; PACCAS, 2013).

Assim, na década de 90, após o acidente na usina nuclear de Chernobyl na Rússia e o desenvolvimento da indústria Alemã, a preocupação com as mudanças do clima, os prejuízos e danos ao meio ambiente, e os crescentes esforços para a redução de gases efeito estufa foram assimilados, e a partir da assinatura do protocolo de Quioto, em 1997, iniciou-se a busca de novas alternativas de energia que suprissem as necessidades econômicas e os impactos ambientais, conforme Simmas e Paccas (2013).

Simmas, Paccas (2013) e IPCC (2011) explicam que dentre as médias, uma das mais populares foi o crescente investimento em fontes de energia renovável como a energia eólica, que por sua vez oferece grande potencial para redução de emissão de gases efeito estufa e que, segundo o Painel Intergovernamental para as Mudanças Climáticas (IPCC), poderia suprir até 20% da demanda mundial de energia elétrica até 2050.

## **2.1 ENERGIA EÓLICA NO BRASIL**

O Brasil, pela sua extensão territorial, apresenta várias regiões com características que favorecem muito o aproveitamento eólico. Assim, os

primeiros dados anemométricos medidos no Brasil, nos anos 1970, mostravam velocidades médias anuais da ordem de 4m/s a 10m de altura. Esses números já indicavam a viabilidade técnica do aproveitamento eólico com equipamentos de pequeno porte para sistemas isolados e apontavam o litoral do nordeste e o arquipélago de Fernando de Noronha como sítios mais promissores para a geração eólio-elétrica (AMARANTE et al. 2001).

Conforme explica o Ministério de Minas e Energia (2007), a insuficiente disponibilidade de estações anemométricas para medição da velocidade do vento no país foi superada com o desenvolvimento do software de modelagem dos ventos de superfície denominado de MesoMap. Este sistema, MesoMap, foi utilizado para a elaboração do Atlas do Potencial Eólico Brasileiro (AMARANTE et al., 2001).

Na Copel–Aneel (2007), estão apresentadas as condições médias anuais de vento para todo o território brasileiro na resolução 1km<sup>2</sup>. Por meio, da integração das áreas dos mapas digitais, utilizando dados georreferenciados, cálculos de desempenho e produção de energia a partir de curvas de potência de turbinas eólicas existentes no mercado (AMARANTE *et.al.*, 2001).

Segundo o Ministério de Minas e Energia (MME, 2007), o grande incentivo dado às fontes alternativas de energia está na criação do Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa), criado pela lei nº 10.438, de 26 abril de 2002, e regulamentado pelo decreto nº 5.025, de 30 março de 2004, que promove a instalação de 3.300 MW de potência, sendo 1.423 MW de usinas eólicas, 1.192 MW de pequenas centrais hidrelétricas e 685 MW de biomassa.

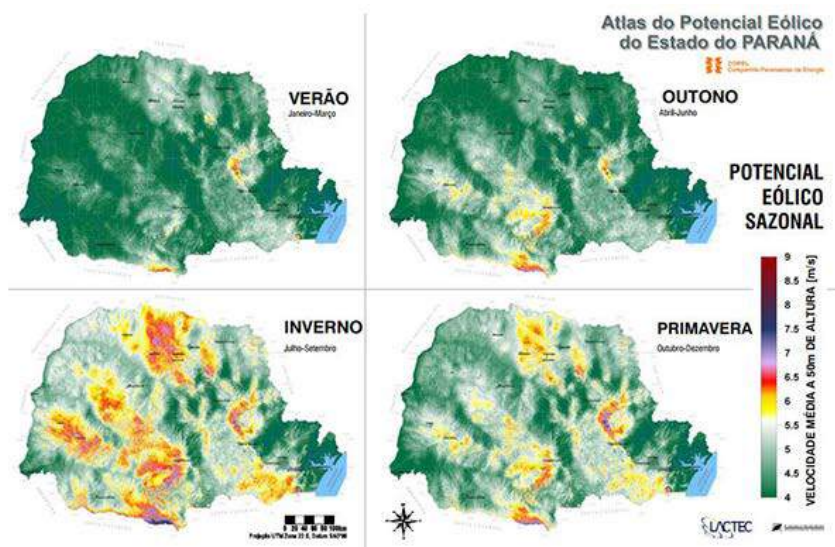
### **2.1.1 Potencial de energia eólica no Estado do Paraná**

Em 1999, a Companhia de Energia Elétrica do Paraná publicou o Mapa do Potencial Eólico do Estado do Paraná, a partir de medições feitas,



durante cinco anos, em torres de altura que variam entre 18 e 64m, instaladas em 25 locais diferentes Copel–Aneel (2007). O estudo mostrou o potencial de 5,8 TWh/ano no Estado, considerando apenas os ventos com velocidades superiores a 6,5 m/s, conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1** – Mapa: Potencial Eólico Paraná.



Fonte: Copel (2007)

Segundo Amarante et al. (2007), o estudo eólico no Paraná foi calculado a partir da integração dos mapas de velocidades médias anuais do vento, utilizando-se recursos de geoprocessamento e cálculos de desempenho e produção de energia. Para as velocidades de vento calculadas nas três alturas, de 50m, 75m e 100m, foram consideradas turbinas eólicas comerciais nas classes de 500kw, 1,5MW e 3,0 MW.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se classifica como estudo de caso, pois, de acordo com Yin (2005), trata-se de um estudo que proporciona certa vivência da realidade, por meio da coleta e análise dos dados do ambiente estudado. A escolha deste caso justifica-se pelo fato de a cidade possuir as características eólicas desejáveis, e que a implantação de uma usina eólica na região possibilitará a produção de energia de fonte renovável no interior do Paraná.

Nesta perspectiva, este estudo de caso é de natureza intervencionista, isto é, interfere na realidade estudada para modificá-la, com a intenção de valorizar a construção do conhecimento coletivo (CASSANDRE et.al., 2012). Assim, para a coleta de dados, foram utilizadas a entrevista e a pesquisa documental.

A entrevista foi realizada com membros da Copel e fornecedores das turbinas. Em seguida, foram coletados documentos como orçamentos realizados com fornecedores de turbina eólica.

Este estudo de caso está limitado aos dados da cidade com relação à velocidade do vento, obtidos descritos no Copel–Aneel (2007), caracteriza-se como quantitativo–qualitativo. A análise qualitativa consistiu em identificar as receitas geradas pelo negócio e os respectivos custos, bem como o investimento necessário para a implantação do projeto. E a quantitativa se referiu a aplicação da simulação de Monte Carlo, meio de duas etapas, a saber.

#### 3.1 VIABILIDADE TÉCNICA

Para se obter os resultados utilizados na simulação de Monte Carlo, foi necessário desenvolver a viabilidade técnica, em que se calcula a velocidade do vento na altura de 100 m onde a velocidade do vento é maior, em seguida realiza a análise dos aerogeradores, a fim de calcular o volume de

energia gerada. Assim, a velocidade do vento a 100m de altura na cidade de Apucarana-PR depende da estação do ano, por exemplo, no inverno varia de 7,0 a 7,5 m/s; na primavera de 6,5 a 7,0 m/s; no verão de 6,0 a 6,5 m/s; e no outono de 5,0 a 5,5 m/s.

Como observado, no inverno e primavera os ventos são mais intensos, já no verão e outono se apresentam mais amenos. Para a realização deste estudo, foi realizado o cálculo médio anual dos ventos (6,25 m/s), a fim de escolher o aerogerador que possa otimizar a produção de energia e, conseqüentemente, as receitas.

Analisando os aerogeradores disponíveis no mercado, optou-se pelo modelo E-70 da Wobben, com potência de 2,3 MW (2.300 KW) e com altura da torre de 100m e o tamanho do rotor de 71m. Esse equipamento começa a produzir energia com ventos de 2,5m/s, trabalhando com sua capacidade total a 27m/s.

Assim, para que o projeto de implantação de uma usina eólica seja considerado competitivo e viável, técnica e economicamente, segundo Just (2016), engenheiro da Wobben, é necessário que o parque eólico tenha a capacidade instalada de 20 a 30 MW, capacidade esta que representa 13 turbinas E-70, em que cada uma possui potência nominal de 2.300KW.

Desta forma, o projeto foi desenvolvido a partir de 13 turbinas de 2,3 MW com capacidade total de 29,9 MW. Destacando que o aerogerador E-70 da Wobben começa a produzir energia a ventos de 2,5 m/s e trabalha com a capacidade máxima a 27 m/s. Assim, se a média anual da cidade de Apucarana-PR é de 6,25m/s cada equipamento trabalhará em média com 23,8% de sua capacidade.

Cada turbina E-70 trabalhando com 23,8% da sua capacidade produzirá 1,007 KW/hora, multiplicado por 24 horas dia, em 365 dias no ano, cada aerogerador produzirá 8.821.320 K/W ano. Deste modo, para a realização deste estudo foi considerado um número de 13 turbinas, isto é, 8.821.320 K/W multiplicado por 13, em que a usina terá 114.677,16 KW/ano de potência.

Nesta perspectiva, para a implantação do projeto é necessário manter espaços necessários entre as turbinas, e o tamanho do terreno é um fator que pode limitar ou não o projeto, consequentemente verificou-se a área de acordo com a dimensão do mesmo, conforme a equação 1 (AQUILA, 2015):

$$A = \frac{45}{2} D^2 (n + 2) \quad (1)$$

em que:

$A$  = área total ocupada pela fazenda eólica [ $m^2$ ]

$D$  = diâmetro do rotor [m]

$n$  = número de aerogeradores no parque eólica [adimensional]

$$A = \frac{45}{2} 71^2 (13 + 2)$$

$$A = 37.807,5 \text{ m}^2$$

Logo, a área necessária para a implantação do projeto é de 37.807,5 m. Destaca-se que esta é a área mínima, mas pode variar de acordo com o terreno, relevo, influências e obstáculos, exigências ambientais, entre outros.

### 3.2 MODELAGEM E SIMULAÇÃO DE MONTE CARLO

Para a realização da simulação de Monte Carlo, é necessário realizar o levantamento das receitas e dos custos de produção para se realizar a elaboração do fluxo de caixa, possibilitando os cálculos dos indicadores. As receitas do projeto irão ser estimadas de acordo com o potencial eólico da região, disponível no atlas Eólico do Paraná, e a turbina eólica escolhida, que irão produzir uma quantidade de energia anual. Já os custos para operação da usina foram estimados de acordo com Aquila (2015), apresentados no Quadro 4.

### **Quadro 1 – Custos operacionais de usina eólica**

<b>CUSTOS OPERACIONAIS USINA EÓLICA</b>	
<b>CUSTOS OPERACIONAIS</b>	<b>%</b>
PIS*	1,65% da receita bruta
COFINS*	7,6% da receita bruta
IRPJ	25% sobre o valor do lucro bruto antes do IR
CSLL	9% sobre o valor do lucro bruto antes do IR
ANELL	5% sobre a receita bruta
O NS/CCEE	1% da receita bruta
P&D	1% sobre a receita bruta, deduzida PIS e Cofins
SEGUROS	0,3% sobre o valor do investimento
ARRENDAMENTO	1% da receita bruta
CUSTOS ANUAL DE OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO	12% receita bruta
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	48% do total de O&M
DEPRECIACÃO	5% investimento
DESPESAS FINANCEIRAS	3,76% financiamento
CUSTO DE TRANSMISSÃO	0,021% da receita bruta

**Fonte:** Adaptado de Aquila (2015).

Desta forma, para a elaboração da simulação é necessário realizar um fluxo de caixa, pois por meio dele é possível mensurar as entradas e saídas da empresa, indicando a necessidade ou não de recursos internos de acordo com Neto e Silva (1997). Nesta perspectiva, a segunda etapa compreende na modelagem das incertezas para alimentar a simulação de Monte Carlo, conforme descrito por Copeland e Antikarov (2001).

Este tipo de simulação é, geralmente, utilizado para a construção de cenários, por meio da geração de números aleatórios, aplicado em simulações estocásticas, por meio de construção de cenários com distribuição de probabilidades.

Nesta pesquisa os cenários são obtidos por meio de projeções das variáveis de mercado, tais como preço da energia e quantidade de venda. Estas variáveis possuem característica estocástica. As equações 2, 3, 4 e 5 mostram como as variáveis “preço” e “quantidade de vento” foram calculadas.

a) Inicialmente calculou-se o preço máximo unitário no final do vigésimo ano:

$$A_{t+\Delta t} = A_t e^{r\Delta t} \quad (2)$$

em que:

$A_{t+\Delta t}$  = Variação da incerteza no tempo

$A_t$  = Variável atual

$r$  = Taxa de variação

$\Delta t$  = Variação no tempo

b) Posteriormente, foi calculada a volatilidade dos preços, visto que quanto maior a volatilidade maior o risco, conforme a Equação 3:

$$\sigma = \frac{\sigma \ r \ T \ \ln \frac{I_T}{I_0}}{2 \ T} \quad (3)$$

em que:

$\sigma$  = Volatilidade de preço

$r$  = Taxa de variação

$T$  = Tempo

$I_t$  = Variável de incerteza no limite inferior

$I_0$  = Variável no ano zero

c) Em seguida, os preços foram modelados em seus limites inferiores e superiores de preço da energia (A), representado pelas equações 4 e

$$L_{sup} = A_0 e^{\sum x 1 + 2\alpha \sqrt{T}} \quad (4)$$

$$L_{inf} = A_0 e^{\sum x 1 - 2\alpha \sqrt{T}} \quad (5)$$

em que:

$\sigma$  = Volatilidade de preço

$A_0$  = Preço

T = Tempo

Em cada cenário e rodada de simulação, essas variáveis foram combinadas em um único modelo de cálculo do Valor Presente. A combinação destas incertezas nas decisões gerenciais serão os dados de entrada para obtenção da distribuição de probabilidade do retorno e a volatilidade do projeto.

De acordo com Minardi (2004), a simulação Monte Carlo permite combinar todas as variáveis possíveis que envolvem a modelagem do projeto, por meio de equações matemáticas, com variáveis independentes e em diferentes períodos de tempo, a especificação e distribuição de probabilidade, a obtenção de amostras aleatórias e, por meio de probabilidade, são simulados os fluxos de caixa de cada período mostrando a inter-relação das variáveis e a repetição do processo foi realizada inúmeras vezes e, para cada repetição, se faz uma nova estimativa de Valor Presente Líquido (VPL).

Nesta perspectiva, para avaliar o valor adicional gerado pelo projeto é necessário descontar do valor presente de caixas futuros ao custo do capital investido, sendo o VPL. O custo do capital considerado para o cálculo do VPL foi utilizado o estipulado pelo BNDES para aprovação de projetos de financiamento, 15%.

Assim, a partir da simulação, tem-se o cálculo do VPL que tem como finalidade avaliar o valor extra, gerado por um investimento depois de remunerar a taxa livre de risco, ou seja, o custo de oportunidade do capital. Algebricamente o cálculo do VPL é apresentado como se segue na Equação 6.

$$VPL = \left( \frac{F_1}{(1+k)^1} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n} \right) - INV \quad (6)$$

em que:

VPL = Valor presente líquido;

$F_n$  = Fluxo de caixa após o imposto no ano  $n$ ;

$N$  = Vida do projeto em anos;

$k$  = Taxa de desconto do projeto, é a TMA;

INV = Investimento inicial.

Assim, para realizar esta simulação foi utilizado o software *Oracle Crystal Ball*, versão 11.1 (ORACLE, 2013).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No Brasil, há ventos, que pode ser utilizado como fonte de energia com a implantação de usinas eólicas. As regiões com relevo mais acidentado são melhores para esse tipo de empreendimento. O Paraná constitui uma região que tem o vento necessário para que torne viável o mesmo. Nesse contexto, o município de Apucarana apresenta o maior potencial para geração de energia eólica no Estado. Isso denota que esse município possui o vento necessário para que haja possibilidade de instalação de uma usina eólica. Apucarana está localizada no centro-norte do Paraná, situada a 369 quilômetros de Curitiba. Ela é também conhecida como “Cidade Alta” e apresenta grande destaque nacional na produção de boné.



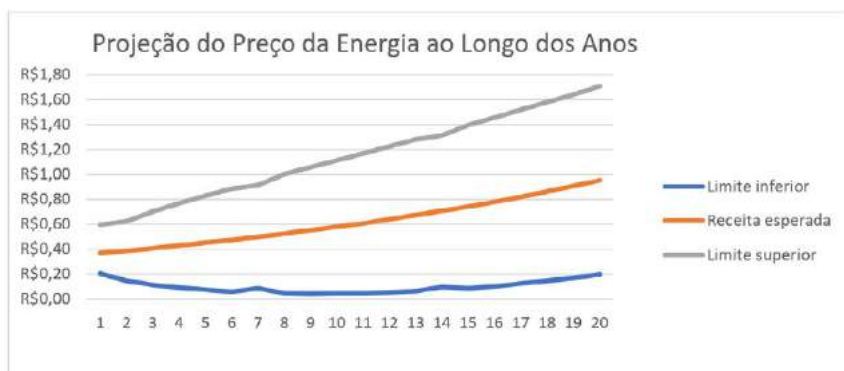
## 4.1 ANÁLISE DE VIABILIDADE

A simulação de Monte Carlo permite analisar a volatilidade do projeto e como ele se altera, mediante as variações dos componentes dos fluxos de caixa, como custo do produto, preço, e quantidade produzida. Desta forma, após especificar as incertezas que neste projeto se refere ao preço da energia, o segundo passo foi modelar e as inserir no modelo de simulação de Monte Carlo.

A abordagem utilizada para estimativa das incertezas foi realizada com base no preço da energia eólica dos anos de 2008 a 2016. Depois da coleta das informações, foram modeladas as incertezas de mercado com relação ao preço e quantidade produzida. A partir da análise, o VPL sem flexibilidade, sabemos que o nível de preços do ano 1 é R\$ 0,35 KW/h e que deve variar a uma taxa de 5 % a.a., valor abaixo da inflação de 2016 que foi de 6,29%, e que no final de 20 anos o preço pode atingir R\$ 0,95 KW/h.

Em seguida, ao considerar que há incertezas com relação às estimativas dos preços e quantidade produzida, foram modelados dois cenários, um pessimista e outro otimista, ano a ano para as variáveis de incerteza por meio de um intervalo de confiança de 95%, constante ao longo do tempo. Assim, para determinar o intervalo de nível de preços do décimo até o vigésimo ano foi necessário calcular a volatilidade anual para o intervalo de confiança escolhido.

O cálculo da volatilidade dos preços foi realizado de forma subjetiva, ou seja, foi necessário calcular o preço da energia ao longo dos anos com base nas alterações dos anos anteriores. Neste caso, o valor mínimo foi de R\$ 0,196 e o máximo foi de 1,70 no final dos 20 anos. Então, foi construída a equação para a estimativa de volatilidade dos preços tanto do limite inferior quanto do superior e, em seguida, construído o intervalo de confiança do modelo e projetou-se o preço, conforme mostra a Figura 2.

**Figura 2 – Preço da energia ao longo de 20 anos**

**Fonte:** dados da pesquisa.

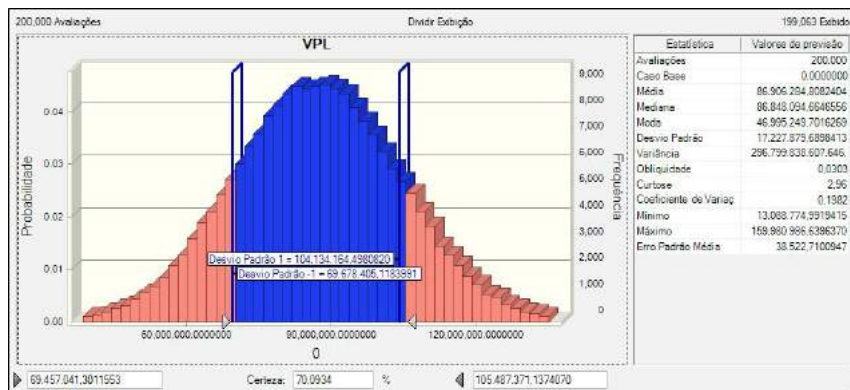
Para a quantidade produzida, foi estimado no ano 1 o volume de energia em KW/ano, levando em consideração a variação da velocidade vento durante as estações do ano que gera em média 114.677.160 KW/ano. Logo foi construída a equação para a estimativa dos desvios–padrões da quantidade média de energia gerada ano tanto para limite mínimo (997.475.566 KW/ano) quanto do máximo (131.878.734 KW/ano), e, em seguida, foi realizada uma triangulação de dados e realizada a projeção de receitas ao longo dos anos.

Destaca–se que a projeção de receitas foi realizada com base nas incertezas de preço e quantidades modeladas e então se realizou a simulação de Monte Carlo. Observou–se na simulação que ao incorporar as incertezas sobre preço durante os anos o VPL – Valor Presente Líquido, observado com 95% de confiança foi de R\$ 86.906.284,80.

É importante destacar que se considerou neste caso a variação do preço da energia ao longo dos anos, nesta perspectiva o desvio–padrão foi de R\$ 17.227.879,68 para mais ou para menos, com uma faixa de certeza de cerca de 70% o VPL do projeto ficou então entre R\$ 69.678.405,11 e R\$ 104.134.164,49. Isto é a região de maior probabilidade de ocorrência desse

VPL, conforme apresentado na Figura 3, obtida pelo software *Oracle Crystal Ball*, versão 11.1

**Figura 3 – Valor Presente Líquido.**

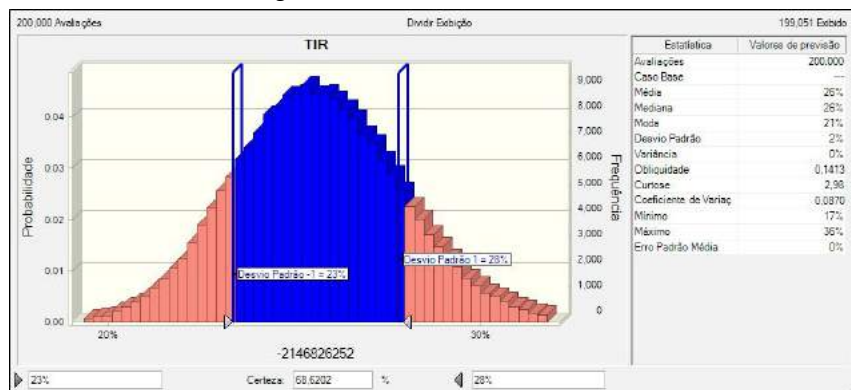


Fonte: dados da pesquisa.

Neste caso também é possível verificar que a probabilidade desta variável tornar o VPL menor que R\$ 69.678.405,11 é de 15%. Por outro lado, há 15% de chances de o valor do VPL ser maior que R\$ 104.134.164,49. Destaca-se que as variações no VPL estão atreladas à produção de energia, por meio do potencial eólico e ao preço pago por KW/hora, estes são os fatores de incertezas do projeto.

Ao calcular a Taxa Interna de Retorno (TIR) do projeto de acordo com a simulação desenvolvida, a mesma ficou em 26%, isto é, com o intervalo de confiança de 95% e com um desvio-padrão de 2%, com uma faixa de certeza de cerca de 68% a TIR do projeto ficou então, entre 23% e 28% acima da TMA de 15%, conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Taxa Interna de Retorno



Fonte: dados da pesquisa.

Desta forma, os intervalos de preço e quantidade produzida foram combinados em uma única incerteza no modelo VPL para obter a estimativa de volatilidade do valor do projeto. Com 200.000 tentativas, a análise de volatilidade dos fluxos de caixa é de 17%, com um intervalo de certeza de 73%. Ressalta-se que para avaliar os riscos envolvidos no projeto é necessário conhecer a volatilidade do mesmo, visto que quanto maior a volatilidade, maior é o nível de risco envolvido. Assim, a volatilidade do projeto é de 17%.

Os resultados obtidos, com as 200.000 iterações, diferentes situações, em um único fluxo de caixa utilizando as mesmas premissas, indicam que esse tipo de empreendimento é viável econômica e tecnicamente. A simulação de Monte Carlo aponta que o risco do projeto em questão se tornar inviável é muito pequeno, pois os valores encontrados para o VPL e para a TIR são extremamente favoráveis à concretização do mesmo.

Destaca-se que se a viabilidade do projeto fosse calculada pelo método tradicional, com apenas três cenários: pessimista, mais provável e otimista. Isto sem a utilização do software, para a tomada de decisão que incorreria em maior risco, pois o número de iterações do fluxo de caixa seria

muito inferior a 200.000, isto é, seria apenas três, uma para cada cenário. Diante disso, a simulação de Monte Carlo permite redução do risco da tomada de decisão, chegando o mais próximo da realidade, mediante o número de iterações realizadas.

Neste sentido, o nível de sofisticação dos resultados apresentados pelo Método de Monte Carlo é superior. Assim, é importante a equipe do projeto aprecie esta simulação de Monte Carlo, de modo que faça a análise para situação que produza o maior nível de confiabilidade possível e realize as inferências para avaliar o grau de risco. Em outras palavras, essa simulação foi executada com a finalidade de proporcionar uma informação simples que viabilizasse à alta administração da empresa a tomada de decisões estratégicas com maior nível de exatidão possível.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo de caso foi o de analisar a viabilidade econômica e técnica de um projeto de usina eólica que poderá ser instalada em Apucarana–PR. Os resultados obtidos indicam que esse tipo de empreendimento é viável econômica e tecnicamente. Isso é confirmado pelo fato de que o município possui o potencial eólico necessário para que haja possibilidade de instalação de uma usina eólica, além do fato que este empreendimento possui baixo risco de ser inviável, em virtude dos valores encontrados para o VPL e para a TIR serem extremamente favoráveis à sua concretização.

No entanto, não foi realizada a projeção considerando a amortização de um possível financiamento do investimento, a uma determinada TMA de 15%. Além disso, os valores de implantação de uma usina eólica com equipamentos nacionais são muito altos. Cabe destacar também que o preço da energia eólica ainda é muito elevado comparado com outras fontes, como

hidrelétricas, mas em contrapartida os leilões de energia favorecem a queda de seu preço de venda.

Este estudo está limitado à projeção dos preços da energia ao longo de 20 anos. O projeto mostrou-se viável, contudo o VPL ficou com valor alto, o que é consequência das projeções realizadas perante a metodologia adotada. Apesar da projeção conservadora, o valor da energia com crescimento de 5% ao ano, isto é muito abaixo da inflação dos últimos anos. Destaca-se também que todos os custos e despesas do projeto foram calculados com base no percentual de receita, de acordo com o proposto por Aquila (2015). Diante disso, sempre que houver aumento na receita, ocorre também elevação nos custos e despesas.

Destarte que a simulação de Monte Carlo é uma ferramenta baseada na interpretação de indicadores determinísticos, em que determina os resultados a partir de condições iniciais. Deste modo, a qualidade da informação inseridas no fluxo de caixa do projeto é imprescindível para realizar uma análise de viabilidade confiável, independente da utilização ou não de software. No caso deste projeto, as condições foram determinadas a partir da quantidade de energia produzida, do vento, e da variação dos preços da mesma. Nesta perspectiva, o método de Monte Carlo mostrou uma alternativa razoável, capaz de analisar com maior precisão as incertezas, trianguladas com base nos cenários.

Assim, aplicando a metodologia proposta na análise de investimentos de um projeto para a implementação de uma usina eólica em Apucarana-PR, foi possível obter informações simples e relevantes para a tomada de decisões estratégicas por parte das empresas com o maior nível de exatidão e confiabilidade possível. Isso permite fazer inferências e avaliar o grau de risco desse projeto.

Ademais, o método de Monte Carlo possibilitou reduzir a incerteza, sem o acréscimo substancial de tempo e custo, ou computadores avançados,

sendo indispensáveis somente os conhecimentos estatísticos para aplicação da metodologia e a leitura dos dados. Sendo assim, uma empresa de micro e pequeno porte pode utilizar a ferramenta para tomada de decisão, sem custo extra ou treinamentos avançados.

Por outro lado, muitas empresas participam dos leilões de energia, e na hora de implantar o projeto, o próprio BNDES não financia os 70% do projeto, visto que dependendo do local e a disponibilidade eólica, as receitas não são suficientes para tornar os projetos viáveis economicamente no ponto de vista do investimento feito por órgão bancário.

Portanto, pode-se verificar um gargalo, no qual o governo “incentiva” o setor, mas não acompanha os problemas, como já foi citado, o valor dos equipamentos negociados no país ainda é muito alto, dessa forma é interessante que se desenvolvam estudos para avaliar a viabilidade econômica de projetos eólicos com equipamentos importados, a fim de comparar com os nacionais e verificar as disparidades, em relação à rentabilidade dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

AMARANTE, O. A. C.; BROWER, M.; ZACK, J.; SÁ, A. L. **Atlas do Potencial Eólico Brasileiro**. Ministério de Minas e Energia (MME). Brasília, 2001.

AMARANTE, O. A. C.; SCHULTZ, D.J et al., 2007. **Atlas Eólico do Paraná**. Companhia Paranaense de Energia (COPEL).

AQUILA, G. Análise do impacto dos programas de incentivos para viabilizar economicamente o uso de fontes de energia renovável. 2015. 105 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2015.

ARNOLD, U.; YILDIZ, Ö. Economic risk analysis of decentralized renewable energy infrastructures—A Monte Carlo Simulation approach. **Renewable Energy**, v. 77, p. 227–239, 2015.

ATLAS DO POTENCIAL EÓLICO DO PARANÁ – Projeto de Pesquisa e Desenvolvimento **COPEL – ANEEL/ Engenharia Eólica – Camargo e Schubert**, Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento – **LACTEC**. Curitiba, 2007. 53 p.: il.

BUARQUE, C. **Avaliação Econômica de projetos**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1991.

CASSANDRE, M. P.; QUEROL, M. A. P.; BULGACOV, Y. L. M.. Metodologias Intervencionistas: Contribuição Teórico–metodológica dos Princípios Vigotskyanos para Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. In: **Anais do XXXVI EnANPAD** – Encontro da Associação Nacional de Pós–Graduação e Pesquisa em Administração, 2012, Rio de Janeiro. Anais do XXXVI Associação Nacional de Pós–Graduação e Pesquisa em Administração, 2012.

CHESF, B. **Fontes Energéticas Brasileiras, Inventário/ Tecnologia**. Energia Eólica. V.1 De cata–ventos a aerogeradores: o uso do vento, Rio de Janeiro, 1987.

COPEL – COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA **Atlas Potencial Eólico do Paraná**. 2007. Disponível em: <[http://www.copel.com/download/mapa\\_eolico/Atlas\\_do\\_Potencial\\_Eolico\\_do\\_Estado\\_do\\_Parana.pdf](http://www.copel.com/download/mapa_eolico/Atlas_do_Potencial_Eolico_do_Estado_do_Parana.pdf)>. Acesso em: 25/11/2015

COPELAND, T. E.; ANTIKAROV, V. **Opções Reais: um novo paradigma para reinventar a avaliação de investimentos**. Tradução de Maria José Cyhlar. – Rio de Janeiro: Campus, 2001.



CUSTÓDIO, R. S. **Energia Eólica para a Produção de Energia Elétrica**. 2ªed. Rio de Janeiro: Synergia, 2013. 319p.

DUTRA, R. M. Centro de Referência para Energia Solar e Eólica Sérgio de Salvo Brito. In: **ENERGIA EÓLICA PRINCÍPIOS E TECNOLOGIAS**. 2008. Disponível em: <<http://www.portal-energia.com/downloads/energia-eolica-principios-tecnologias.pdf>>. Acesso em: 26/11/2015

DUTRA, R. M. **Propostas de Políticas Específicas Para Energia Eólica No Brasil Após a Primeira Fase Do PROINFA**. Tese de doutorado em Ciências em Planejamento Energético. Universidade Federal do Rio de Janeiro – RJ, 2007.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA (Brasil). **Anuário Estatístico de Energia Elétrica**. 2015. Disponível em: <<http://www.epe.gov.br/AnuarioEstatisticodeEnergiaEletrica/Forms/Anurio.aspx>>. Acesso em: 29/11/2015.

ERTÜRK, M. The evaluation of feed in tariff regulation of Turkey for onshore wind energy based on the economic analysis. **Energy Policy**, v.45, p.359–367, Jun.2012.

FAPESP – FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Um futuro com Energia Sustentável: Iluminando o Caminho**. 2010. Disponível em: <<http://www.fapesp.br/publicacoes/energia.pdf>>. Acesso em: 29/09/2015.

GAVINO, Natália Azevedo. Energia Eólica: uma análise dos incentivos à produção (2002–2009). **UFRJ/Instituto de Economia**, 2011.

IPCC. Special Report on Renewable Energy Sources and Climate Change Mitigation, 2011. Disponível em: <[http://srren.ipcc-wg3.de/report/IPCC\\_SRREN\\_Full\\_Report.pdf](http://srren.ipcc-wg3.de/report/IPCC_SRREN_Full_Report.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2016.

JUST, R. **Depoimento**, (mar. 2016). Depoimento concedido por telefone a Dyego Eduardo Lopes durante o desenvolvimento deste trabalho.

MINARDI, A. M. A. F. **Teoria das Opções aplicada a projetos de investimento**. São Paulo: Atlas, 2004.

MME – MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. **Plano Nacional de Energia 2030** / Ministério de Minas e Energia; colaboração Empresa de Pesquisa Energética . Brasília: MME/ EPE, 2007. 12 v.

MONTES, G.M; MARTIN, E.P; BAYO, J.A; GARCIA, J. O. The applicability of computer simulation using Monte Carlo techniques in windfarm profitability analysis. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v.15, p.4746–4755, 2011.

NOHARA, J. J. et al. ICMS Ecológico como fator incentivador do desenvolvimento sustentável: Preservação das bacias hidrográfica. **Environmental & Social Management Journal/Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 3, 2011.

ORACLE.softwareOracle Crystal Ball, versão 11.1 2013. Disponível em<<http://www.oracle.com/technetwork/middleware/crystalball/downloads/index.html>. Acesso em 10/03/2017.

SIMAS, M.; PACCA, S. Energia eólica, geração de empregos edesenvolvimento sustentável. **Estud. av. vol.27, no.77**. São Paulo, 2013.

SOUZA, W. L.de. **Impacto ambiental de hidrelétricas**: uma análise comparativa de duas abordagens. 2000. Disponível em: <<http://www.ppe.ufrj.br/ppe/production/tesis/wlemgruber.pdf>>. Acesso em: 29/11/2015.

WALTERS, R.; WALSH, P. Examining the financial performance of micro-generation wind projects and the subsidy effects of feed-in tariffs for urban locations in the United Kingdom. **Energy Policy**, v.39, n.9, p.5167–5181, set.2011.

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



# IDENTIFICAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA INOVADORA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR ERVATEIRO



**Joiceli dos Santos Fabrício**

Mestre PMDA Universidade Positivo  
jsfabricao@jcorreiodopovo.com.br

**Hilka Pelizza Vier Machado**

Doutora em Engenharia da Produção  
hilkavier@yahoo.com

**Alvaro José Argemiro da Silva**

Mestre PMDA Universidade Positivo  
alvaroargemiro@uol.com.br

## INTRODUÇÃO

Empreendedorismo e inovação são campos de estudos complementares (TIDD, 2014). Uma das formas de percepção da interface entre os dois campos é observar oportunidades que resultam em produtos inovadores. A inovação representa para empreendedores a maior criação de valor e quando esta se transforma na oferta de produtos inovadores essas oportunidades podem contribuir para o crescimento da empresa (BRUYAT; JULIEN, 2000).

A identificação e a exploração de oportunidade podem ocorrer por indivíduos ou por empresas estabelecidas. De forma individual, empreendedores buscam identificar oportunidades para lançar produtos ou serviços inovadores que os diferenciem no mercado e o fazem por meio de um processo visionário, no qual necessitam combinar recursos e habilidades de negócios (FILION, 1999; SHANE, 2003).

Por outro lado, a exploração de oportunidades por empresas pode ocorrer para as novas empresas ou para as já estabelecidas. Empresas estabelecidas se sairão melhor na exploração de uma oportunidade do que novas empresas, por cinco motivos: curva de aprendizagem, reputação, fluxo de caixa, economias de escala e recursos complementares (BARON; SHANE 2007). Oportunidades inovadoras podem ainda ser exploradas por grandes empresas ou por pequenas e médias empresas. Enquanto grandes empresas contam com capacidades e recursos para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e de produtos inovadores, pequenas e médias empresas contam com poucos recursos (JULIEN, 2010), mas também inovam.

Considerando as limitações que pequenas e médias empresas encontram para explorar oportunidades que resultem em produtos inovadores, esta pesquisa tem por objetivo, compreender como uma pequena empresa identificou e explorou uma oportunidade inovadora.

No contexto brasileiro poucas pesquisas focaram a exploração de oportunidades por pequenas empresas. Costa, Machado e Vieira (2007)

realizaram estudo com o método da história oral e focaram a exploração da oportunidade, porém não a oportunidade inovadora. Albuquerque e Teixeira (2016) investigaram a identificação e a exploração de oportunidade, porém não oportunidade empreendedora inovadora. Outro estudo sobre a exploração de oportunidade, porém focando o alerta empreendedor, foi realizado por Faia, Rosa e Machado (2014). Nesse sentido, esta pesquisa apresenta contribuição relevante ao preencher a lacuna e ao mostrar como oportunidades inovadoras podem ser exploradas por pequenas empresas.

## **2 METODOLOGIA**

Este estudo caracteriza-se por ser exploratório e de natureza qualitativa. “A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social” (RICHARDSON, 2008, p. 79). Para Godoy (1995), os estudos qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural e utilizam diferentes caminhos para a obtenção das informações, entre eles: a pesquisa documental e o estudo de caso.

O método escolhido para esta pesquisa foi o estudo de caso (YIN, 2015). O caso foi selecionado pela facilidade de acesso, sendo, neste caso, uma pequena empresa que lançou um produto inovador.

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados a entrevista semiestruturada e a análise documental. A entrevista semiestruturada versa sobre a fundação da empresa e sobre o detalhamento da exploração de oportunidade do produto inovador. Para análise documental, utilizou-se o site da empresa, além de documentos internos, como manuais e relatórios.

Foram realizadas três entrevistas, com os sócios-diretores da empresa Alfa (nome fictício), que atua no ramo industrial ervateiro. Com o

consentimento dos empreendedores, as entrevistas foram gravadas, e, depois de transcritas, foram enviadas aos entrevistados como critério de validação do conteúdo. Para fins de confidencialidade dos dados, os participantes foram designados por E1, E2 e E3.

A análise e interpretação dos dados foram realizadas por meio da análise de conteúdo. Como assinala Bardin (2011), a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplica a discursos extremamente diversificados. Bauer e Gaskell (2007) citam que a análise de conteúdo é um método de análise de texto desenvolvido nas ciências sociais. Ela se caracteriza como uma técnica de pesquisa para produzir inferências replicáveis e práticas partindo dos dados em direção ao seu contexto.

Como preconiza Bardin (2011), o pesquisador deve eleger os critérios de categorização, ou seja, sua escolha de categorias. As categorias analíticas explicativas desta pesquisa foram o surgimento da ideia, a análise e a exploração da oportunidade, as parcerias, a atenção ao mercado e o aperfeiçoamento do processo produtivo.

### **3 EMBASAMENTO TEÓRICO**

#### **3.1 OPORTUNIDADES E INOVAÇÃO**

O número de estudos sobre oportunidades no campo do empreendedorismo aumentou posteriormente à publicação de Shane e Venkataraman (2000), que definiram o empreendedorismo como o encontro entre indivíduos e oportunidades. Segundo Machado (2013), o nexos entre indivíduos e oportunidades é enfatizado por Shane e Venkataraman (2000), sendo o empreendedorismo o campo de estudos que busca explicar como,



por quem e com que efeito oportunidades que criam bens e serviços são descobertas, avaliadas e exploradas por alguns indivíduos.

Shane (2003) caracteriza a oportunidade como uma situação na qual alguém tem a possibilidade de estruturar condições “meios–fins” que recombinadas com outros recursos determinam a possibilidade de ganhos financeiros. Para Baron e Shane (2007), uma oportunidade representa a criação de um novo produto ou serviço, a abertura de um novo mercado, o desenvolvimento de uma nova maneira de organização, o uso de um novo material ou a introdução de um novo processo produtivo.

Oportunidades podem ser descobertas ou criadas. Para Shane e Venkataraman (2000), oportunidades são descobertas pelos indivíduos, após um processo de avaliação, sendo que alguns indivíduos decidem explorá-las. Nesse caso, Baron e Shane (2007) afirmam que mudanças na tecnologia ou nas condições políticas sociais e demográficas podem gerar potencial para criação de algo novo e, com isso, essas mudanças constituem fontes de oportunidades. A identificação de oportunidades pode ocorrer a partir de: a) identificação de necessidades; b) observação de deficiências do mercado; c) observação de tendências no mercado; d) similaridade com a ocupação atual; e) procura de outras aplicações para produtos ou serviços existentes; f) exploração de hobbies; g) lançamento de moda e h) imitação do sucesso alheio (DEGEN, 1989). Além disso, a intenção empreendedora é necessária para que a oportunidade seja percebida no ambiente e explorada por indivíduos (MACHADO, 2013).

Para Filion (1999), o empreendedor é uma pessoa que sabe identificar as oportunidades de negócios, os nichos do mercado, sendo a essência do seu trabalho explorar oportunidades, o que exige análise e imaginação. O processo de identificação e de exploração de oportunidades pode ocorrer antes ou após a criação de um empreendimento (SARASON, DEAN, DILLARD, 2006), sendo os empreendedores agentes que são recompensados com a exploração da

oportunidade. Porém, é necessário que os empreendedores tenham confiança na oportunidade, ou seja, confiança sobre a viabilidade e sobre condições que o empreendedor julga possuir para explorar a oportunidade (DIMOV, 2010).

Vale ressaltar que os empreendedores podem também criar oportunidades a partir de recursos que dispõem (ALVAREZ, BARNEY, 2007). Com isso, oportunidades podem ser objetivas ou subjetivas. As objetivas são associadas a eventos ou mudanças no ambiente, como comentado anteriormente, e são reconhecidas por indivíduos ou por empresas. As subjetivas são construídas pelos indivíduos (TRZCIELINSKI, TRZCIELINSKI, 2011).

Oportunidade inovadora abrange “uma série de elementos em um processo identificado por atores, sobre os quais eles agem e percebem novas combinações de recursos e necessidades de mercados, a fim de tentarem se beneficiar do potencial resultado econômico” (HOLMÉN, MAGNUSSON, McKELVEY, 2007, p. 28).

No encontro entre oportunidades e inovação situa-se a abordagem de Schumpeter (1942), para o qual o empreendedor altera a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Então, o empreendedor é considerado pelo autor como a essência da inovação.

Queiroz (2007) define inovação como sendo um processo no qual as organizações utilizam suas capacitações e seus recursos para o desenvolvimento de novos produtos, serviços, sistemas operacionais ou de produção, novas formas de trabalho e novas tecnologias que melhor atendam às demandas de seus consumidores. Segundo a OECD (1997), a inovação é entendida como a transformação de uma ideia em um produto ou em um processo, isto tanto para novos produtos como para produtos melhorados. Com isso, inovações podem melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias (OECD, 1997).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) mencionam quatro categorias da inovação: inovação de produto (mudança no produto ou serviço que a empresa oferece); inovação de processo (mudanças na forma como os produtos são criados e entregues); inovação de posição (mudanças no contexto em que produtos e serviços são introduzidos) e inovação de paradigma (mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz).

Quanto aos efeitos, a inovação pode gerar diferentes impactos. A inovação incremental é a que reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos. Como aponta Perez (2009), inúmeras pequenas inovações no aprimoramento do produto e melhorias que acompanham a introdução de qualquer novo produto produzem impacto no aumento da produtividade e no crescimento do mercado. Geralmente, elas representam pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modificam de forma expressiva a forma como o produto é consumido. Tanto o número, quanto a importância das inovações incrementais tornam-se cruciais para a expansão das demais inovações e impulsionam maiores investimentos.

Por outro lado, a inovação radical representa uma mudança drástica na forma com que o produto ou serviço é consumido. Geralmente esta traz um novo paradigma ao segmento de mercado, que modifica o modelo de negócios vigente (INSTITUTO DE INOVAÇÃO, 2009). A mudança radical, dita descontínua, ocorre, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), na denominada ‘fase fluída’ durante a qual ocorre incerteza, tanto quanto ao alvo, quanto à técnica. Esses autores apontam casos nos quais o mercado foi o verdadeiro “gatilho” da inovação radical.

Além disso, oportunidades empreendedoras podem gerar uma mudança incremental ou uma mudança radical. Elas prescindem de três condições: a) ter um valor econômico para alguém; b) que os recursos necessários possam ser mobilizados; c) que ao menos parte do valor econômico

gerado possa ser apropriado pelo identificador da oportunidade (HOLMÉN, MAGNUSSON, McKELVEY, 2007).

Esta pesquisa tem por objetivo compreender como uma pequena empresa identificou e explorou uma oportunidade inovadora. A seguir são apresentados e discutidos os resultados deste estudo.

## **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Inicialmente apresenta-se um breve histórico da empresa Alfa para contextualização.

### **4.1 BREVE HISTÓRICO**

A empresa Alfa é uma organização industrial do setor ervateiro, instalada no oeste do Paraná desde 1976. É uma empresa de atuação estadual, com foco também na exportação, que produz e comercializa alimentos à base de erva mate e chás. A história da empresa Alfa tem início na década de 1970, quando os sócios (irmãos) decidiram utilizar sua experiência no cultivo e venda da erva mate e expandir sua atuação, inaugurando uma empresa para comercializar sua produção. Fundada em 1976 (a 130 km de sua sede atual), a empresa investiu em novas áreas e técnicas de cultivo da erva mate, visando oferecer produtos elaborados a partir de matéria-prima selecionada. Nos anos 1990, a matriz da empresa transferiu-se para uma cidade maior no oeste do Paraná onde se consolidou entre as maiores ervateiras do Estado. Atualmente, a empresa Alfa exporta parte de sua produção para países como os Estados Unidos, França, Japão e Coreia e atende o mercado interno, sendo líder em vendas no segmento de erva mate para chimarrão na região Oeste e em várias outras localidades do Estado.

## 4.2 PERFIL DA EMPRESA

No momento em que esta pesquisa foi realizada, a empresa Alfa contava com 90 colaboradores diretos e cerca de 300 indiretos. Além da sede, possui também uma filial em uma cidade próxima. A distribuição dos produtos é feita de forma diversificada, por meio de distribuidores e de representantes. A linha mate (produtos exclusivos de erva mate) produz cerca de 15 produtos. Há outros produtos como uma linha à base de flores, frutos e chás (onde também é adicionada a erva mate), para abranger outro público. O último lançamento da empresa Alfa é o refrigerante à base de erva mate, que para seu lançamento necessitou de tecnologia e inovação e que foi o objeto desta pesquisa.

A empreendedora E1 ressalta que, como a mais jovem da família teve condições de seguir seus estudos e graduou-se em Administração com ênfase em Comércio Exterior, aos 23 anos de idade. Logo em seguida ela abriu a empresa Alfa, que está atualmente em uma fase de profissionalização da gestão.

## 4.3 O CASO DA IDENTIFICAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADE DO REFRIGERANTE DE ERVA MATE

A primeira categoria extraída dos dados está relacionada com a identificação da oportunidade, que teve início com a ideia do negócio. Esta foi então analisada e posteriormente os empreendedores decidiram explorar a oportunidade inovadora. Eles relataram que o apoio de parcerias foi muito importante, mas que encontraram dificuldades. Foi necessário um processo simultâneo de atenção ao mercado, de desenvolvimento tecnológico e de adaptação do processo produtivo.

### 4.3.1 Surgimento da ideia

Há dez anos E1, então na diretoria geral da empresa, como fazia mensalmente, recebeu a visita de um comprador americano, que mencionou uma pesquisa que vinha sendo realizada nos Estados Unidos, buscando a viabilidade de produzir uma bebida gaseificada à base de erva mate. Dessa conversa começou a surgir a ideia de lançar uma bebida semelhante no Brasil. Baron e Shane (2007) mencionam o papel do *alerta empreendedor* – uma estrutura mental interna que ajuda a pesquisar e perceber mudanças que podem produzir oportunidades valiosas no mercado e que tem como uma das fontes a informação e o conhecimento. Neste caso, além do conhecimento do ramo, o contato com clientes foi a fonte de informação que deu origem à ideia do negócio, como relata a empreendedora:

Vimos que os americanos estavam aproveitando um maior valor agregado do que nós. Eles estavam aproveitando bem o produto. A gente sempre teve vontade de entrar na parte líquida, porque é uma sequência. Já tínhamos o chimarrão, os 35 tipos de chás, muitos produtos de erva–mate. Então o líquido era uma continuidade no nosso processo (E1).

A ideia do negócio estava de certa forma, latente no conhecimento que a empresa tinha a partir de sua experiência com o lançamento de outros produtos à base de erva mate, sendo que o contato com o cliente norte–americano contribuiu para que os empreendedores acreditassem que seria possível explorar a ideia. Nesse caso, como salienta Dimov (2010), o cliente foi importante para despertar a confiança na oportunidade.

De acordo com Murphy (2011), a descoberta de oportunidade pode ocorrer de forma casual ou de forma deliberada. A deliberada é decorrente do uso do conhecimento e da informação e a casual ocorre de modo inesperado. Para a empresa Alfa a descoberta misturou os dois tipos, casual, por meio de

conversa informal com o cliente e deliberada, pelo conhecimento anterior do produto.

#### **4.3.2 Análise e exploração da oportunidade**

Os empreendedores passaram a analisar a ideia e buscaram formas para desenvolver a nova tecnologia. O monitoramento que a empresa realizava no mercado contribuiu para a análise da oportunidade, como relatou um dos entrevistados: “Vimos o crescimento da obesidade no país, ou seja, novos produtos teriam que ser mais saudáveis deste ponto de vista (E3)”.

A vigilância da empresa contribuiu para a obtenção de informações e para a capacidade de absorção destas informações, que é associada ao desenvolvimento de oportunidades pelas empresas (JULIEN, VAGHELY, 2008).

Acreditando no potencial da matéria-prima com a qual trabalhavam, os empreendedores reuniram-se e elaboraram uma proposta de projeto, que enviaram à Finame (Agência Especial de Financiamento Industrial)<sup>1</sup>. Contando com financiamento próprio e com 20% de participação da Financiadora de Estudos e Projetos – Finep, desenvolveram-se o produto. O financiamento foi aprovado por ser um produto altamente inovador, mas a obtenção dele ocorreu a partir de um processo burocrático e demorado, especialmente por se tratar de um fundo acessível apenas para produtos inovadores. O financiamento foi concedido após uma avaliação técnica e demonstração do potencial de mercado, que foi realizada pelos analistas do banco financiador. Além disso, foram exigidas garantias e o financiamento foi concedido em função do grau de inovação, como mostra o seguinte trecho:

---

<sup>1</sup> Finame (Agência Especial de Financiamento Industrial) é um órgão subsidiário ao BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), criado em setembro de 1964. Oferece financiamentos, sem limite de valor, para aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, e leasing de equipamentos nacionais através de instituições financeiras credenciadas (FINAME, 2009).

É preciso cuidar para não comprometer o capital de giro. E nessa história fomos atrás de ver o que havia no mercado que poderíamos usar. E a FINEP tem uma linha que é justamente destinada a produtos inovadores. Então podemos afirmar que o refrigerante de erva mate é um produto inovador, pois conseguiu essa verba. São 20% do projeto, mas eles pesquisaram antes de aprovar. Então podemos afirmar que não existe similar no mercado. É a primeira bebida orgânica gaseificada de erva mate no Brasil (E1).

Pelo depoimento da empreendedora trata-se de uma inovação radical, na medida em que traz um novo paradigma ao segmento de mercado (INSTITUTO DE INOVAÇÃO, 2009), que é o refrigerante à base de erva mate. A mudança radical, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), pode ter no mercado o verdadeiro “gatilho”. De fato, para a empresa Alfa o produto inovador poderia se tornar um valor para o mercado, mas até o lançamento muitos passos seriam ainda necessários e desafiadores para uma pequena empresa. O papel das parcerias foi um dos aspectos destacados pela empreendedora.

#### **4.3.3 Parcerias**

O contato com clientes norte-americanos foi o ponto de partida para identificar a oportunidade. Após conseguir apoio financeiro para o lançamento da primeira bebida do Brasil à base de erva mate, a empresa Alfa passou a buscar parcerias visando entender e dominar mais rapidamente o processo que iria resultar no novo produto.

A FINEP e os bancos de uma forma geral foram parceiros. Nos apoiamos fortemente na nossa rede de relacionamentos. Foi muito importante. Quando fomos



desenvolver o extrato foi através de um contato de meu irmão e conseguimos encurtar muito tempo que seria dedicado à pesquisa. A parte comercial, então, nem preciso falar. Os produtos são muito similares e o que se tem de diferencial é o relacionamento com os clientes. Isso encurta caminho, é necessário. O empresário tem que tirar tempo para isso. Ele precisa estar se relacionando (E1).

Baron e Shane (2007) destacam o papel das redes sociais de negócios no apoio ao empreendedor, também evidenciada por E1. Como assinala Julien (2010), a escolha das redes depende do setor ao qual a empresa pertence e da estratégia que ela adota. As redes também criam uma proximidade que favorece a troca de informações sutis que agem sobre o saber incentivando a inovação. A criação de redes eficientes representa um desafio para a maior parte dos empreendedores que devem focar em três aspectos: fortalecer os elos diretos, cultivar a diversidade e planejar e monitorar seus elos (BIRLEY, MUZYKA, 2001).

#### **4.3.4 Atenção ao mercado**

A observação atenta das tendências dos consumidores foi fundamental para a decisão de correr o risco de lançar um refrigerante inovador, corroborando para a afirmação de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) que o mercado pode empurrar a empresa à decisão de explorar algo inovador. A empresa Alfa passou a avaliar o mercado e definiu um nicho de mercado, conforme mostra o trecho:

A partir do momento que percebemos que a erva mate ia muito além do chimarrão, começamos a pesquisar em publicações da área, participar mais de Encontros. Definimos que era preciso focar o consumidor jovem, pois, em geral, ele toma pouco chimarrão, mas gosta de tereré. Tivemos a pesquisa de mercado que também mostrou o crescimento da tendência de se consumir produtos prontos para beber (E2).

Como salientam Hisrich e Peters (2004), a partir de uma pesquisa de marketing o empreendedor pode ter uma boa ideia de quem será o cliente ou o mercado alvo. A percepção da mudança no gosto do consumidor partindo para produtos mais saudáveis pode ser definida como uma mudança social. Para Baron e Shane (2007), mudanças sociais e demográficas estão entre as fontes para o empreendedorismo, oportunizando a venda de produtos diferentes e/ou possibilitando a criação de soluções para atender às necessidades dos clientes.

A empresa monitorou o mercado em busca de confirmação de que o novo produto teria significado aceitação, como relata o entrevistado:

São três os fatores que fomentaram a criação do refrigerante de erva mate. Primeiro vimos o crescimento da obesidade no país, ou seja, novos produtos teriam que ser mais saudáveis deste ponto de vista; em segundo lugar ocorreu o lançamento de medidas governamentais como a proibição da venda de refrigerantes “normais” (que contém açúcar) nas escolas em todo o Paraná. E o terceiro fator é que sempre buscamos sair da mesmice de só fazer erva mate para chimarrão (E3).

Além da mudança social em curso, que determinava uma preferência dos consumidores por produtos naturais, também ocorreram mudanças na regulamentação, as quais são fontes de exploração de oportunidades (BARON, SHANE, 2007). Novos produtos podem surgir em resposta a regulamentações governamentais (HISRIC, PETERS, 2004). No caso da empresa Alfa, como mencionado por E3, a regulamentação sobre a proibição da venda de refrigerantes nas escolas foi outra variável que favoreceu a exploração de oportunidades. A oportunidade inovadora tinha como aspectos favoráveis para sua exploração e viabilidade as mudanças social, regulamentar e tecnológica. A pesquisa de mercado foi importante para direcionar a criação do produto de forma a conquistar o consumidor, como relata:

Contratamos uma empresa de pesquisa e fizemos uma pesquisa em Curitiba, que é um mercado bastante explorado. A partir daí, fizemos adaptações do produto e também tínhamos várias marcas registradas que pretendíamos fazer. Essa pesquisa também mostrou que estávamos no caminho errado. Ela apontou que tínhamos que fazer algo relacionado à erva mate, que já é um produto saudável (E1).

A empresa Alfa foi cuidadosa na avaliação do mercado para tomar a decisão de seguir em frente na exploração da oportunidade. O próximo passo foi a adaptação do seu processo produtivo, comentado a seguir.

#### **4.3.5 Adaptação do processo produtivo**

O processo produtivo do refrigerante de erva mate é, em sua maior parte, verticalizado, vindo daí a maior parte dos investimentos tecnológicos para sua produção. Várias adaptações precisaram ser realizadas para que o processo produtivo pudesse ser melhorado.

A inovação do produto exigiu também muita inovação e adaptação no processo de fabricação do refrigerante de erva mate. Investimos um montante razoável para montar a capacidade instalada que poderá produzir além do refrigerante de erva mate, outro produto líquido, como os energéticos, pois nos EUA há uma tendência de fazer energéticos à base de erva mate (E3).

O maior desafio era a exploração da saponina, um elemento da erva mate. O nível de investimentos requerido, segundo E1, levaria entre cinco a dez anos para ser recuperado, se tudo corresse bem, como ela comenta:

Na erva mate para o chimarrão a saponina é uma característica importante, que é o que dá espuma. Mas para o envase é muito complicado. Então, ao mesmo tempo em que tem as propriedades positivas da erva mate, há

outras que são difíceis de trabalhar. Foi um grande desafio tecnológico. Tivemos que trocar ideias com outras pessoas até chegar a um processo que não fizesse espuma na hora de colocar o gás. Foram meses de testes, combinação de elementos e investimento em equipamento e pessoal para se chegar ao resultado ideal. O domínio desta tecnologia que nos permite usar a erva mate (da onde não pode ser retirada a saponina) sem seus efeitos negativos é hoje um dos nossos segredos industriais. Por isso, além dos investimentos, essa foi a nossa maior dificuldade (E1).

Avaliar oportunidades inovadoras, segundo Baron e Shane (2007), vai muito além do potencial administrativo e marketing, mas envolve riscos e mudanças no mercado e na tecnologia. Criar sinergia, conforme afirmam os autores, é essencial para superar os desafios que se apresentam ao desenvolver novos produtos. No caso da empresa Alfa, eles desenvolveram todo o produto: “desde o envase, sopro até o produto final” (E1).

#### **4.3.6 Lançamento do produto inovador**

Para lançar o refrigerante de erva mate, a empresa Alfa optou por seguir etapas, aproveitando-se da sua atual rede de distribuidores. Conforme comenta E3, a estratégia deu bons resultados.

Desde a ideia até o lançamento passaram-se três anos. Fizemos a solenidade de lançamento em nossa cidade—sede, numa cerimônia para 500 pessoas, envolvendo clientes, fornecedores, empresários, representantes de entidades e políticos. Houve muita alegria e aprovação. Mas quanto ao dia a dia do produto, queremos o maior alcance possível, mas por etapas. Estamos fazendo por região: Curitiba já tem em 800 pontos de distribuição, está começando alguma coisa em São Paulo e faremos um trabalho por partes. Não temos como fazer uma campanha nacional, então vamos caminhar passo a passo. Mas as vendas vêm aumentando a cada mês (E3).

No final do ano 2008, a empresa lançou o produto, com a vantagem do pioneirismo por ser a primeira a oferecer um produto ou serviço (BARON; SHANE, 2007).

#### 4.4 LANÇAMENTO DO REFRIGERANTE DE ERVA MATE PELA EMPRESA ALFA

O processo de identificação e exploração de oportunidade inovadora, percorrido pela empresa Alfa para o lançamento do refrigerante de erva mate, ocorreu conforme as etapas descritas na Figura 1.

**Figura 1** – Identificação e exploração de oportunidade pela empresa Alfa



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

O estudo de caso da empresa Alfa mostrou que a curva de aprendizagem e a reputação da empresa contribuíram para aumentar a capacidade de introduzir o novo refrigerante de erva mate no mercado, corroborando as

afirmações de Baron e Shane (2007). Ademais, o conhecimento do produto e a pesquisa de mercado foram importantes para explorar a oportunidade.

De modo similar ao apresentado por Hisrich e Peters (2004), a empresa Alfa identificou e explorou a oportunidade inovadora. Segundo esses autores, ideias emergem e precisam de um desenvolvimento e aperfeiçoamento posterior até o oferecimento do produto ou serviço final, que precisam ser precedidos de teste de marketing e de comercialização. No caso da empresa Alfa, a ideia foi seguida de análise e o desenvolvimento do produto foi resultado do processo de avaliação do mercado e da definição de nicho de mercado. Após analisar o mercado e as fontes de financiamento, os empreendedores reforçaram a confiança na oportunidade (DIMOV, 2010) e decidiram adaptar seu processo produtivo. O lançamento do produto foi planejado para levar ao consumidor o conhecimento do produto inovador.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo compreender a identificação e a exploração de oportunidades inovadoras por uma pequena empresa estabelecida. A inovação estudada caracteriza-se como radical, uma vez que se trata de um produto totalmente inovador, uma criação nova de valor. Como salientam Baron e Shane (2007), a curva de aprendizagem e a reputação são vantagens que empresas estabelecidas podem usar para aumentar suas chances de sucesso na exploração de oportunidades. Apesar disso, a exploração só se concretizou pelo apoio de parcerias, também para a comercialização do produto.

É importante ressaltar que o tempo para identificar e explorar oportunidades inovadoras foi longo, três anos, mas os retornos e expectativas de ganhos, segundo os empreendedores, são de longo prazo, em torno de dez

anos. Por isso, é importante a adoção de novas parcerias para as pequenas e médias empresas para explorar oportunidades baseadas em elevados níveis de inovação.

Os resultados encontrados limitam-se ao caso estudado, sendo que a identificação e exploração de oportunidades incrementais podem seguir um percurso diferente.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. R. P., TEIXEIRA, R. M. O processo de identificação e exploração de oportunidade empreendedora com base no modelo de aprendizagem organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, 18, 44, p. 25–37, 2016.

ALVAREZ, S., BARNEY, J. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 1, p. 11–26, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2011.

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

BAUER, M.W., GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: manual prático. Petrópolis: Vozes. 2007.

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

BRUYAT, C., JULIEN, P.A. **Defining the field of Research in Entrepreneurship.** *Journal of Business Venturing*, 16, p. 165–180, 2000.

COSTA, C. R.F., MACHADO, H. V., VIEIRA, F. G. D. **Comportamento Empreendedor na Exploração de Oportunidades:** história oral sobre o caso de uma indústria do setor alimentício. *Revista Desenvolvimento em Questão: Unijuí*, 2007.

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

DIMOV, D. Nascent entrepreneurs and venture emergence: opportunity confidence, human capital, and early planning. **Journal of Management Studies**, 47, 6, p. 1123–1153, 2010.

FAIA, V. S., ROSA, M. A. G, MACHADO, H. P. V. Alerta Empreendedor e as Abordagens Causation e Effectuation sobre Empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, 18, 2, p. 196–216, 2014.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, 1999.

FINAME– Agência Especial de Financiamento Industrial. Disponível em <http://www.bndes.gov.br> / Acesso em: 02. nov. 2009

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas. São Paulo**, 1995.

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



HOLMÉN, M., MAGNUSSON, M., McKELVEY, M. What are innovative opportunities? *Industry and Innovation*, 14, 1, p. 27–45, 2007.

INSTITUTO DE INOVAÇÃO – Disponível em <http://institutoinovacao.com.br/>  
Acesso em: 20.set.2009.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo e Economia do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

JULIEN, P. A., VAGHELY, I. P. Opportunités et capacités informationnelles. In : Congrès International Francophone sur la PME, 9, 2008, Belgique. Actes... Belgique.AIREPME, 2008.

MACHADO, H. P. V. **Empreendedorismo, Oportunidades e cultura**. Seleção de casos no contexto brasileiro. Maringá: Eduem, 2013.

MURPHY, P.A. 2 X 2 Conceptual foundation for Entrepreneurial discovery theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*.35, 2, p. 359–374, 2011.

OECD – Organization For Economic Cooperation and Development The Frascatti Manual. Oslo, 1997.

PEREZ, C. Technological revolutions and techno–economic paradigms. The Other Canon Foundation, Norway and Tallinn University of Technology, Tallinn (2009). Disponível em <<http://hum.ttu.ee/tg>> Acesso em 05.mai.2017

QUEIROZ, A. C. S. Modelos Organizacionais para Inovação. In MOREIRA, D., QUEIROZ A. C.. **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thomson, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**, São Paulo: Atlas, 2008.

SARASON, Y. DEAN, T. DILLARD, J. Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: **A structuration view Journal of Business Venturing**, 21, 2006.

SHANE, S. A. **General theory of entrepreneurship**: new horizons in entrepreneurship. North Hampton: Edward Elgar, 2003.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, 2000.

SCHUMPETER, J. Capitalism, Socialism and Democracy. London: George Allen and Unwin, 1942.

TIDD, J BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J. Conjoint Innovation: building a bridge between innovation and Entrepreneurship. *International Journal of Innovation Management*, 18, 1, p., 1–20, 2014.

TRZCIELINSKI; S. TRZCIELINSKI, J. Some Elements of theory of opportunities. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service industries. 21, 2, p. 121–131, 2011.

YIN, R. K. *Estudo de caso – Planejamento e Métodos*. 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

# COMPORTAMENTO INOVADOR E EMPREENDEDOR: UM ESTUDO DE CASO NA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE MARINGÁ-PR



**João Paulo Bittencourt**

Especialista em EaD e Tecnologias Educacionais  
joao.bittencourt@unicesumar.edu.br

**Sonia Maria de Campos Silva**

Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações  
sonia.silva@unicesumar.edu.br

## INTRODUÇÃO

Atualmente os desafios e as incertezas que ocorrem no âmbito organizacional e social estão à busca de pessoas inovadoras e empreendedoras para ser o diferencial no mercado e até mesmo pela sua sobrevivência e isso depende, em grande parte, dos indivíduos que visam em se arriscar identificando novas oportunidades de negócio, novas melhorias em processos e produtos, trabalham de forma eficaz com recursos e habilidades inovadoras, e assim empreender ações que tragam retorno à organização e seus parceiros de negócio.

Diante disso, a tônica do presente estudo almeja analisar como os projetos inovadores podem influenciar a geração de empreendedores respeitando as áreas sociais, ambientais e econômicas?

Nessa perspectiva, tem-se o objetivo de repensar quais são as buscas empreendedoras de um indivíduo que visa inovar e lançar novos produtos que tragam melhorias sociais por meio de uma Incubadora Tecnológica localizada em Maringá-PR, tendo como objetivos específicos identificar as características do indivíduo empreendedor, compreender os motivos que o incentivam a inovar, observar quais são suas prioridades no processo de inovação.

A pesquisa se justifica, pois como se sabe a inovação exerce papel fundamental para o desenvolvimento em todos os aspectos sociais, econômicos, humanos e para isso que Drucker (1986), ao abordar o tema inovação nas organizações, cita um poeta latino-americano que costumava denominar o ser humano de *rerum novarum cupidus* (ganancioso por coisas novas). Para tanto, o indivíduo inovador é a pessoa que leva novas ideias, que se incomoda com o rumo e o ritmo das coisas e para criar uma nova ordem, sendo capaz de enxergar um novo mercado em que possa se destacar e sobressair, tendo como seu maior desafio, ser inovador constantemente.

O presente estudo define-se como uma pesquisa descritiva de estudo de caso uma vez que pretende apresentar uma realidade e averiguar um

modelo (VERGARA, 1998). Tal processo foi elaborado e buscou na população amostrada de uma Incubadora Tecnológica, localizada em Maringá no Estado do Paraná, por meio dos indivíduos que desenvolvem e lançam produtos inovadores constantemente no mercado. A amostra foi calculada a um valor de 20 respondentes, que ocupam diferentes funções em diversos setores da Incubadora Tecnológica.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com cinco questões objetivas respondidas pelos empreendedores inovadores que trabalham na incubadora. O questionário foi aplicado durante o mês de junho de 2017 pelos autores. Ao total, obtiveram-se 20 questionários válidos.

Para tanto, investigou-se em autores renomados o embasamento teórico para respaldar os resultados encontrados no levantamento de dados, entre os principais autores destacam-se Fillion (1999), Schumpeter (1982), Sciascia e Vita (2009) e o SEBRAE (2015).

Em vista disso, o estudo descreve primeiramente a introdução, em que são descritas algumas ideias sobre inovação e empreendedorismo. Seguindo a fundamentação teórica, onde são descritos os conceitos norteadores do trabalho. Neste capítulo é abordado sobre o empreendedor, os seus aspectos fundamentais, e os conceitos de inovação, sua relação com a Incubadora Tecnológica e o que relaciona o comportamento inovador do empreendedor. No momento seguinte está descrito sobre os resultados obtidos das perguntas feitas aos entrevistados por meio do questionário aplicado, é abordada a análise dos dados coletados, tendo como foco as características do empreendedor frente à inovação. Por fim, as considerações finais, onde se menciona a opinião dos autores relacionada ao trabalho, seguido das referências utilizadas na pesquisa.

## 2 O EMPREENDEDORISMO E SUAS ORIGENS

O empreendedorismo vem sendo estudado já há algum tempo. O primeiro conceito de empreendedor foi observado por meio do significado do termo latim *entrepreneur* “aquele que provoca brigas” e originou-se entre 1253 e 1289 (SOUZA, 2005). Trazendo então o empreendedor como sendo um indivíduo que aliciava conflitos.

Para Fillion (1999), até a década de 1980, observavam-se duas formas de pensamentos que elencavam o conceito de empreendedor, sendo os economistas que eram associados à inovação e aos comportamentalistas que eram vistos mais pelo seus aspectos criativos e intuitivos.

Seguindo este viés de levantamento de estudos sobre empreendedorismo, sendo este conduzido com enfoque econômico, pode-se dizer então que o termo era e ainda vem sendo considerado como centro do desenvolvimento da economia. Essa definição de empreendedor foi feita por Cantillon no ano de 1755, trazendo em seu significado um indivíduo especulador, que visava obter lucro, pois fazia-se a compra por um preço certo e vendia por um preço incerto (SCIASCIA; VITA, 2009).

Para tanto, Fillion (1999) complementa a visão de Cantillon, em que os empreendedores são indivíduos que aproveitam oportunidades visando obter lucro, assumindo para isso todos os riscos inerentes. Destaca, ainda, que o capitalista tem um lucro presumido, enquanto o empreendedor se arrisca especulando a possibilidade de obter maior retorno no futuro.

Em vista dessa perspectiva, Jean-Baptiste Say foi o segundo autor a buscar conceitos relacionados ao empreendedorismo (FILION, 1999), sendo assim considerado o patriarca do empreendedorismo, pois foi o primeiro a lançar alicerces desse campo de estudo e trazer os limites determinando o que é ser empreendedor em uma concepção moderna do termo.

Foi em 1816 que Say trouxe em suas considerações o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos, e

mencionava a diferença entre capitalistas e empreendedores, e assim, associava que o capitalista e o empreendedor estão ligados à inovação e os via como propulsores de mudança (FILION, 1999).

Entretanto, pode se observar que esta associação de capitalista e empreendedor foi quem gerou a imagem de o empreendedor ser inovador, possuindo como característica ter habilidade em ser capaz de reduzir seus custos e, para assim obter maior lucro por meio da implementação de inovações (SCIASCIA; VITA, 2009).

A respeito disso, Paiva e Cordeiro (2002) salienta que de modo geral é feita a relação entre empreendedorismo e inovação, com isto economistas vêm associando de modo mais visível esses construtos, a fim de entender a influência que o empreendedorismo tem para com o desenvolvimento econômico.

Para Schumpeter (1982), as características mais visíveis do empreendedor estão em três quesitos: na inovação, em assumir riscos e na permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio, rompendo paradigmas. Esta é a visão de Schumpeter(1982), sendo ele considerado um dos autores mais relevantes no quesito empreendedorismo.

Chamamos de “empreendimentos” a realização de combinações novas; chamamos “empreendedores” aos indivíduos cuja função é realizá-las. [...] chamamos “empreendedores” não apenas aos homens de negócio “independentes” em uma economia de trocas [...] mas a todos que de fato preenchem a função pela qual definimos o conceito, mesmo que sejam [...] empregados “dependentes” de uma companhia, como gerentes, membros da diretoria, etc. [...] não é necessário que ele deva ser conectado permanentemente com uma firma individual (SCHUMPETER, 1982, p.54).

Seguindo a linha de Schumpeter (1982), Abernathy e Clark (1985) consideram o empreendedorismo uma forma de alavancar e até alterar o mercado, setores industriais, modelos de negócios e tecnologias trazendo em si

a inovação (MEURER; PREVIDELLI, 2003). “[...], a atividade inovadora envolve sempre o lidar com situações desconhecidas, incertas; aquilo que para todo indivíduo envolvido no fluxo circular é dado familiar, rotineiro, torna-se para o inovador uma incógnita” (SCHUMPETER, 1982, p. 54).

Dornelas (2005) ainda afirma que empreendedores de sucesso são pessoas que têm uma forma visionária do futuro em relação a seus empreendimentos, têm ainda habilidade de inovar suas ideias. São indivíduos que sabem tomar decisões certas nos momentos complicados, possuem habilidade em agregar valor aos produtos e assim exploram ao máximo cada ideia e oportunidade que surgir. Diante disso, dentre as características observadas na personalidade de um empreendedor, pode-se observar conforme destacado no quadro abaixo pelo Sebrae(2015):

**Quadro 1** – Aspectos fundamentais de um empreendedor

(Continua)

CRIATIVIDADE	Aceitar desafios e buscar soluções viáveis para o equacionamento de problemas.
LIDERANÇA	Inspirar confiança, motivar, delegar responsabilidades, formar equipe, criar um clima de moral elevado, saber compartilhar ideias, ouvir, aceitar opiniões, elogiar e criticar pessoas.
PERSEVERANÇA	Manter-se firme em seus propósitos, sem deixar de enxergar os limites de sua possibilidade, buscando metas viáveis até mesmo em situações adversas.
FLEXIBILIDADE	Controlar seus impulsos para ajustar-se quando a situação demandar mudanças, estar aberto para estudar e aprender sempre.
VONTADE DE TRABALHAR	Dedicar-se plenamente e de forma entusiasmada ao seu negócio.
AUTOMOTIVAÇÃO	Encontrar a realização pessoal no trabalho e seus resultados.



(Conclusão)

FORMAÇÃO PERMANENTE	Buscar constantemente informações sobre o mercado e atualização profissional sobre novas técnicas gerenciais.
ORGANIZAÇÃO	Compreender as relações internas para ordenar o processo produtivo e administrativo de forma lógica e racional, entender as alterações ocorridas no meio ambiente externo de forma a estruturar a empresa para melhor lidar com essas mudanças.
SENSO CRÍTICO	Antecipar-se aos problemas principais, analisando-os friamente.

**Fonte:** SEBRAE, (2015)

Nesse contexto, subentende-se que empreender não é simples e envolve todo o processo de “atividades técnicas, concepção, desenvolvimento e gestão, o que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos” (FREEMAN, 2002, p. 37). Como se vê o empreendedorismo remete a um estudo complexo devido à própria natureza do fenômeno e, assim, existem várias definições que enfatizam suas diferentes áreas.

## 2.1 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR INOVADOR

Para definir o comportamento do empreendedor que busca a inovação para que seus negócios alcancem o objetivo almejado, é necessário levantar o seu perfil.

Lenzi et al., (2012) trazem esta percepção, quando relatam que os fatores que permitem o empreendedor adquirir ou desenvolver sua competência é a partir da formação da sua personalidade:

A importância de estudar a personalidade se deve à compreensão das diferenças entre as pessoas, ao estudo e à predicação de seu modo de agir e ao entendimento de suas potencialidades e limitações. Isso colabora para que as pessoas vivam mais e plenamente e consigam aplicar o

potencial que possuem nas varias áreas de sua vida (LENZI et al. 2012, p. 71).

Tendo em vista a individualidade de cada pessoa, as aptidões também se diferenciam, no qual é necessário potencializar e buscar alternativas que vão ao encontro com as necessidades do mercado, assim o processo de iniciação inovadora desperta nas pessoas que sentem a necessidade de criar algo diante de uma oportunidade.

Segundo Dornelas (2008, p. 13):

O comportamento empreendedor está intimamente ligado a uma orientação para a ação, pensando de forma diferente, buscando incessantemente novas oportunidades para o negócio, criando algo novo e entendendo como essas novas tais oportunidades identificadas se fazem necessários à mobilização e o convencimento de outras pessoas, nas diversas áreas da organização, sendo a liderança um fator-chave para esse propósito.

Seguindo o que Dornelas (2008) menciona, ter um comportamento empreendedor inovador não significa ficar somente no âmbito das ideais, mas buscar meios para que consiga materializar o que está em seus pensamentos, com a finalidade de desenvolver produtos que tragam novas tendências inovadoras que atendam às expectativas do mercado, levando o exemplo a ser seguido a outras pessoas que os cercam.

Paulino e Rossi (2003) definem as características dos empreendedores voltadas às necessidade de sua autonomia, independência e confiança, em que a pessoa com este perfil muitas vezes foi:

Impulsionado por conflitos não resolvidos originados da maneira como eram estabelecidas as relações de autoridade com os pais na infância, desenvolviam uma forte ambivalência com a autoridade parental, a qual não era bem aceita, nem rejeitada por eles (PAULINO; ROSSI, 2003, p. 211).

Diante desta pesquisa de levantamento das características dos empreendedores, constatou-se então que a relação familiar, muitas vezes pela ausência do pai, e a presença forte da mãe que depositava toda confiança na criança, ajudou a desenvolver a habilidade em aceitar e rejeitar normas. “Havia também uma correspondente inabilidade em resistir à autoridade ou aceitar um padrão previamente estabelecido” (PAULINO; ROSSI, 2013, p.211). Isso resultou na forte autonomia que estes empreendedores adquiriram, pois apresentariam dificuldade em receber ordem, ficando a opção de ser dono do próprio negócio, vendo e buscando uma nova oportunidade no que o mercado traz como opção.

Araújo e Carvalho (2016) definem o comportamento inovador como todas as ações correspondentes a uma nova ideia, no qual é dirigida bem como aplicada para algo que venha a trazer benefícios em qualquer nível da organização. A ideia que os autores colocam pode ser ligada ao um novo produto ou novidades tecnológicas com intuito de melhorar a relação de trabalho.

Sendo assim o comportamento inovador pode ser identificado dentro de um processo de solução de problema que envolve várias etapas. Neste processo o indivíduo gera ideias e soluções novas. Após ter essas ideias, o foco passa a ser na consolidação das ideias, para isso, o indivíduo produz um protótipo aplicável para uso e benefício dentro da organização (ARAUJO; CARVALHO 2016 *Apud* CARMELI, MEITAR & WEISBERG 2106 p. 5).

Assim, é possível dizer que diante de um problema o indivíduo inovador busca por novas ideias e aprimoramento, para conseguir propor soluções e inovar o que outras pessoas não acreditam ser possível. Ou seja, procura por soluções, aprimorar e viabilizar um novo produto viável ao consumidor.

Ainda com base nos autores supracitados acima, alguns fatores negativos e positivos podem influenciar o comportamento inovador nas organizações, entre estes fatores os que exercem maior influência é o clima e a cultura organizacional.

Dentro do fator clima e cultura organizacional encontra-se a motivação para a geração de novas ideias. A motivação do funcionário pode ser influenciada pelo clima organizacional, afetando a eficácia do comportamento inovador do funcionário (ARAUJO; CARVALHO, 2016, p. 5).

A cultura organizacional desenvolve certo compromisso com os colaboradores das organizações, levando a acreditar que a inovação é um valor organizacional e “o clima organizacional afeta positivamente o comportamento inovador. Porém, isso só é possível quando o clima organizacional é um clima participativo” (ARAUJO; CARVALHO, 2016, p.5). Para que este clima participativo aconteça é preciso apoio sociopolítico, e o ambiente ofereça espaço para participação de todos oferecendo recursos necessários para realização das atividades, como acesso livre às informações e auxílio para o desenvolvimento de uma nova ideia.

Outros fatores que influenciam o comportamento inovador são a relação em que o subordinado tem com seu líder, tanto de forma negativa como positiva, a transferência de conhecimento nas organizações, quando o conhecimento flui de forma equilibrada e o efeito no comportamento inovador que acontece de imediato elevando o nível das ações.

Considerando o que diz Araujo e Carvalho(2016), para ser empreendedor precisa ter espírito inovador é necessário ainda desenvolver a criatividade para assim empreender um novo produto. Contudo, pode-se perceber que as competências de um indivíduo que preza por inovação, o processo exige comportamento criativo e em outras é o empreendedorismo que rege a progressão, conforme se apresenta no Quadro 2.

**Quadro 2 – Síntese das competências de indivíduos inovadores no processo de inovação**

<b>Etapas do processo de inovação</b>	<b>Competências predominantemente requeridas</b>
<i>Front-End</i> – detecção de oportunidades	Estado de alerta com relação a novas oportunidades, ambição, empreendedorismo, curiosidade, motivação, habilidade em observar.
<i>Front-End</i> – geração de ideias	Habilidade em apresentar produtos, ideias ou descrições; criatividade, capacidade de pensar inventivamente, de forma criativa e crítica, buscando a factibilidade de soluções construídas a partir de uma nova visão; habilidade em lidar com novas ideias e novas soluções (flexibilidade); procura de informações e iniciativa; motivação; persuasão; autoconfiança.
Desenvolvimento da nova ideia	Habilidade em mobilizar as capacidades de outras pessoas; capacidade de planejar e acompanhar o planejado; persistência; disposição a correr riscos; independência; autoconfiança; comprometimento com o contrato de trabalho; orientação para eficiência e qualidade; estabelecimento de objetivos; autonomia; motivação; capacidade de colaborar intensamente em diversos grupos, inclusive locais e virtuais; capacidade de resolver problemas coletivamente em diferentes times; ambição; empreendedorismo.
Comercialização da nova ideia	Empreendedorismo; autoconfiança; comprometimento com o contrato de trabalho; persuasão; estabelecimento de objetivos; capacidade de criar e manter <i>networking</i> ; capacidade de formar e manter relacionamentos fortes; ambição.
Todas as etapas	Motivação; flexibilidade; autoconfiança; ambição; capacidade de colaborar intensamente em diversos grupos, de forma presencial e virtual; capacidade de resolver problemas coletivamente em diferentes times.

**Fonte:** Tartari et al. (2014)

É notório que as características proposta pelos autores, assemelha-se ao de um líder, preparado para enfrentar desafios e obstáculos, sendo capaz de gerir um grupo em busca de idealizar seus projetos.

Dentro das etapas evidenciadas pelos autores, algumas características necessárias se destacam entre elas a relação a novas oportunidades, habilidade em apresentar produtos, habilidade em mobilizar as capacidades de outras pessoas com autonomia; motivação; capacidade de colaborar intensamente, empreendedorismo, motivação; flexibilidade; autoconfiança entre outras.

Assim pode-se observar que o novo empreendedor necessita ter uma visão macro da sua realidade, atingindo o ambiente onde está inserido, bem como o campo comercial onde estará preste a se inserir.

### **3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A ONG Incubadora Tecnológica de Maringá foi implantada em 20 de março de 2000, juntamente com o programa que visa dar devido suportes às empresas de base tecnológica para desenvolverem produtos, processos e serviços inovadores. Sendo a missão “Proporcionar e estimular a geração de empreendimentos inovadores e sustentáveis de base tecnológica”.

A Incubadora é uma sociedade civil sem fins lucrativos, pessoa jurídica de direito privado, possui autonomia administrativa e financeira, desenhada por meio de um convênio pelas entidades civis e governamentais.

Segundo relatos dos entrevistados, a Incubadora visa constantemente em suas atividades a inovação em tudo o que empreende. Para isso, tem por objetivo investir em tecnologia, capacitação empresarial, empreendedorismo e abertura de novas empresas. E assim, os resultados vêm sendo observados nos progressivos avanços no mercado e nas empresas da área tecnológica.

Por conta disso foi que a presente pesquisa procurou o levantamento de dados na referida Incubadora Tecnológica, pois atende as perspectivas que se pretende com este estudo.

O primeiro questionamento levantado aos entrevistados buscou identificar se há uma fórmula para se tornar um empreendedor visionário.

**1 – O empreendedor agrega valor, sabe identificar oportunidades e transformá-las em um negócio lucrativo. Mas poucas pessoas são assim. Diante disso, qual é a fórmula perfeita que resulta em um empreendedor visionário inovador?**

Referente a tal questão, 50 % dos entrevistados afirmam serem criativos e críticos, seguido de 30% que dizem precisar de iniciativa, 15% têm respeito na organização e 10% possuem confiança e autoconhecimento. Sobre essa visão Drucker (1986, p. 45) relata:

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.

Para o empreendedor inovador os obstáculos devem ser vistos como oportunidade, no qual este deverá estar preparado para as mudanças que irão surgir ao decorrer do projeto, é sabido que tudo que visa mudança, transformações em algo novo há riscos. Grandes ideias só se concretizam após percalços adversos. Diante disso, as características de um empreendedor é ser criativo e crítico.

Para entender como os profissionais visionários veem as oportunidades, levanta-se o seguinte questionamento:

## **2 – Os empreendedores inovadores enxergam o mundo com outros olhos ou “apofenia”. O que se deve a isso?**

Como resposta, 45% dizem que os empreendedores inovadores buscam por inovação, também 40% sempre procuram executar de maneira inteligente otimizando todas as tarefas, 10% dos empreendedores inovadores dizem que quando são destinados a alguma tarefa irão fazer de um jeito mais fácil, finalizando 5% afirmam que os empreendedores são obcecados por anotações e com isso não perdem suas ideias.

Nesse conceito é possível notar que o mesmo está associado à ação e aquele que se propõe a empreender é alguém que não está na esfera dos sonhos e intenções, e sim que parte do pressuposto que é possível a concretização desses sonhos (SCHNEIDER; BRANCO, 2012).

Diante disso, é importante que o empreendedor inovador procure por concretizar os seus sonhos partindo do concreto e vencendo os medos e desafios vindouros, e assim pode-se compreender os motivos que incentivam o indivíduo empreendedor a buscar por inovações.

Afim de entender como o empreendedor se comporta e é visto aos olhos dos demais empreendedores que dividem o mesmo ambiente, fez-se o seguinte questionamento:

## **3 – Em um ambiente empresarial como é visto o empreendedor inovador?**

Obteve-se como resultado: 40% dos entrevistados dizem procurar pelo ideal e assim cria na prática o real, 30% estão em busca pelo progresso diário, 20% dizem que o empreendedor inovador preza pelas minúcias em um processo de criação e 10% pregam por perfeição, mas praticam progresso.



O empreendedor é um personagem com grande facilidade de construir grandes ideias, fazendo uso de inovações tanto de ordem técnica quanto de ordem organizacional e criando novas soluções para velhos problemas. Para eles, a imaginação é recurso suficiente para a construção de organizações vibrantes, modernas e lucrativas (DRUCKER, 1996, p.71).

Os empreendedores utilizam de alternativas para atingir o seus objetivos, muitas vezes apostando alto em seu projeto, pois para ser um empreendedor é preciso correr alguns riscos sendo assim as características do indivíduo empreendedor estão ligadas na procura ideal e assim cria na prática o real, produtos inovadores para a sociedade.

A fim de compreender quais os meios que utilizam, pergunta-se:

#### **4 – No mundo dos negócios o empreendedor inovador aposta de que forma em suas alternativas de mercado**

Dos entrevistados 70% pontuam que buscam alternativas para enfrentar a flutuação de mercado, 20% em atuar em diferentes áreas, 05% possuem início incontáveis negócios e 05% geradores de uma única área de atuação no mercado.

O empreendedor é o homem que se arrisca. Ele abre mão de si próprio e quase que por intuição somente, devota-se dever e propósito solitário de se lançar de alguma forma na criação de um negócio ou uma atividade produtiva, às vezes de forma jamais feita antes (FILION, 2000, p.62).

O empreendedor inovador é o indivíduo que tem o potencial de pensar diferente e não ficar na superficialidade do pensamento, mas procura concretizar e inovar sempre as ideias para encarar as mudanças que ocorrem constantemente no mercado inovador, podendo assim observar que o empreendedor possui prioridades e reflete sobre suas idealizações para depois efetivá-las.

O auto risco é um fator negativo que muitas vezes implica em grandes decisões, questiona-se então se há fator positivo que auxilia nesses momentos.

### **5 – O que sustenta um empreendedor em momentos de decisões?**

Afirmam 70% a autoconfiança, 30% as opiniões de outros empreendedores, não foi citado a arrogância e o medo.

Os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. Não existe algo chamado de “recurso” até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico. (SCHUMPETER, 1961, p. 41)

A autocofiança é um comportamento que caracteriza o indivíduo empreendedor inovador em suas atitudes diante de desafios em que assume uma postura de convicção e é capaz de fazer ou realizar alguma coisa de maneira segura e com pensamentos positivos. Deixa claro então as características do indivíduo empreendedor, e quais os motivos que o incentivam a inovar, bem como suas prioridades no processo de inovação visando a melhorias diante da tônica que os projetos inovadores influenciam a geração de empreendedores respeitando as áreas sociais, ambientais e econômicas, ao lançar produtos que trazem melhorias sociais por meio de sua autoconfiança do que está produzindo.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante deste estudo, entende-se que as principais características de um indivíduo empreendedor inovador é ser criativo e crítico, buscar por inova-

ções, procurar pelo ideal e assim criar na prática o real, trazendo alternativas para enfrentar a flutuação de mercado e ser autoconfiante.

Contudo, para um indivíduo ser um empreendedor inovador é primordial que seja criativo para inovar e assim empreender frente a uma demanda de exigências que correm constantemente no mercado empreendedor.

Este levantamento de dados demonstra que empreender e inovar é uma característica do desenvolvimento pessoal do indivíduo que infere nas relações e nas iniciativas de tomadas de decisões, além de buscar pela autoconfiança, habilidades e atitudes. Sendo que à medida que compreendem o seu papel de inspirar e incentivar pessoas com seu propósito pessoal, coletivo e inovador consegue também influenciar o espírito empreendedor em outras pessoas.

Em relação ao comportamento do empreendedor inovador, observado na Incubadora Tecnológica, foi identificado que a principal característica de um indivíduo é ter coragem de assumir os riscos quando identifica uma oportunidade que pode não ser percebida por outras pessoas e assim buscar sempre meios de efetivar o que idealizou e empreender.

Assim, os motivos que o incentivam a inovar está na essência do inovador em desenvolver novos produtos e, em seguida, provar que é funcional no mercado consumidor.

## **REFERÊNCIAS**

CARVALHO, Luciano de Castro. ARAÚJO, Bianca A. G. Gonçalves de. Análise do comportamento inovador e perfil empreendedor dos alunos do ensino superior. VSINGEP Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. **Anais...** São Paulo – 20–21 e 22/11/2016

Dornelas, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo** (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier. 2008.

FILION, L. J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários—gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 34, n.2, p. 5–28, abr./jun., 1999.

FREEMAN, C. **Continental National and subnational innovation Systems Complementarity and economic growth**. [S. l.]: Research Policy, 2002.

LENZI, Fernanda. SANTOS, V Tania Casado, ROFRIGUES, Leonel Cezar. **Talento inovadores na empresa**. como identificar, Editora Saberes. SP. 2012.

MEURER, V.; PREVIDELLI, J. de J. **O empreendedorismo na área da saúde: prescrição alta ou UTI?** In: Encontro da Anpad, 2003, Anais. Rio de Janeiro, ANPAD, 2003. CD–ROOM.

PAIVA, F. G. de; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: **Encontro da Anpad**, 26, 2002, Salvador. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, CD–ROOM, 2002.

PAULINO, Alice Dias e ROSSI, Sonia Maria Morro. Um estudo de caso sobre Perfil Empreendedor –Características e traços de personalidade empreendedora. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 205–220.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, socialismo, democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2004.

SCIASCIA, S.; VITA, R. de. **The development of entrepreneurship research**. Milano: Liuc Papers, 2009. p. 1–19. (Serie Economia Aziendale, n. 19).

SEBRAE, N. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conhe%C3%A7ao-perfil-necess%C3%A1rio-ao-empendedor>. **www.sebrae.com.br**, 2015. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 17 jun 2017.

SOUZA, E. C. L. **Empreendedorismo**: da gênese à contemporaneidade. 4 EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005, p. 134–146.

TARTARI, J. et al. **A inovação nas organizações**: os fatores de recompensa como fomento da motivação intraempreendedora. IN: KM BRASIL 2014. Investigação profunda dos processos de conhecimento nas organizações. Anais eletrônicos... Florianópolis, set., 2014a. Disponível em: <<http://www.kmbrasil.com/anais/arquivos/trabalhos/7.pdf>>. Acesso em: 08 jun 2017.

## ANEXO

Questionário aplicado para o levantamento de dados na Incubadora Tecnológica. Na oportunidade, solicitamos autorização para que pudéssemos realizar a pesquisa por meio da coleta de dados de um questionário, contendo cinco questões objetivas para serem respondidas em relação a EMPREENDEDORISMO e INOVAÇÃO.

Queremos informar que o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade das pessoas participantes.

1 – O empreendedor agrega valor, sabe identificar oportunidades e transformá-las em um negócio lucrativo. Mas poucas pessoas são assim. **Diante disso, qual é a fórmula perfeita que resulta em um empreendedor visionário inovador?**

- ( ) Precisa ter iniciativa
- ( ) Ter respeito e organização
- ( ) Possuir confiança e autoconhecimento
- ( ) Ser criativo e crítico

2 – Os empreendedores inovadores enxergam o mundo com outros olhos ou “apofenia”. **O que se deve a isso?**

- ( ) Os empreendedores inovadores quando são destinados a alguma tarefa irão fazer de um jeito mais fácil;
- ( ) Os empreendedores inovadores buscam por inovações;
- ( ) Sempre procuram executar de maneira inteligente e otimiza todas as tarefas;
- ( ) Os empreendedores são obcecados por anotações e com isso não perdem suas ideias.

**3 – Em um ambiente empresarial como é visto o empreendedor inovador?**

- ( ) Pregam por perfeição, mas praticam progresso
- ( ) O empreendedor inovador preza pelas minúcias em um processo de criação
- ( ) Está à busca pelo progresso diário
- ( ) Procura pelo ideal e assim cria na prática o real.

**4 – No mundo dos negócios o empreendedor inovador aposta de que forma em suas alternativas de mercado?**

- ( ) Busca atuar em diferentes áreas
- ( ) Cria alternativas para enfrentar a flutuação de mercado
- ( ) Possui incontáveis negócios
- ( ) É gerador de uma única área de atuação no mercado

**5 – O que sustenta um empreendedor em momentos de decisões?**

- ( ) A autoconfiança
- ( ) A arrogância
- ( ) O medo
- ( ) As opiniões de outros empreendedores





# AVALIAÇÃO POR MEIO DO CERNE: UM ESTUDO DE CASO NAS EMPRESAS DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE MARINGÁ



**Laiz González de Toledo**

Graduada de Ciências Econômicas  
gt.laiz@hotmail.com

**Fernanda Helen Mansano**

Mestre em Ciências Econômicas  
fernanda.mansano@unicesumar.edu.br

**Marcelo Farid Pereira**

Doutorado em Engenharia da Produção  
faridmarcelo@gmail.com

## INTRODUÇÃO

Devido ao fenômeno da globalização, os mercados estão cada vez mais interligados e interdependentes e o mundo dos negócios, por sua vez, está totalmente influenciado pelas alterações que ocorrem nesse cenário. Para se abrir uma empresa, o Brasil, segundo dados do Banco Mundial, é o país mais lento entre os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), e isso se deve a alta burocracia. Além disso, de forma geral, manter uma empresa em operação é um grande desafio.

As micros e pequenas empresas estão em desvantagem em relação aos empreendimentos de grande porte, pois são mais vulneráveis aos problemas inerentes à atividade empresarial e às intempéries do mercado. Isso, em boa parte, se deve à inexperiência gerencial e à falta de conhecimento sobre o mercado em que atuam. Com isso, para apoiar a criação e o desenvolvimento desses empreendimentos, surgiram alguns mecanismos de apoio empresarial, como as incubadoras de empresas, que apesar de não garantirem a sobrevivência de um negócio, contribuem muito para o aumento de suas chances de sucesso.

Entre os diferentes tipos de incubadoras, existem aquelas que estão comprometidas com a criação de empresas cuja tecnologia representa alto valor agregado para os seus produtos, processos ou serviços, denominadas empresas de base tecnológica. As incubadoras de empresas de base tecnológica apoiam a criação e o desenvolvimento das empresas por meio da promoção da cultura de inovação, fator importante num mercado competitivo. A inovação, de acordo com a interação dada pela hélice tríplice, compreende-se ser resultante de um processo dinâmico e complexo de experiências nas relações entre ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento nas academias, nas empresas e nos governos.

A Incubadora Tecnológica de Maringá faz parte deste grupo e abriga 18 empresas, entre incubadas internas e externas e trabalha acerca de 16

nos no desenvolvimento de negócios inovadores. Para isso, tem investido em tecnologia, capacitação empresarial, empreendedorismo e abertura de novas empresas. Neste sentido, a incubadora procura trazer benefícios para o desenvolvimento regional, econômico e social de todos os envolvidos.

Todavia, mesmo com todo o suporte oferecido pelas incubadoras, algumas empresas vão à falência, seja por questões do mercado, seja por questões internas. Assim, faz-se necessário o acompanhamento de como seus indicadores de desempenho estão se comportando ao longo do tempo. Apurar essas informações permite que a empresa detecte seus pontos fortes e aqueles que ainda carecem de desenvolvimento, uma prática indispensável para o processo de tomada de decisões. Além disso, as incubadoras, diante dessas informações, podem avaliar se o processo de incubação está sendo satisfatório, e ainda se orientar para adotar as melhores estratégias que fortaleçam essas empresas.

Dessa forma, as Incubadoras de Base Tecnológica são importantes mecanismos no auxílio à criação e no desenvolvimento de empresas de base tecnológica, de modo que essas empresas possam se fortalecer e se desenvolver antes de entrarem efetivamente no mercado. Nesse contexto, a Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) juntamente com o Sebrae (Serviço Nacional de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) formularam uma metodologia que tornou possível o acompanhamento da evolução das empresas associadas às incubadoras e também que possibilita analisar o desempenho das incubadoras. A metodologia Cerne (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos) foi dividida em quatro partes: Cerne 1, Cerne 2, Cerne 3 e Cerne 4, sendo utilizada no presente trabalho o Cerne 1 que é a metodologia que permite a realização da análise das empresas incubadas.

Assim, com objetivo de verificar a aplicação da metodologia Cerne em empresas de base tecnológica, residentes na Incubadora Tecnológica de

Maringá, este trabalho foi dividido em seis partes compostos pelos seguintes itens: introdução, revisão de literatura dividida em dois capítulos, metodologia, análise dos resultados e conclusão.

## 2 INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

As incubadoras de empresas são ambientes considerados como mecanismos de incentivo à inovação e facilitador da transferência de tecnologia, definidos como um tipo de “*habitats de inovação*” pelo MCTI (Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação), as quais oferecem por meio de uma infraestrutura direcionada ao apoio das MPEs, suporte administrativo e assistência tecnológica, sendo capaz de desenvolver e propulsionar negócios de sucesso.

O processo de incubação é um fenômeno recente nos países em desenvolvimento, e apresenta-se em constante aprimoramento. A partir de 2005, as incubadoras do setor tradicional passaram a ser denominadas de incubadoras de empreendimento orientadas para o desenvolvimento local e setorial, onde residem empresas dedicadas à criação de empreendimentos para resolverem certas dificuldades em Arranjos Produtivos Locais (APLs) e cadeias produtivas, promovendo a economia solidária e dinamizando economias locais, agregando, dessa forma, inovação no seu âmbito econômico. Já as incubadoras de empresas de base tecnológica passaram a ser conhecidas como incubadoras de empresas orientadas para a geração e uso intensivo de tecnologia, nas quais residem as empresas de relação sólida com os núcleos de geração de conhecimento entre universidades e centros de pesquisa. (BIAGGIO, 2006).

De acordo com Vedovello e Figueredo (2005), os objetivos das incubadoras se ampliaram, tornando-as mecanismos-chave da infraestrutura tecnológica para a disseminação de atividades inovadoras no setor produtivo, assim como as Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, IEBTs, que atuam como um mecanismo para a transferência de tecnologia, e a interação

entre universidade, governo e o setor produtivo, (ETZKOWITZ, H.; LEYDES-DORFF, L., 2009). Neste contexto, pode-se verificar o consenso entre os autores de que as incubadoras de empresas são parte do sistema de inovação, caracterizadas como entidades promotoras de empreendimentos inovadores. Segundo o Glossário dinâmico de termos na área de Tecnópolis, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, publicado pela Anprotec (2002), há três definições para uma incubadora de empresas:

- a) Agente nuclear do processo de geração e consolidação de micro e pequenas empresas;
- b) Mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, empresas de base tecnológica ou de manufaturas leves, por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais;
- c) Agente facilitador do processo de empreendedorismo e inovação tecnológica para micro e pequenas empresas.

Para tanto, as incubadoras podem contar com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços e que, necessariamente, dispõe de uma série de serviços e facilidades descritos a seguir:

- Espaço físico individualizado para a instalação de escritórios e laboratórios de cada empresa admitida;
- Espaço físico para uso compartilhado, tais como sala de reunião, auditórios, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas, secretaria, serviços administrativos e instalações laboratoriais;

- Recursos humanos e serviços especializados que auxiliem as empresas incubadas em suas atividades, como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, engenharia de produção e propriedade intelectual, entre outros;
- Capacitação/formação/treinamento de empresário—empreendedor nos principais aspectos gerenciais, tais como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, gestão da inovação tecnológica, engenharia de produção e propriedade intelectual;
- Acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas (MANSANO, 2016).

Já para Plonski (2010), o conceito das incubadoras de empresas deve se consolidar como plataformas estratégicas, institucionais e operacionais para atuar, juntamente com seus parceiros – sociedade organizada, universidades e prefeituras – nas prioridades para o desenvolvimento das regiões e do país, por meio da promoção do empreendedorismo inovador. O mesmo autor afirmando também que as incubadoras de empresas podem assumir o papel de uma organização capaz de produzir, sistematicamente em grande escala, empreendimentos inovadores bem-sucedidos e atuar como eixo norteador para a implantação de programas, cujas bases estão fundamentadas na estratégia de ampliar a sua capacidade de atendimento, ao mesmo tempo em que é intensificada a qualidade dos resultados.

AAnprotec (2012) expressa que incubadoras de empresas têm o objetivo de oferecer suporte a empreendimentos inovadores e os mesmos possam

se desenvolver e se transformar em empreendimentos de sucesso. Segundo o Planejamento Estratégico da Anprotec, citado por Biaggio (2006), as incubadoras devem ter os seguintes objetivos: preencher os gargalos das cadeias produtivas; agregar valor nos APLs; ampliar o número de empreendimentos de um APL; aperfeiçoar o processo de planejamento e criação de negócios; atuar como um disseminador de informações e conhecimento e promover a substituição competitiva. No mesmo sentido, o PNI define os seguintes objetivos para uma incubadora de empresas: capacitação de empresário–empreendedor, estímulo da associação entre pesquisadores e empresários; criação de uma cultura empreendedora; geração de empregos; apoio à introdução de novos produtos, processos e serviços no mercado; promoção de agregação de conhecimento e a incorporação de tecnologias nas MPEs; redução da taxa de mortalidade de novas MPEs; consolidação de MPEs que apresentam potencial de crescimento e interação com instituições que desenvolvem atividades tecnológicas.

Os estudos realizados pela NBIA (2015) apontam que as incubadoras catalisam o processo de início e do desenvolvimento de um novo empreendimento, provendo aos empreendedores toda a *expertise* necessária para gerenciar suas empresas, estabelecendo redes de contatos e ferramentas que farão seus empreendimentos atingirem o sucesso. A NBIA ainda apresenta que uma incubadora de empresas deve oferecer, pelo menos, os seguintes serviços:

- Possibilitar ao empreendedor o desenvolvimento de uma rede de contatos, sempre encorajado pelo gerente da incubadora;
- Prover assistência técnica e gerencial aos incubados por intermédio de especialistas que trabalhem na própria incubadora ou via profissionais capacitados da comunidade;

- Auxiliar o empreendedor a conseguir financiamento para seu empreendimento, desde a elaboração do plano de negócios até a negociação com os investidores;
- Oferecer uma série de serviços aos incubados e também àquelas empresas filiadas à incubadora, mas não residentes.

Para Zedtwitz (2003), as incubadoras apresentam cinco características principais: acesso aos recursos físicos, como espaço administrativo, rede de computadores, segurança 24 horas; suporte administrativo por meio de secretária e recepção de serviços; acesso a recursos financeiros, tanto públicos quanto privados, como os de capital de risco (*Venture Capital*); suporte ao desenvolvimento empreendedor com orientações administrativas, contábeis e legais e *networks* permitindo o acesso entre empresas e agentes-chave focando o sucesso de suas empresas incubadas. Assim, a incubadora deve combinar todas essas cinco características, impossibilitando o seu desenvolvimento a somente uma característica.

Sob a ótica de um ambiente de inovação, autores como Nadas (1991), Lalkaka e Bishop (1996) descrevem que uma incubadora de empresas deve ser um ambiente com características de suporte administrativo centralizado, ou seja, uma estrutura compartilhada entre as empresas incubadas criando um clima cooperativo para o treinamento, suporte e desenvolvimento tanto de pequenas e médias empresas como dos empreendedores, tendo como objetivo auxiliar no crescimento de novas empresas. O autor complementa que uma incubadora de empresa é um mecanismo de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos, que mesmo após deixarem a incubadora (geralmente pelo prazo de 02 a 04 anos) são financeiramente viáveis e competitivas no mercado. Para Aranha (2002), as incubadoras de empresas, em especial as que estão ligadas a universidades, “são ambientes híbridos onde as dimensões científicas e empresariais encontram-se”. Essas incubadoras funcionam como um elo entre o conhecimento acadêmico e as atividades empresariais.



Dessa forma, as incubadoras promovem a interação universidade–empresa atuando como canais de transferência de tecnologias e conhecimentos, promovendo ciência, tecnologia e inovação que chegam à sociedade na forma de processos, produtos e serviços.

### **3 CERNE**

O modelo de gestão para incubadoras brasileiras foi lançado em parceria entre o Sebrae e a Anprotec em 2011 (ANPROTEC, 2014). Esse modelo tem por objetivo promover melhoria nos resultados das incubadoras, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos, pela criação de uma plataforma de soluções capaz de gerar sistematicamente, empreendimentos inovadores e de sucesso, estabelecendo uma base de referência para que incubadoras de diferentes áreas e portes possam reduzir o nível de variabilidade na obtenção de sucesso das empresas apoiadas.

Entende-se que a metodologia Cerne traz às incubadoras a padronização de seus processos, de forma a facilitar o gerenciamento e avaliação de seus indicadores para tornar a relação com suas empresas incubadas mais dinâmica e com resultados mais adequados. De acordo com o sumário executivo, elaborado pelo Sebrae e pela Anprotec (2014), o Cerne está estruturado sobre um conjunto de princípios, sendo estes: foco nos processos; responsabilidades; gestão transparente e participativa; desenvolvimento humano; sustentabilidade; ética; foco no empreendimento e a melhoria contínua.

Dessa forma, a partir de um descritivo de cada princípio pode-se ter que foco nos empreendimentos estabelece que as incubadoras devem estar sempre visando melhorias que envolvam os projetos por ela auxiliados; foco nos processos é o princípio que diz que o desenvolvimento das empresas incubadas depende das decisões tomadas pela incubadora, portanto a incubadora deve sempre ter um processo que influencie positivamente as empresas

incubadas; ética deve estar de acordo com os valores da sociedade; sustentabilidade que é o princípio que visa as incubadoras a serem, de acordo com a Anprotec e o Sebrae, economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta; responsabilidade em seus atos e omissões, ou seja, a incubadora é responsável por suas ações e responde por elas; a melhoria contínua deve existir para que cada vez mais as incubadoras cresçam e melhorem; desenvolvimento humano que é o princípio em que as incubadoras devem focar sempre no desenvolvimento pessoal tanto de seus gestores quanto de suas empresas incubadas, incentivando a autogestão e o autocontrole; e, por fim, a gestão transparente e participativa em que as ações da incubadora devem ser sempre transparentes e divulgadas a todos os empreendimento apoiados.

Assim, o modelo do Cerne abrange três níveis: empreendimento, processo e a incubadora. No empreendimento o foco está na geração e no desenvolvimento de novos projetos, visando à melhoria ao acesso a capital, melhoria dos produtos, desenvolvimento pessoal dos empreendedores, entre outras. No processo o foco é tornar viável a transformação de ideias em negócios. E na incubadora o foco é nos processos referente às finanças, às pessoas e ao relacionamento da incubadora com o seu entorno.

A partir desse cenário o modelo de gestão Cerne é então dividido em quatro partes: O Cerne 1 que diz respeito ao empreendimento; o Cerne 2 que está relacionado à incubadora; o Cerne 3 que trata da rede de parceiros; e o Cerne 4 que trata sobre a melhoria contínua, sendo o conjunto dessas etapas o alcance do objetivo de promover melhoria nos resultados das incubadoras assim como das empresas de base tecnológica.

## 4 METODOLOGIA

O procedimento para a coleta de dados consistiu na aplicação de um questionário proposto pelo Cerne 1 (Anprotec, 2014) para 18 empresas resi-

dentes na Incubadora Tecnológica de Maringá, realizado de novembro a dezembro de 2015 por meio de entrevista pessoal, configurando-se como uma amostragem não probabilística intencional que representa a população avaliada.

Já o método utilizado para a análise de dados das empresas incubadas consistiu em duas partes: a primeira parte foi utilizado o método de avaliação proposto pelo Cerne 1, o qual considera questões qualitativas de múltipla escolha sendo estruturadas por alternativas a partir de uma escala Likert<sup>1</sup>, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1** – Pontuação das alternativas

0	Processos/práticas inexistentes
1	Processos imprevisíveis, pouco controlados e reativos
2	Processos caracterizados por projeto e ações frequentemente reativas
3	Processos caracterizados para organização e são pró-ativos
4	Processos medidos e controlados
5	Processos com foco na melhoria contínua

Fonte: Anprotec (2014)

Assim, o conjunto dessas questões é dividido em quatro áreas: tecnologia, financeiro, mercado e gestão, e então comparadas aos valores determinados para o nível de incubação e para o nível ideal para graduação conforme as informações do Quadro 2.

1 A escala tipo Likert mede a atitude do sujeito somando ou calculando a média do nível selecionado para cada item (Ghiglione, 1993, p. 292)

**Quadro 2** – Valor máximo em cada cenário

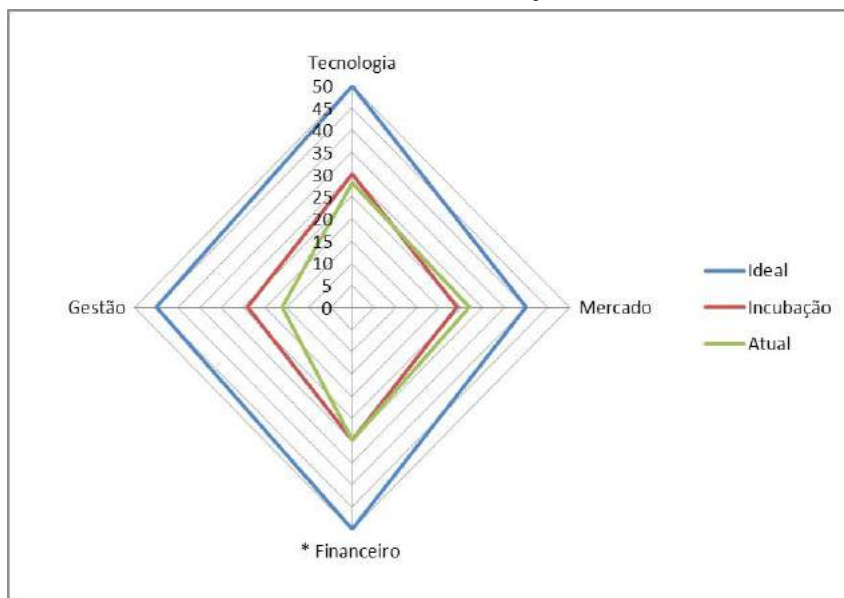
	Tecnologia	Mercado	Financeiro	Gestão
Ideal	50	40	50	40
Incubação	30	24	30	24

Fonte: Anprotec (2014).

Para se chegar ao valor atual da empresa avaliada em cada cenário é preciso somar os valores obtidos em cada conjunto de questões do respectivo cenário, conforme o valor da alternativa assinalada, apresentada no Quadro 1. Assim, como exemplo, o cenário “mercado” que tem um total de oito questões é avaliado para uma empresa que obtém quatro questões assinaladas na alternativa 1 e quatro questões assinaladas na alternativa 5, apresentando o total de 24 pontos ( $4 \times 1 + 4 \times 5 = 24$ ), ou seja, em comparação ao proposto pelo Cerne essa empresa estaria abaixo do nível de incubação (30). Nesse mesmo exemplo, se a empresa incubada tivesse todas as respostas assinaladas na alternativa 5, essa teria como resultado a pontuação no nível ideal do respectivo cenário, 40 ( $8 \times 5$ ). Essa composição do resultado é também utilizada para os cenários “tecnologia” e “gestão”, sendo que para o cenário “financeiro” o resultado apesar de ser obtido pelo mesmo método dos demais é multiplicado por dez por possuir apenas uma questão.

Conforme o modelo Mapa de Monitoramento, o somatório de cada aspecto representado no Quadro 2 é utilizado para formar o nível atual da empresa no Gráfico 1. Além disso, neste gráfico ficam evidentes os níveis ideal e de incubação propostos pelo Manual de Implementação.

**Gráfico 1 – Exemplificação**



**Fonte:** Elaboração dos autores a partir do modelo Mapa de Monitoramento – Anprotec (2014).

Nesse sentido, conforme o Manual de Implantação (CERNE, 2014) cada cenário tem o seguinte objetivo de avaliação:

**Monitoramento tecnológico** – avaliar se as empresas incubadas estão promovendo o desenvolvimento tecnológico e a inovação dos produtos, serviços e processos focados nos produtos ou serviços que possuem a partir dos seguintes itens: classificação; métodos e ferramentas; conhecimento; inovação e melhorias e riscos e gestão;

**Monitoramento financeiro** – avaliar se as empresas estão caminhando para promover o sucesso financeiro dos empreendimentos a partir dos seguintes temas: planejamento financeiro; plano de custo; plano de investimento; ferramentas; fluxo de caixa e dificuldades;

**Monitoramento do mercado** – avaliar se as empresas estão atuando para promover a ampliação do mercado de atuação por meio das seguintes questões: mercado de atuação; cliente; determinação de preço e produtos;

**Monitoramento da gestão** – avaliar o uso das modernas técnicas de gestão, como forma de ampliar a probabilidade de sucesso dos empreendimentos, buscando englobar os seguintes temas de gestão: profissionais; gestão de aquisições; planejamento estratégico; gestão do conhecimento; metodologia e estrutura.

Assim sendo, a situação esperada pela incubadora em relação à determinada temática é que:

- As empresas estejam no mínimo no nível 3 em todos os temas, ou seja, que obtenha a pontuação 30 ou busquem o próximo nível;
- Os empreendimentos incubados alcancem o nível 5, o qual resultará na graduação, nível esse que é atingido com 50 pontos.

Além disso, o questionário aplicado permite que sejam levantadas informações quantitativas referentes:

- Ao número de funcionários, de clientes e de fornecedores/parceiros: quantidade de cada uma das partes;
- Quem e de onde são os fornecedores: nome e localização geográfica dos fornecedores;
- Quem e de qual área são os parceiros: nome e área da pessoa física/jurídica;
- Produtos/projetos/serviços oferecidos: listar linha de produtos/serviços/projetos oferecidos ou grupos de produtos/serviços/projetos caso a linha total seja muito extensa.

A segunda parte da análise de dados consiste na aplicação de ferramentas estatísticas para as variáveis tanto qualitativas quanto quantitativas

do questionário. Desta forma, foi utilizado o *software* Stata 13 para compilação dos dados e então foram analisados a partir de características estatísticas como médias, desvio-padrão, mínimo e máximo assim como a identificação de correlação entre variáveis qualitativas e quantitativas, sendo a correlação uma medida padronizada da relação entre duas variáveis aleatórias indicando a força e a direção do relacionamento linear, a qual pode ser de quatro tipos: positiva, negativa, linear ou não linear, representada pela seguinte fórmula:

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

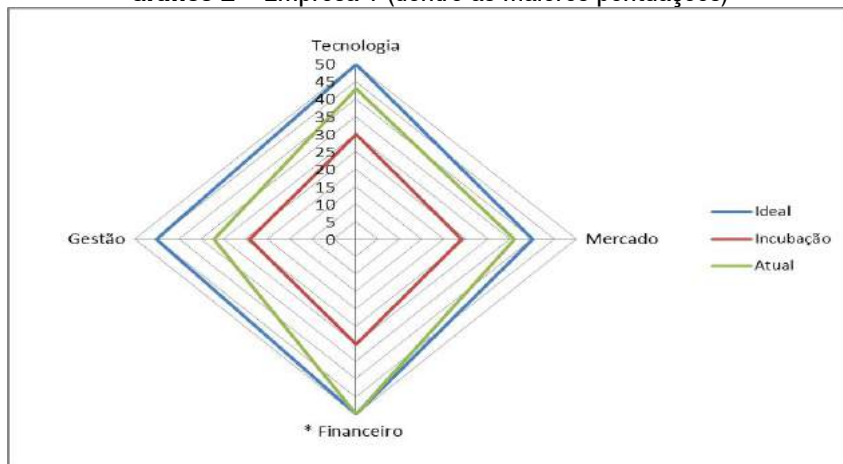
A qual se interpreta:

- 1) O valor de  $r$  estar sempre entre 1 e  $-1$ , ou seja  $1 \leq r \leq -1$
- 2) Se  $r$  está próximo de 1, há forte correlação positiva;
- 3) Se  $r$  está próximo a  $-1$ , há forte correlação negativa;
- 4) Se  $r$  está próximo de 0, não há correlação linear (SANTOS; SANTOS, 2009).

Logo, o presente artigo utiliza a aplicação de um questionário proposto pela metodologia Cerne e para a análise de dados aplica-se a própria metodologia como também utiliza da análise estatística.

## 5 RESULTADOS

Para exemplificar os resultados de cada empresa, bem como observar o nível que cada empresa se encontra em relação à metodologia Cerne, são apresentados os gráficos de duas empresas que obtiveram pontuações próximas ao nível ideal e de duas empresas que obtiveram pontuações abaixo do nível de incubação.

**Gráfico 2 – Empresa 1 (dentre as maiores pontuações)**

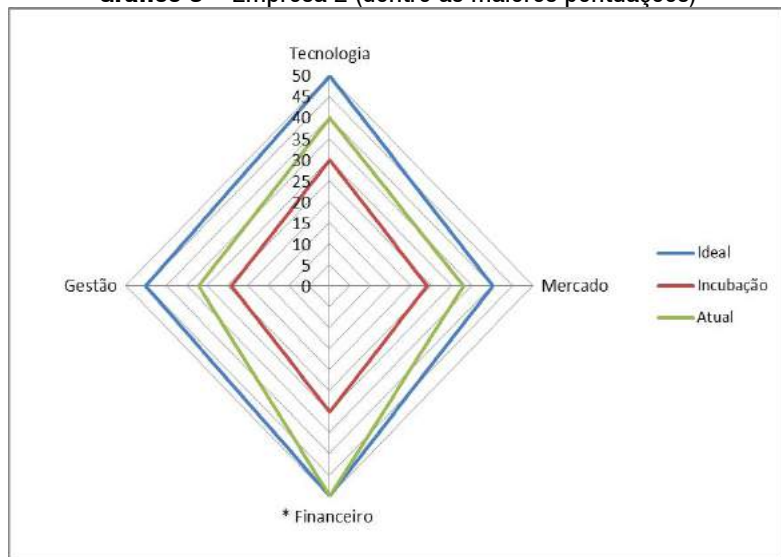
Fonte: Elaboração dos autores a partir do modelo Mapa de Monitoramento – Anprotec (2014).

A empresa 1 apresentou resultado superior ao nível de incubação no setor de gestão, tecnologia e mercado e pontuação equivalente ao nível ideal esperado no setor financeiro.

De acordo com as respostas obtidas, em relação à gestão, o aspecto com pontuação abaixo do nível de incubação é o de qualidade de vida. Os campos retenção de talentos, treinamento e capacitação obtiveram pontuação esperada para o nível de incubação. Para a área tecnológica, nota-se que os pontos que obtiveram a nota 3 (nível de incubação) foram viabilidade técnica e gestão de riscos.



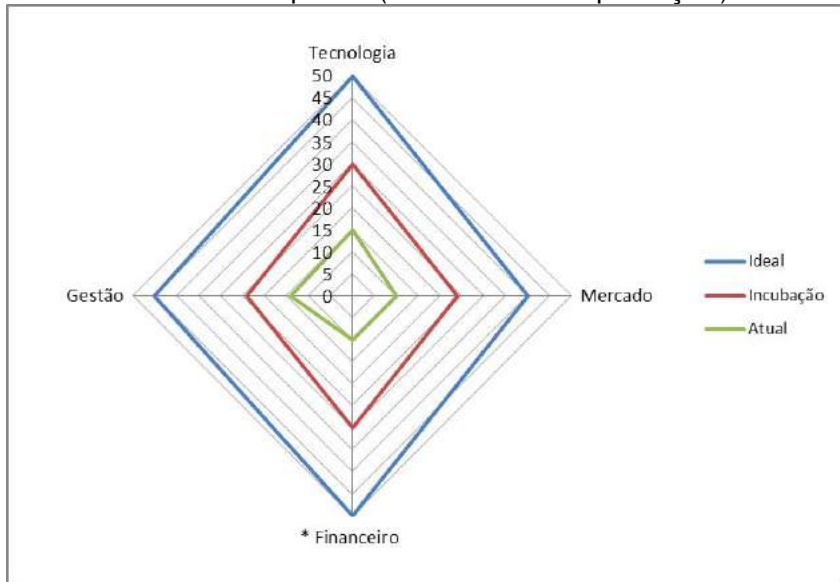
**Gráfico 3 – Empresa 2 (dentre as maiores pontuações)**



**Fonte:** Elaboração dos autores a partir do modelo Mapa de Monitoramento – Anprotec (2014)

Nota-se que a empresa 2 apresentou resultado superior ao nível de incubação no setor de gestão, tecnologia e mercado, e pontuação equivalente ao nível ideal esperado no setor financeiro.

De acordo com as respostas obtidas, em relação à gestão, o aspecto com pontuação abaixo do nível de incubação é o de treinamento e capacitação e o campo divisão e controle das atividades obteve pontuação esperada para o nível de incubação. Para a área tecnológica, nota-se que os pontos que obtiveram a nota 3 (nível de incubação) foram gestão de projetos, viabilidade econômico-financeira e tomada de decisão. Para o setor de mercado, os pontos que apresentaram pontuação menor do que a ideal para incubação foi prospecção de clientes e conhecimento dos clientes.

**Gráfico 4 – Empresa 3 (dentre as menores pontuações)**


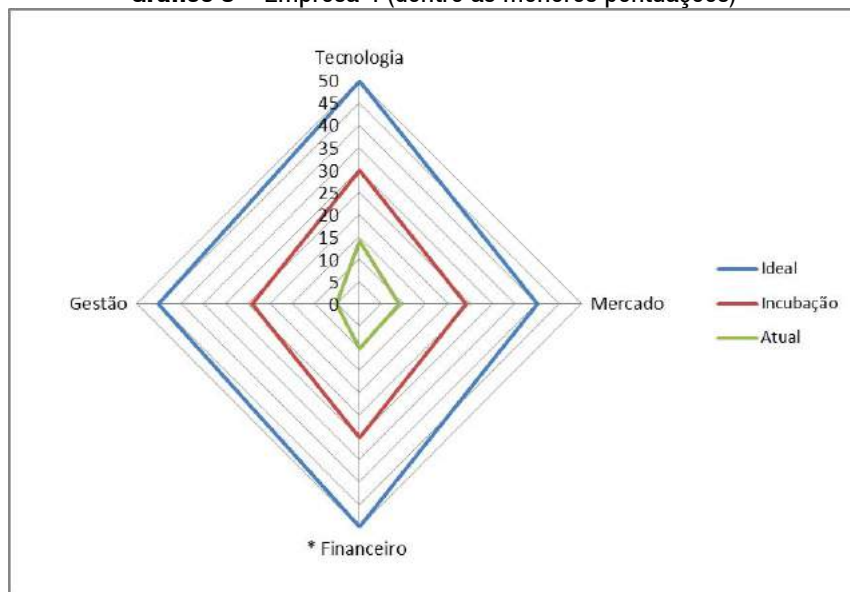
**Fonte:** Elaboração dos autores a partir do modelo Mapa de Monitoramento – Anprotec (2014)

Por outro lado, as duas empresas que estão nos menores níveis em todos os quesitos são apresentadas nos Gráficos 3 e 4. A empresa 3 apresentou resultado inferior à referência de incubação nos setores tecnologia, mercado, financeiro e gestão.

De acordo com as respostas obtidas, em relação à tecnologia, a baixa pontuação se deu pelos seguintes aspectos: gestão de projetos, viabilidade econômico–financeira, viabilidade técnica, gestão de riscos, tomada de decisão e gestão de conhecimentos. Para o setor de mercado, a pontuação ficou abaixo pelo que foi avaliado em estratégias de marketing, formação de preço, prospecção de clientes, canal de comunicação com o cliente e prospecção e relacionamento com parceiros/fornecedores. Em relação ao setor financeiro, a baixa pontuação ocorreu pelo que foi avaliado no controle financeiro. Para a

área de gestão, a baixa pontuação foi referente aos campos de planejamento estratégico, estrutura organizacional, recrutamento e seleção, qualidade de vida e divisão e controle de atividades.

**Gráfico 5** – Empresa 4 (dentre as menores pontuações)



**Fonte:** Elaboração dos autores a partir do modelo Mapa de Monitoramento – Anprotec (2014).

Por fim, a empresa 4 também não atingiu o nível de incubação em nenhum aspecto e apresentou resultados muito inferiores à referência de incubação nos quatro setores sendo que zerou no quesito gestão.

Além disso, com o objetivo de utilizar instrumentos complementares para o aperfeiçoamento das análises, foram aplicadas ferramentas estatísticas para os dados levantados pelo questionário proposto pela metodologia Cerne, conforme observados nas Tabelas 1 e 2:

**Tabela 1** – Resultados das questões qualitativas aplicadas as EBT's

<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio–padrão</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Tecnologia	30,33	9,311	14	43
Mercado	23,94	7,937	9	36
Financeiro	25,00	13,82	10	50
Gestão	21,22	8,619	5	33

Fonte: Elaboração dos autores

Nº de obs: 18

Conforme apresentado na Tabela 1, o resultado dos cenários tecno–logia, mercado, financeiro e gestão é no quesito tecnologia, a média das empresas incubadas atingiu o nível de incubação (30,00), conforme mencionado na metodologia, com pontuação de 30,33, porém tendo em vista o elevado desvio–padrão, pode–se dizer que por meio das notas de mínimo e máximo encontra–se que algumas empresas não atingiram esse nível (pontuação abaixo de 30,00) e outras se apresentaram próximas do nível ideal (50,00).

Para o aspecto de mercado, a média das empresas incubadas não atingiu o nível de incubação, tendo 23,94 de pontuação, sendo que a partir de um desvio–padrão menor, isso representa que em média as empresas estão em um mesmo padrão em relação ao nível atual, visto que a maior pontuação atingida esteve pouco acima do nível de incubação (36,00).

Da mesma forma que o aspecto anterior, o tema financeiro apresentou uma média de 25,00, o qual também não atingiu o nível de incubação e apresentou o maior desvio–padrão dentre os quatro temas, o que é explicado pelo método que é calculada a pontuação desse tema. A partir das pontuações de mínimo e máximo é notável que já há empresas no nível ideal.

Sobre a gestão, tem–se a menor das médias, atingindo a pontuação de 21,22, não atingindo, portanto, o nível de incubação em média das empre–

sas incubadas. Nesse aspecto o desvio–padrão também está elevado o que indica grande variação de resultado entre as empresas avaliadas.

**Tabela 2** – Características das variáveis quantitativas

Variável	Média	Desvio–padrão	Min	Max
Funcionários	4,777	2,340	1	9
Clientes	3,283	5,459	0	200
Fornecedores	7,444	6,581	1	30
Prod. Mercado	2,00	1,909	0	7
Prod. Desenvolvido	2,722	4,055	0	17

Fonte: Elaboração dos autores  
Nº de obs: 18

De acordo com a Tabela 2, pode–se verificar que em média o número de funcionários das empresas foi de 4,777, o número de clientes 3,283, o número de fornecedores 7,444, o número de produtos no mercado 2,00 e de produtos em desenvolvimento de 2,722. Sobre o desvio–padrão é notável que os maiores valores estão relacionados às variáveis clientes e fornecedores, o que é explicado pela diferença na área de atuação das empresas, ou seja, as empresas que não são da área de TI (tecnologia de informação) foram as que apresentaram maiores números de clientes e fornecedores.

De forma geral, com base no resultado das questões quantitativas foi possível avaliar se havia alguma correlação entre os itens tecnologia, mercado, financeiro e gestão de todas as empresas incubadas, apresentado conforme a Tabela 3.

**Tabela 3** – Correlação entre as variáveis quantitativas e qualitativas

	Funcionários	Clientes	Fornecedores	Produto no mercado	Produto em desenvolvimento	Meses
Tecnologia	0,0495	<b>0,3370</b>	-0,1667	-0,1720	-0,0644	-0,2049
Mercado	0,2716	<b>0,5068</b>	-0,0806	0,2561	-0,1906	-0,1640
Financeiro	0,2181	<b>0,3261</b>	-0,3167	0,3787	-0,3514	-0,3477
Gestão	0,2038	<b>0,5461</b>	0,0904	0,0250	-0,0553	-0,0140

**Fonte:** Elaboração dos autores

Nº de obs: 18

Com os dados apresentados na Tabela 3, pode-se observar que as variáveis “funcionários” e “clientes” foram as que apresentaram correlações positivas em todos os quesitos de avaliação da metodologia Cerne, aplicadas a 18 empresas incubadas, ou seja, quanto maior o valor da correlação maior é a associação entre os termos analisados. Nesse sentido, a variável “clientes” foi a que apresentou as maiores correlações, ou seja, o resultado do cenário “gestão” está em mais de 50% correlacionado à variável “clientes”, o que significa que um aumento no número de clientes poderá elevar o valor do cenário em questão – a variável “funcionários”. Ainda nesse sentido, a variável “produto no mercado” que representa a quantidade de produtos de cada empresa já lançados, apresentou correlação negativa em relação a apenas a variável “tecnologia”, ou seja, variações positivas nesse quesito poderão diminuir o valor do cenário “tecnologia”. Outro resultado obtido foi que o período de incubação, verificado pela variável “meses” e a variável “produto em desenvolvimento” apresentaram correlações negativas em todos os cenários da metodologia, com isso, aumentos nessas variáveis poderão diminuir os valores de cada empresa nos cenários tecnologia, mercado, financeiro e gestão.

Para concluir, os resultados obtidos de cada questionário aplicado às empresas incubadas indicaram que 50% das empresas, quando analisado o

financeiro, estão com índice igual ou superior ao índice desejável para empresas incubadas. Outro quesito analisado foi o mercado, que dentre as empresas pesquisadas, 55% estão no nível de incubação ou acima desse nível. A tecnologia foi a que apresentou o maior índice de empresas acima do esperado, sendo que 66% estão iguais ou acima do valor mínimo estipulado, enquanto que a gestão apresentou o menor número de empresas com dificuldades nesta área, sendo que apenas 44% das empresas estão no nível de incubação ou acima dele. De forma geral, metade das empresas incubadas estão no mesmo nível de desenvolvimento, sendo que nenhuma empresa está no nível ideal em todos os quesitos e apenas três empresas incubadas estão acima do nível de incubação em todos os quesitos avaliados.

## **6 CONCLUSÃO**

A metodologia proposta pela Anprotec e Sebrae – Cerne tem por objetivo fomentar nas incubadoras a implementação de um modelo de gestão de maturidade, sendo o Cerne 1, utilizado nesse trabalho que visa à criação de uma plataforma de soluções de forma a ampliar a capacidade da incubadora em gerar, sistemicamente, empreendimentos inovadores bem-sucedidos.

Para este estudo foi aplicada a metodologia Cerne em empresas de base tecnológica residentes na Incubadora Tecnológica de Maringá. Dessa forma, pretende-se avaliar qual a sua contribuição para a tomada de decisão dos empreendedores também dos dirigentes da incubadora. Os resultados obtidos indicaram que a metodologia aplicada fornece uma perspectiva do nível em que se encontram as empresas incubadas em quesitos como tecnologia, mercado, gestão e financeiro. Assim sendo, a gestão da incubadora tem um diagnóstico de como se encontram as empresas.

Os resultados obtidos indicaram que 50% das empresas incubadas, quando analisado o financeiro, estão com índice igual ou superior ao índice

desejável para as empresas incubadas. Outro quesito analisado foi o mercado, que dentre as empresas pesquisadas, 55% estão no nível de incubação ou acima desse nível. A tecnologia foi a que apresentou o maior índice de empresas acima do esperado, sendo que 66% estão iguais ou acima do valor mínimo estipulado, enquanto que a gestão apresentou o menor número de empresas com dificuldades nesta área, e apenas 44% das empresas estão no nível de incubação ou acima dele.

Além da metodologia Cerne foi realizada uma análise estatística para os dados qualitativos e quantitativos com o objetivo de complementar a análise gráfica. A análise complementar foi desenvolvida pelos autores, a qual forneceu uma visão geral das variáveis com relação à média e à correlação entre essas variáveis. Como, por exemplo, a variável clientes obteve 0,3370 de correlação com a variável tecnologia, 0,5068 com a variável mercado, 0,3261 com a variável financeiro e 0,5461 com a variável gestão.

Dessa forma, com base nos resultados das questões qualitativas e quantitativas o resultado da correlação dessas variáveis apresentou que as variáveis “funcionários” e “clientes” foram as únicas que apresentaram correlações positivas em todos os quesitos de avaliação. Já a variável “produto no mercado” apresentou correlação negativa em relação a apenas a variável “tecnologia. Quanto às variáveis “meses” e “produto em desenvolvimento” apresentaram correlações negativas em todos os cenários da metodologia, assim, correlações positivas representam que aumentos nas variáveis quantitativas resultam em aumentos nas variáveis qualitativas, sendo que quanto maior a correlação maior é a associação entre essas variáveis.

Além disso, foi possível verificar que em média as empresas residentes na Incubadora Tecnológica de Maringá estão no nível de incubação, pois atingiu a pontuação de 30,33 em relação ao cenário tecnologia, conforme estabelece a metodologia Cerne 1. Por outro lado, ao analisar a média em relação aos cenários mercado, financeiro e gestão em média as empresas



apresentaram—se abaixo do nível de incubação, com pontuações de 23,94, 25 e 21, respectivamente. Além disso, a respeito das variáveis quantitativas foi verificado que em média o número de funcionários das empresas foi de 4,777, o número de clientes 3,283, o número de fornecedores 7,444, o número de produtos no mercado 2,00 e de produtos em desenvolvimento de 2,722.

Portanto, a metodologia Cerne mensura os aspectos de cada empresa incubada e os dados obtidos revelam para a incubadora a situação em que se encontram as empresas. A partir disso, esse trabalho pode sugerir para trabalhos futuros a identificação dos pontos que mais contribuíram para que as empresas estejam no nível 3, de incubação e, assim, procurar as providências que podem ser tomadas para elevar as pontuações das empresas e para que elas possam chegar no nível 5, de graduação, melhorando a situação das incubadoras que utilizarão dessa metodologia para avaliar e tomar decisões sobre as empresas incubadas, visto que a metodologia não identifica esses pontos.

## REFERÊNCIAS

ANPROTEC, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Glossário dinâmico de termos na área de Tecnópolis, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. 2002. Disponível em: <<http://www.ufal.edu.br/empreendedorismo>>. Acesso em Fevereiro 2016.

\_\_\_\_\_. **Estudo, Análise e Proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil. Relatório Técnico**. 2012. Disponível em: <[http://www.ANPROTEC.org.br/ArquivosDin/Estudo\\_de\\_Incubadoras\\_Resumo\\_web\\_22-06\\_FINAL\\_pdf\\_59.pdf](http://www.ANPROTEC.org.br/ArquivosDin/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf)>. Acesso em Fevereiro 2015.

\_\_\_\_\_ **CERNE – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos/ Associação Nacional de Entidade Promotora de Empreendimentos Inovadores.** – 3. Ed – Brasília: ANPROTEC, 2014.

ARANHA, J. A. et al. **Modelo de Gestão para Incubadora de Empresas:** implementação do modelo de gestão para incubadora de empresas. Rio de Janeiro: Rede de Tecnologia do Rio de Janeiro, 2002. 17 p.

BIAGGIO, L. A. **Incubadoras de Empreendimentos orientados para o Desenvolvimento Local e Setorial Planejamento e Gestão.** Brasília: ANPROTEC: SEBRAE, 2006. 21 p.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. **The Dynamics of innovation: From national systems and “mode 2” to a Triple Helix of University–Industry–Government.** Issue of Research Policy 29(2). 2009. 109–123 pp.

LALKAKA, R.; BISHOP, J. **Business incubator in economic development. An initial assessment in industrializing countries.** United Nations Programme: Nova York, 1996.

MANSANO, F.H. **Avaliação das incubadoras de empresas de base tecnológica do Paraná a partir de um modelo proposto.** 2016. 100 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Econômicas, **Universidade Estadual de Maringá**, Maringá, 2016.

MCTI – MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. **Incubadoras de empresas: processo de incubação e programas de incentivo à inovação tecnológica.** 2015. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>>. Acesso em Fevereiro 2016.

NADAS, G.; NORDTVEDT, E.; VINTURELLA, J. **Business Incubation and the Small Business Institute: A Case Study**. JEDCO Enterprise Center, 1991.

NBIA – NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION. 2000. Disponível em: <www.nbia.org> Acesso em Janeiro 2016.

PLONSKI, G. A. **Inovação na empresa O papel dos parques tecnológicos e das incubadoras de empresas**. v. 04, p. 155, 2010.

SANTOS, A. S. SANTOS, E.S. **Correlação e regressão estatística**. Universidade Federal da Bahia, Instituto de Matemática, Maio, 2009.

SEBRAE–SP, Serviços de Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003–2005**.

VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. N. Incubadora de Inovação: Que nova espécie é essa? **Revista ERA–Eletrônica**. 2005. Disponível em: <www.rae.com.br/eletronica>. Acesso em Agosto 2017.

ZEDTWITZ, M. Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 3, n. 1/2, 2003.



# EMPREENDEDORES NO CONTEXTO DA ECONOMIA COLABORATIVA: ESTUDO DE CASO COM EMPREENDEDORES DE ESPAÇOS DE COWORKING DA CIDADE DE MARINGÁ-PR



**André Ferreira de Souza**

Pós-graduado em MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Negócios  
andreadmanager@hotmail.com

**Haroldo Yutaka Misunaga**

Mestre em Administração  
hym82@bol.com.br

## INTRODUÇÃO

A crise econômico–financeira que atingiu o mundo em 2008 ocasionou várias dificuldades e fez com que as pessoas repensassem o consumo, pois havia escassez, principalmente de dinheiro, para a aquisição de bens e serviços. Diante disso, emergiu uma nova forma de consumo pautada no compartilhamento e na colaboração dos envolvidos (BOTSMAN; ROGERS, 2011). Desde então, a economia colaborativa assumiu várias formas atingindo inicialmente grandes centros e que agora se expande globalmente para todas as regiões.

Nesse sentido, o *coworking* se mostra como uma modalidade da economia colaborativa. O sistema de *coworking* adentra no cenário organizacional com o intuito de substituir os escritórios privados por salas compartilhadas por diversos usuários. Ou seja, as pessoas e organizações possuíam ou trabalhavam em escritórios formais nos quais arcavam com custos elevados de manutenção da infraestrutura (por exemplo, aluguel, água, energia elétrica etc.) e também havia o “engessamento” dessa estrutura, ou seja, apenas pessoas daquela organização poderiam ter acesso direto a ela. Desta forma, o sistema de *coworking* atrai a atenção de pessoas interessadas em utilizar uma estrutura formal de trabalho sem ter que arcar com a “imobilização” dessa estrutura. Além disso, a possibilidade de conhecer outros usuários e ampliar sua rede de contatos é outro grande atrativo desse sistema de escritório colaborativo.

Diante disso, este trabalho teve como objetivo investigar o empreendedorismo no contexto da economia colaborativa por meio da análise de como tiveram início e de que forma estão organizados e estruturados os espaços de *coworking* da cidade de Maringá–PR sob a ótica de seus empreendedores. Assim, compreender esse modelo de negócio, relativamente novo no Brasil e em Maringá–PR e entender sua estrutura e funcionamento. E, a partir disso, responder a seguinte questão de pesquisa: há tendência de consolidação e

crescimento de modelos de negócios pautados na economia colaborativa na cidade de Maringá–PR, a partir da visão de empreendedores que já atuam nesse modelo de negócio?

## **2 METODOLOGIA**

O presente trabalho é uma pesquisa de caráter qualitativo exploratório. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013) a pesquisa qualitativa tem caráter mais interpretativo sendo que a amostra, a coleta e análise dos dados são feitas de maneiras simultâneas. Segundo esses autores, a pesquisa qualitativa tem o intuito de analisar o ambiente a ser estudado e criar, a partir dessa análise, interpretações acerca do fenômeno estudado.

Ainda segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), o pesquisador tem papel fundamental na pesquisa qualitativa. É o pesquisador que atuará como observador do fenômeno estudado, que realizará as entrevistas, analisará registros históricos e construirá, a partir desses itens, uma análise flexível e subjetiva acerca do fenômeno estudado.

Quando o tema abordado é pouco estudado ou conhecido realiza-se a pesquisa exploratória, para que se possa conhecer melhor e disseminar e ajudar novas pesquisas sobre o assunto (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com proprietários de escritórios de *coworking* da cidade de Maringá–PR. Foi realizado um mapeamento dos escritórios de *coworking* existentes na cidade e, a partir disso, seus proprietários foram contatados para que pudesse ser agendada entrevista. Ao todo foram mapeados três espaços de *coworking* em funcionamento na cidade. Os proprietários foram contatados por telefone e as entrevistas foram agendadas e realizadas no mês de novembro de 2016.

Foi elaborado um roteiro de entrevista para conduzir a entrevista e obter dados para a pesquisa. Foi solicitado autorização para gravação do áudio

das entrevistas por meio da assinatura de um protocolo ético de entrevistas. Todos os entrevistados concordaram em gravar as entrevistas e dispor os dados para que o trabalho pudesse ser realizado. Além disso, também autorizaram a utilização dos nomes e marcas dos espaços de *coworking*. Foram gerados arquivos em formato mp3 com o áudio das gravações. Os áudios foram transcritos utilizando-se o software Microsoft Word, versão 2013, gerando 19 páginas de texto transcrito.

A análise dos dados foi feita utilizando-se a técnica de análise do discurso. A análise do discurso, conforme Bauer e Gaskell (2012), evidencia dados a partir da leitura cética das entrevistas com o intuito de obter padrões nos dados de forma a analisar semelhanças e diferenças entre eles.

### **3 COLABORAÇÃO, COLABORATION OU SHARING**

Bastante em evidência, a economia colaborativa ocupa posição de destaque nas discussões acadêmicas e organizacionais no atual contexto organizacional e social. A economia colaborativa, também denominada de colaboração ou *sharing* (do inglês, compartilhar), é resultado que supera a geração de valor econômico, tendo essa busca de resultado pautada na maior interação entre os participantes da economia colaborativa com a sociedade em geral (PORTER; KRAMER, 2011). Entretanto, de acordo com Porter e Kramer (2011), não se deve confundir economia colaborativa com filantropia ou responsabilidade social – está diretamente relacionada com uma economia sustentável e não baseada em atos consumistas ou puramente financeiros.

Nesse sentido, Botsman e Rogers (2011) afirmam que a economia colaborativa vai além do atendimento das necessidades e desejos das pessoas fazendo com que isso ocorra de maneira sustentável. Esta nova forma de se fazer economia tenta tornar o capitalismo mais consciente e menos impulsivo no que se refere ao consumo. (ENDEAVOR BRASIL, 2016).



Para Botsman e Rogers (2011), o pensamento coletivo e colaborativo remonta à época paleolítica. Pessoas se agrupavam para compartilhar os alimentos por meio da caça ou colheita. Assim, constatavam que quando atuavam em conjunto havia maior facilidade de obter os alimentos que desejavam. Isso se estendeu à época dos babilônios, com o cooperativismo, em que ocorriam trocas e compartilhamento de equipamentos para o plantio (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

Entretanto, com a evolução da sociedade, o pensamento coletivo deu lugar ao pensamento individualista, especialmente com o desenvolvimento do capitalismo. Tal fenômeno foi vivenciado de forma mais intensa a partir da década de 1950, considerado o ápice do consumismo baseado em marcas, rótulos e grandes corporações. Porém, essa realidade foi sendo remodelada, principalmente pela popularização da tecnologia e da internet e a ampliação dos meios de comunicação, acesso à informação e interação entre as pessoas (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

O desenvolvimento tecnológico abriu caminho para uma das primeiras formas de ambiente colaborativo: o *open source*, código aberto. Em 1998, de acordo com Alecrim (2016), o código aberto surgiu de um movimento que desejava o *software* livre. A intenção do surgimento desse tipo de *software* era a de torná-lo mais flexível e, principalmente colaborativo, de forma que os usuários pudessem colaborar entre si para promover melhorias e atualizações do *software* (ALECRIM, 2016).

Mais recentemente, outro fenômeno ligado ao fortalecimento da economia colaborativa por meio do uso da tecnologia foi o surgimento da Web 2.0. A popularização do acesso e considerável melhoria da qualidade de conexão permitiu que a internet se tornasse mais dinâmica e interativa. Isso resultou na descentralização de informações por meio do seu compartilhamento bem como a possibilidade de as pessoas colaborarem e compartilharem dados e informações com outras pessoas (BENKLER, 2006 *apud* MESQUITA, 2016).

Para Botsman e Rogers (2011), a economia colaborativa tem quatro princípios importantes: massa crítica, capacidade ociosa, crença no bem comum e confiança entre desconhecidos, sendo que tais princípios possuem mesmo grau de importância. De acordo com esses autores, massa crítica representa a parte analítica do ser, ou seja, o papel desempenhado pelo indivíduo na relação de troca. Esse princípio possui duas vertentes: a primeira é a escolha, em que são permitidas ao indivíduo múltiplas alternativas de escolha sem perda de informações ou qualidade. A segunda vertente refere-se à prova social em que se forma o senso crítico do indivíduo acerca das suas escolhas e que servirá de base para estimular novos indivíduos a também fazer a mesma escolha (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

A da capacidade ociosa diz respeito ao segundo princípio da economia colaborativa apontado por Botsman e Rogers (2011). Nesse princípio, ocorre a realização daquilo que não está sendo utilizado, ou seja, aquilo que é ocioso e sem valor passa a ter valor e uso quando compartilhado, de maneira colaborativa. Isso permite a diminuição considerável de impulsos e, consequentemente, da cadeia consumista.

O terceiro princípio da economia colaborativa trata da crença nos bens comuns. Para Botsman e Rogers (2011), o coletivo deve sobressair-se ao individual sem prejudicá-lo. Por fim, destaca-se o quarto princípio que se refere à construção da confiança entre desconhecidos. O indivíduo compartilha algo com alguém totalmente estranho. Mas esse compartilhamento ocorre sem tipo algum de fiscalização formal. O que importa, nesse caso, é a divulgação das experiências de compartilhamento que possam assegurar a outros interessados a confiança necessária (e informal) para adentrarem nesse sistema colaborativo.

Esses quatro princípios sustentam a geração de uma rede comparilhada em que indivíduos estão dispostos a compartilhar um bem ocioso que possuem (tangível ou intangível) com vistas à geração de bem comum entre os

participantes. Essa troca não se pauta em regras formais e permite a criação de um sentimento de bem comum que sustenta toda a lógica da economia colaborativa. E, com isso, acaba por arrebanhar novos adeptos para essa modalidade de consumo. Nessa nova lógica do consumo, de acordo com Denoun e Valadon (2016), a posse do bem dá lugar a uma era de acesso, ou seja, enfatiza-se a dimensão funcional em detrimento à dimensão simbólica do bem.

Assim, a economia colaborativa possibilitou o surgimento de diversas modalidades de troca e compartilhamento de bens. Dessa forma, emergiram, de acordo com Botsman e Rogers (2011), três sistemas de consumo colaborativo: sistema de serviços de produtos, mercados de redistribuição e estilos de vida colaborativa. De acordo com esses autores, o sistema de serviços de produtos ocorre quando o consumidor busca utilizar um produto, mas sem a necessidade de comprá-lo. Gera-se com isso a diminuição dos desperdícios e o melhor uso dos recursos naturais (GONSALEZ, 2016).

Em relação ao mercado de distribuição, Botsman e Rogers (2011) afirmam que se trata de um sistema de compartilhamento que foi impulsionado graças às redes sociais. As redes permitem que as pessoas compartilhem objetos que não usam com outros que necessitam ou que possam redistribuir de forma gratuita ou paga, ou troca ou até um misto de todos.

O terceiro sistema de consumo colaborativo, definido por Botsman e Rogers (2011), diz respeito ao estilo de vida de cooperação. De acordo com esses autores, o estilo de vida colaborativo trata de toda uma cultura de compartilhamento e cooperação entre indivíduos. Tal sistema de consumo de bens e serviços se tornou atrativo uma vez que se disseminou por meio da internet, criando uma rede de relacionamentos e de conectividade social. A democratização por meio da internet fez com que o estilo de vida colaborativo se popularizasse em diversos sistemas sociais, tornando-se natural em diferentes situações do cotidiano das pessoas (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

Diante disso, percebe-se que a economia colaborativa tem se destacado principalmente no que se refere a apresentar novas formas de consumo

pautadas principalmente na relação entre pessoas e bens sem a necessidade obrigatória da posse do bem ou de questões envolvendo o consumo em excesso. Essa nova relação de consumo baseia-se principalmente na cooperação e no compartilhamento, destacando-se então, as modalidades de *crowdsourcing*, *crowdfunding* e o *coworking*, este último, objeto de estudo deste trabalho.

O termo *crowdsourcing* foi cunhado em 2006 pelos editores da revista Wired, Jeff Howe e Mark Robinson. Eles fundiram as palavras *crowd*, (multidão) e *outsourcing* (terceirização), para referir-se a uma nova forma de organização social em que as pessoas buscam ajudar-se mutuamente para resolverem problemas ou criar novas ideias. Para tanto, podem fazer uso de plataformas físicas ou da internet sendo este o meio mais comum (ENDEAVOR BRASIL, 2016).

No *crowdsourcing*, de acordo com Silvestre (2011), as pessoas podem buscar soluções para as dificuldades. Esses problemas podem estar relacionados com as mais diversas situações do cotidiano, seja de caráter pessoal ou organizacional. Pode ocorrer, por exemplo, antes do lançamento de um produto ou de uma logomarca, a realização de pesquisas para saber se haverá aceitação do produto ou se dentre diversas logomarcas qual a que mais agradará o público. Tais pesquisas farão uso da internet e plataformas *online*, sendo um mecanismo que utiliza o capital humano e voluntário de uma forma coletiva para solucionar problemas (ENDEAVOR BRASIL, 2016).

O *crowdfunding* é outra categoria da economia colaborativa bastante em evidência atualmente. Diz respeito a uma forma de financiamento coletivo. De acordo com Periard (2011), o *crowdfunding* surgiu principalmente por dificuldade que muitas pessoas tinham de obter financiamento para projetos muito específicos, desde financiamentos a ideias de novos negócios até eventos culturais. Desta forma, o *crowdfunding* torna-se uma modalidade de financiamento coletivo que contempla vários segmentos e também os mais variados valores (quantidade em dinheiro) a serem financiados.

A internet foi responsável por disseminar e impulsionar essa modalidade de financiamento coletivo. Assim, o sistema de *crowdfunding* passa a ser conhecido como uma “vaquinha” *online* em que pessoas se organizam coletivamente para colaborar com e financiarem projetos coletivos divulgados em plataformas para este fim na internet (SEBRAE, 2016).

No sistema de *crowdfunding*, o detentor de uma ideia para criação de um novo produto ou serviço ou tipo de negócio que necessita de financiamento busca uma dentre as diversas plataformas *online* de *crowdfunding*. Nela, a ideia ou projeto é descrito e disponibilizado sendo necessário especificar quanto em dinheiro será preciso para viabilizar a concretização dessa ideia ou projeto. Estabelece-se então uma meta financeira de arrecadação. A partir disso, pessoas cadastradas na plataforma e que se identifiquem com a ideia ou projeto e tenham interesse em financiá-lo passam a fazer doações de quantias em dinheiro. Não há exigência de valor mínimo ou máximo para as doações. O retorno do investimento ocorre por meio de recompensas simbólicas ou mesmo o recebimento do produto ou serviço ofertado pelo detentor da ideia ou projeto. Caso a meta financeira estabelecida seja atingida, o detentor da ideia recebe todo o valor arrecadado junto aos colaboradores descontando-se apenas um percentual destinado à comissão da plataforma que possibilitou o financiamento. Caso a meta estabelecida não seja atingida, o dinheiro doado é devolvido aos colaboradores para que possam reinvesti-lo em outros projetos (MOREIRA, 2011).

### 3.1 COWORKING

De acordo com Sebrae (2016), o *coworking* é um tipo de escritório compartilhado. Ou seja, várias pessoas, que podem ser de empresas, atividades comerciais, atuação profissional, diferentes, compartilham o mesmo espaço físico para exercer suas atividades de trabalho. Esses escritórios com-

partilhados são utilizados por pessoas e empresas que desejam otimizar seus custos e melhorar seu desempenho organizacional. Além disso, ao compartilhar a estrutura física do escritório com outras pessoas, os usuários do sistema de *coworking* tem a oportunidade de interagir com outras pessoas, trocar experiências e ampliar a rede de contatos (*networking*). Com isso, é possível que os usuários do sistema de coworking possam conquistar maior visibilidade dos seus negócios (SEBRAE, 2016).

O termo foi utilizado pela primeira vez em um trabalho que tratava da colaboração mediada por computadores e novas tecnologias, como a internet, em 1999 por Bernie DeKoven (WIKI COWORKING, 2016). A definição de *coworking*, como é conhecida atualmente e que trata do uso de espaços físicos por trabalhadores independentes, foi cunhada em 2005, Brad Neuberg. Assim, *coworking* passa a designar um espaço físico, muitas vezes um ambiente informal, que pessoas compartilham para realizar atividades de trabalho (WIKI COWORKING, 2016).

*Coworkings* são espaços compartilhados utilizados por profissionais de diversas áreas do conhecimento, geralmente autônomos (*freelancers*) ou empresas em estágios iniciais. É um tipo híbrido de infraestrutura que permite a conexão entre espaço físico, pessoas e tecnologia. É um tipo de abordagem que pretende estabelecer relações sociais comunitárias entre os profissionais que utilizam o espaço (GANDINI, 2015). Então, o objetivo é criar um espaço que colabore com o relacionamento entre as pessoas frequentadoras do local, a troca de conhecimentos e experiências, compartilhamento de valores e a realização de *networking* (MUNHOZ, et al, 2013).

O *coworking* pode ser compreendido ainda, de acordo com Mesquita (2016), como um espaço em que os usuários possuem valores comuns e os defendem por meio da interação e compartilhamento uns com os outros. Além do que, é um fenômeno social que envolve profissionais independentes que trabalham melhor em local de trabalho flexível e em conjunto.

As previsões para a colaboração pautadas no conceito de *coworking* são bastante otimistas. Espera-se que tanto a quantidade de usuários como o de espaços de *coworking* tenha um crescimento considerável. Dados apresentados por Foertsch (2016) mostram que até o final do ano de 2016 existirão cerca de 10 mil espaços de *coworking* abertos no mundo sendo utilizados por cerca de 760 mil *coworkers*.

No Brasil, o surgimento de espaços de *coworking* teve início em 2007 em São Paulo (NEXCOWORKING, 2016). Inicialmente concentrado nas capitais, o conceito de *coworking* e a criação de espaços destinados a ele têm se capilarizado para cidades do interior, especialmente as de médio porte (COWORKING BRASIL, 2016). Os dados mais recentes sobre *coworking* no Brasil são apresentados pelo Censo *Coworking* Brasil. Essa pesquisa identificou 378 espaços de *coworking* ativos atualmente no país e mais de 10.000 postos de trabalho. Isso representa crescimentos de 52% e 54%, respectivamente, em relação ao ano de 2015. A pesquisa aponta também que os espaços de *coworking* no país contemplam aproximadamente 494 salas de reuniões e 840 salas privativas (NEXCOWORKING, 2016).

#### **4 ESPAÇOS DE COWORKING NA CIDADE DE MARINGÁ SOB ÓTICA DE SEUS EMPREENDEDORES**

Os dados coletados foram analisados primeiramente por meio da leitura das transcrições dos áudios das entrevistas juntamente com o áudio para conferência e destaque de aspectos considerados importantes à análise

Em Maringá-PR, identificaram-se três espaços *coworking* (Espaço Office, Top Office e Aki Coworking), sendo dois na região central da cidade e o outro mais afastado localizado no bairro zona 08 de Maringá. Concederam entrevista para a realização desta pesquisa os sócios proprietários do Espaço Office, da Top Office e do Aki Coworking.

O planejamento precedeu a abertura de todos os espaços de *coworking* estudados. Trata-se da pesquisa e busca de informações sobre esse tipo de empreendimento. Os empreendedores relataram que buscaram muitas informações sobre essa modalidade de negócio bem como aspectos relacionados com a gestão do negócio, especialmente no que se refere a financiamento, retorno de investimento, projeção para esse mercado (crescimento ou estagnação). O planejamento foi destaque ainda pela elaboração do plano de negócio, conforme transcrição do trecho de entrevista destacado a seguir:

[...] depois disse a gente começou a estruturar um plano de negócios a gente desenhou um Canvas da nossa ideia né pra ver onde a gente conseguia inovar porque a gente não tinha capital de giro para montar o espaço. [...] É eu to tentando reestruturar meu plano de negócios é no sentido de tentar fazer as pessoas enxergar melhor os benefícios porque o que a gente procura vender não é o espaço é a comunidade (Proprietária do espaço AkiCoworking).

O proprietário do Espaço Office acredita que sua localização é privilegiada. De acordo com o proprietário, o espaço está localizado na área central da cidade, em uma avenida nova que está se desenvolvendo com a construção de muitos prédios comerciais e tem boa infraestrutura (acesso a bancos, restaurantes, lojas, shopping centers etc.). Isso pode ser percebido na fala do proprietário, transcrita a seguir:

[...] nós queríamos uma área central né e um lugar que tivesse possibilidade de expansão, aqui é um prédio comercial de 15 andares [...] o novo espaço é próximo daqui fica na mesma avenida inclusive [...]é a mesma ideia só vamos acrescentar umas ideias, necessidades na verdade que apareceram conforme a gente foi aprendendo no decorrer da experiência *knowhow* que adquirimos nesse tempo (Proprietário do Espaço Office).

Assim, o proprietário tem intenção de aumentar o espaço físico do Espaço Office, pois já possui uma carteira com 100 clientes em três anos de



operação. Para tanto, pretende acrescentar ideias que surgiram com a experiência adquirida ao longo desses anos. O aumento de usuários dos espaços é, segundo Foertsch (2016), um grande incentivador para que os proprietários de espaços existentes invistam na ampliação dos espaços (para comportarem mais usuários) e também incentivar a abertura de novos espaços.

Atualmente o Espaço Office possui sete salas de atendimento, uma sala de treinamento que comporta 40 pessoas e dois espaços destinados ao *coworking* propriamente dito e que comportam 30 pessoas e 12 pessoas. Essa infraestrutura faz com que o Espaço Office seja o maior espaço de *coworking* em funcionamento na cidade.

No espaço Top Office, também localizado na região Central da cidade, optou-se por instalar o espaço de *coworking* nessa região da cidade pois isso seria um diferencial para o empreendimento. Além disso, de acordo com a proprietária, optou-se por um prédio novo e amplo, que pudesse atrair e desenvolver a criatividade das pessoas (local que tivesse vista inspiradora e que incentivasse as pessoas a trabalharem no espaço de *coworking* ao invés de, por exemplo, trabalhar em sistema de *home office*). A infraestrutura disponível no espaço Top Office conta com sete escritórios, uma sala de reunião para seis pessoas, uma sala de atendimento para três pessoas e o espaço destinado ao *coworking* que comporta até 24 usuários.

Dos três espaços de coworking pesquisados, o Aki Coworking localiza-se fora da região Central da cidade. Mas está localizado em um bairro próximo ao centro da cidade (Zona 8).

Foi investigado junto aos proprietários dos espaços de *coworking* como os empreendimentos tiveram início e como se deu a concepção do negócio. Além disso, solicitou-se aos entrevistados descreverem como aconteceu a montagem do negócio e o início das operações. Percebe-se por meio dos discursos que houve diversas formas para concepção da ideia do negócio assim como para a estruturação e operação dos espaços de *coworking*.

Constatou-se, por meio da análise das entrevistas que o Espaço Office é o espaço de *coworking* pioneiro na cidade de Maringá. Seu proprietário relatou que quando da conclusão da faculdade, ele e o atual sócio tiveram a ideia de abrir um negócio na área de advocacia e para isso necessitavam de um espaço físico. Mas esse espaço não poderia ser um local com custo elevado, pois naquele momento não havia orçamento suficiente para arcar com essa despesa. E assim eles conheceram a ideia do espaço de *coworking* por meio da internet, em formato de escritórios virtuais. A partir disso foram conhecer esses espaços localizados em Curitiba-PR, São Paulo-SP e um em Arapongas-PR.

O espaço Aki *Coworking* iniciou suas atividades em novembro de 2015. De acordo com a proprietária, a ideia surgiu de forma inusitada. Segundo ela, a ideia do espaço de *coworking* surgiu graças a uma série de TV que ela assistia à época. Na série, os personagens utilizavam um espaço compartilhado para trabalhar e isso chamou sua atenção e acabou despertando interesse nesse tipo de local. Além disso, ela afirma que esse tipo de espaço de trabalho compartilhado poderia ser algo muito interessante para profissionais da sua área de formação (arquitetura). De acordo com ela, este modelo de espaço poderia favorecer a criatividade de arquitetos e *designers*. Foi a partir disso, então, que ela decidiu buscar mais informações sobre espaços de *coworking* para poder trazer esse conceito para a cidade de Maringá.

Além disso, visitar espaços de *coworking* já em funcionamento nas cidades de Londrina-PR e Curitiba-PR foi crucial para compreender melhor o conceito do negócio, conforme destacou a proprietária do Aki Coworking. Um aspecto importante a se destacar é que ao buscarem por informações em espaços de *coworking* já em operação em outras cidades, sempre houve grande receptividade e boa vontade em compartilhar dados e informações por parte dos proprietários dos espaços visitados.

As entrevistadas destacaram que o conceito de *share* (compartilhar) permeia esse tipo de negócio e, assim, todos os envolvidos nesse tipo de ne-

gício são abertos para contar como surgiram as ideias e o que fizeram para montar os seus espaços de *coworking*, um sistema de compartilhamento também da ideia do negócio.

Tendo suas atividades iniciadas em janeiro de 2016, a ideia do espaço de *coworking* Top Office, de acordo com sua sócia proprietária, foi importada da cidade de São Paulo. De acordo com dados do *Coworking* Brasil (2016), a cidade de São Paulo concentra cerca de 39% de todos os espaços de *coworking* do país. Assim, vários modelos desse tipo de negócio existem na capital paulista e serviram de inspiração para a proprietária estruturar e operar o espaço na cidade de Maringá. Um dos sócios da Top Office mora na cidade de São Paulo e isso facilitou contato com o modelo de negócio.

Constatou-se que os proprietários dos espaços de *coworking* não tiveram maiores dificuldades no que se refere à formalização do negócio, especialmente no que diz respeito aos trâmites legais e burocráticos junto a órgãos como a prefeitura do município de Maringá. No caso do Espaço Office, o proprietário afirmou que ao apresentar a ideia do negócio para a prefeitura, esta se mostrou otimista com a ideia especialmente por ser algo que já era realidade em grandes cidades e que poderia perfeitamente operar em Maringá.

Em relação a valores de investimento e período de retorno, constatou-se que houve variações pelo tamanho do espaço, localização e formato. No caso do Espaço Office, o investimento total foi alto com uma expectativa de retorno em três anos. A localização em região Central e nobre da cidade e estrutura do negócio favoreceu, de acordo com o proprietário, o retorno do investimento. O investimento total também foi alto para início das operações do Top Office com um período de retorno do investimento estimado em dois anos.

Já a proprietária do espaço Aki Coworking acredita que o investimento feito foi pequeno. Ela espera que o retorno aconteça em até dois anos. Apesar de otimista, ela entende que a aceitação e uso do espaço de *coworking* estão ocorrendo de forma lenta e gradual e que isso pode ocasionar atraso no retorno

do investimento. As operações do espaço *AkiCoworking* diferem dos outros dois espaços estudados uma vez que, de acordo com sua sócia proprietária, há uma relação de prestação de serviços. Era baixo o capital que ela possuía para investir e iniciar o negócio. Assim, ela precisaria de um sócio investidor que pudesse arcar com a maior parte do investimento. Dessa maneira, ela conseguiu um sócio que já possuía estrutura física que comportasse o espaço de *coworking* ficando sob sua responsabilidade a aquisição e instalação de todo o mobiliário, da estrutura elétrica e demais itens necessários para que o espaço pudesse ser composto e disponibilizado para os usuários. Além do que, ao invés de um contrato social, ela e o sócio possuem um contrato de prestação de serviços em que os resultados são divididos proporcionalmente aos investimentos realizados por cada um.

Em relação aos serviços prestados e valores cobrados dos usuários, foi possível verificar que não existe padrão entre os espaços de *coworking* estudados. Além de oferta de infraestrutura física, verificou-se que o valor cobrado pela utilização do espaço visa oferecer comodidades e benefícios aos seus usuários.

Para Gandini (2015), os espaços de *coworking* são utilizados por profissionais liberais ou *freelancers* e até mesmo empresas que possibilitam o intercâmbio e a troca de conhecimentos e experiências. Assim, os espaços fornecem toda a estrutura física de um escritório comum de forma compartilhada (como por exemplo, secretária para atender telefonemas e anotar recados e conexão de internet *wifi*).

No Espaço Office oferece-se desde o mais básico que é usar o espaço do *coworking* por hora (que inclui o uso da estrutura do espaço) pagando o valor referente à hora avulsa de utilização até pacotes mais completos em que o usuário pode utilizar uma quantidade fixa mensal de horas além de serviços como secretaria do espaço (para atendimento telefônico e anotação de recados) bem como o endereço do *coworking* para recebimento de correspondências e emissão de documentos tais como notas fiscais.

No espaço Aki *Coworking* também é possível utilizar o espaço pagando-se a hora utilizada e também planos fixos com quantidade de horas mensais. O valor, nesse caso, varia conforme o pacote pretendido pelo usuário.

Outro aspecto analisado foi em relação ao horário de funcionamento e utilização do espaço pelos usuários. No caso do espaço Top Office, existe a possibilidade de flexibilização dos horários de funcionamento e utilização do espaço. Isso se deve, de acordo com a proprietária, possibilitar maior comodidade para o usuário. Permite-se assim que o espaço possa ser utilizado de acordo com as necessidades do usuário. Mas essa flexibilização, de acordo com a proprietária, aplica-se apenas a usuários que contratam planos mensais de utilização do espaço. Nesses casos, é utilizada tecnologia de biometria que permite acesso às dependências contratadas pelo usuário, garantindo assim a exclusividade do acesso, registro e segurança. Os usuários de horas avulsas no espaço devem utilizar o *coworking* em horário comercial, não sendo permitido, então, a flexibilização do horário. Isso é relatado pela proprietária no trecho de entrevista transcrito a seguir.

[...] A gente funciona de segunda a sexta das oito ao meio-dia e da uma e quinze as seis da tarde, sábado e domingo também depois das seis da tarde a gente não funciona só que a gente tem um sistema de biometria então dependendo do contrato do *coworking* se for mensal a gente deixar ele entrar em outros períodos entrar mais cedo sair mais tarde entrar no sábado a gente não tem problema a diferença é que não vamos estar aqui para atender telefone fazer café se ele quiser pode fazer etc., essa é uma diferença e a gente tem eventos também que são depois das seis da tarde que quando a pessoa marca antes com antecedência a gente verifica a disponibilidade e faz e geralmente muitas pessoas gostam de fazer reunião depois das seis então sempre com antecedência da pra marcar a gente sempre acaba ficando duas três vezes na semana depois das seis (Proprietária do espaço Top Office).

No Espaço Office, apesar de não haver possibilidade de flexibilização dos horários, é oferecido aos usuários horário de funcionamento diferenciado em relação aos demais espaços de *coworking* da cidade. É possível assim, o usuário utilizar o espaço fora do horário comercial e também nos finais de semana conforme trecho da entrevista transcrito a seguir.

[...] Nós funcionamos das oito as vinte e duas horas não paramos para horário de almoço [...] segunda a sábado de sábado até meio dia ou com horário marcado domingo também a sala de treinamento funciona desde que seja com horário marcado né (Proprietário do Espaço Office).

O Aki Coworking também faz uso da tecnologia de biometria para permitir flexibilização de uso do espaço aos seus usuários. Nesse caso, é necessário que o usuário tenha contratado pacote de utilização que permita essa flexibilização conforme trecho da entrevista transcrito a seguir.

[...] o pessoal das salas eles tem a chave e senha para entrar e sair a hora que eles quiserem, então é como se nosso funcionamento fosse 24 horas, mas a secretária só fica até as 18h o atendimento é até as 18h [...] no espaço *coworking* a gente só libera a chave para pacotes integral (Proprietária do espaço AkiCoworking).

Outro aspecto investigado junto aos proprietários diz respeito aos diferenciais que o espaço de *coworking* pode oferecer aos seus usuários além daquilo que é tangível como, por exemplo, a infraestrutura. O aspecto mais evidente citado por todos os proprietários é o *networking*. Ou seja, ao utilizar o espaço de *coworking*, o usuário aumenta consideravelmente, de acordo com os proprietários, a possibilidade de estabelecer contato com outros usuários e, consequentemente, ampliar sua rede de contatos. Isso pode gerar novos negócios e até mesmo parcerias conforme fala do proprietário do Espaço Office transcrita, a seguir:

[...] é além dos custos assim que são bem legais muito barato diante das vantagens que tem como falei tem uma copa ali que tem café chá água acho que o *network* ou *networking* que nós chamamos acho que é o termo mais moderno que tem hoje é o que mais acrescenta na verdade no trabalho do *coworking* você conhecer pessoas ali e dali sai negócios mesmo então isso é uma coisa bem legal assim acaba aumentando sua rede de contatos [...] inclusive já nasce negócios aqui dentro (Proprietário do Espaço Office).

Para a proprietária do Aki Coworking, as conexões oriundas do *net-working* são muito importantes. Assim, ela define o que são essas conexões e como elas atuam em benefício dos usuários do Aki Coworking, conforme trecho da entrevista transcrito a seguir:

[...] A maior vantagem realmente serão as conexões que ela vai ter com as pessoas e as parcerias que podem surgir e novas ideias porque você é dentro de casa você tá sempre sozinha e aqui não aqui sempre vai estar com outras pessoas podendo pedir opinião validando seu negócio na hora e tirando dúvidas e até conseguindo serviços por um custo menor ou até as vezes custo pois a pessoa do seu lado acabou virando seu amigo mas é muito difícil as pessoas enxergarem isso se elas não tiverem ali elas não estão testando o espaço (Proprietária do Aki Coworking).

Para a proprietária do Top Office, além do lugar ser um ponto importante para seu cliente, por dar segurança e visibilidade, o *networking* é aspecto de maior importância. Ela destaca essa importância no trecho de entrevista transcrito a seguir:

[...] o outro ponto é para o profissional que quer um *networking* mesmo que ele conhece muita gente e que trabalhando em casa ele definitivamente não iria conhecer e trabalhando aqui ele trabalha perto dessas pessoas que pode ser complementar ao seu pode ser pode criar um

novos tipos de parceria com a pessoa e acaba surgindo bastante desse jeito vende um serviço para aquela pessoa ou enxergar nela outra oportunidade de negócio isso acaba acontecendo bastante isso que é bem valioso que é uma rede né (Proprietária do espaço Top Office).

A relevância do estabelecimento de redes de relacionamento e a aquisição de capital social oriundo dessas redes podem contribuir para o sucesso econômico dos usuários de espaço de *coworking*. Assim, torna-se importante o usuário associar-se e construir relacionamentos com outros usuários do *coworking* como forma de conquistar boa reputação e, conseqüentemente, sucesso econômico (GANDINI, 2015).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo investigar como tiveram início e de que forma estão organizados e estruturados os espaços de *coworking* na cidade de Maringá-PR sob a ótica de seus empreendedores. A pesquisa buscou, então, traçar não somente um panorama de como se desenvolveu, mas principalmente entender de que forma os proprietários destes espaços na cidade de Maringá-PR estão gerindo este novo ramo de negócio.

Foi possível verificar e compreender que os empreendedores se preocupam em planejar antes de realizar as ações nos espaços de *coworking*. Prova disso foi à busca de informações sobre a atividade e visitas a empreendimentos já em funcionamento em outras cidades. A concepção da ideia do negócio foi pautada na elaboração de plano de negócio visando assegurar principalmente a viabilidade de mercado do espaço de *coworking* na cidade de Maringá. Além disso, o plano de negócio foi importante para os empreendedores, pois possibilitou visualizar o universo de instalação do empreendimento



e o retorno do investimento (viabilidade financeira). O planejamento também pauta as ações de ampliação, expansão e crescimento dos empreendimentos.

Outro aspecto evidenciado neste estudo é que o uso do espaço de *coworking* está muito associado à questão de “liberdade criativa”. Ou seja, os empreendedores fazem uma clara distinção entre o modelo de escritório dito “tradicional” e o espaço de *coworking*. Na perspectiva dos empreendedores, no escritório “tradicional” existe uma formalização e falta de flexibilidade que pode influenciar negativamente o surgimento de ideias e desenvolvimento da criatividade. Por outro lado, no espaço de *coworking*, o caráter informal e a possibilidade de conhecer novas pessoas e compartilhar favorece a criatividade—de permitindo aos seus usuários liberdade para criar e se relacionar.

Uma das limitações enfrentadas pela pesquisa foi a falta de material bibliográfico, principalmente livros e artigos nacionais que tratem da temática de economia colaborativa, especialmente sobre trabalho colaborativo e espaços de *coworking*. Essa escassez de material foi constatada na área de administração, gestão de negócios e empreendedorismo.

Como sugestão de pesquisa futura, sugere-se investigar a percepção dos usuários desses espaços de *coworking* da cidade de Maringá—PR. Compreender a(s) razão(ões) pela(s) qual(is) optaram por utilizar o espaço de *coworking* ao invés de utilizar os sistemas ditos “tradicionais” de locação de salas e imóveis comerciais e, se, o uso do *coworking* trouxe algum tipo de benefício ou diferencial para o trabalho e a empresa desses usuários. O trabalho de Barboza e Rojo (2015) pode servir de base para essa pesquisa com usuários de espaço de *coworking*. Também verificar se o *networking*, na perspectiva dos usuários, assim como na dos proprietários, é a maior vantagem intangível a ser obtida com o uso do espaço de *coworking*. Além disso, outra sugestão de pesquisa é aplicá-la em outras cidades e comparar as percepções dos empreendedores de espaços de *coworking*.

Por fim, percebe-se que o consumo materialista e a tendência de individualização, conforme afirmam Maureret al (2012), abrem espaço para

novas formas de consumo, como essa que é proposta pelo espaço de *coworking*. A realidade trazida pelos empreendedores dos espaços de *coworking* da cidade de Maringá-PR é concreta e tende a consolidar-se na cidade, atraindo cada vez mais usuários. Considera-se que a possibilidade de compartilhar o mesmo espaço, a construção de relacionamentos (*networking*) e o compartilhamento dos custos da infraestrutura dos espaços sejam os principais impulsionadores do conceito de *coworking* trazido pelos empreendedores à cidade. Além do que, o conceito de *coworking* se mostrou como alternativa à forma tradicional como empresas estão organizadas e estruturadas atualmente abrindo caminho para outros tipos de negócio que também atuem com modelos pautados na economia colaborativa.

## REFERÊNCIAS

ALECRIM, Emerson. **Software livre, código aberto e software gratuito: as diferenças**. Info Wester. Acesso em: <<http://www.infowester.com/freexopen.php>>. Acesso em: 20 set. 2016.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

BOTSMAN, R; ROGERS, R. **O que é meu é seu. Como o consumo colaborativo vai mudar o mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COWORKING BRASIL. Censo *Coworking* 2016: **Uma breve análise do nosso mercado e uma reflexão como estamos crescendo**. Disponível em: <<https://coworkingbrasil.org/censo/>>. Acesso em: 28 set. 2016.

DENOUN, Martin; VALADON, Geoffroy. **Possuir ou partilhar**. Disponível em: <<http://diplomatie.org.br/possuir-ou-partilhar/>>. Acesso em: 19 set. 2016.

DESK COWORKING. **Saiba como surgiu o *coworking***. Disponível em: <<http://www.deskcoworking.com.br/saiba-como-surgiu-o-coworking/>>. Acesso em: 02 out. 2016.

ENDEAVOR BRASIL. **Economia Colaborativa: a tendência que está mudando o mercado**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-aproveitar-economia-colaborativa/>>. Acesso em: 22 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Mil cabeças pensam melhor que uma: saiba tudo sobre *crowdsourcing***. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/crowdsourcing/>>. Acesso em 27 set. 2016.

GANDINI, Alessandro. The rise of coworking spaces: a literature review. **Ephemera: theory & politics in organization**, v. 15, n. 1, p. 193–205, 2015.

GONSALEZ, Alexandra. **Economia colaborativa: dividir ao invés de acumular**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/201/noticias/economia-colaborativa-dividir-ao-inves-de-acumular>>. Acesso em: 26 set. 2016.

FOERTSCH, Carsten. **2016 Coworking Forecast**. Disponível em: <<http://www.deskmag.com/en/2016-forecast-global-coworking-survey-results>>. Acesso em: 03 out. 2016.

MESQUITA, Luiza Affonso Ferreira. **As práticas que sustentam o trabalho colaborativo em espaço de *coworking* e o papel das tecnologias de Informação e Comunicação. Estudo de caso da Goma**. 2016. 153f. Dissertação (Mestrado) Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2016.

MOREIRA, Daniela. **Crowdfunding ganhan força no brasil**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/fenomeno-do-crowdfunding-ganha-forca-no-brasil/>>. Acesso em: 04 out. 2016.

MAURER, Angela Maria; FIGUEIRÓ, Paola Schmitt; CAMPOS, Simone Alves Pacheco de; SILVA, Virginia Sebastião da; BARCELLOS, Marcia Dutra de. Yes, WealsoCan! O Desenvolvimento de Iniciativas de Consumo Colaborativo no Brasil. In: XXXVI Encontro da Anpad, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...**, 2012.

MUNHOZ, Anny Carolina Cantarero; SENGIA, Barbara de Oliveira; FAZZIO, Beatriz Jurado; OLIVEIRA, Guilherme Pereira Samora de; ADES, Cely. Coworking e crowdsourcing: como modelos de negócio inovadores influenciam no desenvolvimento de start-ups. In: XVI Semead Seminários em Administração, 16, 2013, São Paulo. **Anais....** São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/1079.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2016.

NEX COWORKING. **O crescimento do coworking no Brasil**. Disponível em: <<http://nexcoworking.com.br/blog/crescimento-do-coworking-no-brasil/>>. Acesso em: 04 out. 2016.

PERIARD, Gustavo. **Crowdfunding, o que é e como funciona**. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/crowdfunding-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 02 out. 2016.

PORTER, Michael E; KRAMER, Mark R. **Criação de valor compartilhado**. Harvard Business Review. jan2011. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; CALLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Mariadel Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5 ed. Editora: Penso, 2013.

SILVESTRE, Fernanda. **MAS O QUE É CROWDSOURCING?** Disponível em: <<http://www.ceschini.com.br/2011/10/mas-o-que-e-crowdsourcing/>>. Acesso em: 03 out. 2016.

SEBRAE. **Co-working é uma boa prática para os pequenos negócios**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/co-working-e-uma-boa-pratica-para-os-pequenos-negocios,9ab926ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 28 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Crowdfunding**. Sebrae.com. jun 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-crowdfunding,8a733374edc2f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 17 out 2016.

WIKI COWORKING. **História de Coworking – uma linha do tempo**. Disponível em: <<http://wiki.coworking.org/w/page/68852527/History%20of%20Coworking%20-%20a%20timeline/>>. Acesso em: 27 set. 2016.



# CONTRIBUIÇÕES DO CAPITAL INTELECTUAL COMO INDICADOR DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO



**Elizandra Machado**

Doutora em Engenharia de Produção & Sistemas  
elizandramachado@gmail.com

**Rejane Sartori**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
rejane.sartori@unicesumar.edu.br

**Polyanna Moura Tonon**

Graduanda da Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
polyanna.moura@yahoo.com

## INTRODUÇÃO

Não há novidade no entendimento de que a empresa é a peça fundamental para o funcionamento e desenvolvimento do sistema capitalista e é seu sucesso que determina o impulso de uma economia. Do mesmo modo, não é nova também a percepção de que é justamente o empreendedorismo que permite a criação de novos produtos, novos métodos de produção, novos modelos de negócio e a abertura de novos mercados (ARRUDA et al., 2014).

No âmbito das empresas de pequeno porte, existe uma modalidade específica, as *startups*, que podem ser entendidas como empresas iniciantes de tecnologia. Para Ries (2012), uma *startup* é uma instituição humana designada a entregar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza.

Por tratar-se de empreendimentos com características particulares relacionadas tanto aos seus objetivos quanto ao contexto em que são criadas e se desenvolvem, as *startups* têm se inserindo em incubadoras de empresas com vistas a receber apoio para o seu desenvolvimento. Uma incubadora é uma entidade que fornece suporte a empreendedores para o desenvolvimento de ideias inovadoras com vistas a transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para tanto, disponibiliza infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores em assuntos relativos a aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa (ANPROTEC, 2017).

Para ser eficiente em cumprir seu papel, as incubadoras assim como as empresas devem contar com processos de gestão que permitam efetuar o controle gerencial. Desta forma, a medição de desempenho permite avaliar se os objetivos estabelecidos pela organização estão sendo alcançados e quais ações corretivas podem ser tomadas para a melhoria dos resultados.

A utilização de indicadores de desempenho ajuda a identificar áreas e atividades que precisam ser aperfeiçoadas, proporcionando benefícios para



os processos da incubadora e das empresas incubadas (MACIEL et al., 2014).

Nesse contexto, o objetivo geral deste capítulo é analisar a contribuição do capital intelectual como indicador de desempenho no processo de incubação, sob a ótica de gestores de incubadoras e empreendedores de *startups*, em relação ao capital humano, estrutural e relacional.

Os ativos intangíveis desempenham papel vital para o crescimento e sobrevivência de novas empresas. Como afirma Peña (2002), esses ativos, somados aos ativos tangíveis, são fatores determinantes para o sucesso de uma *startup*. Desta forma, este estudo se justifica na medida em que mensurar o capital intelectual das empresas incubadas durante o processo de incubação pode contribuir para o negócio da nova empresa.

Este capítulo encontra-se estruturado em cinco seções. Após esta introdução, apresenta-se a metodologia utilizada para atingir o objetivo proposto, seguida do embasamento teórico, da apresentação e discussão dos resultados e da conclusão. As referências utilizadas são listadas ao final.

## **2 METODOLOGIA**

O presente estudo configura-se como exploratório e tem abordagem qualitativa. Nesse tipo de abordagem, a realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos na pesquisa é considerada relevante e contribui para o desenvolvimento da pesquisa (MARTINS, 2012). Por sua vez, o método exploratório familiariza e eleva o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa (MATTAR, 2005) e é “especialmente interessante em empresas que têm como estratégia a inovação, que passam a utilizá-la para descobrir novas ideias e tecnologias que atendam as reais necessidades da empresa” (HAIR et al., 2005, p. 84).

Quanto aos meios, este estudo classifica-se como estudo de caso, pois de acordo com Yin (2010) trata-se de um método de pesquisa usado em

diversas situações no sentido de contribuir com o conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados.

Em relação à técnica de coleta de dados adotou-se a entrevista, que segundo Yin (2010), é uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso. De acordo com Corbetta (1999), trata-se de uma conversa provocada e guiada pelo entrevistador, dirigida a sujeitos escolhidos segundo a relevância para a pesquisa, tendo como base um esquema flexível de interrogação, com a finalidade de obter informações que levarão à obtenção de conhecimento.

Desta forma, este estudo foi realizado em duas fases: consulta à literatura e comprovação empírica. A primeira fase envolveu a coleta e seleção de estudos da literatura referentes ao processo de incubação, indicadores de desempenho, incubadoras e *startups* incubadas. A comprovação empírica compreendeu uma investigação em seis incubadoras da região Sul do Brasil, compreendendo os Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Em cada um desses Estados foram escolhidas as duas incubadoras mais significativas, de acordo com dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2017). Assim sendo, foram realizadas entrevistas com seis gestores de incubadoras e empreendedores em 21 *startups* de três diferentes estágios, incubadas, graduadas e de insucesso, conforme pode ser visto no Quadro 1.

**Quadro 1** – *Startups* participantes da pesquisa.

Incubadas											Insucesso				Graduadas					
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E17	E18	E19	E20	E12	E13	E14	E15	E16	E21

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

As entrevistas foram gravadas com autorização prévia dos entrevistados e, posteriormente, transcritas e analisadas. A análise foi

realizada à luz dos estudos encontrados na literatura referentes ao processo de incubação e indicadores de desempenho.

### **3 EMBASAMENTO TEÓRICO**

#### **3.1 INCUBADORAS COMO PROPULSORAS DO EMPREENDEDORISMO *STARTUP***

O empreendedorismo tem promovido grandes discussões em todo o mundo, por ser um responsável pelo desenvolvimento econômico das nações. Ideias e projetos empreendedores aumentam a competitividade no ambiente de negócios, que se encontra cada vez mais globalizado e exigente. Na sociedade do conhecimento, tem assumido um papel de destaque por ser capaz de impulsionar a criação de empresas de caráter inovador.

A importância do empreendedorismo por meio da inovação ocorre por ser focado em resultados, e por lidar com preocupações de inovação mais amplas. Isso tem, crescentemente, promovido riquezas para a economia das organizações por inovar, criar e comercializar novos produtos, serviços e práticas empresariais. Por conseguinte, o empreendedorismo envolve o uso eficaz da inovação para criar novos empreendimentos e iniciativas que geram valor para organização (FERRÃO, 2013).

No momento atual, o empreendedorismo tem sido impulsionado por meio das incubadoras de empresas, criando formas de cooperação para se manter no mercado. As incubadoras de empresas são organizações formadas com a missão de acelerar negócios por meio de aglomerações e compartilhamento de conhecimentos e recursos. São entidades que fornecem uma série de apoios administrativos e de recursos para as redes de empresas empreendedoras, a fim de promover o seu crescimento (HONGLI; LINGFANG, 2011).

Para Dornelas (2002), uma incubadora de empresas é vista como um mecanismo mantido por entidades governamentais, universidades, grupos de empresários, grupos comunitários etc., que auxilia na aceleração do desenvolvimento dos empreendimentos incubados: além de ceder o espaço físico, ela oferece serviços e suportes técnicos, orientação prática e profissional para os empreendedores.

No contexto das empresas de base tecnológica, as *startups* apresentam-se como empreendimentos com características particulares, tanto em relação aos seus objetivos quanto ao contexto onde são criadas e se desenvolvem. Uma *startup* é uma instituição desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza e tem a inovação, seja ela tecnológica, de produto, de serviço, de processo ou de modelo de negócio, como o centro de suas operações (RIES, 2012).

Esses empreendimentos têm alto impacto no desenvolvimento econômico, contribuindo substancialmente para a criação de empregos em setores de alta tecnologia (PADRÃO; ANDREASSI). Como são empresas que assumem o risco de inovar desde a concepção do negócio, enfrentam desafios bastante particulares para conseguirem se manter no mercado e, de fato, atingir o crescimento exponencial (ARRUDA et al., 2014).

Silva (2013) argumenta que a maioria das *startups* não sobrevive aos primeiros anos de atividade. Para reduzir as incertezas do novo empreendimento os empreendedores têm utilizado mecanismos para desenvolver seus negócios e muitos deles optam por se instalarem em incubadoras de empresas, onde recebem diversos tipos de apoio, tais como suporte gerencial, financeiro, de estrutura física e tecnológica, rede de contatos, dentre outros. Raupp e Beuren (2006) mencionam que, de forma geral, as incubadoras procuram promover a redução de risco e incerteza do futuro negócio, ajudando as empresas incubadas a se prepararem melhor para o mercado.

### 3.2 O PROCESSOS DE INCUBAÇÃO

O processo de incubação de empresas acontece de forma gradual, passando por fases até chegar o momento da graduação, que ocorre quando a empresa está pronta para sobreviver sozinha no mercado. A literatura indica que o processo de incubação pode durar até cinco anos, sem haver uma fórmula para que esse tempo seja mais ou menos adequado.

De acordo com Iacono e Nagano (2014, p.297), o processo de incubação envolve três fases:

a) pré-incubação: esta fase tem duração de três meses a um ano; este tempo é utilizado para que a empresa aprimore o seu plano de negócios, efetue uma pesquisa de mercado e se prepare tecnicamente para a gestão de seu empreendimento;

b) incubação: fase em que ocorre o desenvolvimento do plano de negócios; a empresa passa a aproveitar as instalações físicas e demais serviços prestados pela incubadora. Esta fase é crítica no que se refere à adição de valor e desta forma, a incubadora dá atenção especial à orientação, ao acompanhamento e à avaliação das empresas. A duração desta fase é geralmente de dois anos;

c) pós-incubação (graduação): esta fase representa o alcance da maturidade e não tem prazo para encerramento. A empresa recebe a denominação de empresa graduada, mas permanecem à sua disposição os serviços prestados pela incubadora. O objetivo, nesta fase, é amenizar o impacto da desvinculação da incubadora.

Becker e Gassmann (2006) apresentam uma visão do processo de incubação voltado à incubadora, tratando, inclusive, de aspectos de participação acionária. O processo de incubação inicia-se pela seleção, cujos critérios podem exigir que o projeto seja inovador, que exista um plano de negócios do novo empreendimento e que este tenha grande potencial de crescimento.

Nesta fase também é definida a origem do inquilino, que pode ser como *startup* ou como uma nova empresa surgida como braço de empresas já existentes, o que alguns autores denominam de *spin-off*.

A seleção ainda pode envolver exigências ou restrições a determinados setores da economia. Por fim, é necessário estabelecer uma estratégia quanto à forma como os candidatos serão de fato selecionados: se forem selecionados poucos candidatos, triados a partir de um grande número de requisitos, ou o inverso, em que diversos candidatos poderão ser selecionados.

A fase seguinte refere-se à participação acionária e às taxas de serviços. Aqui fica clara a diferença que pode existir entre os diferentes tipos de incubadoras. Isso também refletirá na fase seguinte, em que é definido o envolvimento da incubadora no processo de desenvolvimento da empresa incubada. A incubadora pode optar por ter envolvimento ou não com a incubada, em dar *feedbacks* de maneira formal ou informal, tanto para os incubados como para os *stakeholders*.

Por fim, tem-se a saída, que deve ser norteadada por alguns critérios, tais como se os objetivos da incubada foram ou não alcançados ou se o espaço está limitado. É provável que os incubados saiam também pelo fato de necessitarem de mais espaço físico ou porque o tempo limite para a permanência foi alcançado.

Já Padrão (2011) considera que o processo de incubação é composto por duas fases: a pré-incubação e a incubação propriamente dita. Na pré-incubação o empreendedor recebe apoio da incubadora em relação às duas primeiras etapas de criação do novo negócio, composto pela identificação da oportunidade de mercado e elaboração do plano de negócio. No final da pré-incubação a expectativa é que o empreendedor tenha uma visão inicial do projeto do seu novo negócio.

De acordo com o autor, na fase de incubação o empreendedor recebe apoio da incubadora em relação às duas últimas etapas da criação do novo

negócio, que são a captação de recursos e a administração e o crescimento da empresa. Assim, a incubação abrange os seguintes passos: seleção dos empreendedores candidatos; planejamento e início das operações da nova empresa; desenvolvimento da empresa criada; crescimento da empresa; e graduação, que é a liberação da empresa para atuar sozinha no mercado.

Soetanto e Geenhuizen (2005) destacam que muitas incubadoras possuem grandes estruturas, onde oferecem, para as empresas incubadas, salas personalizadas e serviços de apoio. Existem exemplos de instalações descentralizadas, com salas espalhadas por diferentes edifícios, em universidades ou em outros locais. O apoio para *startups* geralmente é temporário, por um período de três ou quatro anos, e posteriormente elas são obrigadas a deixarem a incubadora e sobreviverem sozinhas no mercado. Porém, na prática, muitas vezes este prazo é flexibilizado, podendo levar até cinco anos.

Ainda de acordo com esses autores, os fatores externos representam as principais características na abordagem da região de aprendizagem, incluindo a participação dos interessados, as condições econômicas regionais e a cultura empreendedora. Destacam-se ainda o forte potencial das incubadoras, estratégia de incubação e a experiência das incubadoras em apoiar o desenvolvimento de novas empresas. Já os fatores internos referem-se a vários recursos de apoio de gestão de incubadoras para as *startups*, incluindo os procedimentos de seleção dos candidatos, a capacidade de monitoramento e *coaching* de negócios e a avaliação de saída.

Storopoli, Binder e Maccari (2013) realizaram um estudo sobre alguns aspectos do processo de incubação por meio de entrevistas com empreendedores em fase inicial de incubação e em fase final da graduação. Os autores afirmam que houve grande destaque nas respostas para a questão do *networking* de incubados, dadas pelos empreendedores que se encontram tanto em estágio inicial quanto na fase final de incubação. Sobre a análise da

infraestrutura, é possível inferir a importância do *networking* como fator crítico do processo de incubação.

Esses autores destacam ainda que os empreendedores em processo inicial de incubação identificam a infraestrutura como algo essencial, que ajuda a dar foco ao que interessa: o produto e o negócio. Enfatizam ainda que todos os empreendedores foram unânimes em relação à importância do *networking* proporcionado pela incubadora.

Becker e Gassmann (2006) argumentam que a maioria das incubadoras mede seu desempenho por meio dos indicadores relativos a número de empresas graduadas, taxa de ocupação e desempenho financeiro, contudo, mensurar o desempenho das empresas incubadas durante o processo de incubação pode contribuir para o negócio da nova empresa.

### 3.3 INDICADORES DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO

Diversas incubadoras ainda não dispõem de mecanismos fortes de suporte à gestão empresarial, ficando muitas vezes limitadas ao fornecimento de estrutura física e serviços de apoio, não podendo auxiliar, de forma benéfica, o processo de negócio da nova empresa.

Rebelato et al. (2006) desenvolveram um modelo de indicadores de desempenho, sob o prisma do *Balanced Scorecard*, para incubadoras de empresas. Para cada uma das quatro perspectivas adotadas pelo modelo, são propostos os seguintes conjuntos de indicadores:

- a) Perspectiva financeira: subsídios da gestora, financiamentos a fundo perdido, faturamento com outros serviços, taxas de serviço, despesas, *royalties* recebidos e percentual recebido sobre faturamento das incubadas;
- b) Perspectiva dos clientes: satisfação da incubadora, integração universidade–empresa, incentivo à pesquisa, desenvolvimento



- tecnológico, desenvolvimento econômico, diversificação econômica, geração de emprego e renda, incentivo ao empreendedorismo, imagem da incubadora, autonomia financeira, qualidade percebida pelos clientes e imagem da incubadora na comunidade;
- c) Perspectiva dos processos internos: acompanhamento das empresas graduadas, qualidade dos serviços prestados, qualidade da pré-incubação, qualidade da seleção, assistência e acompanhamento da residente, captação de recursos e tempo/ produtividade;
  - d) Perspectiva e crescimento e inovação: treinamentos proporcionados pela incubadora, infraestrutura e inovação e satisfação da equipe profissional da incubadora.

Bulgacov, Bulgacov e Canhada (2009) efetuaram uma pesquisa longitudinal junto a 18 incubadoras e 118 empresas incubadas no Estado do Paraná que permitiu identificar e caracterizar cinco grupos de indicadores para a formação de novos gestores, sendo estes: pré-incubação e viabilidade do negócio, financeiros, de mercado, de processos internos e interorganizacionais e de pessoas e desenvolvimento. Esse modelo também traz a perspectiva do *Balanced Scorecard*, incluindo ainda indicadores para a pré-incubação e a viabilidade do negócio.

No que se refere à elaboração de uma nova metodologia para a avaliação do desempenho de redes de empresas, Wegner e Dahmer (2004) argumentam que ao mesmo tempo em que esta se faz necessária, exige uma nova visão a respeito desse tipo de empreendimento coletivo. Mesmo que, em última análise, os relacionamentos interorganizacionais tenham sempre objetivos econômicos, essa não pode ser a única medida para o desempenho de uma rede de empresas. Por tratar-se de um empreendimento coletivo, a avaliação da rede precisa incluir também indicadores relacionados à colaboração e cooperação do grupo.

Esses autores reconhecem que os pequenos negócios normalmente não possuem sistemas de informações a respeito de suas atividades, do seu desempenho, dos seus parceiros e outros indicadores que mereçam ser avaliados. Mesmo assim, sugerem que o sucesso das redes de cooperação seja avaliado sob três óticas distintas: o sucesso financeiro individual de cada uma das empresas componentes da rede, o sucesso da rede em termos financeiros e de aumento de competitividade e o sucesso da rede sob o ponto de vista social, enquanto entidade responsável pelo desenvolvimento local (WEGNER; DAHMER, 2004).

Ferreira et al., (2008) consideram que os indicadores de desempenho desenvolvidos para empresas incubadas foram estabelecidos como um instrumento gerencial para evidenciar as tendências de sucesso ou fracasso dessas empresas, como uma ferramenta tanto para as empresas quanto para a estrutura administrativa da incubadora que acompanha o desenvolvimento destas. Além disso, o enfoque de definição dos indicadores está também direcionado para a identificação da empresa graduada, ou seja, no estágio em que ela está se desacoplando do processo de incubação, sendo já capaz de dar continuidade ao seu plano de negócio de forma independente da estrutura de suporte da incubadora. A pesquisa desses autores apresenta indicadores para empresas graduadas, conforme as seguintes características: a incubada desenvolveu e implantou o plano de negócio; tem uma carteira de clientes que garanta a sustentabilidade da empresa; tem produtos e serviços definidos; sua visão de *marketing* foi implementada (imagem da empresa constituída); e possui domínio tecnológico e competências claramente definidos.

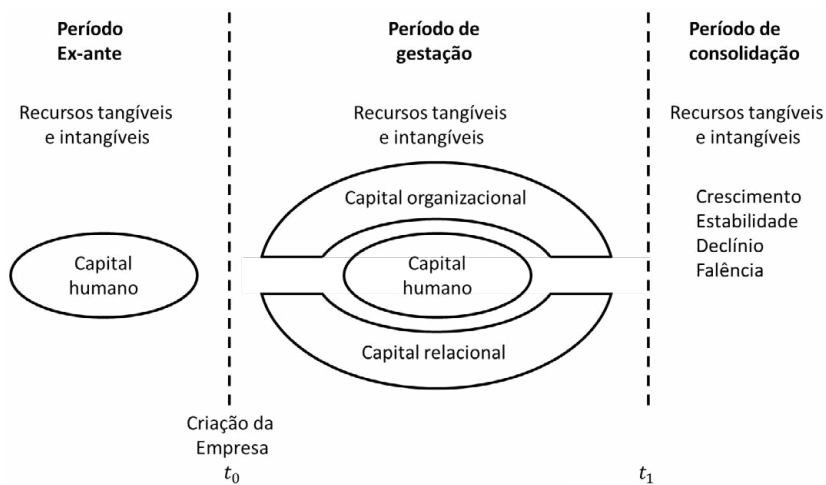
Na visão de Silva (2013), os principais fatores de insucesso das *startups* podem ser caracterizados em três níveis: nível do empreendedor, da organização e do ambiente, sendo que no nível do empreendedor foram identificados os seguintes fatores: o saber, a ausência de visão do negócio, a inexperiência, a ausência de competências de gestão, as capacidades cognitivas e emocionais,

a ausência de formação/educação e o contexto pessoal/ocupações externas. Para o autor, o empreendedor é um fator determinante no sucesso de uma empresa; suas atitudes, conhecimento e experiência fazem a diferença na condução de um negócio.

Peña (2002) ressalta que as novas empresas enfrentam várias dificuldades para sobreviver em sua fase inicial. A falta de experiência em negócios e a forte concorrência no setor contribuem para o insucesso empresarial. Os fatores de sucesso bem como os indicadores de desempenho dessas empresas incluem tanto os fatores tangíveis como os intangíveis.

Em sua pesquisa, esse autor organizou o processo de desenvolvimento de uma *startup* em período *ex-ante*, isto é, anterior, período de gestação e período de consolidação, e identificou os elementos tangíveis e intangíveis de cada período, conforme demonstrado na Figura 1, sendo que os elementos intangíveis podem explicar o sucesso ou insucesso de uma *startup*.

**Figura 1 – Modelo para *startup* de Peña**



**Fonte:** Peña (2002, p.187).

Segundo Peña (2002), a ideia do negócio envolve predominantemente o capital humano, mais especificamente aquele relacionado ao empreendedor. Ao passar para a fase de criação da empresa, o empreendedor agrega ao seu capital humano o capital organizacional (capital estrutural) e o capital relacional. Esse conjunto de ativos intangíveis (capital intelectual), somado aos ativos tangíveis, determinará se a empresa passará por uma fase de crescimento, estabilidade, declínio ou, inclusive, a falência.

O autor destaca que o sucesso de uma *startup* pode ser parcialmente explicado pelo ser humano, pelo capital estrutural e pelos elementos de capital relacional, em que cada um desses fatores compõem os elementos intangíveis, tais como habilidades de empreendedores, tomada de decisões estratégicas, adaptação no mercado, capacidade de trabalho em rede com as partes interessadas externas, e assim por diante.

Deste modo, percebe-se que os ativos intangíveis desempenham papel fundamental no crescimento e na sobrevivência de novas empresas e, desta forma, este estudo apoia-se nos indicadores de capital humano, estrutural e relacional para verificar sua contribuição no desempenho em processos de incubação.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados do estudo de casos relativos à contribuição dos indicadores de desempenho no processo de incubação, sob a ótica dos gestores das incubadoras e dos empreendedores das empresas incubadas. Os indicadores de desempenho avaliados foram Capital Humano (experiência e comprometimento na realização das atividades e metas da empresa); Capital Estrutural (estrutura física recebida da incubadora; modelo de negócios; plano de negócio) e Capital Relacional (relação com os

membros da equipe da incubadora; relação com os fornecedores; rede de contatos fornecida pela incubadora; relação de longo prazo com os clientes; e quantidade de clientes de *startups* incubadas).

#### 4.1 CAPITAL HUMANO

Quanto ao indicador experiência do empreendedor, as empresas de insucesso que foram incubadas, totalizando quatro, apresentaram menor grau de maturidade em relação à experiência do empreendedor. Um dos empreendedores destacou que o fato de ser sua primeira empresa e a falta de experiência na área foram fatores que levaram ao insucesso de seu empreendimento.

Um dos empreendedores incubados informou que está no mercado há um ano e meio e relatou que “teve outras empresas antes desse negócio, porém, na época faltava—lhe conhecimento técnico e por isso quebrou a primeira empresa”. Quando questionado sobre essa sua experiência e se tinha sido oportuna para o novo negócio, afirmou que “com certeza eu aprendi bastante com o meu insucesso da primeira empresa”.

Em relação ao indicador comprometimento na realização das atividades e metas da empresa, o empreendedor da Empresa 2 respondeu que “se não tiver, não vou em lugar nenhum”. Nas entrevistas com os quatro empreendedores das empresas de insucesso ficou evidenciado que faltou comprometimento com o negócio, por exemplo, um empreendedor não trabalhava integralmente na empresa, pois possuía outro negócio em meio período.

O empreendedor da Empresa 11 incubada destacou que:

Hoje a gente trabalha 10 a 12 horas por dia. Já teve casos de, na implantação de empresa ou fechamentos de mês, ficarmos nos finais de semana dando suporte para os

clientes, muitas vezes quando precisamos publicar uma nova versão. Já teve cliente que ficou até às 11 horas da noite de sábado, e nós dando suporte para ele. Como é um sistema *web*, o cliente pode acessar qualquer hora.

Como pode ser visto no relato anterior do empreendedor, ter comprometimento com o negócio tem ajudado no desempenho da empresa, e isso foi notório em todos os relatos dos empreendedores.

O empreendedor da Empresa 5 destacou que existem algumas metas que gostaria de realizar, mas que, operacionalmente, no dia a dia, são difíceis de alcançar. Esse empreendedor avalia que os sócios estão comprometidos, pois empenham boa parte do seu patrimônio na empresa, mas ressalta que, “dessa forma, não posso dizer que eles estão totalmente empenhados no comprometimento de todas as metas da empresa, tem metas que é aquela coisa, nós atendemos as metas mais emergenciais”.

Como relatam Silva (2013), um principais fatores de insucesso das *startups* está relacionado ao nível do empreendedor, que se caracteriza ao saber, à ausência de visão do negócio, à inexperiência, à ausência de competências de gestão, às capacidades cognitivas e emocionais, à ausência de formação e o contexto pessoal/ocupações externas. Para esse autor, o empreendedor é um fator determinante no sucesso de uma empresa; suas atitudes, conhecimento e experiência fazem a diferença na condução de um negócio.

#### 4.2 CAPITAL ESTRUTURAL

No que se refere ao indicador estrutura física fornecida às empresas pela incubadora, foi identificado que este contribui significativamente para o desempenho da empresa. De forma geral os empreendedores recebem salas individuais para o escritório e salas compartilhadas, como refeitório, auditórios, salas de reuniões, salas de videoconferência e laboratórios para prototipagem de seus produtos.

Neste estudo os resultados foram semelhantes em praticamente todas as incubadoras, sendo que os empreendedores de todas as empresas responderam que a estrutura física fornecida pela incubadora foi oportuna para o negócio e que se não tivessem recebido esse apoio provavelmente não teriam criado a empresa.

Na Empresa 13 o empreendedor destacou que no momento da incubação haviam espaços compartilhados, como cozinha, salas de reuniões, estacionamento, segurança, banheiros e também a opção de utilizar o refeitório e o auditório. Destacou ainda que no Parque Tecnológico e incubadora em que estão localizados existem laboratórios de calibração, de certificação, homologação de rádio, que são serviços que o parque presta à comunidade e, desta forma, os incubados têm acesso a custos menores. Esse empreendedor destacou que:

Durante esse período de incubação, nós desenvolvemos com eles um contrato de parceria para calibração. Eles treinaram nossa equipe, emprestavam os laboratórios para nós realizarmos as calibrações enquanto não tivéssemos o nosso próprio laboratório. E também no desenvolvimento de procedimentos operacionais, e tudo isso a um custo bem reduzido.

Não foi somente nessa incubadora que os empreendedores destacaram que o fato de estarem inseridos na estrutura física da incubadora os têm ajudado em relação à imagem da empresa. Isso aconteceu em praticamente todas as incubadoras. Não é somente uma questão de estrutura física, mas também de aspectos intangíveis. Como afirmou um empreendedor, “se eu estivesse em uma salinha comercial, não teria a mesma imagem de estar incubado na incubadora dentro do Parque, e de uma Universidade que é conhecida nacionalmente e que tem visitantes de outros países”.

Como argumenta Silva (2013), a instalação dos empreendimentos em incubadoras de empresas propicia a redução das incertezas do novo

empreendimento, pois recebem diversos tipos de apoio, tais como suporte gerencial, financeiro, de estrutura física e tecnológica, rede de contatos, dentre outros.

Quanto ao indicador modelo de negócios, procurou-se verificar se os empreendedores desenvolveram um modelo de negócio, se está sendo executado de acordo com o planejado, se há utilização/atualização, se ajudou na criação de valor para o negócio da empresa e se sua utilização trouxe resultados positivos. Já para o indicador plano de negócio buscou-se identificar se esse documento contribui para o desempenho do negócio, se existe um documento que contenha a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano de mercado, projeções de despesas, receitas e resultados financeiros, a utilização/atualização do plano de negócio, bem como se sua trouxe resultados positivos para o negócio da empresa.

Os empreendedores, de forma geral, revelaram que executar as ações contidas no plano de negócio é algo difícil. Muitos destacaram que é fácil planejar, colocar no papel, mas executar é complicado.

De acordo com o empreendedor de umas das empresas, as ações contidas no plano de negócio foram implantadas. O empreendedor destacou que as parcerias tinham sido planejadas e foram realmente executadas, buscando exatamente ganhar espaço no mercado sem que a empresa precisasse aumentar muito sua equipe, pois isso demanda alto investimento, de início. O empreendedor ressaltou que “acho que a parte principal do plano de negócios é a questão de parcerias”.

Na empresa 12 o empreendedor relatou que:

A gente precisa ter um plano para entrar na incubadora. Sim, muitas vezes as ações foram implantadas. Quando a gente entrou com o plano de negócio, na época da incubadora [...] só que a empresa vai evoluindo, a empresa vai ampliando. Eu diria que o plano nos ajudou no início, um a dois anos, é que a gente atingiu logo o que a gente queria, daí a gente já foi partindo para ampliar.



O relato acima comprova que implantar ações do plano de negócio foi oportuno para o negócio da Empresa 12, tanto que hoje ela está graduada e com o negócio consolidado no seu mercado de atuação.

É importante destacar que o plano de negócios, como instrumento para se iniciar uma empresa, é bastante difundido na literatura. No contexto das *startups* incubadas, o plano de negócio ajuda a entrar no processo de incubação e de captação de investimentos.

#### 4.3 CAPITAL RELACIONAL

No que diz respeito ao indicador relação com os membros da equipe da incubadora, a maioria dos empreendedores informou que o contato tem sido semanal. Somente um empreendedor mencionou que essa relação tem sido diária. O empreendedor da Empresa 2 destacou que há basicamente dois encontros mensais, seja na forma de reuniões ou em encontros informais, como “*happy hour*”.

Quanto ao indicador relações das startups incubadas com seus fornecedores, de forma geral todos os empreendedores das startups incubadas informaram que se relacionam com seus fornecedores, alguns com maior frequência e em longo prazo, em curto prazo, de forma colaborativa ou tradicional, com parcerias, sendo que os resultados têm sido positivos.

A quantidade de fornecedores e a intensidade da relação em longo prazo também foram indicadas pelos empreendedores. A Empresa 1 tem três fornecedores, com quem se relaciona semanalmente. A Empresa 3 possui poucos fornecedores, mas trabalha com eles em longo prazo. A Empresa 11 conta com três grandes fornecedores, com os quais mantém forte relação, e inclusive os empreendedores se hospedam na residência de um fornecedor nos Estados Unidos para fazer treinamentos e certificações naquele país. Na Empresa 4 o empreendedor relatou que:

Na verdade, hoje o nosso maior fornecedor é a UFSC, de capital intelectual, e o resto é a Data Center. Uns dois fornecedores grandes. E a outra parte de parceria, com a DEPT SIS. Como é software, não tem insumos de produção. Por ser uma empresa, a gente vende software [...] é basicamente capital intelectual, codifica, e esse código virou serviço, que depois é vendido e não tem muita dependência de muitos materiais ou componente físico.

Em relação ao indicador rede de contatos fornecida pela incubadora para as empresas, buscou-se verificar juntos aos empreendedores se a incubadora proporcionou à empresa rede de contatos, bem como quantos contatos foram oferecidos e se os mesmos foram oportunos. Desta forma, cinco empresas responderam que sempre receberam rede de contatos da incubadora e três afirmaram que dificilmente receberam esse tipo de colaboração.

Nesse sentido, na Empresa 2 o empreendedor mencionou que a incubadora proporcionou a eles “pelo menos uns 20 contatos, se não mais. Isso é uma coisa que é do meu jeito, eu aproveito para conhecer, para ajudar, dar opinião, e isso está legal, porque está trazendo trabalhos para mim como consultor”. O mesmo ocorreu na Empresa 8, em que o empreendedor relatou que a incubadora proporcionou a eles muitos contatos, em torno de 15 pessoas, os quais podem não ter gerado negócio, mas geraram experiência, bem como na Empresa 12, tendo o empreendedor mencionado que, em relação aos contatos recebidos da incubadora, “com certeza foi muito bom, a empresa era muito visitada”.

Na Empresa 7 o empreendedor afirmou que tiveram contato com mentores e recentemente com uma aceleradora, a quem apresentaram sua empresa e projetos, tendo recebido *feedbacks*, sendo que “isso é bacana, porque eles acabam vendo o outro lado do negócio”. Igualmente, o empreendedor da Empresa 20 expôs que a incubadora proporcionou contatos com investidores, consultores, eventos e outras empresas, os quais foram muito oportunos para

possíveis parcerias, assim como o empreendedor da Empresa 9 revelou que os contatos foram muito importantes, tendo declarado que:

Todos os contatos que ela ofereceu, se não todos, uns 70%, algum *feedback*, um desdobramento houve, nem que seja uma visita. Teve um *feedback* importante de um italiano, que falou do *designer* do produto. Até um desdobramento em termos de negócio, até chineses que se interessaram por uma tecnologia nossa, que hoje a gente negocia. A gente sempre recebe bem as pessoas que são enviadas pela Raiar, o retorno é muito positivo.

Por sua vez, o empreendedor da Empresa 16 destacou que não recebeu muitos contatos da incubadora, assinalando que:

Nesse ponto, eu acho muito fraco, isso é um ponto que não existe uma sinergia entre os incubados, entre os graduados e com outras empresas. Falta um instrumento da incubadora para propiciar sinergia entre as incubadas, as graduadas e outras empresas. Esse mecanismo eu acho frágil, e quando ocorre, é porque o empreendedor toma a iniciativa. Não é que não tenha, tanto que eu coloquei poucas vezes. Por exemplo, no projeto internacionalização, todas as empresas foram convidadas para participar e muitas não se mostraram interessadas. Ali, o *network* foi bom, mas é algo que não está na corrente sanguínea do parque. Não é o que ocorre fora de um projeto.

Assim, pode-se afirmar que ser beneficiado pela rede de contatos da incubadora pode proporcionar maiores chances de sucesso a uma empresa, cabendo ao empreendedor aproveitar essas oportunidades. Observa-se por meio do relato dos empreendedores que muitos empreendedores aproveitaram a oportunidade para gerar negócios, melhorar o produto, conservando o contato que poderá render um negócio no futuro ou captação de investimento.

Quanto ao indicador relações de longo prazo com os clientes, este pode ser considerado um indicador de desempenho para as *startups* incubadas

já que sem um bom relacionamento com os clientes as chances de uma empresa não obter sucesso são maiores. Assim, os empreendedores foram questionados sobre os seguintes pontos: se a empresa construiu relações de parcerias de longo prazo com seus clientes; há quanto tempo esses clientes vêm comprando da empresa; e se esses clientes mantêm pedidos constantes e a frequência desses pedidos. Outras perguntas se referiam à quantidade aproximada de clientes ativos e inativos; a quantidade de clientes conquistados ao ano; a existência de um sistema de informações de coleta de sugestões e reclamações e respectiva quantidade.

Desse modo, ao questionar se as relações de parcerias de longo prazo com seus clientes têm sido benéficas para a empresa, o empreendedor da Empresa 12 mencionou que a relação de confiança estabelecida com seus clientes é o que diferencia sua empresa das demais do segmento, sendo que o mercado também reconhece isso, o que propicia o surgimento de novos contatos. Em suas palavras:

Se tem uma coisa que acho que é um diferencial de nossa empresa, não só pela incubadora, mas perante as outras no nosso segmento, eu diria que é a relação que a gente tem com os nossos clientes. Uma relação de confiança, o mercado reconhece uma empresa confiável, que entrega um produto de excelente qualidade, que tem um atendimento de qualidade, isso é muito bom. E todo o dia tem novos contatos.

O empreendedor da Empresa 15 relatou que gostaria de ter mais relações de parcerias de longo prazo com seus clientes, pois no momento tem somente um cliente com o qual mantém uma parceria de longo prazo, o que tem sido benéfico para a empresa, conforme expresso em seu comentário: “nós temos pelo menos um cliente, nesses quatro anos, que é contrato recorrente, com contratos anuais. A grande maioria não é assim, nosso caso infelizmente é só um que mantém, o resto a gente está prospectando, e outros

são projetos”. Isso ocorreu também com outro empreendedor, o qual destacou que “temos somente uma relação de longo prazo, mas pretendemos ter mais, é esse cliente que está mantendo a empresa”.

Por sua vez, o empreendedor da Empresa 17, uma empresa de insucesso, deixou evidente que a falta de uma relação de longo prazo com seus clientes foi o motivo do fracasso da sua empresa.

[...] não, e foi por isso que quebrou. Eu diria que todas as relações que a gente teve com os clientes eram muito boas, e o resultado de cada projeto era muito bom. Mas a gente não criava relações de grande prazo. Tipo, eu fiquei fornecendo para a Docol durante dois anos, mas sempre em projetos isolados, projeto de uma torneira, agora faz um projeto de uma válvula de descarga, agora faz um projeto de uma torneira nova. O que faltou, no meu ponto de vista, foi criar uma condição comercial que amarrasse o produto a longo prazo.

Com isso, verifica-se a necessidade de que as *startups* invistam em criar e manter relações com os clientes, pois essas relações de longo prazo influenciam no sucesso da empresa. Além disso, o tempo de relação com os clientes é também um aspecto a ser considerado para analisar se a relação é de longo prazo. As relações de longo prazo favorecem a empresa e à medida que o tempo passa o vínculo tendem a se fortalecer cada vez mais. Por exemplo, nas empresas graduadas seus clientes vêm comprando há mais tempo do que nas incubadas ou nas de insucesso.

Conforme relatos dos empreendedores, a Empresa 13 está iniciando seu quarto ano de atividades e ainda se mantêm todos os clientes que conquistou desde o início do negócio. A empresa estabeleceu uma parceria de longo prazo por oferecer aos clientes a opção de comodato, em que ela vende equipamentos e presta serviços e, em alguns casos, aluga esses equipamentos. Do mesmo modo, na Empresa 12 há clientes que se mantêm fiéis desde 2001,

quando a empresa iniciou suas atividades, e todo ano ela capta novos clientes. Isso acontece porque o seu modelo de negócio não é vender, mas licenciar o uso, e assim a receita é recorrente e o cliente está sempre com eles.

Para a Empresa 7, um cliente fiel atrai outros, como expresso pelo empreendedor: “nós estamos com um cliente há um ano, estamos em fase de teste de uma parte do nosso sistema. Ele contratou nosso serviço regularmente, é um serviço mensal, e já estamos, graças a esse contato, conseguindo novos clientes. E ele está aumentando a estrutura dele”. A Empresa 11 está tentando manter parcerias de longo prazo com seus clientes, pois produz um software de longo prazo, que é um sistema de controle e gerenciamento de produção, sendo que “os clientes chegam a comentar que é mais fácil trocar de mulher do que trocar de software”. O empreendedor relatou que “é a empresa que nos contrata, e é um namoro até eles quererem usar o nosso sistema, até porque envolve muita coisa dentro da empresa deles. É muito difícil trocar e não se troca de software de toda hora [...] faz de tudo para não trocar”.

A relação de longo prazo com os clientes pode ser comprovada também pela frequência de pedidos desses clientes. Sendo assim, foi questionado às empresas se a frequência dos pedidos dos clientes tem sido diária, semanal, mensal ou anual. Como todas as empresas entrevistadas são de tecnologia, a frequência de pedidos depende de cada empresa, sendo que a maioria apontou ser mensal. Entretanto, há pedidos que são efetuados também semanalmente, sendo que um empreendedor ressaltou que o produto de sua empresa não gera pedidos, mas é vendido a partir de contratos. Por exemplo, o empreendedor da Empresa 11 assinalou que “nós trabalhávamos por mensalidade, com alguns clientes nós tivemos que trabalhar com crédito, dividir os sistemas em mais planos, para poder atender [desde] a menor fábrica até uma fábrica maior”. Já na Empresa 4 a frequência de pedidos é semanal, e quanto à quantidade aproximada de clientes ativos e inativos, o empreendedor relatou que:

[...] a gente tem mais de 20 vendedores no Brasil, visitando agências, dando suporte, ensinando a usar a ferramenta. Então é uma forma que, por ter uma presença física, vendedor estar a parte comercial, em contato, uma equipe com suporte grande para estar atrás para qualquer dúvida, o cliente se sente mais seguro, bem atendido. Muitos clientes usaram nossa ferramenta, saíram para o concorrente, utilizaram dois a três meses e voltaram. E disseram olha, vocês atendem muito melhor. Então é uma coisa de estar conquistando, e isso aí é o tempo. Então cada vez mais a gente está conquistando e aumentando. Nós já estamos com três anos de ferramenta.

O indicador quantidade de clientes de startups incubadas é relevante para compreender como está a atuação da empresa no mercado, se possui boa quantidade de clientes e se têm perdido clientes, ou seja, se há clientes inativos. Nesse sentido, os empreendedores das *startups* incubadas foram questionados quanto à quantidade de clientes que a empresa possui, sendo que três empresas informaram que ainda não têm clientes, algumas contam com somente um cliente enquanto outras atraem mais, contudo, isso depende de cada empresa.

Por exemplo, na Empresa 12, graduada, com mais de 13 anos de atuação, o empreendedor relatou que “tenho próximo a 2 mil clientes, o percentual de inativos é muito baixo, nós perdemos clientes por dois motivos: ele saiu da atividade e não está mais na suinocultura, ou ele não viu valor no uso do produto, que é muito baixo isso”. A Empresa 12 tem aproximadamente 20 clientes, que são de forte atuação no mercado, sendo que seu principal cliente é a Coca-Cola, envolvendo as unidades do Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. A Vale também é sua cliente, no Pará, Maranhão, Rio de Janeiro e Vitória. A Empresa 21, tem 20 clientes em aproximado, cujo empreendedor ressaltou que “como se trata de licitações, muitas vezes um único cliente gera um faturamento e alocação maior que todos os demais juntos”. Em relação à

Empresa 11 o empreendedor assinalou que “hoje a gente tem 47 empresas, fábricas que utilizam nosso sistema de produção há dois anos. Em um ano, nós duplicamos a empresa. Nós tínhamos 20 clientes nos primeiros anos, e agora a gente está com 47, e não acabou o segundo ano ainda”. Na Empresa 3 o empreendedor acredita que conta com cerca de 25 clientes e não há clientes inativos, e na Empresa 9 o empreendedor mencionou haver cinco clientes bastante assíduos.

Por sua vez, uma empresa de insucesso (Empresa 17) contava com vários clientes, de marcas altamente conhecidas. Como afirmou o empreendedor, a maioria das empresas famosas de Joinville foi cliente dele como, por exemplo: a Whirlpool, Schulz, Docol, Embraco, Weg e Vitória, mas a empresa não conseguiu dar sequência na criação de produtos para mantê-los. O empreendedor lembrou que sempre havia “uns três ou quatro [...] as top de Joinville eram clientes nossos, e a gente não conseguiu fazer a empresa deslancar. A gente não conseguiu fazer um modelo de negócio que ficasse amarrado a isso”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresentou um estudo em incubadoras de empresas e *startups* e seu processo de incubação, cujo objetivo geral foi analisar a contribuição do capital intelectual como indicador de desempenho no processo de incubação, sob a ótica de gestores de incubadoras e empreendedores de *startups*, em relação ao capital humano, estrutural e relacional.

Conforme o referencial teórico apresentado, o processo de incubação de empresas se inicia pela seleção, seguida da incubação e da graduação das *startups*. Na fase de seleção são analisados a ideia, o modelo e o plano de negócio; na incubação ocorre o desenvolvimento das *startups*, contando



com o apoio da incubadora; e na graduação a empresa está pronta para sobreviver sozinha no mercado com seus clientes e fornecedores, sem a ajuda da incubadora.

Em relação ao indicador de desempenho Capital Humano no processo de incubação, verificou-se que, quanto ao indicador experiência do empreendedor, foi notório que as empresas de insucesso incubadas apresentaram menor grau de maturidade em relação a esse indicador. Inclusive um dos empreendedores destacou que o fato de ser sua primeira empresa e a falta de experiência na área foram fatores que levaram ao insucesso de seu empreendimento. No que se refere ao comprometimento do empreendedor, foi possível perceber a falta de foco no negócio dos empreendedores das empresas de insucesso. Um deles destacou que se tivesse se dedicado para pensar em novos produtos ou prospectar novos clientes teria tido sucesso. Nas empresas de sucesso, ou seja, naquelas já graduadas, os relatos dos empreendedores foram no sentido de que havia grande comprometimento na fase inicial do negócio com vistas a atender a demanda do mercado.

Em relação ao Capital Estrutural, as empresas que tiveram sucesso foram graduadas. Relatos de empreendedores revelaram que utilizaram o plano de negócio para captar recursos, bem como para organizar a gestão da empresa, e mesmo havendo necessidade de melhorias, foi um importante instrumento no processo. Em relação à estrutura física recebida da incubadora, todos os empreendedores relataram que foi fundamental para o desenvolvimento do negócio.

Em relação à contribuição do indicador Capital Relacional no desempenho das *startups* incubadas, muitos empreendedores mencionaram que a relação com a incubadora tem sido benéfica, pois quando ocorrem dúvidas técnicas, de gestão e de parcerias, a equipe da incubadora aponta os caminhos para a solução ou apresenta alguém para resolvê-las. Quanto à relação das *startups* incubadas com seus fornecedores, de forma geral todas

as *startups* incubadas informaram que se relacionam com seus fornecedores, com maior frequência e em longo prazo, em curto prazo, de forma colaborativa ou tradicional, com parcerias, sendo que os resultados têm sido positivos. No que tange à relação com os clientes, as startups incubadas apontaram que priorizam essa relação e buscam sempre a melhoria contínua para fidelizá-los. Além disso, as empresas graduadas possuem maior quantidade de clientes.

Assim, pressupõe-se que conforme a empresa desloca-se pelas fases do processo de incubação, seu capital intelectual se torna mais elevado, ficando evidente a contribuição desse capital como indicador de desempenho no processo de incubação. Dessa forma, atende a necessidade de empreendedores, incubadoras, academia e investidores de compreender e decidir sobre como proceder em relação às empresas incubadas. Trata-se de um conjunto de dimensões, indicadores e variáveis avaliadas pelos incubados e incubadoras para que seja possível identificar o grau do capital intelectual na organização, de tal forma que se possam estabelecer comparativos com outras organizações no mesmo contexto, identificar forças e fraquezas e, inclusive, decidir sobre possíveis investimentos.

Os ativos intangíveis desempenham papel fundamental no crescimento e na sobrevivência de novas empresas e, desta forma, mensurar o desempenho destas no processo de incubação, sob a ótica do capital humano, estrutural e relacional, permite identificar áreas e atividades que precisam ser aperfeiçoadas, proporcionando benefícios tanto para os processos da incubadora como para as empresas incubadas, com vistas à obtenção do sucesso empresarial.

## REFERÊNCIAS

ANPROTEC. **Incubadoras e Parques**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

ARRUDA, Carlos et al. **Causas da Mortalidade de Startups Brasileiras: O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?** São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2014.

BECKER, B.; GASSMANN, O. Corporate Incubators: Industrial R&D and What Universities can Learn from them. **The Journal of Technology Transfer**, v. 31, 2006.

BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M.; CANHADA, D. I. D. Incubadoras e Empresas Empreendedoras Incubadas: um Estudo Longitudinal. **FACES R. Adm**, v. 8, p. 55–74, 2009.

CORBETTA, Piergiorgio. **Metodologia e tecniche della ricerca sociale**. Il mulino: 1999.

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

FERRÃO, S. Empreendedorismo e Empresas Startup: uma nova visão estratégica como motor de empregabilidade jovem. **Boletim de Sociologia Militar**, n. 4, p.9–26, 2013.

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

HAIR, J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HONGLI, L.; LINGFANG, L. Modeling and Measuring Intellectual Capital of Business Incubator. **3rd International Conference on Information**

**Management, Innovation Management and Industrial Engineering**, p. 79–82, nov. 2010.

IACONO, A.; NAGANO, M. S. Nascentes de Base Tecnológica: Empresas no Brasil. **Interciencia**, v. 39, 2014.

MACIEL, R. S. et al. Sistema de monitoramento e avaliação de empresas incubadas: Aplicação em uma Incubadora da UFRN. In: **XXIV SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS**. Belém, PA, Brasil, 22 a 26 de setembro de 2014. p.1–22. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%20114.pdf>>. Acesso em 27 jun. 2017.

MARTINS, R. A. Princípios da Pesquisa Científica. In: **Metodologia de pesquisas em engenharia de produção e gestão de operações**. São Paulo: Campus, 2012. p. 225.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

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

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

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

REBELATO, M. G. et al. **Modelos de indicadores de desempenho em incubadoras de empresas**: um ensaio analítico. In: XIII SIMPEP. **Anais...**Bauru: 2006.

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

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

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

STOROPOLI, J. E.; BINDER, M. P.; MACCARI, E. A. Incubadas, Incubadoras de Empresas e o Desenvolvimento de Capacidades em Empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, p. 36–51, 2013.

WEGNER, D.; DAHMER, L. V. Avaliação de desempenho em redes de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24. **Anais...** Florianópolis: 2004

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 4.ed. São Paulo: Bookman, 2010. p. 247.



# UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE A PRESENÇA DE CARACTERÍSTICAS INTRAEMPREENDEDORAS EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO



**Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia**

Doutor em Economia  
arthur.urpia@unicesumar.edu.br

**Caio Pisconti Machado**

Mestrando em Gestão do Conhecimento nas Organizações  
caiopisconti@gmail.com

**Ely Mitie Massuda**

Doutora em História Econômica  
ely.massuda@unicesumar.edu.br

## INTRODUÇÃO

A administração pública, em um contexto geral, é complexa e de grande importância para as sociedades, pois seu bem-estar está, em grande parte, explicada pela forma como seus serviços públicos são prestados e como seus recursos podem ser alavancados (WIIG, 2000). Entretanto, especificamente em relação ao Brasil, há necessidade de mudança na qualidade do serviço público, algo que é amplamente reconhecido pelos cidadãos brasileiros e até mesmo por órgãos públicos e instituições públicas de ensino (GOMES; CONSONI; LAPOLLI, 2015).

Como a administração pública oferece serviços à sociedade e os níveis de qualidade e eficiência de seus serviços, em grande parte, estão relacionados ao desempenho de seus funcionários, entende-se que é preponderante o fomento de iniciativas intraempreendedoras, uma vez que estas representam esforços com relação à melhoria do desempenho das instituições públicas (SANTO, 2015). O intraempreendedor é entendido, neste trabalho, como sendo o indivíduo que, por estar familiarizado e conhecer as atividades que executa, possui grande potencial para propor melhorias à sua instituição.

Assim, partindo de uma perspectiva que possui como principal objetivo o desenvolvimento das organizações do setor público e, consequentemente, a melhoria da qualidade dos seus serviços prestados à sociedade, o intraempreendedorismo, conceito usado principalmente em organizações do setor privado (FINGER JÚNIOR, 2005), passa a ser cada vez mais aplicado no âmbito público (GOMES; CONSONI; LAPOLLI, 2015). Porém, percebe-se que estudos que possuem como foco o papel do intraempreendedorismo no setor público ainda são escassos (SANTO, 2015; HEINONEN, 2001), algo que amplia a relevância de pesquisas nesse tema.

Diante disso, o objetivo deste trabalho é avaliar a percepção que os gestores têm sobre a presença de características ligadas ao intraempreende-



dorismo em Instituição de Ensino Superior pública situada no norte do Estado do Paraná.

Para tal, além desta introdução, este trabalho possui mais quatro seções. A segunda seção indica os procedimentos metodológicos utilizados. A terceira seção traz o embasamento teórico deste trabalho. A quarta seção apresenta os resultados e discussões. Já a quinta seção encaminha os comentários finais.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho, realizou-se um estudo de caso em Instituição de Ensino Superior (IES) pública a partir da aplicação de um questionário que permite a identificação da percepção dos gestores quanto à presença de características ligadas ao intraempreendedorismo na instituição em que atuam. Este questionário (vide anexo), desenvolvido e aplicado por Marques (2014), abrange os seguintes elementos relacionados ao intraempreendedorismo: criatividade, espírito inovador, estabelecimento de metas e objetivos estratégicos, visão sistêmica, postura de assumir riscos, capacidade de trabalhar em equipe, flexibilidade, liderança, inovação como prática cotidiana, busca por oportunidades, motivação, persistência e gestão por objetivos (MARQUES, 2014).

Para tal, o questionário contém 16 afirmações e tem suas respostas baseadas em uma escala Likert de cinco níveis: não concordo, raramente, às vezes, com frequência e sistematicamente. Isto permite medir o grau de conformidade dos participantes da pesquisa para cada afirmação e, desta forma, a sua percepção quanto à presença de características ligadas ao intraempreendedorismo na instituição em que atuam. Para facilitar a identificação dos elementos mais consolidados relacionados ao intraempreendedorismo na

instituição estudada, serão consideradas as respostas obtidas apenas para as alternativas com frequência e sistematicamente. Isto por serem as alternativas que mais ajudam a indicar a presença de características ligadas ao intraempreendedorismo pela percepção dos gestores participantes da pesquisa. Já as alternativas raramente, e às vezes, possibilitarão observar os elementos presentes de forma mais esporádica, de acordo com a percepção dos gestores.

O questionário foi aplicado para uma amostra de 28 funcionários públicos que ocuparam ou ocupam a função de gestores públicos<sup>1</sup> de uma IES pública localizada no norte do Estado do Paraná. A fim de manter o sigilo, a instituição será denominada de IESP X. Faz-se importante frisar que essa amostra é significativa uma vez que a instituição analisada é uma das maiores IES públicas do Estado do Paraná (tanto em número de alunos, quanto em número de funcionários) e que a pesquisa abrangeu todos os possíveis cargos de gestão da instituição, desde cargos mais pedagógicos (como o chefe de departamento e coordenador de curso de graduação), até o cargo de reitor, que é o principal cargo de gestão de uma universidade. O Quadro 1 apresenta os cargos ocupados pelos gestores participantes da pesquisa. A aplicação dos questionários se deu entre os meses de março a abril de 2017, com os questionários, sendo entregues de forma física aos participantes da pesquisa pelos próprios pesquisadores.

---

<sup>1</sup> Tal como em Marques (2014), adotou-se o conceito de gestor público que consta no glossário da Câmara dos Deputados (Congresso Nacional Brasileiro), qual seja: o “funcionário público, ocupante do cargo de carreira, ou agente de empresa estatal que pratica atos de gestão, administra negócios, bens ou serviços” (BRASIL, 2006).

**Quadro 1** – Delimitação da amostra da pesquisa por cargo e quantidade de gestores participantes da pesquisa

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade de gestores participantes da pesquisa</b>
Chefe de departamento	6
Chefe adjunto de departamento	2
Coordenador da graduação	1
Coordenador adjunto da graduação	2
Coordenador de pós-graduação	9
Diretor de centro	2
Diretor adjunto de centro	1
Pró-reitor	3
Vice-reitor	1
Reitor	1

**Fonte:** Elaboração própria

Para a análise de consistência dos dados obtidos pela aplicação dos questionários, foi calculado o alfa de Cronbach por meio do programa Microsoft Excel (2010)<sup>2</sup>, algo realizado a partir do método do cálculo das variâncias. O alfa de Cronbach “é um índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados” (ALMEIDA; SANTOS; COSTA, 2010, p. 6), sendo considerada a estatística mais usada para medir a confiabilidade de um questionário. Faz-se importante salientar que a confiabilidade da

2 Tal como Hora, Monteiro e Arica(2010), foi realizado o cálculo do alfa via planilha do Excel ao invés dos pacotes estatísticos profissionais disponíveis, que fazem cálculos similares (tal como o SPSS), pelo motivo de acompanhamento do processo de cálculo e purificação da escala.

escala está relacionada com a isenção de erros aleatórios, enquanto a validade do questionário está relacionada ao fato do instrumento realmente medir aquilo que se propõe a medir (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010).

O valor de alfa é afetado pelo número de elementos que constitui uma escala. Contudo, se o número de elementos for aumentado, amplia-se também a variância. Ou seja, o valor de alfa é alterado de acordo com a população na qual se aplica a escala. Segundo Streiner (2003 *apud* ALMEIDA; SANTOS; COSTA, 2010, p. 6), “[...] o coeficiente alfa de Cronbach é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, não uma característica da escala por si só”. A Tabela 1 apresenta a escala utilizada para a análise da qualificação da consistência dos dados, segundo o alfa de Cronbach.

**Tabela 1** – Qualificação da consistência, segundo o alfa de Cronbach

Intervalo	Consistência
$< 0,6$	Fraca
$0,6 \leq < 0,7$	Moderada
$0,7 \leq < 0,8$	Boa
$0,8 \leq < 0,9$	Muito boa
$\geq 0,9$	Excelente

**Fonte:** elaboração própria com base em Loeschi e Hoeltgebaum (2012).

Para a análise dos resultados coletados pelo questionário, uma abordagem quantitativa foi aplicada. Os resultados foram apurados por meio de técnicas de estatística descritiva, tal como a análise de distribuição de frequência relativa dos dados. A organização dos dados foi realizada também por meio do programa Microsoft Excel (2010).

Diante do exposto, pode-se observar que, do ponto de vista metodológico, a pesquisa, que é exploratória, caracteriza-se como um estudo de caso com abordagens quantitativa e qualitativa.

### **3 EMBASAMENTO TEÓRICO**

#### **3.1 O INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR PÚBLICO**

A necessidade de uma mudança no cenário atual do serviço público no Brasil é amplamente reconhecida pelos cidadãos brasileiros e até mesmo por órgãos públicos e instituições de ensino públicas (GOMES; CONSONI; LAPOLLI, 2015).

Como a administração pública oferece serviços à sociedade e os níveis de qualidade e eficiência de seus serviços, em grande parte, estão relacionados ao desempenho de seus funcionários, entende-se que é preponderante o fomento de iniciativas intraempreendedoras, uma vez que estas representam esforços com relação à melhoria do desempenho das instituições públicas (SANTO, 2015).

Entende-se o empreendedorismo como um “[...] processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente” (DORNELAS, 2003, p. 38). Já o intraempreendedor é o indivíduo que, por estar familiarizado e conhecer as atividades que executa, possui grande potencial para propor melhorias. Ou seja, intraempreendedor é o indivíduo que possui a capacidade de gerar diferencial para as organizações ao qual pertencem (WOLF et al., 2011). Fillion (1999) destaca que a ação empreendedora é visionária, enquanto a ação intraempreendedora é a própria visão.

Assim, partindo-se de uma perspectiva que possui como principal objetivo o desenvolvimento das organizações do setor público, o intraempreendedorismo, conceito usado principalmente em organizações do setor privado (FINGER JÚNIOR, 2005), passa a ser cada vez mais aplicado no âmbito público (GOMES; CONSONI; COSTA, 2015). Porém, percebe-se que

estudos que possuem como foco o papel do intraempreendedorismo no setor público ainda são escassos (SANTO, 2015; HEINONEN, 2001), ampliando a relevância de pesquisas nesse tema.

Neste sentido, Marques (2014) ressalta que, diferentemente do empreendedor capitalista, em que o empreendimento objetiva a obtenção de lucros, no setor público, a ação empreendedora busca agregar valor aos serviços que presta para a população. Desta forma, a ação empreendedora é vista como um poderoso instrumento para que a administração pública atinja sua finalidade, que consiste em prestar serviços públicos de qualidade e com eficiência, aumentando, assim, o nível de bem-estar da população.

Tratando-se deste âmbito, reconhece-se que não é fácil estimular a prática intraempreendedora em organizações de natureza pública, por diversos motivos presentes na dinâmica destas instituições, tais como a estabilidade no emprego, a ausência de critérios de avaliação de desempenho individual de funcionários (FILION, 1999; KELLER, 2008; PRADO et al., 2011), as descontinuidades, as hierarquias inflexíveis (COELHO, 2010), os padrões enrijecidos (FILION, 1999), os agentes desmotivados, os conflitos de visões (GOMES; CONSONI; COSTA, 2015) e as complicações orçamentárias. Verifica-se, portanto, que a realidade das organizações públicas distancia-se da realidade do setor privado que promove a qualidade e eficiência de forma natural, mediante os mecanismos de competição inseridos no contexto mercadológico.

Assim, enquanto no setor privado é preciso inovar para subsistir no mercado, no setor público isto não ocorre, pois as organizações deste setor não prestam serviços direcionados ao mercado, mas ao cidadão e à sociedade.

Contudo, analisando esta situação numa perspectiva que se preza a mudança, percebe-se que alterações nas dinâmicas sociais, principalmente decorrentes das reformas, obrigaram as organizações públicas a reavaliarem e remodelarem, em certo sentido, suas formas de gestão (HEINONEN, 2001).

Assim, com o início da reforma gerencial na administração pública, ocorrida de forma acentuada no Brasil a partir dos anos 90, surgiu uma preocupação relacionada à cobrança de resultados efetivos das ações dos servidores públicos. Com a aplicação de esforços na implementação desta nova forma de gestão, buscou-se vencer os formatos de gestão pautados no paradigma patrimonialista e burocrático, que possuíam configurações ainda não alinhadas ao melhor funcionamento do aparelho estatal (SANTO, 2015). Neste caso, o enfoque gerencial enfatiza o controle com base nos resultados efetivamente produzidos pelos gerentes públicos e organizações públicas e não realizado, principalmente, em função de padrões de conformidade baseados em regras, leis e regulamentos, como era feito anteriormente (FREITAS, 2014).

Neste sentido, a reforma gerencial, além de incorporar valores como eficiência, eficácia e efetividade aos serviços prestados à sociedade (SANTO, 2015), abriu caminho à incorporação de valores empreendedores, em que, adequado para a natureza das organizações públicas, passam a ser denominados de valores intraempreendedores. Estes valores são definidos como ações que visam à melhoria pela inovação dos processos e serviços, acontecendo de maneira vinculada e subordinada ao contexto que regem estas organizações.

Considerando que o tema possui aderência com os interesses da administração pública, pode-se inferir que o intraempreendedorismo é relacionado à ideia de desenvolvimento e aplicação de competências no interior das organizações (GOMES; CONSONI; COSTA, 2015). Assim, em conformidade com o ideal constitucional, referente à eficiência no funcionalismo público (BRASIL, 1988) e o decreto nº 5.707 de 2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública (BRASIL, 2006), verifica-se que, nestes, encontram-se bases legais que ancoram e fomentam a atividade intraempreendedora nas organizações públicas. O decreto estabelece normas com as seguintes finalidades: i) melhoria da eficiência, eficácia e

qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; ii) desenvolvimento permanente do servidor público; iii) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; iv) divulgação e gerenciamento das ações de capacitação, e; v) racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Desta forma, como ressaltado nestes aspectos que possuem orientação a efetividade social, é preciso compreender que o empreendedorismo público não toma a forma de empreendedorismo individual, mas de intraempreendedorismo ou também de empreendedorismo corporativo. Ou seja, tem sua atuação dentro de organizações já existentes, orientação à mudança, eficiência organizacional e não visa à criação de uma nova unidade ou negócio. Logo, o empreendedor público dispõe de condições que o permitem atuar como agente de transformação social, contribuindo para o aumento da capacidade na prestação de serviços e acréscimo de valor à organização pública, por meio da maximização da eficácia na prestação dos serviços que oferece à sociedade (MARQUES, 2014). Na prática, estas mudanças significam a abertura das atividades do setor público para maior orientação ao cliente (HEINONEN, 2001; SESHADRI; TRIPATHY, 2006), que neste contexto são representados pelos cidadãos, podendo resultar em melhoria qualitativa dos serviços prestados (PESSOA; OLIVEIRA, 2006), com menor custo e maior eficiência (GOMES; CONSONI; COSTA, 2015).

Assim, alinhado a estes pressupostos relacionados à eficiência que se referem à redução dos custos em operações no âmbito da administração pública, compreende-se que a ação intraempreendedora nestas organizações pode contribuir também para o desenvolvimento econômico, pois, por meio desta perspectiva, surgem ações criativas que viabilizam a execução de projetos, contribuindo indiretamente para a melhoria dos níveis de desenvolvimento na administração pública, o que pode representar diminuição de custos (FIN-GER JÚNIOR, 2005).



Percebe-se também que estes conceitos se aproximam da ideia de inovação, mas numa perspectiva voltada ao setor público. Ross e Darab (*apud* CALDEIRA; MEDEIROS JUNIOR, 2016) afirmam que intraempreendedores são pessoas que trazem o espírito de inovação para a cultura organizacional. Desta forma, as organizações precisam alterar sua cultura organizacional, a fim de encorajar a criatividade e a inovação. Para tal, precisam se desvencilhar da estrutura organizacional tradicional, que funciona bem na realização do trabalho de rotina, mas não é adequada para organizações que buscam a inovação por possuir as seguintes características: por ser burocrática, altamente formalizada, especializada, centralizada, ter escassa cultura colaborativa, penalizar as falhas, centralização do conhecimento etc. (CREA BUSINESS IDEIA, 2010; NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

Neste contexto, a inovação pode ser fomentada pelo intraempreendedorismo. Desta forma, não se pode discutir inovação sem se referir à ação empreendedora, uma vez que inovar traz implícita a ideia de empreender. Sendo assim, verifica-se que o intraempreendedorismo, quando presente na gestão pública, pode ser caracterizado como um tipo de inovação de métodos e procedimentos administrativos, referindo-se a melhoria, num sentido incremental, podendo ser constatado por meio do aumento da efetividade (COELHO, 2010). Nessa orientação, o desenvolvimento de um perfil empreendedor nos servidores públicos poderá contribuir com o fomento de um ambiente voltado à mudança e este, por sua vez, contribui para o desenvolvimento organizacional (SANTO, 2015). Para tal, a empresa pública precisa apresentar determinadas características de uma empresa criativa, tais como a flexibilidade, a liderança participativa e transformadora, a adaptação contínua, o partilhar conhecimento, a tolerância ao fracasso e sistema de incentivos, a comunicação aberta, a estrutura leve etc. (CREA BUSINESS IDEIA, 2010; TIDD, BESSANT, PAVIT, 1997).

O empreendedorismo, no âmbito das organizações públicas, é permeado por características muito peculiares e próprias, é um fenômeno mul-

tifacetado e complexo (COELHO, 2010). Entretanto, apesar de sua relevância, pouco tem se estudado sobre a inovação e empreendedorismo voltados ao setor público (MARQUES, 2014).

Compreendendo isto, tanto em instituições que prestam serviços quanto nas que atuam por meio de projetos, ou ainda nas instituições que têm como produto final bens físicos, o fenômeno do intraempreendedorismo não pode ser tratado como algo que acontece independente da organização principal, mas vinculado e subordinado aos aspectos legais que regem este âmbito (WESTRUP, 2013). É neste aspecto que surgem estudos referentes ao perfil empreendedor presente nos funcionários públicos e em como se configuram suas ações destes junto às organizações das quais fazem parte.

Para Caldeira e Medeiros Junior (2016), o processo de desenvolvimento do intraempreendedorismo dentro de uma organização se inicia com pequenos passos e só avança à medida que os funcionários da organização vão se acostumando com a proposta e desenvolvem confiança nos resultados. Estes autores (2016, p. 104) descrevem o seguinte caminho como uma importante alternativa para a implantação do intraempreendedorismo nas organizações:

O caminho passa pelo desenvolvimento de visão, estabelecimento da missão, evoluindo por meio de passos como a articulação, a formação de equipes, a elaboração de planos de ação e, consequentemente, o reconhecimento da necessidade de um clima inovador, de forma a se fazer o intraempreendedorismo acontecer.

Caldeira e Medeiros Junior (2016) defendem a ideia de que a implantação do intraempreendedorismo nas organizações é um processo de desenvolvimento da cultura organizacional em conjunto com os princípios comportamentais do empreendedorismo.

### 3.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ALTERNATIVA PARA AMPLIAR O INTRAEMPREENDEADORISMO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

No contexto de uma organização privada, gestão do conhecimento (GC) é entendida como a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundir-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), possibilitando às empresas inovar e, conseqüentemente, obter vantagens competitivas sustentáveis (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Segundo Lima (2010), a partir do crescimento e da importância observada da GC para as organizações privadas, houve inserção, cada vez maior, da GC nas organizações públicas e nas agendas governamentais ao redor do mundo. Batista, Quandt e Terra (2006) destacam os diversos fatores que contribuíram para o surgimento de iniciativas de GC no contexto da organização pública: a) pressões criadas para aumento na eficiência e eficácia nos processos, situações de restrições orçamentárias e processos de reestruturação administrativa; b) necessidade de registrar e adotar melhores práticas; c) evitar perdas de conhecimento com saída de especialistas responsáveis pela invenção, captura e transferência de conhecimento. Ou seja, a necessidade de atenuar os problemas relacionados ao *turnover* ou rotatividade nas organizações públicas; d) crescente difusão de modelos de gestão voltados ao trabalho colaborativo, ao trabalhador do conhecimento e ao desenvolvimento e gestão de competências; e) demanda crescente do público por soluções rápidas e apropriadas às suas necessidades individuais e problemas específicos.

No âmbito das organizações públicas, as práticas de GC auxiliam-nas a enfrentarem os dois principais ativos da atual base produtiva da economia mundial: conhecimento e tecnologia. Isto, ao identificar, mensurar, disseminar e compartilhar o conhecimento existente na organização. Pensado exclusivamente para o caso do Brasil, Batista (2012) criou um conceito de GC

aplicado às organizações públicas. Para o autor (2012, p. 49), a GC no contexto das organizações públicas seria

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na Administração Pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012 p. 49).

Batista et al. (2014) consideram que o papel da GC na administração pública transcende a finalidade de melhorar o desempenho organizacional e passa a cumprir importante função na sociedade democrática.

Desta forma, quando aplicada às organizações públicas, a GC possibilita ampliar a qualidade, eficiência e efetividade dos serviços prestados à sociedade, sendo, portanto, uma importante alternativa para a ampliação do intraempreendedorismo nessas organizações.

## **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO**

Para a análise de consistência dos dados do questionário, inicialmente, foi realizada a tabulação dos dados, em que cada uma das 16 afirmações contidas no questionário foi transformada em itens. Assim, foi obtida uma matriz composta por 28 linhas, que representam as respostas de cada um dos gestores participantes da pesquisa, e 16 colunas, que são os itens. Após essa etapa, foi calculado o alfa de Cronbach para os 16 itens do questionário por meio do método do cálculo das variâncias. O valor de alfa encontrado foi de 0,8988, valor que representa um nível de consistência muito boa, segundo a escala de Loeschi e Hoeltgebaum (2012).

Perante o resultado encontrado, buscou-se o método de purificação da escala para aumentar a confiabilidade da medição para excelente. O método de purificação é realizado por meio do “(...) recálculo do coeficiente de confiabilidade, desconsiderando um único item, e observando o comportamento do mesmo. Ao final, sumariza-se a purificação eliminando todos os itens cuja eliminação contribui para o aumento da confiabilidade da medição” (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010, p. 13). A Tabela 2 apresenta o recálculo do coeficiente de alfa de Cronbach ao se desconsiderar cada um dos 16 itens do questionário.

**Tabela 2** – Método de purificação da escala

(Continua)

Omissão de variáveis	
Variável	Valor de alfa
Q1	0,8933
Q2	0,8933
Q3	0,8905
Q4	0,8882
Q5	0,8914
Q6	0,8904
Q7	0,8871
Q8	0,8895
Q9	0,8859
Q10	0,8848

(Conclusão)

Omissão de variáveis	
Q11	0,8888
Q12	0,8969
Q13	0,8894
Q14	0,9157
Q15	0,8914
Q16	0,9062

**Fonte:** Elaboração própria

Tal como pode ser observado na Tabela 2, o valor do alfa de Cronbach só seria ampliado caso fossem excluídas ou o item 14 (Q14), que representa a seguinte afirmativa: a atual legislação que regula a atividade da instituição em que atuo inibe uma gestão mais empreendedora; ou excluindo o item 16 (Q16), que representa a seguinte afirmativa: os programas de empreendedorismo influenciam positivamente a gestão administrativa da reitoria. No caso da exclusão do item 14, o valor do alfa de Cronbach passaria para 0,9157; já no caso da exclusão do item 16, o valor do alfa saltaria para 0,9062. Tais valores representam um nível de consistência excelente, também segundo a escala de Loeschi e Hoeltgebaum (2012). Com isto, optou-se pela exclusão do item 14 para a análise dos dados.

Diante do valor do alfa de Cronbach, obtido após a exclusão do item 14 do questionário, verificou-se que o nível de consistência dos dados obtidos é excelente, o que significa que os dados obtidos com a aplicação do questionário possuem alta confiabilidade. Dada a validade do questionário e a excelente confiabilidade dos dados obtidos, observa-se que a pesquisa realizada com o estudo de caso possui uma grande robustez.

## 4.2 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES QUANTO À PRESENÇA DE CARACTERÍSTICAS INTRAEMPREENDEADORAS

A partir da análise dos dados coletados com a aplicação do questionário, percebe-se que os gestores participantes da pesquisa possuem a percepção de que a criatividade, que é um elemento importante para o intraempreendedorismo, é um elemento presente com frequência na gestão administrativa da reitoria, dado que esta foi a resposta de 64,3% dos participantes da pesquisa. Outros 14,3% dos participantes informaram que sistematicamente a criatividade é utilizada na gestão administrativa da reitoria. Faz-se importante destacar que a criatividade, que representa o processo de criação de ideias e alternativas para soluções de problemas (CREA BUSINESS IDEIA, 2010), é um elemento preponderante para que ocorra a inovação nas organizações. A Tabela 3 traz os resultados a respeito da percepção dos gestores quanto à presença de características intraempreendedora na instituição em que atuam.

**Tabela 3** – Resultados da percepção dos gestores quanto à presença de características intraempreendedora

(Continua)

Afirmações	Alternativas					
	Não concordo	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sistematicamente	N/R
Criatividade é uma característica presente na gestão administrativa da reitoria.	0,0%	7,1%	14,3%	64,3%	14,3%	0,0%
A gestão administrativa da reitoria está imbuída de espírito inovador.	0,0%	0,0%	53,6%	17,9%	25,0%	3,6%

(Continua)

Afirmações	Alternativas					
	Não concordo	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sistematicamente	N/R
Há o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos na gestão administrativa da reitoria.	0,0%	0,0%	21,4%	46,4%	32,1%	0,0%
Percebo a existência de visão sistêmica na gestão administrativa da reitoria.	0,0%	14,3%	17,9%	50,0%	17,9%	0,0%
A gestão administrativa da reitoria tem a postura de assumir riscos.	0,0%	10,7%	25,0%	17,9%	46,4%	0,0%
A gestão administrativa da reitoria tem como característica a capacidade de trabalhar em equipe.	0,0%	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%	0,0%
Percebo que a gestão administrativa da reitoria é flexível.	0,0%	7,1%	53,6%	35,7%	3,6%	0,0%
Liderança é um atributo presente na gestão administrativa da reitoria	0,0%	0,0%	21,4%	42,9%	35,7%	0,0%
Percebo a busca por oportunidades na gestão administrativa da reitoria.	7,1%	0,0%	25,0%	39,3%	28,6%	0,0%
Na reitoria a inovação é prática cotidiana.	7,1%	10,7%	50,0%	32,1%	0,0%	0,0%
Percebo a existência de motivação na gestão administrativa da reitoria em que atuo.	0,0%	7,1%	53,6%	28,6%	10,7%	0,0%
A gestão administrativa da reitoria tem a persistência como característica.	0,0%	0,0%	17,9%	53,6%	28,6%	0,0%



(Conclusão)

Afirmações	Alternativas					
	Não concordo	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sistematicamente	N/R
Na reitoria há apoio da chefia para promover a gestão por objetivos.	0,0%	0,0%	35,7%	42,9%	17,9%	3,6%
Na instituição em que atuo há processo de qualificação do gestor.	14,3%	10,7%	17,9%	46,4%	7,1%	3,6%
Os programas de desenvolvimento fluenciam positivamente a gestão administrativa da reitoria.	10,7%	7,1%	14,3%	10,7%	57,1%	0,0%
<b>Médias</b>	<b>2,6%</b>	<b>5,0%</b>	<b>29,0%</b>	<b>38,1%</b>	<b>24,5%</b>	<b>0,7%</b>

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

**Nota:** N/R significa não respondeu

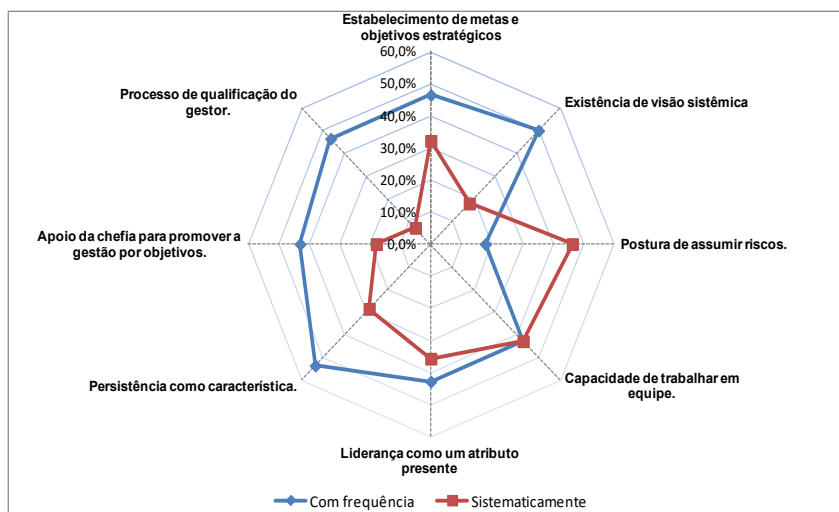
Já em relação ao espírito inovador na gestão administrativa da reitoria, a percepção dos gestores é que tal elemento do intraempreendedorismo acontece apenas de forma esporádica, dado que 53,6% dos gestores apontaram que às vezes a gestão administrativa da reitoria está imbuída de espírito inovador. Quanto à afirmação de que a inovação é prática cotidiana na reitoria, também o maior percentual de respostas dos gestores participantes da pesquisa (50%) indicaram que tal fato só acontece às vezes, enquanto que 32,1% apontaram que com frequência. Desta forma, observa-se que, no que diz respeito a uma postura inovadora na reitoria (seja na sua gestão administrativa ou até de forma mais abrangente, nas práticas cotidianas), algo que é crucial para o intraempreendedorismo e para a melhoria da qualidade do serviço prestado para a sociedade, os gestores participantes da pesquisa possuem a percepção de que a inovação não é prática consolidada, acontecendo apenas em situações específicas.

Entretanto, quando deparados com a afirmação a respeito de uma postura de assumir riscos por parte da gestão administrativa da reitoria, para 46,4% dos gestores, esta postura acontece de forma sistemática, enquanto que para 17,9% dos gestores isto acontece com frequência. Outros 25% dos gestores informaram que tal postura só é observada às vezes. Desta forma, por meio da análise dos dados coletados, percebe-se que, na percepção dos gestores, a gestão administrativa da reitoria tem a postura de assumir riscos e isto é crucial para o desenvolvimento de uma atitude criativa e, consequentemente, para a busca da inovação. Ou seja, um dos elementos importantes para a inovação e o intraempreendedorismo, que indica uma postura de assumir riscos, está bem consolidado na gestão administrativa da reitoria na percepção dos gestores, dado o alto percentual de respostas dos gestores nas alternativas sistematicamente e com frequência.

Outros importantes elementos para o intraempreendedorismo que também estão mais consolidados na instituição, de acordo com a percepção dos gestores participantes da pesquisa, são os seguintes: i) o trabalho em equipe por parte da gestão administrativa da reitoria, tendo-se em vista que 42,9% dos gestores apontaram que a gestão administrativa da reitoria tem como característica a capacidade de trabalhar em equipe sistematicamente, enquanto outros 42,9% apontaram que tal fato acontece com frequência; ii) o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos na gestão administrativa da reitoria, pois para 32,1% dos gestores se dá sistematicamente e é observado com frequência para 46,4% deles; iii) a liderança como uma atributo presente na gestão administrativa da reitoria, algo presente metodicamente para 35,7% dos gestores e para 42,9% dos gestores isto se dá com frequência; iv) o processo de qualificação do gestor, algo que acontece com frequência para 46,4% dos gestores participantes da pesquisa; v) a existência de visão sistêmica na gestão administrativa da reitoria, que teve o maior percentual de respostas na alternativa com frequência (50%); vi) o apoio da chefia na reitoria para pro-

mover a gestão por objetivos, algo que se dá com frequência para 42,9% dos gestores, vii) a persistência como característica da gestão administrativa da reitoria, algo apontado que se dá com frequência para 53,6% dos gestores. O Gráfico 1 apresenta os elementos do intraempreendedorismo que estão bem consolidados na instituição analisada, levando-se em consideração o percentual de respostas nas alternativas sistematicamente e com frequência.

**Gráfico 1** – Elementos do intraempreendedorismo mais consolidados na instituição analisada



**Fonte:**Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa

A partir do Gráfico 1 torna-se evidente que o elemento do intraempreendedorismo que é percebido pelos gestores participantes da pesquisa como estando mais presente minuciosamente é a postura de assumir riscos por parte da gestão administrativa da reitoria. Merece destaque também a percepção dos gestores quanto à capacidade de trabalhar em equipe por parte da gestão administrativa da reitoria, por ter sido o elemento com maior

percentual ao somar as respostas obtidas nas alternativas sistematicamente (42,9%) e com frequência (42,9%), com 85,8%. Este resultado indica que a capacidade de trabalhar em equipe por parte da gestão administrativa da reitoria é o elemento mais consolidado na instituição, de acordo com a percepção dos gestores.

Já outros elementos importantes para o intraempreendedorismo se fazem presentes de forma mais esporádica, tendo-se em vista o alto percentual de respostas na alternativa às vezes. Dentre estes elementos estão: i) a flexibilidade por parte da gestão administrativa da reitoria, que teve o maior percentual de respostas por parte dos gestores para esta afirmação na alternativa às vezes (53,6%); ii) a existência de motivação na gestão administrativa da reitoria, dado que para 53,6% dos gestores tal motivação só se faz presente às vezes, tal como pode ser observado na Tabela 3.

Também é importante destacar que, apesar de terem a percepção de que a atual legislação que regula a atividade da instituição em que atuam inibe uma gestão mais empreendedora, tendo-se em vista que 42,9% dos gestores informaram que com frequência tal fato ocorre (sendo a alternativa com o maior percentual de resposta), 57,1% dos gestores acreditam que, sistematicamente, os programas de empreendedorismo influenciam positivamente a gestão administrativa da reitoria, enquanto outros 10,7% dos gestores informaram que tal fato ocorre com frequência. Ou seja, há o reconhecimento por parte dos gestores participantes da pesquisa da importância de programas de empreendedorismo para a gestão administrativa da reitoria, apesar de acreditarem que a atual legislação inibe uma gestão mais empreendedora.

## 5 CONCLUSÃO

Para atender o objetivo geral deste trabalho que consistiu em avaliar a percepção dos gestores quanto à presença de características ligadas ao

intraempreendedorismo em IES pública situada no norte do Estado do Paraná, foi realizado um estudo de caso.

Os dados obtidos com a aplicação do questionário para os gestores participantes da pesquisa, inicialmente, foram tabulados para que fosse calculado o alfa de Cronbach para os 16 itens do questionário. O valor de alfa encontrado foi de 0,8988, valor que representa um nível de consistência muito boa segundo a escala utilizada de Loeschi e Hoeltgebaum (2012). Diante do resultado encontrado, aplicou-se o método de purificação da escala para aumentar a confiabilidade da medição para excelente, algo concretizado a partir da exclusão do item 14 do questionário. Com isto, dada a validade do questionário e a excelente confiabilidade dos dados obtidos, pode-se afirmar que a pesquisa realizada com o estudo de caso possui robustez.

Em seguida, os dados obtidos com a aplicação do questionário foram analisados para que fosse identificada a percepção dos gestores quanto à presença de características intraempreendedoras na instituição em que atuam. Os dados demonstram que os gestores têm a percepção de que a reitoria não possui postura inovadora (seja na sua gestão administrativa ou até de forma mais abrangente, englobando as práticas cotidianas), algo que é crucial para o intraempreendedorismo e para a melhoria da qualidade do serviço prestado para a sociedade. Para os gestores participantes da pesquisa, a inovação não é um elemento do intraempreendedorismo consolidado na instituição que atuam, acontecendo apenas em situações específicas e esporádicas.

Entretanto, observa-se que importantes elementos para a inovação e, conseqüentemente, o intraempreendedorismo estão consolidados na instituição. Dentre estes elementos destacam-se: a criatividade, uma postura de assumir riscos por parte da gestão administrativa da reitoria, o trabalho em equipe por parte da gestão administrativa da reitoria, o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos na gestão administrativa da reitoria, a liderança como um atributo presente na gestão administrativa da reitoria, o processo de

qualificação do gestor, a existência de visão sistêmica na gestão administrativa da reitoria, o apoio da chefia na reitoria para promover a gestão por objetivos e a persistência como característica da gestão administrativa da reitoria.

Outro resultado importante observado é que há o reconhecimento por parte dos gestores participantes da pesquisa a respeito da importância de programas de empreendedorismo para a gestão administrativa da reitoria, apesar de admitirem que a atual legislação inibe gestão mais empreendedora.

Com o intuito de ampliar ainda mais o intraempreendedorismo na instituição analisada, recomenda-se a implantação de práticas de GC como uma importante alternativa. Quando aplicada às organizações públicas, a GC possibilita a essas organizações ampliar a qualidade, eficiência e efetividade dos serviços prestados à sociedade, sendo, portanto, importante alternativa para a ampliação do intraempreendedorismo nessas organizações.

## AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação – ICE–TI, pela concessão de bolsa produtividade em pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D; SANTOS, M. A. o R. dos; COSTA, A. F. B. Aplicação do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais ...**São Carlos: ENEP, 2010.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, F. F.; RECH, A. R., GOMES, C. de A.; SANTOS, D. L. N. dos, ANDRADE, E. C. S. de; MALLMANN, M. L; FERREIRA, R. M. P. M.; COSTA, V. da S. **Casos Reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Texto para Discussão, nº 1941. Brasília: Ipea, 2014.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; TERRA, J. C. C.. Gestão do conhecimento na Administração Pública: Estágio de Implantação, Nível de Formalização e Resultados das Iniciativas do Governo Federal Brasileiro. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, BA, Brasil, 30, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 20 jun. 2017.

BRASIL. DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)> Acesso em 20 jun. 2017.

CALDEIRA, Adilson; MEDEIROS JUNIOR, Alberto de. Obstáculos e incentivos ao intraempreendedorismo em empresas inovadoras. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 100– 116, 2016.

COELHO, Meire Lúcia Gomes Monteiro Mota. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61 n. 3, p. 233– 247, 2010.

CREA BUSINESS IDEIA – MANUAL DE CRIATIVIDADE EMPRESARIAL. Universidade do Algarve: Divisão de Empreendedorismo e Transferência de Tecnologia. 2010. Disponível em: <[http://www.cria.pt/media/1366/manual-criatividade-portugues\\_pt\\_web.pdf](http://www.cria.pt/media/1366/manual-criatividade-portugues_pt_web.pdf)> Acesso em 20 jun. 2017

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. RJ: Campus, 1999.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo Corporativo**: Como ser Empreendedor, Inovar e Diferenciar na sua Empresa, 3ª ed. LTC, 2015.

FILION, Louis Jacques. From Employees to Intrapreneurs. Tan Wee Liang (Eds). **The Dynamics of Entrepreneurship**: Growth and Strategy. Prentice Hall: Singapore, p.158–178, 2002.

FINGER JUNIOR, J. I. **Perfil intraempreendedor dos gestores públicos**: um estudo nos municípios do Alto Uruguai e Meio Oeste Catarinense. Dissertação (Mestrado), Universidade Regional de Blumenau, 2005.

FREITAS, C. A. S. Auditoria de gestão e estratégia no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 52, n. 4, p. 57–70, 2001.

GOMES, R. K.; CONSONI, D. P. G.; LAPOLLI, É. M. Intrapreneurial Competence of the Public Servants of IBGE and IFSC From the Perspective of Their Managers. **Business Management Review (BMR)**, v. 4, p. 704–712, 2015.

HEINONEN, J. **Entrepreneurship in public sector organisations**. Turku School of Economics and Business Administration, Small Business Institute. Finland: Turku, 2001.



HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G.T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, vol. 11, n. 2, p. 85 – 103, 2010.

KELLER, R. L. Intra–empreendedorismo nas organizações contemporâneas: a visão dos gerentes do nível intermediário sobre o seu papel nesse processo. **Dissertação** (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2008.

LIMA, P. C. A. de. Políticas públicas de gestão do conhecimento como estratégia de integração com a sociedade. **Dissertação** (Mestrado), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2010.

LOESCH, C.; HOELTGEBAUM, M. **Métodos Estatísticos Multivariados**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARQUES, S. B. V. M.. Intraempreendedorismo no setor público: a perspectiva dos gestores de instituições públicas de ensino superior. **Dissertação** (Mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PESSOA, E.; OLIVEIRA, K. C. N. Perfil intra–empreendedor: um estudo inicial em funcionários da Infraero–sede. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 507–529, 2006.

PRADO, M. L.; MACHADO, E.; MELO, M. B. ; LAPOLLI, E. M. Análise do perfil intraempreendedor de servidores de instituição de ensino superior. In: XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul e II Congresso Internacional IGLU, **Anais ...**, Florianópolis, 2011.

SANTO, M. O.E.**Empreendedorismo na administração pública**: Um estudo do perfil empreendedor da equipe administrativa de uma instituição federal de ensino superior, como ferramenta de melhoria no desempenho organizacional. **Dissertação** Mestrado. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2015.

SESHADRI, D. V. R.; TRIPATHY, A. Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. **Vikalpa**, v. 31, n. 1, pp. 17–29, 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation**. Integrating Technological, Market and Organizational Change. England: John Wiley & Sons, 1997.

WESTRUP, U. Internal entrepreneurship in the public sector: the challenges of integrating innovative project into the regular organization. **Offentlig förvaltning Scandinavian Journal of Public Administration**, v.16, n.4, p. 97–112, 2013.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v.6, n.3, p. 224–239, 2000.

WOLF, S. M.; MACHADO, E.; MELO, M. B.; FRANZONI, A. M. B.; CANDIDO, M. da S.. Intraempreendedorismo em instituições de ensino público: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. In: XI Colóquio Internacional

sobre Gestão Universitária na América do Sul e II Congresso Internacional IGLU,  
**Anais ...**, Florianópolis, 2011.

## ANEXO

Cargo ou Função de Gestor que exerce ou exerceu:

1. Sobre as afirmações abaixo, assinale a alternativa que mais se adequa à sua opinião

(Continua)

Afirmações	Alternativas				
	Não concordo	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sistematicamente
Criatividade é uma característica presente na gestão administrativa da Reitoria.					
A gestão administrativa da Reitoria está imbuída de espírito inovador.					
Há o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos na gestão administrativa da Reitoria.					
Percebo a existência de visão sistêmica na gestão administrativa da Reitoria.					
A gestão administrativa da Reitoria tem a postura de assumir riscos.					
A gestão administrativa da Reitoria tem como característica a capacidade de trabalhar em equipe.					
Percebo que a gestão administrativa da Reitoria é flexível.					

(Conclusão)

Afirmações	Alternativas				
	Não concordo	Raramente	Às vezes	Com frequência	Sistematicamente
Liderança é um atributo presente na gestão administrativa da Reitoria					
Percebo a busca por oportunidades na gestão administrativa da Reitoria.					
Na Reitoria a inovação é prática cotidiana.					
Percebo a existência de motivação na gestão administrativa da Reitoria em que atuo.					
A gestão administrativa da Reitoria tem a persistência como característica.					
Na Reitoria há apoio da chefia para promover a gestão por objetivos.					
A atual legislação que regula a atividade da instituição em que atuo inibe uma gestão mais empreendedora.					
Na instituição em que atuo há processo de qualificação do gestor.					
Os programas de empreendedorismo influenciam positivamente a gestão administrativa da Reitoria.					

Sobre as afirmações abaixo, assinale a alternativa que mais se adéqua à sua opinião.



# A DINÂMICA DO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO E O PERFIL DOS EMPREENDEDORES DE STARTUPS DE MARINGÁ



**Érica Cristina Sanches**

Especialista em Empreendedorismo  
esanches@pr.sebrae.com.br

**Fabiana Cristina de Azevedo Picanço**

Mestranda em Gestão do Conhecimento nas Organizações  
fabiana.azevedo@unicesumar.edu.br

**Tania Regina Corredato Periotto**

Doutora em Ciências Ambientais  
tania.periotto@unicesumar.edu.br

## INTRODUÇÃO

No contexto de uma economia crescente e cada vez mais competitiva, o empreendedorismo surge na geração de soluções rápidas e lucrativas. Com o alto grau de inovação aliado à tecnologia, as *startups* trazem à sociedade soluções e facilidades de base para o dia-a-dia da população por meio de aplicativos e/ou plataformas, impactando positivamente a economia. A criação de startups amplia as possibilidades de negócios, explora novos mercados, traz desenvolvimento e crescimento para toda a sociedade.

O conceito *startup* para designar empresas de base tecnologia, recém-criadas e rentáveis, começou a ser disseminado nos anos 1990, quando houve a primeira grande “bolha da internet”. Muitos empreendedores com ideias inovadoras e promissoras, principalmente associadas à tecnologia, encontraram financiamento para os seus projetos, que se mostraram extremamente lucrativos e sustentáveis.

Em contrapartida, as *startups* também passam por diversos desafios em cada etapa do negócio, seja desde o seu início, com a validação da ideia, do problema e da solução, até o momento de escalar a ideia, e assim, atingir o crescimento. Sendo assim, se a *startup* está inserida em um ecossistema, isso consequentemente proporcionará a ela maiores chances de sucesso pela possibilidade de troca de informações e de conhecimento que se dá principalmente pela interação e aproximação com outras instituições, afinal o ambiente da inovação é, de fato, dinâmico.

É neste contexto que se tem como objetivo abordar o ecossistema de inovação e o perfil dos empreendedores de *startups* da cidade de Maringá-PR. Pretende-se, ainda, possibilitar melhor entendimento sobre a importância de um ecossistema de inovação para as *startups* e o papel dos atores, o que poderá servir como base para a formação de outros ecossistemas futuros. Já a importância dos dados sobre o perfil do empreendedor se dá no sentido de que



a partir dessas informações, seja possível a realização de ações direcionadas a esse público—alvo específico.

## **2 METODOLOGIA**

O presente estudo trata—se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados para a coleta de dados, realizou—se pesquisa bibliográfica e levantamento.

Na fase exploratória, recorreu—se à pesquisa bibliográfica, um estudo baseado em material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos, cuja principal vantagem é permitir ao investigador abordar uma gama de fenômenos mais ampla do que conseguiria por meio de pesquisas diretas (GIL, 2009). Para esta etapa, realizou—se leitura crítica e reflexiva de livros, periódicos científicos, dissertações, anais de encontros acadêmicos e revistas de negócios relacionados ao empreendedorismo e à inovação.

Para atender aos objetivos propostos o estudo foi estruturado em duas partes: uma primeira pesquisa qualitativa composta por entrevistas em profundidade com 175 startups mapeadas pelo Sebrae PR (Maringá), a grande parte delas é composta por participantes da Trilha *Startup* do Sebrae, entre 2015 e 2016, estas 175 startups compõem um grupo de 351 pessoas envolvidas, resultando numa média geral de aproximadamente duas pessoas por equipe. A Trilha Startup é um programa do Sebrae que, por meio de um conjunto de ações, vai ajudar a consolidar projetos de startups, favorecer o amadurecimento de negócios e assegurar que as iniciativas estejam prontas para o mercado.

Na segunda etapa foram realizadas pesquisas com dados quantitativos coletados a partir de sexo, idade, escolaridade e experiência. Já em relação a startup, foram coletadas informações como público—alvo, setor de atuação, estágio atual onde o negócio se encontra, tamanho da equipe, e também o

meio utilizado para o desenvolvimento da solução. Quanto ao ecossistema, foi realizado o levantamento dos atores que contribuem para o desenvolvimento do movimento e ainda qual o papel dessa entidade para o crescimento do empreendedor e das *startups*.

### 3 EMPREENDEDORISMO

A palavra *Entrepreneur* tradução para empreendedorismo tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e empreende algo novo. O conceito de empreendedorismo intensificou-se no Brasil no final da década de 1990, período em que foram criadas entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*) (DORNELAS, 2008). Estas instituições se adaptaram para dar consultoria e suporte para os empreendedores montarem seus negócios, apoiando na resolução de problemas e assim contribuir para o desenvolvimento do país.

Apesar das dificuldades, o Brasil apresenta algumas perspectivas positivas em relação ao empreendedorismo. Desde alguns anos atrás, foram criados órgãos e iniciativas de apoio ao empreendedor, como o SEBRAE, as fundações estaduais de apoio à pesquisa, as incubadoras de novos negócios e as escolas superiores, que tem oferecido cursos e outros tipos de programas sobre o empreendedorismo (MAXIMIANO, 2006, p. 6).

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2008):

O empreendedorismo é a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às

oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas. O empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas.

No Brasil, o empreendedorismo passa por um momento favorável, destacando-se pelo alto crescimento, estudo realizado pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), em 2008, que classifica o país na 13ª posição do ranking mundial de empreendedorismo, afirmando que, para cada grupo de 100 brasileiros em idade adulta (18 a 64 anos), 12 realizam alguma atividade empreendedora. Além disso, em 2007, aproximadamente 57% dos empreendimentos brasileiros foram classificados como empreendedorismo de oportunidade e os 43% restantes como empreendedorismo de necessidade (DORNELAS, 2008). Já em 2008, o Brasil chegou à razão de dois empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade.

Observa-se também que a atividade empreendedora nacional já atingiu certo nível de maturidade, pois aumentou a taxa de sobrevivência de micro e pequenas empresas: em 2002, 50,6% destas empresas sobreviviam pelo menos dois anos; em 2005, o percentual passou para 78% (SEBRAE, 2007). Portanto, 27,4% a mais de micro e pequenas empresas permanecem em atividade.

### 3.1 PERFIL E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Para Dornelas (2008), empreendedores são indivíduos com características especiais, visionárias, questionadores, que geralmente ousam, querem algo diferente, fazem acontecer, ou seja, empreendem em suas ações.

O empreendedor é, antes de tudo, aquele profissional que se dedica à geração de riquezas em diferentes níveis de conhecimento, inovando e transformando informações em produtos ou serviços nas mais diversas áreas. Empreender está diretamente relacionado com a ideia de fazer algo diferenciado, antecipar-se aos fatos e às ações da concorrência, testar e implementar ideias, descobrir oportunidades, definir valores, gerar empregos e colaborar para o desenvolvimento de todos, desde a empresa, os colaboradores até o cenário de mercado (DOLABELA, 2008, p. 20).

Já para Brancher et al. (2012), o empreendedor é aquele que, influenciado por diversos fatores, usa a sua criatividade para realizar projetos em prol de ganhos econômicos e sociais tanto para ele próprio quanto para a comunidade em que atua. Portanto, o empreendedor é um indivíduo que tem grande facilidade de identificar oportunidades, por isso deve ter vasto conhecimento do ambiente onde vive e forte determinação na realização das suas ideias inovadoras (BRANCHER et al., 2012).

No Quadro 1 é apresentado o modelo atualmente utilizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), e também pelo Sebrae, para programas de capacitação dos empreendedores, como o Programa para Empresários e Futuros Empreendedores (Empretec).

**Quadro 1** – Competências empreendedoras

(Continua)

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO
<p><b>Busca de oportunidades e iniciativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faz as coisas antes do solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias;</li> <li>• age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;</li> <li>• aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos terrenos, local de trabalho ou assistência.</li> </ul>

(Continua)

<p><b>Correr riscos calculados</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente;</li><li>• age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;</li><li>• coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.</li></ul>
<p><b>Exigência de qualidade e eficiência</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato;</li><li>• age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;</li><li>• desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.</li></ul>
<p><b>Persistência</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• age diante de um obstáculo;</li><li>• age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;</li><li>• assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.</li></ul>
<p><b>Comprometimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa;</li><li>• colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;</li><li>• esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.</li></ul>

(Continua)

CONJUNTO DE PLANEJAMENTO
<p><b>Busca de informações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;</li> <li>• investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;</li> <li>• consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.</li> </ul>
<p><b>Estabelecimento de metas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal;</li> <li>• define metas em longo prazo, claras e específicas;</li> <li>• estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.</li> </ul>
<p><b>Planejamento e monitoramento sistemáticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos;</li> <li>• constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;</li> <li>• mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.</li> </ul>
CONJUNTO DE PODER
<p><b>Persuasão e rede de contatos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;</li> <li>• utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;</li> <li>• age para desenvolver e manter relações comerciais.</li> </ul>

(Conclusão)

### **Independência e autoconfiança**

- busca autonomia em relação a normas e controles de outros;
- mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;
- expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

**Fonte:** Lenzi (2008)

## **4 INOVAÇÃO**

Com o cenário atual cada vez mais competitivo, inovar tem se tornado um dos fatores cruciais para a sobrevivência no mercado. Segundo Mações (2017), a inovação é um fator crítico de sucesso, porém, para que uma inovação tenha sucesso, ela deve acrescentar valor e resultar em algum tipo de ganho ou melhoria para as empresas e também para os clientes.

Drucker (1987) define inovação como qualquer mudança no potencial produtor de riqueza de recursos já existentes, ou seja, consiste na habilidade de transformar algo que já existe em um recurso que gere riqueza. Nesse mesmo pensamento, Tidd e Bessant (2015, p. 4) afirmam que “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas”, e seguem afirmando “[...] a inovação não consiste apenas na abertura de novos mercados – pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros”.

O manual de Oslo (OECD, 1997, p.55– 56) propõe a seguinte definição para inovação:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. [...] um aspecto geral de uma inovação é que ela deve ter sido implementada. Um produto novo ou melhorado é implementado quando introduzido no mercado.

Diante dos conceitos aqui apresentados, pode-se afirmar que empreendedorismo e inovação são duas questões que estão interligadas. Drucker (1987) afirma a respeito, dizendo que os empreendedores inovam, e que a inovação é a ferramenta intrínseca do empreendedor.

A relação destes dois conceitos também é apresentada por Mações (2017), em que define a inovação como a essência do empreendedorismo e ressalta que o empreendedorismo depende de novas ideias, contudo, novas ideias nem sempre resultam em inovação, ou seja, se tais ideias não se traduzirem em novos projetos e não gerarem novos produtos ou novos serviços, então essas ideias não passam, simplesmente, de criatividade. O autor supracitado segue afirmando ainda que a criatividade é necessária para a geração de inovação, mas também não é tudo.

## 5 ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO

Para conceituar um ecossistema de inovação, Folz e Carvalho (2014, p.9) fazem uma comparação com o conceito de ecossistema no sentido biológico. Os autores definem um ecossistema como um conjunto formado pela relação existente entre organismos vivos (bióticos), como as plantas, animais e micróbios; e elementos abióticos, como o ar, água, solo e minerais, os quais interagem por meio de transferências de energia entre si, ou seja,



“[...] em resumo, um ecossistema biológico é um conjunto complexo de relacionamentos entre recursos vivos, habitats e habitantes de uma área cuja funcionalidade é manter um estado de equilíbrio sustentado”.

Nesse sentido, os autores supracitados apresentam uma analogia em que, ao invés da dinâmica de transferência de energia que ocorre no ecossistema biológico entre os atores e entidades, a funcionalidade do ecossistema de inovação é promover o desenvolvimento e inovação tecnológica. Nesta comparação, os atores seriam os recursos materiais (fundos, equipamentos, instalações etc.) e o capital humano (estudantes, professores, apoio, dentre outros), os quais moldam as instituições participantes do ecossistema e são definidas da seguinte forma:

Tais instituições, nos países competitivos, são universidades, institutos de pesquisa, arranjos híbridos universidade-empresa, centros de excelência federais ou industriais, escolas e empresas de negócios, empresas de venture capital, organizações de apoio ao desenvolvimento econômico e dos negócios estaduais ou locais, agências de fomento, formuladores de políticas, dentre outras (FOLZ; CARVALHO, 2014, p.9).

O manual de Oslo (1997) define a inovação como um processo dinâmico, e por isso enfatiza a importância da interação entre instituições, seja na criação, difusão e aplicação de conhecimentos, e isso porque as atividades de inovação dependem, além de outros fatores, de suas relações com tais fontes de informação e conhecimento, o que possibilita a aproximação com outros atores do sistema de inovação. Perin (2016) diz que, diferentemente das *startups*, os ecossistemas que auxiliam a inovação podem continuar por um longo período, além de poder gerar riquezas para a sociedade.

## 6 STARTUPS

Segundo a Associação Brasileira de *Startups*, *startup* é um momento na vida de uma empresa, em que uma equipe multidisciplinar busca desenvolver um produto/serviço inovador, de base tecnológica, que tenha um modelo de negócio facilmente replicado e possível de escalar sem aumento proporcional dos seus custos.

No ano de 2013, é visto um crescimento acelerado de novas empresas no modelo startup e diante disso o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) lançou o programa Start-Up Brasil que tem como objetivo “apoiar as empresas nascentes de base tecnológica e sua ligação a aceleradoras. Agregará o conjunto de atores e instituições e seus respectivos programas e ações”.

Atualmente existem várias definições para o termo *startup*. Ries (2012) traz a definição de startup como uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza. Para Gitahy (2017), a definição mais atual para o termo consiste em dizer que startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

Em contrapartida, Torres (2012) comenta que o conceito de startup não deve estar focado apenas no produto ou serviço em si, mas nas pessoas e nos problemas que elas têm, pois se o foco for apenas o produto ou serviço, corre-se o risco da mesma se perder em detalhes técnicos e esquecer o propósito principal de suas ações, que são as pessoas, seus problemas e suas necessidades.

Perin (2016, p.7) declara que “startups estão de olho nos grandes problemas do mundo, nos maiores incômodos da sociedade”, e ainda segue afirmando que elas trouxeram maior qualidade de vida para a humanidade, onde todos os seus impactos são visíveis, sejam eles na melhoria da comuni-

cação, na facilidade de aproximação das pessoas, na questão do trânsito, na segurança, enfim, temos hoje inúmeras facilidades e soluções que, anos atrás ninguém poderia prever que elas existiriam e que, hoje, as pessoas já não conseguiriam mais viver sem.

## **7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **7.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS EMPREENDEDORES**

Os resultados da pesquisa, descritos neste tópico, serão subsídios para entender um pouco mais a respeito do perfil dos empreendedores das *startups* mapeadas. Uma observação importante em relação ao perfil desses empreendedores é que foram levantadas informações apenas do idealizador da ideia, não abrangendo o perfil dos demais membros das equipes.

Em relação aos dados obtidos sobre eles, a pesquisa apontou que 84% são homens, e apenas 16% são mulheres, conforme mostra o Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Sexo dos empreendedores**



**Fonte:** Sebrae PR(2016)

A pesquisa apontou ainda que a média geral da idade desses empreendedores é de 31 anos, sendo que mais da metade deles, ou seja, 53% possuem até 30 anos, e que a minoria (apenas 4%) possui mais de 45 anos, conforme mostra o Gráfico 2:

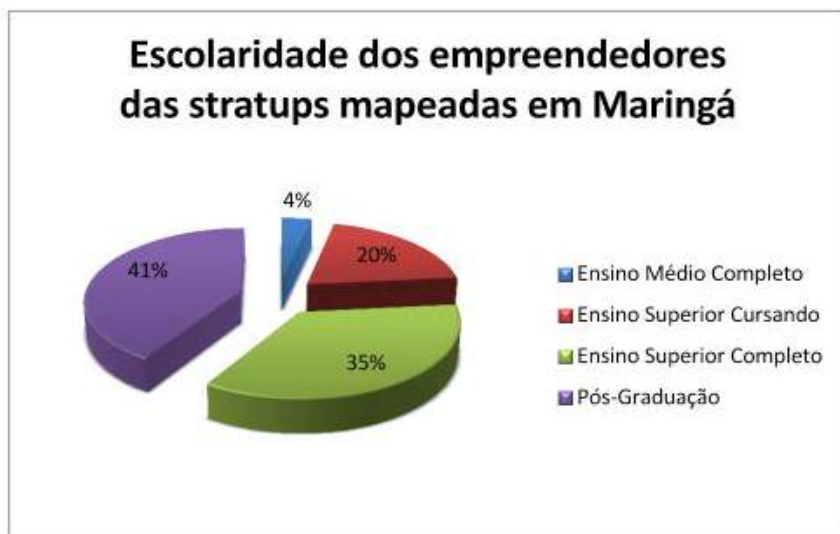
**Gráfico 2** – Faixa etária



Fonte: Sebrae PR(2016)

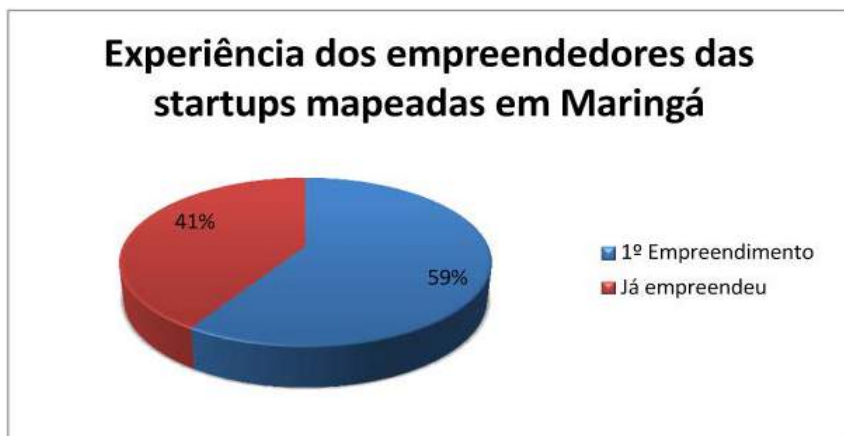
Ainda em relação ao perfil do empreendedor, foi constatado por meio da pesquisa que 41% são pós-graduados, 35% tem graduação, 20% estão cursando uma graduação e somente 4% têm escolaridade até o ensino médio, destacado no gráfico abaixo:

**Gráfico 3 – Escolaridade**



**Fonte:** Sebrae PR(2016)

Outro dado importante relacionado ao perfil do empreendedor está relacionado à sua experiência, em que 59% dos casos, a startup é apontada como o primeiro empreendimento do idealizador. Os outros 41% já tiveram alguma experiência como empreendedores, seja com empresas tradicionais ou com startups, conforme Gráfico 4 abaixo destacado.

**Gráfico 4** – Experiência dos empreendedores

Fonte: Sebrae PR(2016)

## 7.2 ANÁLISE DAS *STARTUPS* DE MARINGÁ

Neste segundo tópico serão apresentados os números e as características relativos às *startups* mapeadas. A começar pelo setor de atuação, o estudo mostrou que as *startups* estão pulverizados em 21 áreas, predominando em cinco delas, sendo: varejo, saúde, logística e transporte, gestão corporativa e entretenimento, as quais juntas somam 56% do total. O restante das *startups* estão enquadradas em outras 16 áreas.

Gráfico 5 – Setor de atuação



Fonte: Sebrae PR(2016)

Outra questão que envolve o perfil das *startups* mapeadas está relacionado à fase em que cada uma delas se encontra, sendo que podem estar em três estágios diferentes: em desenvolvimento, operação e tração. Uma *startup* em fase de desenvolvimento é entendida como a que ainda está desenvolvendo a ideia e conhecendo o mercado em que pretende atuar. Já a que está em fase de operação é a que já validou a ideia, possui um protótipo e está em fase de execução, com foco no crescimento do negócio. Por fim, a última fase é a de tração, onde já se tem uma carteira de clientes, potencial de escala e métricas definidas. A fase predominante em relação às *startups*

mapeadas é a de desenvolvimento, que representa 64% delas, e a minoria em fase de tração, correspondendo a apenas 13% do total, conforme Gráfico 6, logo abaixo:

**Gráfico 6 – Fase atual das startups**



Fonte:Sebrae PR(2016)

O tamanho da equipe também foi um ponto levado em consideração para a caracterização das *startups*. A grande parte das equipes, ou seja, 70% dos casos possuem somente um membro ou no máximo dois. Equipes com três membros ficaram em 21%, porém apenas 9% delas possuem equipes maiores, compostas por quatro membros, conforme mostra o Gráfico 7.



**Gráfico 7 – Tamanho das equipes**



Fonte: Sebrae PR(2016)

### 7.3 A DINÂMICA DO ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO DE MARINGÁ

O ecossistema de *startups* da cidade de Maringá conta com 33 entidades vinculadas ao objetivo de desenvolver ações e mecanismos potenciais para a criação de produtos inovadores. Para que esse movimento seja algo constante, os atores envolvidos no ecossistema têm atuado desde a ambientação de conceito do que é uma *startup* como ser um empreendedor inovador, passando pela preparação dos empreendedores com capacitações e eventos de imersão como *Startup Pirates* e *Startup Weekend*, a incubação de projetos potenciais, a aceleração de *startups* que já estão operando e por fim a aproximação desses projetos com investidores.

Em conjunto com essas ações de desenvolvimento, há entidades do ecossistema que trabalham em paralelo com o poder público municipal e estadual para que esses novos empreendedores usufruam de incentivos legais.

## 8 CONCLUSÃO

Diante dos resultados já apresentados, é possível traçar algumas características dos empreendedores, a partir do critério experiência. Os que estão tendo seu primeiro empreendimento possuem o seguinte perfil – correspondem a 56% do total de empreendedores do sexo masculino e a 74% do total das empreendedoras. Em relação à escolaridade, 41% têm ensino superior completo, 34% estão cursando o ensino superior; 24% têm pós-graduação e apenas 1% tem até o ensino médio. Quanto à faixa etária, a maioria tem até 25 anos, correspondendo a 42% deles e, em seguida, os que têm entre 26 e 30 anos representam 29%.

Em relação aos que já tiveram algum empreendimento, destacam-se os seguintes dados: correspondem a 44% do total de empreendedores do sexo masculino e a 26% do total do sexo feminino. Em relação à escolaridade, 66% têm pós-graduação, 27% têm ensino superior completo e apenas 7% têm o ensino médio. Em relação à idade, a maioria tem entre 36 a 45 anos, correspondendo a 41%, e logo em seguida vem a faixa etária de 31 a 35 anos, representando 22% do total.

Essas informações destacam a correlação de que um ambiente estruturado, com entidades voltadas ao fomento da inovação e empreendedorismo, aliadas ao perfil de empreendedores maduros tanto em idade, escolaridade e experiência profissional, tem favorecido o crescimento do ecossistema de inovação da cidade de Maringá, que em abril de 2015 eram 23 projetos de startups mapeados e em junho de 2017 já conta com 175 startups na cidade. Esse crescimento de aproximadamente 750% no aumento de número de startups em dois anos se dá pelo envolvimento das empresas de TI, os movimentos locais, as instituições de ensino superior e outras entidades de fomento do empreendedorismo quanto da tecnologia, propiciando um ambiente favorável ao surgimento de projetos inovadores e preparando esses novos empreendedores.

Portanto, as *startups* cumprem com a função de continuamente revitalizar o mercado, mas precisam de um ambiente propício para que se desenvolvam e tenham sucesso.

## AGRADECIMENTO

Agradecimento ao Sebrae pela contribuição financeira e também no fornecimento de dados para que este artigo pudesse ser realizado.

## REFERÊNCIAS

ABS Startups – Associação Brasileira de Startups. Disponível em: <<https://abstartups.com.br>> Acesso em 27 jun. 2017.

BRANCHER, I.B.; OLIVEIRA, E. M., RONCON, A. **Comportamento empreendedor: estudo bibliométrico da produção nacional e a influência de referencial teórico internacional**. Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 166–193, jan/jun 2012.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

FOLZ, Christian Julius; CARVALHO, Fabio Henrique Trovon de. **Ecossistema Inovação**. Brasília: Embrapa, 2014. Disponível em: ><http://www.rochamarques.com.br/site/wp-content/uploads/pdf/livro-ecossistema-e-inovacao.pdf>> Acesso em: 26 jun.2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GITAHY, Yuri. Afinal, o que é uma startup? Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>> Acesso em: 26 jun.2017.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15012009-105920/pt-br.php>> Acesso em: abril de 2013.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional**. 3. Actual, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OECD. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. OECD, 1997. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>> Acesso em 26 jun. 2017.

PERIN, Bruno. **A revolução das startups: O novo mundo do empreendedorismo de alto impacto**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

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

SEBRAE. Disciplina de empreendedorismo. São Paulo: Manual do aluno, 2007, 67p.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação: integrando tecnologia, mercado e mudança organizacional**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TORRES, Joaquim. **Guia da startup: Como startups e empresas estabelecidas podem criar produtos web rentáveis**. Casa do código, 2012.

