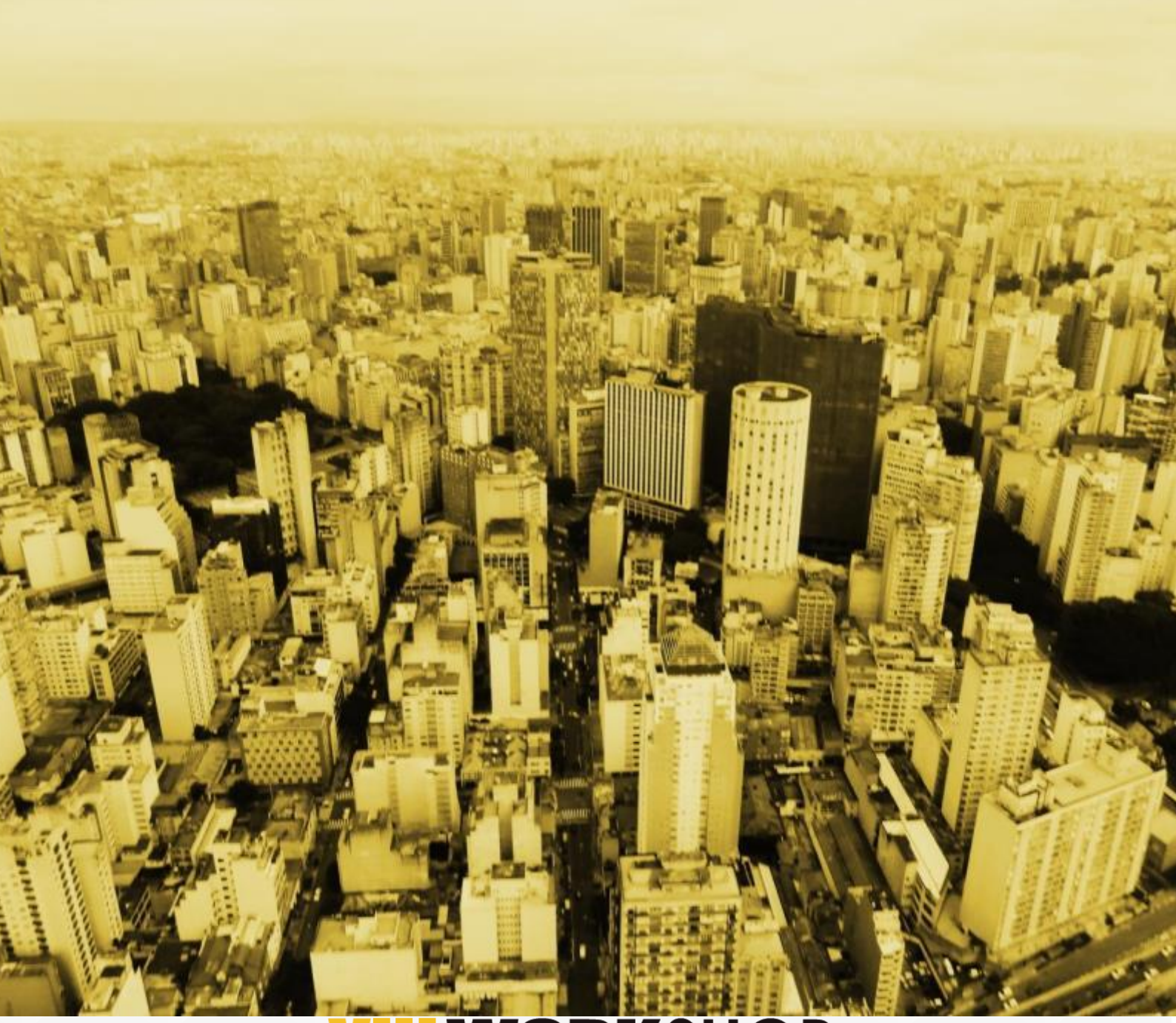


VIII WORKSHOP

Red EmprendeSUR - Formação de empreendedores universitários

SÃO PAULO - BRASIL - 2014

5, 6 e 7 de novembro.

PATROCINADORES

CAPES

Mack Pesquisa

Organização do Evento

Comissão Organizadora

Dr. Alexandre Nabil Ghobril, Brasil (Presidente)

Dr. Nelson Destro Fragoso, Brasil

Dr. Maurício Henrique Benedetti, Brasil

Dr. Pedro Vera Castillo, Chile

Comitê Acadêmico

Dr. Gilberto Perez, Brasil (Presidente)

Dr. Alexandre Nabil Ghobril, Brasil

Dr. Alberto de Medeiros Junior, Brasil

Mtr. Sérvulo Anzola, México

Mtr. Andrés Mauricio HiguitaPalacio, Colombia

Dr. Melquicedec Lozano Posso, Colombia

Dr. Bezamat de Souza Neto, Brasil

Lic. Pablo Sela, Argentina

Dra. Diana Varela Londoño, Colombia

Dr. Pedro Vera Castillo, Chile

M689 O modelo da tripla hélice: temos de fato ecossistemas empreendedores? / organizados por Alexandre Nabil Ghobril ; Gilberto Perez ; Pedro Vera Castillo. São Paulo : Universidade Presbiteriana Mackenzie , 2015

1337 p. .: il., 21 x 29,7 cm

ISBN - 978-85-67981-04-8

Anais do VIII Workshop EmpreenderSur

1.Ecossistemas 2.Empreendedores 3.Empreendedorismo I.Ghobril, Alexandre Nabil II. Castillo, Pedro Vera III. Perez, Gilberto.

CDD 658.4012

Apresentação

Em novembro de 2014, com a organização local da Universidade Presbiteriana Mackenzie e patrocinado por diversas instituições relacionadas com o empreendedorismo e inovação, a Rede EmprendeSUR realizou-se em São Paulo o VIII Workshop de Formação de Empreendedores Universitários, intitulado "O modelo da tripla hélice: temos de fato ecossistemas empreendedores?"

A Red EmprendeSUR reúne hoje mais de 250 pesquisadores da América Latina, e seus membros são pesquisadores e gestores de importantes universidades no Brasil, Chile, Argentina, Paraguai, Uruguai, Bolívia, Peru, Equador, Colômbia, Venezuela, Panamá, República Dominicana e México.

A missão da Red EmprendeSUR é promover a educação para o empreendedorismo e da inovação, a capacitação de empreendedores, o desenvolvimento de novos negócios e pesquisa colaborativa e cultura de empreendedorismo e inovação. Sua visão é ser reconhecida como entidade líder nos tópicos de empreendedorismo e da inovação na América Latina, bem como contribuir para o desenvolvimento econômico, social, solidariedade e desenvolvimento sustentável desses povos.

Para apoiar a consecução de sua missão e visão foi criado o Workshop EmprendeSUR, fórum de intercâmbio de melhores práticas entre as experiências em desenvolvimento em duas áreas: a educação para o empreendedorismo e inovação e a promoção e apoio empreendedorismo e inovação.

Na oitava edição do Workshop, realizado em São Paulo, contamos com a presença de palestrantes ilustres, um grande número de pesquisadores e empreendedores de diversos países, além de autoridades dos governos municipal e estadual. Isso confirma que o Workshop EmprendeSUR está cada vez mais valorizado e tem se consolidado como um dos principais eventos de empreendedorismo e inovação na América Latina.

Nosso compromisso com a promoção e democratização da cultura do empreendedorismo e inovação se materializa por meio desta publicação, que reúne pesquisas e experiências importantes provenientes de diversos ecossistemas de inovação na América Latina e tem agora a sua versão online digital e indexada.

Por isso, é com grande satisfação e alegria que colocamos à disposição do comunidade latino-americana e demais interessados nos temas de empreendedorismo e inovação esta publicação, que reflete a paixão de pesquisadores e nosso compromisso com estas questões-chave para a construção dos países e um mundo melhor e mais humano.

Pedro Vera Castillo

Presidente da Red EmprendeSUR

Presentación

En noviembre de 2014, con la organización local de la Universidad Presbiteriana Mackenzie y el patrocinio de diversas instituciones relacionadas con el emprendedorismo y la innovación, la Red Emprendedorismo e Innovación en América Latina (EmprendeSUR) realizó en Sao Paulo el VIII Workshop de Formación de Emprendedores Universitarios, bajo el lema " El modelo de la triple hélice: ¿hacia ecosistemas de emprendimiento?".

La Red EmprendeSUR reúne hoy a más de 250 académicos de América Latina y sus miembros son docentes, investigadores y gestores de importantes universidades de Brasil, Chile, Argentina, Paraguay, Uruguay, Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, Panamá, República Dominicana y México.

La misión de la Red EmprendeSUR es promover la educación para el emprendedorismo y la innovación, la capacitación de emprendedores, el desarrollo de nuevos emprendimientos, la investigación colaborativa y la cultura del emprendedorismo y la innovación. Su visión es ser reconocida como entidad líder en las temáticas del emprendedorismo y la innovación en América Latina así como contribuir al desarrollo económico y social, solidario y sustentable de nuestros pueblos.

Para apoyar el cumplimiento de su misión y su visión se creó el Workshop de EmprendeSUR, foro para el intercambio de buenas prácticas entre experiencias en desarrollo en dos áreas: la educación para el emprendedorismo y la innovación; y la promoción y apoyo al emprendedorismo y la innovación.

Para la octava versión del Workshop, realizada en Sao Paulo, contamos con la presencia de conferencistas ilustres, un gran número de investigadores y emprendedores de varios países, y autoridades de los gobiernos municipal y estatal. Lo anterior, confirma que el Workshop de EmprendeSUR está siendo cada vez más valorado y se ha consolidado ya como uno de los principales eventos de emprendedorismo e innovación en América Latina.

Nuestro compromiso con la promoción y democratización de la cultura del emprendedorismo y la innovación se materializa por medio de esta publicación que reúne investigaciones y experiencias importantes provenientes de diversos ecosistemas de emprendedorismo e innovación de América Latina y que tiene ahora su versión digital e indexada en línea.

Por esto, es con gran satisfacción y alegría que ponemos a disposición de la comunidad latinoamericana y demás interesados en las temáticas del emprendedorismo y la innovación, esta publicación que refleja la pasión de los emprendedores y nuestro compromiso con estas cuestiones claves para el desarrollo de nuestros países y la construcción de un mundo mejor y más humano.

Dr. Pedro Vera Castillo

Presidente Red EmprendeSUR

SUMÁRIO

Educando para o Empreendedorismo e Inovação

A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO PARA REDUÇÃO DA MORTALIDADE EMPRESARIAL 12
A EMPRESA FAMILIAR, DILEMAS DA GESTÃO: INVESTIMENTOS EM INOVAÇÃO OU EM MARCA 23
A TRÍPLICE HÉLICE E O NECESSÁRIO EIXO MOTRIZ E PROPULSOR: A VONTADE HUMANA NUMA PERSPECTIVA CARTESIANA 36
ANÁLISE DA ESCALABILIDADE EM NOVOS NEGÓCIOS 47
AVANCE DE COMPETENCIAS EN DESARROLLO DEL EMPRENDIMEINTO INFANTIL EN BOGOTA 58
CÁTEDRA FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES DE LA UNL: AUTOEVALUACIÓN Y RE-DISEÑO 69
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS ADQUIRIDAS POR EMPREENDEDORES NA INCUBAÇÃO EM PAÍSES DA AMÉRICA LATINA 80
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS ALUNOS DO ÚLTIMO ANO DO CURSO DE JORNALISMO 96
COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS ENCONTRADAS EM ESTUDANTES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DE ARQUITETURA E DESIGN 111
CONSOLIDACIÓN DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA - SEDE MANIZALES 126
DE LA FILANTROPÍA A LA AUTONOMÍA: EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO Y LIBERTAD 136
DESENVOLVENDO O POTENCIAL EMPREENDEDOR DE TRABALHADORES INFORMAIS DE UM SHOPPING POPULAR NA CIDADE DE MACEIÓ - AL 143
DESIGN THINKING APLICADO À EDUCAÇÃO: UMA PROPOSTA CONTEMPORÂNEA 159
DESIGN THINKING COMO FERRAMENTA PARA INOVAÇÃO NOS NEGÓCIOS 170
EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA PARA CRIANÇAS 180
EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO NO IFSULDEMINAS 190
EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO NO ÂMBITO DO MERCADO IMOBILIÁRIO 204
EL PAPEL DE LAS MISIONES ACADÉMICAS EM LA FORMACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES. EL CASO DE LAS UNIVERSIDADES AUTÓNOMA DE OCCIDENTE Y EAFIT DE COLOMBIA 214
EL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS ENTRE UNIVERSIDADES 227
EMPREENDEDORISMO ACADÊMICO: UM ESTUDO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR 239
EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: AÇÕES PARA A DISSEMINAÇÃO DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNESC 255
EMPREENDEDORISMO FEMININO: CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO DAS MPE'S 266
EMPREENDEDORISMO, COMUNICAÇÃO E LINGUAGEM: NOVAS CONTRIBUIÇÕES COMUNICACIONAIS NO CAMPO EMPRESARIAL E GERENCIAL 275
EMPREENDEDORISMO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA, DEFINIÇÕES E CONCEITUAÇÕES ASSOCIADAS AO CONTEXTO BRASILEIRO 283
EMPRENDE CON ENERGÍA 2014 299
ENTORNOS DIDÁCTICOS PARA EL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO ESCOLAR 312
ESTRATEGIA PARA EDUCAR EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN Y DE ESTA MANERA MEJORAR LA IDENTIDAD, PERTENENCIA Y DESARROLLO DE LA ZONA, DE ACUERDO CON EL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA DE LOS JÓVENES EN LA CIUDADELA ANDRÉS IBÁÑEZ DEL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA-BOLIVIA 324

ESTUDO DA EFETIVIDADE DO CURSO DE CAPACITAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO PARA A GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA A JOVENS CARENTES DE UMA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR 331
EVIDÊNCIAS DO METAMODELO DE UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA 340
EXPERIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN GENERAL. DE LA TEORÍA AL HECHO 349
FORMAÇÃO DO PROFESSOR E DO EDUCADOR SOCIAL PARA O EMPREENDEDORISMO 364
GENÉSIO ANTÔNIO MENDES: DA SIMPLICIDADE AO SUCESSO PROFISSIONAL 376
GESTÃO DE CUSTOS: CONSCIÊNCIA E MATURIDADE CORPORATIVA PARA O EMPREENDEDORISMO 386
HOMESTAYS: CONSULTORIA PARA ESTRANGEIROS 401
INDÚSTRIAS CRIATIVAS EM JORNALISMO: MAPA DE MODELOS DE NEGÓCIOS JORNALÍSTICOS NO SÉCULO 21 403
INFLUÊNCIA DO DESIGN THINKING NAS MAKER COMMUNITIES DO ENSINO SUPERIOR 413
INOVAÇÃO NA UNIVERSIDADE DE LA SALLE – COLÔMBIA 422
LA FORMACIÓN PARA LA EMPRESARIALIDAD EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN 438
LABORATÓRIO DE EMPREENDEDORISMO NA UFRGS 450
LOS DOCENTES DE EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA: ANÁLISIS DE SUS TRAYECTORIAS 464
LOS SEMILLEROS DE INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIOS, UN APRENDIZAJE DEL EMPRENDIMIENTO INNOVADOR 476
MAPA AMBIENTAL ESCOLAR: EMPREENDEDORISMO, CONSCIENTIZAÇÃO, INSTRUMENTALIZAÇÃO DE ESTUDANTES PARA PESQUISA 494
ILLYUSHIN ZAAK SARAIVA, ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA 494
MARATONA DE EMPREENDEDORISMO DA UFRGS: RELATO DE EXPERIÊNCIA 511
MODELO PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA "CREATIVIDAD E INNOVACIÓN" EN LA COMUNIDAD CATÓLICA DEL NORTE 525
O ENSINO DO EMPREENDEDORISMO PARA PESSOA DEFICIENTE: PRIMEIROS PASSOS 536
PERFIL DAS PESQUISAS EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE GERENCIAL NO EGEPE-ANEGEP DE 2000 A 2014 547
PERFIL EMPREENDEDOR DE PROFESSORES: ESTUDO DE CASO 558
PROJETO 5S: INOVANDO NA GESTÃO DE UM CAMPO DA RECICLAGEM. 572
RELACIÓN INVESTIGACIÓN-EMPRENDIMIENTO. RETO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR 584
SENSO EMPREENDEDOR NA PUBLICIDADE E PROPAGANDA: RELEVÂNCIA DA AGÊNCIA EXPERIMENTAL DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE 600
SOB ANÁLISE A ABERTURA DE NEGÓCIOS COMO INDICADOR DE FORMAÇÃO EMPREENDEDORA 608
UMA ANÁLISE DAS REDES INTERACIONAIS DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE CAMPINA GRANDE 623
UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A FORMULAÇÃO CONCEITUAL DO EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO COMO PROCESSO MULTIDIMENSIONAL QUE SE DESENVOLVE EM REDES INTERACIONAIS 634
UNA APROXIMACIÓN CUALITATIVA AL IMPACTO DEL PROGRAMA EMPRENDO SOBRE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN 650
UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA – DESAFIO OU SOLUÇÃO DO SÉCULO XXI ? 664

Fomento ao Empreendedorismo e a Inovação

A COMPETÊNCIA TECNOLÓGICA DOS EMPREENDEDORES NO SURGIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO 680
A ESTRUTURA EMPRESARIAL E A TAXA DE FORMAÇÃO DE EMPRESAS: ANÁLISE DE SUA DINÂMICA 694
ACOMPANHAMENTO DE UM GRUPO DE 3 (TRÊS) JOVENS EMPREENDEDORES POR UM BUSINESS ANGEL 706
ASSOCIATIVISMO: POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO PARA OS MICROEMPREENDEDORES DO LITORAL PARANAENSE 719
APLICABILIDADE DAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS COMO FONTE DE INOVAÇÃO: ESTUDO DA CULT CULTURA 734
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INTRAEMPREENDEDORISMO: UM OLHAR DO PROJETO MOSTRA ALGAR INOVAÇÃO 761
BARREIRAS E ESTÍMULOS AO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO 774
CAPACITAÇÃO DE EMPREENDEDORES SOCIAIS: PROGRAMA SESI EMPREENDEDORISMO SOCIAL 790
COMUNIDADES RURAIS SUSTENTÁVEIS: EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA COOPERATIVA 3º PLANO, EM CONTENDA, NO PARANÁ 802
CONEXÃO UNIVERSIDADES, EMPRESAS E GOVERNO COMO UMA ESTRATÉGIA DE OTIMIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO 817
CONSTRUCCIÓN DEL CLUSTER CREATIC EN CAUCA – COLOMBIA 827
COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA-GOVERNO: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE E PETROBRAS 841
CUNDINNOVA 851
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO TERCEIRO SETOR: A EXPERIÊNCIA ADESJOVEM 863
DISEÑO DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE EMPRENDIMIENTO: CASO CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON 876
EMPREENDEDORISMO JOVEM HOJE, E NA DÉCADA DE 90: PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES 887
EMPREENDEDORISMO SOCIAL: O SECTOR NÃO LUCRATIVO E A CRIAÇÃO DE VALOR 903
EMPRENDIMIENTO RURAL Y ASOCIATIVIDAD EN EL CONTEXTO DE BOGOTÁ CIUDAD - REGIÓN 921
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA GRADUADA DE UMA INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA 935
FOMENTO Y DESARROLLO ESPÍRITU EMPRENDEDOR: CASO UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO, CHILE 945
FRANQUIAS BRASILEIRAS: OPÇÃO DE INVESTIMENTO OU EMPREENDEDORISMO 959
GESTÃO PARTICIPATIVA E INCUBAÇÃO ATRAVÉS DA GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA E DO DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS SOCIAIS E DA CONSTRUÇÃO DE ALTERNATIVAS SOLIDARIAS - CIDADÃS 975
IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO EM INCUBADORA DE EMPRESAS BASEADO NA ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS 995
INOVAÇÃO E PRODUTOS DIFERENCIADOS NO SEGMENTO BRASILEIRO DE ZINCO METÁLICO 1005
INVESTIGAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS EM *PET SHOP* NO ABC PAULISTA 1015
LA IMPORTANCIA DEL ECO-SISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN LA CREACIÓN DE SPINOFFS ACADÉMICAS 1032
MAPA ESTRATÉGIA DIVERGENTE - MED 1051
MENSURAÇÃO DOS NÍVEIS DE EMPREENDEDORISMO, O GEM BRASIL 1068

MEU FUTURO NEGÓCIO: FORMAÇÃO COMPLEMENTAR UNIVERSITÁRIA EM EMPREENDEDORISMO INOVADOR 1081
MODELO ACOMPAÑAMIENTO DE EMPRENDEDORES BASADO EN TECNICAS CREATIVAS, PENSAMIENTO Y ACCIÓN 1093
MUSEU DO CANGAÇO DE SERRA TALHADA-PE: UM CASO DE EMPREENDEDORISMO CULTURAL NO SERTÃO DO PAJEÚ 1105
O ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR BRASILEIRO DE STARTUPS 1121
O PROCESSO DE FORMAÇÃO DO PRIMEIRO APL DA REGIÃO CENTRAL DO RS A PARTIR DO FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA 1135
O REFLEXO DA IMPLANTAÇÃO DE UMA INCUBADORA DE EMPRESAS PARA O CENÁRIO SOCIOECONÔMICO DA REGIÃO DE CHAPECÓ: UM ESTUDO DE CASO COM A INCTECH 1145
OBSERVATORIO PARA EL DESARROLLO DE POTENCIALIDADES DEL NORTE DE ANTIOQUIA: UNA APUESTA POR EL DESARROLLO EMPRENDEDOR DE LA REGIÓN DESDE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. 1156
OS COMPONENTES DA REDE DE RELACIONAMENTOS DE UMA *STARTUP* 1168
PLATAFORMAS COMPETITIVAS VIA CROWDSOURCING: O CASO MONDELEZ 1186
POTENCIAL DE GERAÇÃO DE *SPIN-OFF* DAS PEQUISAS REALIZADAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE 1202
PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LOS LAVADEROS CALLEJEROS EN MEDELLÍN 1210
PROGRAMA CIÊNCIA SEM FRONTEIRAS: INOVAÇÃO SOB O ARGUMENTO SCHUMPTERIANO? 1222
PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA COM FOCO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO 1231
PROPUESTA DE MEJORA AL MODELO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS DE LA CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN ECONÓMICA “CONQUITO” 1241
REDE DE INCUBADORAS DO CEARÁ (RIC): PLATAFORMA DO EMPREENDEDORISMO INOVADOR. 1256
RELATÓRIO CONTÁBIL-FINANCEIRO: INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA QUALIDADE DA GESTÃO 1270
STARTUPS DE BASE TECNOLÓGICA: ESTUDO DE METODOLOGIAS GERENCIAIS E INOVATIVAS 1278
TAXA DE FORMAÇÃO DE EMPRESAS NO RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA DE DADOS ESPACIAIS 1290
UMA ANÁLISE DAS AÇÕES EMPREENDEDORAS NO COMÉRCIO DE PRODUTOS NATURAIS 1304
UMA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DIFERENCIADA PARA RETENÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NA TRACTEBEL ENERGIA S.A. 1318

VIII WORKSHOP

Red EmprendeSUR - Formación de emprendedores universitarios

SÃO PAULO - BRASIL - 2014

5, 6 y 7 de noviembre.

VIII Workshop de la Red EmprendeSUR - São Paulo 2014

Educando para o Empreendedorismo e Inovação

Mesa de abertura do Congresso: Nelson Destro Fragoso, Alexandre Nabil Ghobril, Pedro Vera Castilho, Cleverson Pereira de Almeida - Decanato Acadêmico, Deputado Itamar Borges, Marcel Mendes - vice-reitor, Luiz Barbosa – Conselho Municipal de Ciência e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo, Gilberto Perez, Mauricio Henrique Benedetti

Guilherme Ary Plonski

A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO PARA REDUÇÃO DA MORTALIDADE EMPRESARIAL

Juliana Correia Farias (Graduação em administração com ênfase em gestão estratégica,Universidade Presbiteriana Mackenzie, Barueri – SP. julianacorreia7@hotmail.com

Arnaldo Turuo Ono (Doutor em Educação: Currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo) docente e pesquisador da Universidade Presbiteriana Mackenzie- Campus Alphaville arnaldo.ono@hotmail.com

Apoio PIVIC Mackenzie

Resumo:

Buscou-se, por meio deste estudo, entender como o planejamento contribui com as novas empresas para reduzir a influência dos elementos que provocam a mortalidade empresarial. Por meio do referencial teórico foram abordados os conceitos de empreendedorismo importante para indicar a construção de um novo negócio; planejamento e os elementos propulsores da mortalidade empresarial. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo, analisada com base na técnica de Análise de Conteúdo, cujos resultados sinalizam a influência do planejamento na redução dos elementos que provocam mortalidade.

Palavras-Chave: Empreendedorismo – Planejamento – Mortalidade Empresarial

Abstract:

It is intended through this study to understand how planning contributes to new firms in order to reduce the influence of the elements that cause mortality business. Through the theoretical framework was discussed the concepts of entrepreneurship, important to indicate the construction of a new business; planning and the elements that cause business mortality. This is a descriptive research, qualitative approach, analyzed based on the technique of content analysis, whose results signalizes the influence of planning on reducing the factors that cause mortality.

Key words: Entrepreneurship - Planning - Corporate Mortality.

1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico muda constantemente e os fatores propulsores do seu crescimento varia de acordo com aspectos culturais, sociais e tecnológicos; segundo Baron (2011) esses fatores causadores de mudança geram oportunidades que possuem o potencial para gerar valor econômico e desenvolvimento em diversos níveis, assim o individuo que identifica essas oportunidades, utiliza os recursos disponíveis de forma criativa e assume os riscos de possibilidade de fracassar pode ser definido como empreendedor.

Diante desse ambiente tão dinâmico e convidativo, a criação de novas empresas tem crescido consideravelmente nos últimos anos, o que é indicado pela pesquisa GEM (2011, p. 39) “mais de um quarto da população brasileira, entre 18 e 64 anos, está envolvida com empreendedorismo”. Desta forma as atividades empreendedoras são responsáveis por aproximadamente dois terços do total de ocupações existentes no setor privado da economia nacional, o que indica que a sobrevivência desses empreendimentos é fundamental para a estabilidade financeira e social do Brasil.

Com o aumento continuo no número de novas empresas originadas pelo processo empreendedor, é vital tomar decisões que favoreçam as chances de sucesso, permitam ações que reduzam riscos e prevejam os possíveis desafios, assim será possível delinear estratégias adequadas para a sobrevivência do empreendimento.

“Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais e mensuráveis. Para isso, existe uma simples, mas para muitos tediosa, técnica de se transformar sonho em realidade: o planejamento”. (DORNELAS, 2001, p. 93)

O planejamento é parte fundamental do processo empreendedor, pois proporciona condições racionais de organização e direção gerencial, desta forma é necessário entender o planejamento e como esse afetará o bom desempenho empresarial.

Este trabalho tem como objetivo identificar possíveis evidências de planejamento nas empresas pesquisadas, levantar os elementos que provocam o encerramento das empresas e entender sua relação com o planejamento aplicado.

O problema a ser abordado pela pesquisa é: Como o planejamento contribui com as novas empresas de maneira a reduzir a influência dos elementos que provocam a mortalidade empresarial?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 – EMPREENDEDORISMO - UMA VISÃO PARA O SUCESSO

A criação de novas empresas é um processo continuo que alimenta e estabiliza predominante o sistema econômico capitalista, pois contribui com o aumento da capacidade de produção e gera riquezas (DEGEN, 2011). Para Dolabela (2008) o crescimento econômico existente é consequência do grau de empreendedorismo apresentado em toda a sociedade que adota o processo de destruição criativa.

Segundo Degen (2011) a destruição criativa gera novos produtos, serviços, métodos de produção e mercado, isso faz com que a estrutura existente seja subvertida e haja a criação de algo mais forte que a anterior; sendo o empreendedor agente principal deste processo. O GEM (2011) define empreendedorismo como um conjunto de ações para a criação de novos empreendimentos, iniciados pela identificação de oportunidades de negócios associada à capacidade de explorá-la.

O empreendedorismo tem sido um tema em crescente estudo, que foi inicialmente abordado por economistas e comportamentalistas que vincularam o tema à suas áreas de pesquisas, no entanto com o número crescente de novas empresas e o aumento da parcela do PIB atribuída às novas empresas, o empreendedorismo tem sido estudado por especialistas que dedicam tempo e esforço exclusivamente ao tema. (FILION, 2000).

A visão de Filion (2000) é que o crescimento do número de novas empresas é constante na sociedade e essa tendência é causada pela redução do numero de funcionários nas grandes empresas, avanços tecnológicos que levam a diferentes níveis de produção, a perda de confiança em organizações privadas e públicas e a mudança na maneira de pensar coletiva que incentiva a busca de desafios e desenvolvimento desvinculado de organizações restritivas .

2.2 EMPREENDEDOR – AGENTE DE MUDANÇA

O empreendedor, segundo Hisrich (2009), é aquele que assume riscos e inicia algo novo, mas de acordo com Degen (2011) para entender plenamente o conceito de empreendedor é necessário acompanhar o desenvolvimento do termo de origem.

Hisrich (2009) afirma que o termo empreendedor deriva da palavra inglesa *entrepreneur*, que por sua vez, deriva da palavra francesa entreprender que deriva do latim *inter* (reciprocidade) e *preneur* (comprador) e a combinação das duas palavras significam aquele que está entre ou intermediário. Conforme Say (apud DOLABELA 2008, p. 66) o empreendedor está associado ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidade de negócios. De acordo com Kirzner (1973, apud Dornelas, 2001, p. 39) o empreendedor cria um equilíbrio ou determina uma posição clara ao meio que vive por identificar uma oportunidade e criar um negócio.

O empreendedor cria um negócio por tomar a iniciativa, assumir os riscos envolvidos e utilizar os recursos disponíveis para transformar o ambiente social e econômico ao qual está inserido, no entanto as definições de empreendedor podem ser transformadas conforme o período histórico em que são analisados. (DORNELAS, 2001).

A primeira definição de empreendedor é identificada nas atividades de Marco Polo um veneziano que tentou estabelecer uma rota terrestre de comércio entre a Europa e o Oriente, como intermediário Marco Polo assinava contratos com banqueiros capitalistas que ofereciam empréstimos ou investimento para empreendimentos executados por mercadores aventureiros. Os empréstimos realizados eram autorizados mediante uma taxa de juros de aproximadamente 22 % sobre o capital investido, assim o capitalista corria riscos passivamente enquanto o comerciante assumia o papel ativo no empreendimento. (DEGEN, 2011).

Dornelas (2001) menciona que na idade Média o empreendedor era caracterizado por gerenciar projetos de produção/serviços financiados pelo Estado. Segundo Hisrich (2009) o século XVII destacou a relação do empreendedorismo com o risco, sendo o empreendedor aquele que estabelecia contratos com o governo para oferecer produtos e serviços com preços previamente fixados o que direcionava totalmente o risco para o empreendedor.

Neste período o economista Richard Catillon diferenciou conceitualmente o empreendedor do capitalista, assim definiu como empreendedor o individuo que assume os riscos e o capitalista como aquele que fornece o capital para o empreendimento e o século XVIII reforçou está teoria com o processo de industrialização (Dornelas, 2001). Segundo Hisrich (2009) o século XX visualizou o empreendedor como individuo que organiza e opera uma empresa para lucros próprios, desta forma o planejamento, controle e administração empresarial é consequência de suas iniciativas, habilidade e engenhosidade.

A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou de modo mais geral, um método tecnológico não experimentado, com o objetivo de produzir um novo bem ou um bem antigo de uma maneira nova e assim abrir uma nova fonte de suprimento de materiais, comercialização para produtos e até organização de um novo setor. (HISRICH, 2009, p.29).

Dolabela (2008) destaca que a definição para empreendedor está relacionada à área de atuação do pensador que demonstra características empreendedoras de acordo com sua especialidade. Por isso Filion (2000) sugere que progressivamente o empreendedorismo será um dos temas de maior pesquisa das ciências humanas.

O empreendedor é alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar uma oportunidade, buscando e gerenciando recursos para transformar uma oportunidade em negócio de sucesso [...] empreendedorismo é criar e construir algo de valor a partir de praticamente nada. É o processo de criar ou aproveitar uma oportunidade e persegui-la a despeito dos recursos controlados [...] empreendedorismo raramente é uma proposição de enriquecimento rápido, é antes a construção de valor a longo prazo e de uma maneira corrente durável de fluxo de caixa. (TIMMONS, 1994 apud DOLABELA , 2008 p. 67).

Para Hisrich (2009) o empreendedorismo envolve o processo de criação em que se destaca as características do empreendedor. No entanto para Filion (2000) as características do empreendedor variam conforme as atividades executadas, a época e o desenvolvimento da empresa.

Conforme pesquisas realizadas pelo Sebrae (2013), o empreendedor de sucesso busca constantemente oportunidades de negócios, toma a iniciativa para alcançar os resultados, assume riscos controlados, otimiza os recursos, demonstra persistência em vencer obstáculos e assume um comprometimento em desenvolver o negócio proposto.

Segundo Dornelas (2001) o empreendedor é visionário por tomar decisões e programar ações assertivas, transformando algo difícil em algo prático e concreto; explorando as oportunidades com energia e dedicação.

Para atingir o sucesso Dornelas (2001) afirma que o empreendedor necessita saber planejar suas ações e delinear as estratégias da nova empresa. Hisrich (2009) define a ação empreendedora como intencional que envolve elementos motivacionais e isso aumenta a probabilidade de o processo empreendedor ser executado com êxito.

Na opinião de Dolabela (2008), apenas a motivação não é o suficiente para se empreender, é preciso que este, o empreendedor, conheça as formas de análise do negócio, conheça o mercado e faça uma avaliação profunda de suas competências. Com esse conjunto de variáveis avaliadas, poderá perseguir o sucesso com passos firmes.

2.3 PLANEJAMENTO

Para que uma organização seja constituída SOTO (2003) afirma que é necessário o desenvolvimento da capacidade de entender e organizar a experiência e as expectativas sobre o futuro, estabelecendo uma relação entre o conhecimento e os objetivos empresariais. O planejamento é fundamental na formação de uma empresa a fim de que o negócio se torne rentável, assim os empreendedores e empresários são responsáveis por desenvolver e implantar o planejamento no inicio das atividades empresariais e em todo o período que estiver operando, a fim de alcançar os objetivos definidos. (BERNARDES, 2003).

O planejamento administrativo na visão de Silva (2011) significa decidir quais os objetivos devem ser alcançados e o que deve ser feito para atingi-los. Para alcançar objetivos específicos é possível elaborar planejamentos direcionados que deixam de ser praticados após o alcance das metas estabelecidas, aplicado concomitantemente ao planejamento geral que é utilizados de forma continua (SILVA, 2011).

O desenvolvimento de ações de melhoria e controle no processo empresarial dependente da identificação do nível de competitividade que a organização possui no mercado e essa análise é decorrente da estruturação de um planejamento. O planejamento tem como função analisar as informações significativas do presente e do passado e identificar como influenciarão o futuro, definindo objetivos adequados para atuar no cenário traçado pelas análises. (KWASNICKA, 2004, p. 206).

No processo de planejar estão envolvidas as atividades de antecipar, influenciar e controlar a natureza e a direção das mudanças. Planejamento é um processo contínuo que envolve noções de percepção, análise, pensamento conceitual, comunicação e ação. (KWASNICKA, 2004, p. 206).

O planejamento na visão de Drucker (2000) envolve parâmetros para decisões eficientes pela aplicação de raciocínio, análise e julgamento adequados às circunstancias envolvidas na gestão. A busca de informações sobre o setor de atuação e seus *stakeholders* orienta o empreendedor no desenvolvimento e controle do plano de negócio utilizado para alcançar as metas e objetivos traçados. (SEBRAE, 2013).

O planejamento para ser eficaz na visão de Kwasnicka (2004) considera informações de fontes confiáveis no período adequado e de forma organizada, diferenciando suas analises de acordo com o tempo abrangido pelas decisões. Com as informações adequadas o empreendedor poderá executar o planejamento que segundo Ackoff (1974, p.1 apud BERNARDES, 2003, p. 01) “Planejar é fazer o esboço de um futuro desejado, com os meios efetivos de realizá-lo”.

2.4 PLANEJAMENTO NO PROCESSO DE EMPREEENDER

A criação de novas empresas está incorporada ao processo de empreender que é definido por HISRICH (2009) como a busca de um novo empreendimento que pode ir de uma mudança interna até à criação de uma nova organização, esse processo é formado pela identificação de oportunidades, desenvolvimento do plano de negócio, definição dos recursos necessários e administração da empresa. Os elementos que compõem o processo de empreender ocorrem progressivamente e são simultâneos por não exigir que uma fase do processo seja concluída para que outra inicie. (HISRISCH, 2009).

Segundo Dornelas (2001) a identificação de oportunidades ocorre a partir da observação de uma necessidade de mercado que possa ser atendida, ou seja, a ideia deve ser desenvolvida e implementada buscando formar um negócio de sucesso. Para Dolabela (2008) o reconhecimento de oportunidades é fruto da observação que é proveniente do profundo conhecimento do negócio.

“Uma ideia não tem valor se não for transformada em algo viável de implementar, visando a atender o publico alvo que faz parte de um nicho de mercado mal explorado” (Dornelas, 2001, p. 51).

A elaboração de um plano de análise de oportunidades pode oferecer a base para a tomada de decisões por ajudar a definir oportunidades de mercado por meio de informações confiáveis que possibilitam a analise de elementos do macro e micro ambiente pela adoção de ferramentas da gestão estratégica (HISRICH, 2009).

Conforme Degen (2011), a oportunidade ocorre a partir de uma necessidade não atendida pelo mercado, o que envolve elementos desde a criação de um produto ou serviço até a aplicação de melhorias relevantes.

A identificação de oportunidades é resultado do conhecimento e da experiência do empreendedor que conscientemente define oportunidade como um conceito negocial transformado em produto ou serviço tangível oferecido por uma empresa que resulte em lucro financeiro (BIRLEY; MUZYKA, 2005, p. 22).

Para Dornelas (2001) o empreendedor que analisa o setor em que atuará tem maiores chances de traçar estratégias adequadas ao negócio e isso acarretará na tomada de decisões coerentes que potencializam o crescimento empresarial. Cada negócio requer obtenção de conhecimento específico e por meio de sua aplicação adequada o individuo poderá iniciar sua atuação com ações assertivas. (DEGEN, 2011).

O empreendedor deve projetar mentalmente as dificuldades pelas quais passará e decidir se está disposto a encarar os desafios relacionados ao negócio escolhido. Deve ainda planejar bem os passos a serem dados e estar capacitado para atuar na área pretendida e para orientar quais ferramentas de gestão para o planejamento devem ser adotadas e quais ações iniciais aumentam a probabilidade de sucesso o empreendedor deve elaborar um plano de negócio. (DORNELAS, 2001).

O plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve aprendizagem e autoconhecimento, permitindo que o empreendedor situar-se no ambiente do negócio (DORNELAS, 2001).

“O plano de negócio é a descrição em um documento, da oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, com a descrição do conceito de negócio dos atributos de valor da oferta de riscos do potencial de lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva bem como o plano de marketing e vendas, plano de operações e financeiro” (DEGEN, 2011, p. 208).

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico vai além da análise de acontecimentos prováveis em um período de tempo limitado, mas opera com o que há de futuro nas decisões presente por analisar como as decisões atuais posicionarão a empresa no amanhã. O empreendedor em suas atividades assume naturalmente riscos que são necessários para o crescimento e com a adoção do planejamento estratégico se torna possível entender os riscos assumidos e identificar racionalmente os motivos e consequências das decisões tomadas (DRUCKER, 2000).

Na visão de Costa (2010) o planejamento estratégico é praticamente obrigatório nas empresas competitivas sendo necessário para sua aplicação o desenvolvimento de processos efetivos, sistemáticos e consensuais que englobe os profissionais e os motive a planejar e ter como foco o futuro da empresa.

Em termos de decisões organizacionais, planejamento estratégico questiona todas as ações da empresa, desde seu objetivo presente e futuro até sua posição na sociedade [...] Ao trabalhar com planejamento estratégico a empresa caminha sem gastar muito tempo e recursos imediatos para a solução de seus problemas (KWASNICKA, 2004, p.206).

O planejamento é desenvolvido com base na mentalidade adotada pelos gestores da organização que definem parâmetros de analises cruciais para o alcance dos objetivos, de acordo com Costa (2010) há três tipos de mentalidade da gestão:

Mentalidade imediatista proporciona uma visualização limitada do futuro da empresa, dificulta a identificação de oportunidades e ameaças provenientes do macro ambiente devido à restrição de analise ao setor de atuação;

Mentalidade operacional induz a tomada de decisões baseada em fatos cotidianos e em demandas já existentes, informações limitantes para elaboração de um planejamento eficaz;

Mentalidade estratégica constrói uma visão do futuro, considerando elementos do passado e do presente, mas principalmente define uma visão para o futuro desejável e considerado possível.

Oliveira (2010) conceitua planejamento estratégico como o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a direção mais adequada que a empresa deve seguir considerando as influências externas e os objetivos da organização.

O planejamento estratégico é o processo contínuo de sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (DRUCKER, 2000, p. 136).

De acordo com as pesquisas da consultoria *Bain & Company* realizada com os executivos de empresas bem sucedidas dos Estados Unidos , Canadá, América do Sul e Europa o planejamento estratégico é uma das principais ferramentas gerenciais utilizadas para tomada de decisão. O planejamento estratégico parte de informações do ambiente interno e externo ao qual a empresa está inserido, adicionado de processos criativos e decisórios para planejar um estado futuro. (COSTA, 2010).

2.6 MORTALIDADE EMPRESARIAL

A formação e o crescimento de organizações empresariais são fundamentais para fortalecer o atual sistema econômico que direciona as atividades humanas, assim a sobrevivência dessas organizações tem um impacto considerável na sociedade. Segundo a pesquisa 'sobrevivência das empresas no Brasil ' realizada pelo Sebrae (2013) no Brasil tem ocorrido um aumento continuo no número de novas empresas, o que tende a gerar um impacto expressivo na economia brasileira, mas também há estatísticas que indicam que nem todas conseguem permanecer ativas no mercado.

De acordo com a pesquisa do Sebrae (2013) a taxa de mortalidade empresarial referente a todas as empresas cadastradas em 2007, ou seja, com até 02 anos de existência é de 24,4%, este monitoramento permite verificar se há uma estrutura que suporte o crescimento empresarial e contribua para o alcance de sua maturidade e demonstra a importância de identificar os elementos que condicionem a mortalidade.

A pesquisa "Dez anos de monitoramento de sobrevivência e mortalidade empresarial" realizada pelo Sebrae (2008) afirma que as empresas encerram as atividades devido a uma sucessão de falhas não resolvidas no tempo apropriado e influenciadas por elementos que contribuem com o declínio do negócio. Estes elementos são listados ela pesquisa do SEBRAE (2005) como:

- Ausência das características empreendedoras referente ao desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes;
- Ausência do planejamento prévio;
- Deficiência na gestão do negócio, após a abertura;
- Insuficiência de políticas de apoio;
- Problemas de Conjuntura econômica;
- Influencia de problemas pessoais dos empreendedores na gestão do negócio.

Para que o risco da mortalidade empresarial seja reduzida é necessário investir em elementos que potencializem as chances de crescimento do negócio que segundo Bonacim et al. (2009) se refere ao conhecimento de mercado, diferenciação de ideias e oportunidades, estabelecimento de metas adequadas e criação de barreiras de entrada ao setor. Todos estes elementos é identificado por Peter (2005) como o desenvolvimento do planejamento aliado a administração estratégica que direciona a organização, permite identificar oportunidades e fatores de risco, delimita estratégias para o alcance dos objetivos ou metas estabelecidas e monitora o processo de administração para realizar possíveis ajustes a fim de alcançar o continuo progresso.

A administração estratégica aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram, ajuda os administradores a serem mais comprometidos com a organização, acompanha mudanças minimizando os

efeitos indesejáveis de condições adversas, facilita a identificação e exploração de oportunidades de mercado contribuindo para um melhor desempenho organizacional (PETER, 2005).

De acordo com Dornelas (2001) um negócio bem planejado tem maiores chances de sucesso quando comparado a aqueles sem planejamento. Segundo Hisrich (2009) o processo de planejar nunca termina em uma empresa e é de extrema importância nos estágios iniciais de qualquer empreendimento por direcionar a administração no ambiente de atuação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Gil (2002) o objetivo da realização de pesquisa pode ser classificado como razão de ordem prática, por decorrer do desejo de conhecer a fim de realizar algo de maneira mais eficiente ou eficaz. É na pesquisa que se tenta conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no universo percebido pelo homem e a pesquisa cientifica tem por objetivo descobrir as respostas propostas as questões seguindo uma investigação formal, estruturada e controlada de acordos com as normas metodológicas valorizadas pela ciência (CRUZ, 2004).

Para Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição das características de uma população ou fenômeno estabelecendo relação entre as variáveis estudadas. De acordo com Sampieri (2006) a pesquisa descritiva especifica as propriedades, características e perfis importantes das pessoas ou qualquer fenômeno que se submeta a análise.

O problema estudado é uma pesquisa de natureza descritiva que visa entender como o planejamento contribui com as novas empresas de maneira a reduzir a influência dos elementos que provocam a mortalidade empresarial. A pesquisa tem abordagem qualitativa que segundo Virgilitto (2010) permite entender as associações que os entrevistados fazem entre suas ideias e os aspectos relacionados aos conceitos que se pretende estudar, assim é possível identificar a existência do planejamento estratégico na gestão adotada pelo empreendedor e analisar se sua aplicação tem contribuído para o crescimento da empresa.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

A técnica de coleta de dados utilizada se deu por meio de entrevistas, tendo como base um roteiro semiestruturada, com perguntas abertas em que segundo Virgillito (2010) o entrevistado se expressa livremente, no espaço reservado fornecendo informações originadas de ideias, vontades e sensações pessoais que em perguntas fechadas não são possíveis de captar.

A escala aplicada na pesquisa é a nominal que segundo Malhotra (2005) é uma forma figurativa de identificação em que a numeração associada a cada objeto observado, serve apenas para identificação desse.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados utilizando as entrevistas de roteiro semiestruturado a analise dos dados por meio de técnicas de analise que segundo Mozzato (2011) é a metodologia de interpretação. O problema analisado pela presente pesquisa aplica a analise de dados de conteúdo que segundo Bardin (2004, p. 38):

A analise de dados de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

3.3 DESENVOLVIMENTOS DA TEMÁTICA

A pesquisa analisa informações coletadas por meio de entrevistas com empreendedores ativos no mercado e que já desenvolveram mais de um negócio próprio possuindo diferentes experiências na formação de empresas, o que proporciona uma visão mais ampla da influência do planejamento na sobrevivência empresarial. O planejamento é um elemento fundamental para que as empresas criadas pelos empreendedores atinjam um crescimento no mercado, assim é importante identificar o nível de planejamento aplicado na gestão dos empreendedores que já possuíram empresas que interromperam as atividades, mas não desistiram e iniciaram um novo negócio que está em funcionamento.

O objetivo geral que orientou as ações da pesquisa foi: “Entender como o planejamento contribui com as novas empresas de maneira a reduzir a influência dos elementos que provocam a mortalidade empresarial”.

A partir da definição do objetivo geral foram desenvolvidos objetivos específicos sendo:

Objetivo Específico1: Identificar evidencias de planejamento nas empresas estudadas.

Por meio da analises realizadas a partir das entrevistas, é possível identificar evidências de um planejamento parcial na gestão dos empreendedores. No caso das empresas que estão ativas no mercado a ausência do planejamento estruturado resultou em dificuldades para gerenciar as atividades e identificar as necessidades do mercado, o que exigiu que o planejamento fosse desenvolvido progressivamente para que as empresas tivessem chances de sobrevivência.

Percebeu-se pelos relatos dos empreendedores a constante busca de conhecimento por meio de cursos focados na área de atuação, acompanhamento dos elementos que impactam o setor da empresa e analise de pesquisas realizadas no pós-venda para verificar o desempenho da organização. A busca do conhecimento é apontada nas entrevistas como ponto fundamental para o crescimento das empresas, pois permite identificar oportunidades no negócio, melhorias e consequentemente aperfeiçoar as atividades.

É possível identificar nas falas dos entrevistados que há uma preocupação com a definição de metas a serem alcançada, além disso, reconhecem a importância de se monitorar as mudanças do mercado, estabelecer projeções de crescimento considerando sua posição atual e alinha-los ao conhecimento adquirido do negócio para definir esses objetivos, que são características do planejamento, no entanto os planos que norteiam estes objetivos são centrados no empreendedor não havendo uma definição formal que resulta na falta de clareza e prejudica a execução do plano.

Os empreendedores afirmam nas entrevistas que por meio do registro histórico das atividades financeiras e operacionais; e da realização de cadastros de clientes seja possível controlar o desempenho da organização , criar perfis de clientes e controles de estoque, mas demonstram dificuldade de direcionar as analises para uma visão futura do negócio que resulte em estratégias para o médio e longo prazo, como é proposto pelo planejamento estratégico.

O plano de negócio é o primeiro indicio da aplicação de um planejamento, no entanto apenas uma dos empreendedores entrevistados desenvolveu um plano de negócio estruturado antes de iniciar as atividades, os outros entrevistados realizaram analises sem a formalização e a complexidade observada no plano de negócio.

Objetivo Específico 2: Levantar elementos que provocam encerramento nas empresas.

Foi possível identificar os elementos que contribuíram para o encerramento das empresas pesquisadas nas falas dos sujeitos entrevistados.

Percebe-se que a falta de conhecimento adequado direcionaram as empresas a falhas constantes que não foram corrigidas no período ideal, desencadeando novos problemas como ações focadas em publico – alvo incompatíveis ao modelo de negócio.

A ausência da analise continua do mercado é identificada na fala dos entrevistados como outro elemento que contribuiu com o encerramento das empresas, pois limitava a visão do empreendedor para o estabelecimento adequado de objetivos que direcionassem as atividades do negócio.

Por meio das analises realizadas pôde-se identificar a falta de ferramentas que permitam o controle da organização, ou seja, a formação de histórico das atividades, cadastros de clientes e informações relevantes para a definição de estratégias que forneçam diferencial competitivo.

Pela influência de problemas pessoais os empreendedores não dedicaram o tempo necessário para buscar o crescimento da organização, além de permitirem que isso impactasse nas decisões da empresa, ofuscando a razão de ser do negócio.

Os encargos tributários e a falta de conhecimento das exigências fiscais e trabalhista foram identificados nas entrevistas como elementos que inviabilizaram as atividades, pois gerou processos trabalhistas contra a empresa e em alguns casos elevou os custos excessivamente.

Objetivo Específico 3: Observar possíveis relações entre o planejamento e os elementos que provocam encerramento de empresas.

É possível identificar pela analise das falas dos empreendedores uma relação inversamente proporcional entre o planejamento e os elementos que contribuem com o encerramento das atividades de uma empresa.

A ausência do planejamento durante a existência da empresa é apontada como um elemento que contribuiu com a dificuldade que os empreendedores tiveram para identificar o perfil do mercado de atuação e consequentemente atende-lo adequadamente. Os objetivos empresariais e o plano para alcança-los também são de extrema importância para o crescimento empresarial, e como foi possível identificar nas entrevistas, os negócios que encerraram as atividades não realizaram essa definição.

A verificação de viabilidade da empresa ocorre a partir de pesquisas que proporcionam conhecimento e geram a estruturação de um planejamento orientador, mas estes elementos não foram realizados pelas empresas que encerraram suas atividades.

A interferência de problemas pessoais dos empreendedores na gestão do negócio foi apontada nas analises como um elemento causador da mortalidade, e este poderia ser evitado com a aplicação de um controle adequado oriundo do planejar.

3.4 PRINCIPAIS RESULTADOS

A analise das entrevistas indicou que não houve o desenvolvimento por parte dos empreendedores de um planejamento escrito ou um plano de negócio, mas foi obsevado alguns elementos que caracterizam o planejamento, sendo adotados no decorrer do tempo e conforme a identificação da necessidade pelo empreendedor.

Os empreendedores que possuíram empresas que encerraram as atividades apontaram a ausência de conhecimento como um elemento que desencadeia problemas em diferentes esferas da gestão, e que direciona erroneamente as tomadas de decisões.

É possível observar nas analises das falas dos entrevistados que as empresa ativas no mercado, são orientadas por um planejamento que, mesmo incompleto, é desenvolvido pela constante busca de conhecimento e identificação de oportunidades, além do controle estabelecido pelo registro das atividades.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou apresentar por meio de uma abordagem qualitativa a importância do planejamento para as organizações criadas por indivíduos que assumem os riscos, utilizam os recursos disponíveis e desenvolvem o negócio para alcançar um crescimento no mercado. Esses indivíduos, que também podem ser definidos como empreendedores, exercem atividades fundamentais para a sociedade e o desenvolvimento humano, daí ser necessário constante atenção para se evitar os elementos propulsores da mortalidade empresarial.

O planejamento, quando aplicado adequadamente, oferece parâmetros para decisões organizacionais que contribuirão para a sobrevivência empresarial e como consequência, reduzem a influência dos elementos que provocam o encerramento das empresas. Os elementos que contribuem para a mortalidade empresarial podem possuir distintas origens, mas a presente pesquisa buscou entender a relação existente entre o planejamento e estes elementos.

A proposta da identificação dessa relação foi verificada com base no resultados da análise das entrevistas, realizada por meio da técnica de análise de conteúdo que demonstrou que a busca do conhecimento, definição de objetivos guiados por estratégias adequadas, decorrentes da analise de informações relevantes reduz a influência das possíveis deficiências na gestão.

Nesse sentido obteve-se êxito na análise realizada entre o planejamento e os elementos que contribuem para a mortalidade empresarial, sendo possível identificar a relação entre essas variáveis estudadas .

Sugere-se que trabalhos futuros busquem identificar por meio de um grupo maior de empreendedores, outras contribuições decorrentes do planejamento para empresas com pouco tempo de atuação no mercado.

5. REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 3ª edição, 2004.

BARON,Robert. A; SHANE, Scott. Empreendedorismo uma visão do processo.1 ed.São Paulo: Cengage learning,2011.

BERNARDES ,Cyro; MARCONDES ,Reynaldo C.. Teoria Geral da Administração: Gerenciando organizações. 3 ed.. São Paulo: Saraiva, 2003.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. Dominando os desafios do empreendedor. São Paulo, SP: Pearson, 2005.
BONACIM, Carlos Alberto Grespan;CUNHA, Julio Araújo Carneiro;CORRÊA, Hamilton Luiz. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e Aprendizagem. Gestão & Regionalidade -,Vol. 25 .Nº 74 . mai-ago,2009

CERTO, Samuel C. e PETER, J.P. Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia. 2º Edição.Editora Pearson, São Paulo, 2005.

COSTA,Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2 ed.. São Paulo: Saraiva, 2010.

CRUZ, Carla. Metodologia Científica Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Axcel Books 2 edição, 2004.

DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
DOLABELA, F. C. Oficina do empreendedor: a metodologia do ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante,2008.
DORNELAS,José C..Empreendedorismo transformando ideias em negócios. 6.ed..Rio de Janeiro: Editora Campus,2001.

DRUCKER , Peter F. Introdução à administração. 3 ed.. São Paulo: Pioneira, 2000.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. Revista de Administração de Empresas FGV. vol.7, n.3, p. 2-7, 2000.

FILION, Louis Jacques. Do empreendedorismo à empreendedologia. Traduzido e adaptado por Jovino Moreira da Silva. Disponível em: http://www.uesb.br/sheng/4.pdf; Acesso em: 05 setembro 2013.

GEM. Empreendedorismo no Brasil: relatório Executivo, 2011.

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

GILPIN, Robert. O desafio do capitalismo global. São Paulo: Editora Record, 2004.

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

KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à administração. 6 ed.. São Paulo: Atlas,2004.

MALHOTRA, Naresh K. Introdução à pesquisa de marketing. São Paulo:Pearson/Prentice Hall, 2005.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 27. ed. São Paulo : Atlas, 2010.
SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. Metodologia de Pesquisa. 3. Ed, São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SILVA, Adelphino Teixeira da. Administração Básica. Ed.. São Paulo: Atlas,2011.

SEBRAE. Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.Outubro, 2011.disponível : <http://www.sebrae.com.br/uf/acre/integra_documento?documento=45465B1C66A6772D832579300051816C/integra_documento?documento=45465B1C66A6772D832579300051816C> Acesso em 25 agosto 2013.

SEBRAE. Sobrevivências da empresas no Brasil - Coleção estudos e pesquisas (2013).disponível: < http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil.pdf> Acesso em 04 de setembro 2013.

SEBRAE, 10 anos de monitoramento de sobrevivência e mortalidade de empresas (2008) disponível <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf> Acesso em 10 de outubro 2013.

SEBRAE, Fatores condicionantes e taxas de mortalidade das ME (2005) disponível:

<http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6436BFAE7766B50A8325735600632E3D/$File/NT000360E2.pdf > Acesso 06agosto 2013/

SOTO, Maria Josefa Del Carmen Martinez. Planejamento institucional: capacidade de conduzir ações. SÃO PAULO EM PERSPECTIVA, 17(3-4): 198-204, 2003

VIRGILITTO,Salvatore Benito,et all. Pesquisa de Marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva,2010.

A EMPRESA FAMILIAR, DILEMAS DA GESTÃO: INVESTIMENTOS EM INOVAÇÃO OU EM MARCA

Ana Célia Dorigon[1], Lisiane Caroline Rodrigues Hermes [2], Luciano Vieira [3]

[1] Acadêmica do curso de Administração, Universidade de Passo Fundo (UPF), Passo Fundo, Brasil, anaceliadorigon@hotmail.com

[2] Professora, Universidade de Passo Fundo (UPF), Brasil, e-mail: lisianehermes@upf.br.

[3] Mestrando do Programa de Pós-Graduação Strictu Sensu em Desenvolvimento da UNIJUÍ, Brasil, contato.luvieira@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo deste estudo é analisar a percepção dos clientes em relação à marca e à inovação de produto da empresa Cerâmica Alfa. Em termos metodológicos, adotou-se a pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa dos dados e estratégia de pesquisa estudo de caso único. Como procedimento técnico, para a coleta de dados, foi utilizada a abordagem indireta, por meio da semiótica. Os principais resultados apontaram que os clientes não diferenciam a marca da Cerâmica Alfa em relação à concorrência e que, no aspecto inovação, os consumidores revelaram que é necessário maiores investimentos. A Cerâmica Alfa é vista como confiável pelos clientes por apresentar um produto resistente e por ter agilidade nas entregas. No entanto, em relação à inovação do produto, os achados da pesquisa sugerem que os consumidores esperam que a gestão acompanhe o desenvolvimento e as tendências do mercado.

Palavras-chave: Empresa familiar. Inovação. Marca.

Abstract

The aim of this study is to analyze customers' perceptions regarding the *Cerâmica Alfa* company's brand and product innovation. In methodological terms, it was adopted the exploratory study with qualitative data analysis and a single case study research strategy. As a technical procedure, for data collection, the indirect approach, through semiotics, was used. The main results showed that customers do not differentiate the brand *Cerâmica Alfa* against those competitors companies and that in the innovation aspect, consumers revealed that larger investments are needed. *Cerâmica Alfa* is seen as trustworthy by customers since it features a durable product and since have agility on deliveries.

Key words: Family business. Innovation. Brand.

Introdução

O mercado da construção civil demanda materiais cada vez mais inovadores e de qualidade. Os clientes estão cada vez mais exigentes e mais bem informados sobre qualidade e inovação dos produtos. Por conta disso, é importante que as empresas tenham cada vez mais estratégias voltadas à divulgação de sua marca para que os clientes tenham sempre em mente o nome da empresa, facilitando a tomada de decisão na hora da compra.

Nessa perspectiva, Dominguez (2000) ressalta que é importante o reconhecimento de uma marca para um cliente conta muito na hora da compra, proporciona um conjunto de vantagens competitivas. Muitas vezes embora exista outro produto que tenha as mesmas qualidades, sempre o cliente vai optar por aquele produto que já ouviu falar que tenha mais familiaridade (Aaker, 2001).

Empresas de todos os portes desenvolvem suas atividades aprimorando cada vez mais seus produtos, aliadas a novas tecnologias de produção, que vem oportunizando a conquista de novos mercados (Kotler, 2000), em específico o mercado de cerâmica ocupa lugar de destaque no setor da construção civil, considerando que sua produção é fundamental para o bom desempenho do ramo da construção (SINDICERRS, 2003).

A Cerâmica Alfa, empresa em estudo, caracteriza-se por ser uma empresa familiar e que atua no segmento de fabricação de tijolos. Localizada no norte do estado do Rio Grande do Sul, conta, atualmente, com um quadro de 25 colaboradores que trabalham diretamente na produção de aproximadamente 400 mil peças/mês. A distribuição das peças (tijolos) é dividida em dois principais canais: empresas revendedoras da região e clientes finais.

Nos últimos anos (2000 - 2013), a empresa direcionou seus esforços para aumentar a produção, buscando inovar sua estrutura de produção, direcionando pouco investimento na divulgação de sua marca. No entanto, a empresa se deparou com o impasse relacionado à questão e percebeu que não basta apenas investir em inovação, sendo necessário, para ser competitivo, também ter uma marca consolidada frente ao seu mercado-alvo. Nessa perspectiva, este estudo se justifica pela necessidade de apoiar a teoria ligada à pesquisa sobre a percepção, visando contribuir para a tomada de decisão da empresa. Sendo assim, o estudo pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: qual a percepção dos clientes em relação à marca e à inovação de produto da Cerâmica Alfa?

Dessa maneira, com a finalidade de responder à pergunta de pesquisa, objetiva-se, com este estudo, analisar a percepção dos clientes em relação à marca e à inovação de produto da empresa Cerâmica Alfa. O presente trabalho está dividido em quatro partes, iniciando pela apresentação da fundamentação teórica, seguida da metodologia e, por fim, da discussão dos resultados e do registro das recomendações.

Fundamentação teórica

Empreendedorismo

O termo empreendedorismo recebe, ao longo de sua evolução histórica, muitas definições, diversidade que se justifica, principalmente, em razão de tais conceitos serem propostos por pesquisadores de diferentes campos do conhecimento, que recorrem aos preceitos de suas próprias áreas de interesse para construir o conceito. Nesse contexto, duas correntes principais se destacam por apresentar elementos homogêneos. São os pioneiros do campo: os economistas, que associaram o empreendedor à inovação, e os psicólogos, que enfatizam aspectos comportamentais, como a criatividade e a intuição (Gomes, 2005).

Filion (2000) aponta para o consenso entre os estudiosos de empreendedorismo de que sua origem deve-se às obras de Richard Cantillon (1680-1734) e de Jean-Baptiste Say (1767-1932). Richard Cantillon, banqueiro e economista, tem seu interesse pelos empreendedores justificado pelo fruto do ideário dos pensadores liberais da época que exigiam, entre outras coisas, liberdade plena para que cada indivíduo pudesse tirar proveito dos frutos de seu trabalho. Richard Cantillon, naquela época, chamava de empreendedores aqueles indivíduos que compravam matérias prima (geralmente produto agrícola) por um preço certo e as vendia a terceiros a preço incerto, depois de processá-las, pois identificava uma oportunidade de negócio, acompanhada pelo risco (Cerqueira, Paula e Albuquerque, 2000).

Um pouco mais tarde, o industrial, economista clássico francês e divulgador da obra de Adam Smith, Jean-Baptiste Say (1767-1932), considerou o desenvolvimento econômico um resultado da criação de novos empreendimentos. Jean-Baptiste Say atribui ao empresário papel fundamental no crescimento da economia, considerando-o um agente econômico racional e dinâmico que age num universo de certezas, ou, ainda, o empresário é representado como aquele que, aproveitando-se dos conhecimentos postos à sua disposição pelos cientistas, reúne e combina os diferentes meios de produção para criar produtos úteis (Filion, 1999; Cerqueira, Paula e Albuquerque, 2000; Filion, 2000).

A concepção que Jean-Baptiste Say tinha do empreendedor, como alguém que inova e é agente de mudança, permanece até os dias atuais (Filion, 2000). Contudo, foi Schumpeter (1883-1950) quem deu projeção ao tema, associando o empreendedor ao conceito de inovação e apontando-o como elemento que dispara e explica o desenvolvimento econômico. Na perspectiva schumpeteriana, o desenvolvimento econômico processa-se auxiliado por três fatores: as inovações tecnológicas, o credito bancário e o empresário inovador. De acordo com essa perspectiva, o empreendedor não é o dono do capital, mas aquele que articula os fatores essenciais e os utiliza de forma eficiente no processo produtivo (Gomes, 2005).

Inovação

Os primeiros estudos sobre inovação procuravam explicar a relação entre inovação tecnológica e desenvolvimento econômico e focavam o desenvolvimento de produtos e processos com aplicação comercial no setor privado (Brandão & Faria, 2013). Schumpeter (1982) foi um dos pioneiros em destacar a importância da inovação para a rentabilidade de longo prazo das organizações; identificou na competição existente no mercado a origem de um processo que conceituou de "destruição criativa", ou seja, a substituição dos produtos antigos e hábitos de consumir por novos. Ainda, destacou algumas formas de inovar o que caracterizou como "novas combinações", como, por exemplo, a introdução de um novo bem ou uma nova qualidade e a introdução de um novo método de produção. Dessa forma, a inovação cria novas formas de organização do trabalho que, ao produzir novas mercadorias, possibilita a abertura de novos mercados a partir da criação de novos usos e consumos (Schumpeter, 1982). Entretanto, as inovações constituem o impulso fundamental que aciona e mantem a organização em movimento.

Van de Ven, Angle e Poole (2000) definem inovação como sendo o processo de desenvolver e implementar novas ideias. Os autores destacam ainda que, sob uma perspectiva gerencial, o processo de inovação consiste em motivar e coordenar pessoas para desenvolver e implementar novas ideias, por meio do engajamento (ou relacionamentos) com outros e fazendo as adaptações necessárias para atingir os resultados desejados no contexto das mudanças organizacionais.

Para a Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE, 2005), inovação é a implementação de um produto novo ou com melhorias significativas, ou um novo método (de marketing, organizacional, no local de trabalho, nas relações com o mercado, outras). Aqui, o conceito de inovação baseia-se em quatro tipos: produto, processo, organizacional e marketing.

Nas inovações de produto estão envolvidas mudanças significativas em produtos e serviços, sendo que a organização pode obter vantagem competitiva através da inovação e introdução de um produto inovador. Nas inovações de processo, são percebidas mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição, sendo que, quando a produtividade aumenta, a organização possui uma vantagem de custo em relação aos seus concorrentes. As inovações de processo podem ter por objetivo produzir, entregar produtos novos ou aprimorados que não possam ser produzidos com os métodos convencionais de produção e/ou aumentar a produção ou eficiência na entrega. As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, seja por meio de mudanças em práticas de negócios, seja na organização do local de trabalho ou nas relações externas da organização. As inovações de marketing têm como premissa aumentar a eficiência e a qualidade de suas operações e com isso elevar a demanda ou até mesmo reduzir os custos. Essas inovações envolvem a implementação de novos métodos de marketing, processo no qual podem ser incluídas mudanças na embalagem do produto ou do *design*, nos preços ou até mesmo através de promoções (OCDE, 2005).

Albertnathy e Utterback (1978) e Henderson e Clark (1990) procuram definir inovação a partir do tipo segundo levando em conta sua intensidade. Albertnathy e Utterback (1978) classificam as inovações como incremental e radical. Inovações incrementais representam melhoramentos menores ou simples ajustamentos à tecnologia corrente, ao passo que inovações radicais são mudanças paradigmáticas, representando rupturas nas práticas e no conhecimento existente. Henderson e Clark (1990) ampliam o modelo proposto pelos autores anteriores apresentando quatro diferentes tipos de inovação: radicais; incrementais; arquitetônica e modular, e seus impactos na capacidade competitiva. O processo inovativo de Henderson e Clark (1990) caracteriza-se da seguinte forma:

- inovação incremental: introduz relativamente menos mudanças nos produtos existentes, explorando o potencial de design estabelecido e, frequentemente reforçado o projeto dominante;
- inovação radical: baseado num conjunto diferente de engenharia e princípios científicos e, frequentemente abre novos mercados e aplicações potenciais.
- inovação arquitetônica: a essência desta inovação está na reconfiguração de um sistema estabelecido, interligando os componentes existentes de uma nova maneira, enquanto deixam intactas as características do projeto dominante.

- inovação modular: representa a introdução de novos conceitos fundamentais do projeto de uma tecnologia, incluindo novos componentes, inseridos dentro de uma arquitetura de produto, essencialmente sem modificações.

A partir do referencial teórico acerca da temática inovação, percebe-se que o processo inovativo não segue uma fórmula pré-definida, mas é socialmente construído pelos atores envolvidos na geração da inovação. O processo de formulação de estratégias de diferenciação surge como percepção de oportunidades em promover inovações em produtos e serviços, processos e marketing os quais possibilitem vantagens competitivas frente aos concorrentes. Com o crescimento da importância do marketing dentro das organizações, uma marca consolidada passa a ser um diferencial competitivo.

Conceito de marca

Inicialmente, uma marca era definida como sendo siglas, símbolos, selos, entretanto, atualmente, as marcas são conhecidas também como aquelas que são capazes de identificar os produtos e serviços e de diferenciá-la dos produtos produzidos pela concorrência (Kotler, 2000). As marcas individuais se tornaram obrigatórias e adquiriram, já no século XI, um sentido comercial, com o surgimento das cidades e com a divisão do mercado, trabalho e competência (Leão e Mello, 2012). Assim, a marca era o elemento que diferenciava e assegurava a garantia de qualidade do produto e para a qual se poderia reclamar quando a mercadoria não apresentasse as qualidades devidas (Kotler, 2000).

A marca tem função importantíssima no processo de compra. Quando um indivíduo tem alguma necessidade, busca uma satisfação para essa necessidade. Esse impulso para a ação chama-se motivação. Existem, porém, muitos produtos alternativos, que poderão satisfazer essas necessidades, mas qual deles escolher? O indivíduo seleciona uma alternativa e realiza o ato da compra e o ato de consumo, dos quais resulta a aprendizagem, que lhe servirá como referência para uma tomada de decisão quando a mesma necessidade voltar a se manifestar. Então, se o produto escolhido satisfizer a necessidade, provavelmente poderá será escolhido quando se apresentar uma situação similar. Surge, dessa forma, a dúvida: como reconhecer o produto? Como distingui-lo dos demais? Essa é a função primordial da marca: identificar o produto diante do consumidor (Schmidt e Guimaraes, 1985).

Segundo Kotler (2000), toda marca possui uma estética, ou seja, emite sinais visuais e de comportamento para seus públicos, buscando construir uma imagem. Essa linguagem aparece na comunicação publicitária, em uma maneira de atender um cliente ou responder a uma reclamação. E em todas essas manifestações, uma imagem está sendo formada.

Algumas marcas criam vantagens competitivas baseadas no desempenho do produto e na inovação de produto ou do processo do serviço, outras se tornam líderes em suas categorias de produtos, uma vez que entendem as motivações e os desejos dos consumidores e criam imagens relevantes e atraentes, envolvendo seus produtos. Criar uma marca de sucesso requer utilizar todos esses elementos de uma maneira exclusiva. O produto ou o serviço precisa ser de alta qualidade e adequado às necessidades do consumidor (Keller e Machado, 2006). Marca é o ingrediente de relacionamento das organizações com seu público. É a responsável por gerar valor e influenciar na preferência (Nunes, 2003).

Reconhecimento de uma marca é a capacidade dos consumidores de corretamente identificar a marca como uma que já viram ou ouviram anteriormente. A lembrança espontânea de marca refere-se à capacidade dos consumidores de selecionar a marca na memória quando são sugeridas as necessidades satisfeitas por essa categoria em situação de compra ou utilização (Keller e Machado, 2006).

Segundo Aaker (1998), conhecer uma marca significa reconhecer ou recordar uma marca como integrante de uma categoria de produtos. Portanto, a marca proporciona um elo entre o consumidor e a empresa. Por sua vez, Ries e Trout (2002) sugerem que uma marca tem por finalidade posicionar o produto na mente do consumido, e as organizações procuram criar um comportamento de compra desencadeado pela marca não pelo produto. Segundo os mesmos autores, algumas marcas transcenderam a proposta inicial, os produtos tornam-se um mero agente participativo ou uma consequência, pois os produtos são apenas produzidos nas indústrias e as marcas são criadas na mente do consumidor, implicando o fato de que, hoje, para as organizações se tornarem bem sucedidas, elas devem pensar em produzir marcas e não produtos.

Para os autores Keller e Machado (2006), a lembrança da marca é criada por meio do aumento da familiaridade da marca por exposição repetida. Isso significa que quanto mais um consumidor experimentar a marca por vê-la, ouvi-la ou por pensar nela, maior serão as chances de esta ficar registrada em sua memória. Assim, qualquer coisa que faça com que os consumidores vejam um nome, um símbolo, uma logo, uma personagem, uma embalagem ou um slogan de marca pode aumentar potencialmente a familiaridade e a lembrança dessa marca.

A marca vem sendo cada vez mais importante nas diferentes áreas do conhecimento, tais como marketing, estratégia, economia, finanças e contabilidade. Marcas fortes representam um componente da vantagem competitiva e fonte de futuros ganhos da empresa. O valor da marca está relacionado à habilidade de o cliente lembrar e reconhecer a marca em diferentes lugares, dependendo da força que a marca tem em sua memória (Oliveira e Luce, 2008).

Procedimentos metodológicos

Para o delineamento da pesquisa, foram adotados os seguintes procedimentos: quanto ao tipo de pesquisa, trata-se de pesquisa exploratória e descritiva; quanto à abordagem, é qualitativa, com técnica de estudo de caso único e procedimento de coleta de dados indireta a partir da semiótica.

A pesquisa exploratória, na maioria dos casos, envolve primeiramente o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão (Diehl e Tatim, 2004). Quanto à pesquisa descritiva, esta tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, sendo a mais significativas delas a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionários e observações sistemáticas (Diehl e Tatim, 2004).

Para Minayo (1994), os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, estimulam os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais contribui no processo de mudanças de dado grupo e possibilita, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Quanto ao procedimento técnico, a pesquisa foi desenvolvida no formato de estudo de caso único. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno dentro de um contexto (Roesch, 2005).

A pesquisa utilizou uma amostragem de pesquisa não probabilística aleatória simples, tendo sido entrevistada uma amostra de clientes no intuito de proceder à análise da percepção deles em relação à marca e à inovação dos produtos da empresa Cerâmica Alfa. Na amostragem não probabilística, são utilizadas formas aleatórias de seleção, confiando-se no julgamento pessoal do pesquisador (Malhotra, 2012). Dessa forma, justifica-se a amostragem por julgamento em razão de que esta se constitui em uma forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador (Malhotra, 2012).

Para este estudo, do total de 115 clientes da empresa, foram selecionados 12 para responder ao questionário. além destes, foram selecionados cinco revendedores pelo critério tempo de cliente: mais de seis anos e com frequência de compra mensal. E os outros sete clientes finais, que haviam comprado há menos de seis meses. Para a formação da amostra, houve um contato telefônico prévio com os possíveis participantes, ocasião em que foi marcado um horário para a realização da pesquisa.

Como o objetivo deste estudo é analisar a percepção dos clientes com relação à marca e a inovação de produto, este estudo optou pela abordagem da semiótica, realizando a coleta de dados através da abordagem indireta. Na abordagem indireta, os objetivos do projeto são disfarçados dos respondentes (Malhotra, 2012). Isto é, nas técnicas de abordagem indireta, o consumidor proporciona uma resposta que

não daria ao pesquisador se estivesse sendo inquirido diretamente sobre determinado assunto (Roesch, 2005).

Assim sendo, para a interpretação dos signos, foram utilizados ícones metafóricos para a interpretação da percepção do cliente (Santanella, 2001). O questionário analisou os entrevistados a partir da semiótica, com três grupos de ícones metafóricos (Figura 1), onde os clientes da amostra relacionavam a marca e o aspecto inovação de produto com os ícones.

FIGURA 1. Grupo de Ícones utilizados. Fonte: Medeiros, Meurer, Cruz, Bortolotti (2010).

O signo é um termo de conceituação ampla e complexa, mas, de maneira geral e em sentido nato, pode ser entendido como qualquer elemento que, sob certos aspectos e em certa medida, representa outro (Proença, 2007). Nesse estudo observando-se o objetivo proposto, optou-se pela utilização de signos de propriedades qualitativas, ou seja, ícones. Os ícones representam um objetivo por meio de qualidades próprias.

O objeto dinâmico refere-se àquilo que o signo substitui. No caso do presente estudo, os ícones disponibilizados para os clientes deveriam substituir a percepção que os clientes tinham em relação à marca e inovação dos produtos da empresa Cerâmica Alfa.

Principais resultados

A análise pretende evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. O pesquisador entra em mais detalhes sobre os dados do trabalho, a fim de conseguir respostas às suas indagações, procurando estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas, comprovadas ou reformuladas mediante análise. A interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. De modo geral, a interpretação pressupõe a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema.

Nesse sentido, primeiramente, apresenta-se um quadro descritivo do perfil dos entrevistados.

Tabela 2. Perfil dos entrevistados

	Entrevistado	Idade	Escolaridade	Descritivo
1.	Entrevistado 1	Menos de 20	Ensino médio	Revendedor
2.	Entrevistado 2	De 20 a 45 anos	Ensino médio	Revendedor
3.	Entrevistado 3	De 20 a 45 anos	Ensino superior	Revendedor
4.	Entrevistado 4	De 20 a 45 anos	Ensino médio	Revendedor
5.	Entrevistado 5	De 20 a 45 anos	Ensino médio	Revendedor
6.	Entrevistado 6	De 20 a 45 anos	Ensino médio	Cliente final
7.	Entrevistado 7	De 20 a 45 anos	Ensino médio	Cliente final
8.	Entrevistado 8	De 20 a 45 anos	Ensino fundamental	Cliente final
9.	Entrevistado 9	De 20 a 45 anos	Ensino fundamental	Cliente final
10.	Entrevistado 10	De 20 a 45 anos	Ensino fundamental	Cliente final
11.	Entrevistado 11	De 20 a 45 anos	Ensino superior	Cliente final
12.	Entrevistado 12	Mais de 45 anos	Ensino médio	Cliente final

Nota. A idade da maioria dos entrevistados é de 20 a 45 anos, sendo que uma parcela possui mais de 45 anos. Destes entrevistados, a maioria tem concluído o ensino médio, mas também apresentam-se o ensino fundamental e ensino superior. Fonte: dados da pesquisa, 2013.

Na sequência, são apresentados os dados (Tabela 3) extraídos das respostas dos entrevistados às questões que associavam a marca da Cerâmica Alfa com os ícones “sapatos”.

Foram três perguntas, nas quais os clientes deveriam fazer a relação do ícone sapato com os aspectos inovação, resistência e qualidade do produto.

Tabela 3. Intepretação em relação a inovação, resistência e qualidade, com base no ícone “sapatos”.

Grupo de ícones A- sapatos

	Tênis Nike	Havaianas	Salto alto	Bota feminina	Botina masculina	Tênis Dal ponte
Questão 1 Inovação	4 clientes	3 clientes			5 clientes	
Questão 2 Resistência	6 clientes	3 clientes	1 cliente		2 clientes	
Questão 3 Qualidade	6 clientes	2 clientes			4 clientes	

Fonte: dados da pesquisa, 2013.

Observou-se que a maioria dos entrevistados repetiu a escolha em determinados ícones, o que representa associação dos atributos semelhantes. No que tange ao aspecto inovação, a maioria dos clientes associou a Cerâmica Alfa à botina masculina. Trazendo isso como fator interpretante, evidencia-se que o produto é forte, trazendo os aspectos durabilidade e resistência como sendo atributos importantes. No entanto, ao relacionar com a inovação, constatou-se que a percepção dos consumidores em relação ao produto é de que o mesmo mostra-se como enrijecido, precisando investir em melhorias. Salienta-se que quatro clientes

associaram-na ao tênis Nike, representando um produto que busca inovar. Além disso, três clientes relacionaram-na com os chinelos Havaianas, apresentando uma leitura de tradição, autenticidade e também que busca mudar, inovar.

Em relação à resistência do produto, a maioria dos clientes associou ao tênis Nike, representado como boa conservação. No entanto, três clientes associaram a marca aos produtos Havaianas, referenciando que o produto é durável. Apenas dois relacionaram-na à botina masculina, fazendo menção ao termo persistência. E, por fim, um cliente associou a resistência do produto ao ícone salto alto, o que demonstra que, para este cliente, o produto é estável, mas merece cuidados na hora da manipulação.

A maioria dos clientes associou a qualidade do "tijolo" produzido pela Cerâmica Alfa ao ícone tênis Nike, trazendo como interpretação a um produto caro, clássico, confortável. Ainda sobre a qualidade do produto, o mesmo foi associado por quatro clientes à botina masculina, que rememora o compacto, o maciço e o rijo. Ainda, dois clientes fizeram relação com as Havaianas, fazendo referência à resistência.

Os dados da Tabela 4 evidenciam que os entrevistados foram questionados sobre representatividade da empresa, aparência da empresa, preços dos produtos, distribuição e estrutura física, associando suas percepções em relação à representatividade da figura de marcas de automóveis.

Tabela 4. Grupo de ícones B – automóveis

	Ferrari	Sentra	Gol	Uno	Stilo	Fusca
Questão 1 Aparência da empresa	4 clientes	1cliente	4 clientes	1 cliente		2 clientes
Questão 2 Preços dos produtos	8 clientes	4 clientes				
Questão 3 Distribuição	6 clientes	5 clientes				
Questão 4 Estrutura física				8 clientes	2 clientes	2 clientes

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No grupo de automóveis, a Cerâmica Alfa é associada pela maioria dos clientes como uma Ferrari, podendo associar este ícone aos atributos: caro, bonito, rápido, resistente, enérgico, dominante em uma classe de produtos.

Quanto à aparência da empresa, prevaleceram os ícones Ferrari e Gol. Dois clientes relacionaram a aparência ao Fusca, prevalecendo o tradicional e antigo, mas ao mesmo tempo conservador. Também se apresentaram os ícones Uno e Sentra, com um cliente em cada, fazendo referência ao comum e ao célebre, respectivamente.

Quanto ao preço dos produtos, este também é comparável à Ferrari e ao Sentra, e, assim, a representação dessa variável está associada a um produto de alto custo. Em relação à distribuição, os ícones relacionados se repetem, sendo eles Ferrari e Sentra, evidenciando como interpretante que a distribuição, na opinião dos clientes, é ágil, segura e rápida.

Um item que chama a atenção diz respeito à opinião dos clientes em relação à estrutura física da empresa. Embora a empresa apresente boa aparência e distribuição, o que pode se evidenciar é que, no que diz respeito à estrutura física, esta precisa ser melhorada. Os clientes, na sua maioria, associaram a marca ao

automóvel Uno, ficando iguais os votos para o ícone carro Stilo e Fusca. Ao interpretar o ícone Uno, pode-se apresentar os seguintes atributos: comum, pequeno, compacto, acanhado e modesto. Os demais ícones (Stilo e Fusca) estão associados à obsolescência.

Os dados da Tabela 5, pr sua vez, expressam que os entrevistados foram questionados sobre a confiança que têm na marca, relacionando tal visão ao animal que, em sua opinião, melhor representava a empresa, a equipe de vendas e o concorrência.

Tabela 5. Grupo de ícones C – Animais

	Cavalo	Leão	Cachorro	Gavião	Tubarão	Tartaruga
Questão 1 Empresa		3 clientes	9 clientes			
Questão 2 Equipe de vendas	3 clientes	3 clientes	6 clientes			
Questão 3 Concorrência		6 clientes	6 clientes			

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Percebe-se que a maioria dos respondentes afirmou que Empresa Alfa em relação ao aspecto confiança na marca é representada pelo cachorro. Além disso, a marca também foi comparada ao leão e ao cavalo. A representatividade do ícone cachorro está associada à confiança, à lealdade e ao companheirismo. Três clientes relacionaram a marca com o ícone leão, representando superioridade.

Já a equipe de vendas foi comparada aos ícones cavalo, leão e cachorro, ou seja, respectivamente, o interpretante dos ícones rápido, notável e aliado.

Quando proposto aos clientes que relacionassem a concorrência aos ícones, pode-se perceber que os clientes referenciaram os mesmos ícones destacados na análise da merca em questão. Isso traz um debate sobre a percepção que esses consumidores têm da marca em relação à concorrência. Pode-se evidenciar que os clientes compararam as marcas com os mesmos atributos, não identificando diferenciação.

Assim, analisando-se a linguagem verbal empregada pelos sujeitos para justificar a escolha do ícone que se transforma em objeto dinâmico, identifica-se a prevalência do efeito emocional (percepção- sentimento). A seguir, apresenta-se uma tabela síntese (Tabela 06) na qual estão descritos os efeitos emocionais interpretados a partir dos ícones.

Tabela 6. Interpretante dinâmico: efeitos produzidos pelos signos

Grupo de ícones A- sapatos

	Tênis Nike	Havaianas	Salto alto	Bota feminina	Botina masculina	Tênis ponte	Dal
Efeito Emocional		Qualidade Durabilidade	Frágil Elegante Requinte		Rusticidade Proteção Resistência Acessíbilidade Força Necessidade		

Grupo de ícones B – automóveis

	Ferrari	Sentra	Gol	Uno	Stilo	Fusca
Efeito Emocional	Rápido Resistente Enérgico	Seguro Valor agregado		Barato Pequeno Comum Acanhado Modesto		Barato Antigo Conservador Tradicional

Grupo de ícones C – Animais

	Cavalo	Leão	Cachorro	Gavião	Tubarão	Tartaruga
Efeito Emocional	Eficiente Precisão Velocidade Necessário	Grande Agressivo Ágil Luta Guerreiro Rapidez	Confiança Respeito Amizade			

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

A partir da análise da Tabela 6, é possível chegar ao interpretante final, que se refere ao resultado interpretativo da percepção do consumidor. No caso da Cerâmica Alfa, é considerada forte (Botina, confiável (Cachorro), com preços altos (Ferrari), produtos resistentes (Botina). A Cerâmica Alfa é vista como uma estrutura empresarial limitada, antiga, necessitando de novos investimentos. A aparência é pouco atraente. Acompanha a inovação do mercado, mas precisa de investimentos e possui uma equipe competente.

Discussão e conclusões

As empresas precisam buscar a maior aderência possível entre o posicionamento por elas pretendido e aquele que é percebido pelo seu público-alvo. Contudo, como se vê, além das práticas de gestão direcionadas à administração das empresas, como no caso da Cerâmica Alfa, são necessárias decisões que sejam norteadas à adaptação ao ambiente mercadológico, considerando outros elementos distintos, os quais tendem a influenciar o modo como os indivíduos e gestores percebem uma marca.

Com base no exposto, o presente artigo analisou a percepção dos clientes em relação à marca e à inovação de produto da empresa Cerâmica Alfa a partir da semiótica. A semiótica pode ser considerada como uma ciência ideal para compreender o funcionamento do mercado, identificar as fontes de motivação dos consumidores e as influências de distintos elementos de persuasão de consumidores (Santanella, 2010), entre os quais se destacam marca e inovação.

Este estudo utilizou três grupos de ícones metafóricos (sapatos, carros e animais) que foram estabelecidos como signos, os quais foram relacionados pelos sujeitos da amostra com a empresa deste estudo, cuja percepção estava sendo investigada. Nesse sentido, foi gerado um interpretante dinâmico por meio do qual foi possível identificar o interpretante final e, por fim, a percepção dos clientes.

No caso da Cerâmica Alfa, o interpretante final em relação à marca identificou-se que a mesma é confiável (Cachorro), possui com preços altos (Ferrari), produtos resistentes (Botina). No entanto, em comparação a concorrência os clientes não percebem diferença. Em relação a inovação de produto a Cerâmica Alfa a pesquisa revelou que a empresa deve acompanhar o mercado e precisa de investimentos em inovação de produto, é vista como uma estrutura empresarial limitada, antiga e com aparência é pouco atraente.

Este estudo encontrou como limitação a amostra de clientes participantes da pesquisa, além do fato de que a seleção destes foi decorrente de uma amostragem por julgamento dos pesquisadores.

Recomendações

Embora a empresa esteja há mais de três décadas atuando no mesmo mercado e de que ainda está sob gestão da mesma família, o estudo sugere que a Cerâmica Alfa reavalie seu posicionamento junto ao seu público-alvo, e que, por meio de ações estratégicas de marketing, consolide a sua marca no mercado. O estudo evidenciou a que a Cerâmica Alfa deve investir na consolidação de sua marca e deve buscar solução em inovação de produto. Para tanto, recomenda-se que a empresa faça um planejamento estratégico com foco no posicionamento da marca e possibilidade de inovação de produto. Em relação à inovação de produto, propõe-se um estudo para viabilidade da produção de tijolos ecológicos, blocos de concreto e telhas.

Levando em consideração que a pesquisa analisou a percepção somente dos clientes da cidade onde a empresa está sediada, sugere-se que a empresa faça posteriormente um estudo quantitativo em relação à percepção da marca. Além disso, um estudo comparativo com outras empresas do mesmo segmento poderia auxiliar no levantamento de atributos considerados importantes na percepção do cliente para que uma empresa tenha ou o produto apresente.

Através da identificação da percepção dos clientes, espera-se que este trabalho contribua para a empresa Cerâmica Alfa no sentido de potencializar a sua gestão empreendedora, no sentido de fomentar o lado empreendedor da gestão.

Referências

Aaker, D. A. (1998). Marcas: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio.

Aaker, D. A.(2001). Administração estratégica de mercado. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

Albertnathy, W.& Utterback, J. (1978). Patterns of industrial innovation. Technology Review, v. 80(7), 40-47.

Barretto, A. C. P.M., & Famá, R. (1998).Valor da Marca: uma reflexão sobre conceitos. Revista de Administração, 33(4), 56-64.

Brandão, S. M., & Faria, M. F. B. (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. Revista de Administração Pública, 47(1), 227-249.

Churchill , G. A; Peter, P. (2000). Criando valor para os clientes. 2. Ed. São Paulo: Saraiva.

Cerqueira, H. E. A. G., Paula, J. A., & Albuquerque, E. M. E. (2000). Teoria Econômica, Empresários e Metamorfoses na Empresa Industrial. Belo Horizonte: CEDEPLAR/FACE/UFMG.

Diehl, A. A.; Tatim, D. C. (2004). Pesquisa em ciências sociais aplicadas : métodos e técnicas. São Paulo: Prentice hall.

Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, v34(2), 05-28.

Filion, L. J. (2000). O empreendedorismo como tema de estudos superiores. Brasília: CNI/IEL.

Gomes. A. F. Empreendedorismo como uma alavanca para o desenvolvimento local (2005). Revista Eletrônica de Administração, 4(2), 49-56.

Moreira, D. A., & Queiroz, A. C. S. (2007). Inovação Organizacional e Tecnológica. São Paulo: Thompson Learning.

Henderson, R., & Clarck, K. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing products technologies and failure of establisched firms. Administrative Science Quarterly, 35, 9-30.

Dominguez, S. V. (2000). Valor percebido como estratégia para obter a lealdade dos clientes. São Paulo: Pioneira.

Keller ,K. L., & Machado, M. (2006). Gestão estratégica de marcas. São Paulo: Prentice hall.

Kotler, P. (2000).Administração de marketing. (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P. (1996). Marketing. (3ª ed.). São Paulo : Atlas.

Las Casas, A. L.(1997). Marketing. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Leão, A. L. M. de S., & Mello, S. C. B. (2012). Marcas como reflexo de valor humano, 19(4), 589-606.

Malhotra, N. K. (2001). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. (3a ed.) Porto Alegre: Bookman.

Medeiros, J. F., Meurer, A. M., Cruz, C. M. L., & Bortolotti, J. (2010). Posicionamento percebido: um estudo exploratório no varejo de materiais de construção a partir da semiótica. IV Encontro de marketing da ANPAD: Florianópolis.

Minayo, M. C. S. (org) (1994). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. (18ª ed.) São Paulo: Vozes.

Nunes, G (2003). Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico. São Paulo: Atlas .

OCDE. Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Oslo Manual: Guide-line for collecting and interpreting innovation data, 2005. European Comission: OECD. Disponível em: <http://www.oecd.org>. Acesso em: 10 fev. 2014.

Oliveira, M. O. R., & Luce, F. B. O. (2011). Valor Da Marca: conceitos, abordagens e estudos no brasil. Revista Eletrônica de Administração, 17(2), 502-529.

Pringle, H., &Thompson, M.(2000). Marketing social: marketing para causas sociais e a construção das marcas. São Paulo: Editora M. Books.

Proença, F. D. (2007). A Linguagem Literária. São Paulo, Ática .

Ries, A.;Trout, J. (2002). Posicionamento: a batalha por sua mente. São Paulo : Makron Books.

Roesch, S. M. A. (2010). Projeto de estágio e de pesquisa em administração. (3ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Santanella, L.(2001) O que é semiótica. (17ª ed.). São Paulo: Brasiliense.

Schmidt, A. M.R., & Guimaraes, H. B.(1985). Condições e impactos das politicas de marca em empresas nacionais de bens de consumo. Revista de Administração, 20, 60-64.

Schumpeter, J. A. (1982). Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural.

SINDICER. (2013). Sindicato das Indústrias de Olaria e de Cerâmica para Construção no Estado do Rio Grande do Sul. Telhas cerâmicas. Disponível em < http://www.sindicerrs.org.br/>.

Van De Ven, A. H.; Angle, H. L.; Poole, M. S. (2000). An introduction to the Minnesota innovation research program. Nova York: Oxford University, 2000.

A tríplice hélice e o necessário eixo motriz e propulsor: a vontade humana numa perspectiva cartesiana

Luiz Fernando Pinto Bahia - Professor Doutor

Universidade Presbiteriana Mackenzie - São Paulo / Brasil - lfpbahia@mackenzie.br

Resumo:

Este artigo correlaciona a proposta da ação conjunta da Empresa, do Governo e da Universidade conhecida como *Triple Helix* ao necessário e suficiente eixo-motor e propulsor: a vontade humana. Neste contexto, é possível antever que a metáfora das hélices somente se justifica quando ajustadas a um eixo motriz e propulsor. Numa palavra, o citado Eixo é a expressão da Vontade de assumir até riscos. Como referência teórica, o conceito de Vontade foi estudado a partir das ideias do filósofo francês René Descartes que, no século XVII, já traduzia de forma exemplar os conceitos de paixão e da vontade humanas nas obras: *Discurso sobre o Método de bem conduzir sua razão e procurar a verdade nas ciências*, *As Paixões da Alma* e *Meditações.* O objetivo geral, à luz de pesquisa bibliográfica, é o de investigar como deve ocorrer a necessária predisposição dos agentes interessados em empreender, segundo esta tríplice e harmoniosa combinação: a Empresa, O Governo e a Universidade.

Palavras-chave: Tríplice hélice; Empresa; Governo; Universidade; Vontade; Decisão.

Abstract:

The triple helix and the necessary drive shaft and propeller: the human will in a Cartesian perspective. This article correlates the proposal of the joint action among the Company, the Government and the University known as Triple Helix to the necessary and sufficient drive shaft propeller: the human will. In this context it is possible to foresee that the metaphor of the helix can only be justified when adjusted to a propeller and drive axis. In one word, the so called Axis is the expression of the Will of even running risks. As a theoretical reference, the concept of Will has been studied from the ideas of the French philosopher René Descartes, who in the XVII century already described in an exemplar manner the concepts of passion and human will in his works: *Discourse on the Method of Rightly Conducting one´s reason and Seeking the truth in Sciences, The Passions of the Soul* and *Meditations*. The general objective, under the light of the bibliographic research, is of investigating how it should occur the necessary predisposition of the interested agents in engaging, according to this triple and harmonious combination: the Company, the Government and the University.

Key words: Triple Helix; Company; Government; University; Will; Decision.

Introdução

O presente artigo pretende correlacionar a inteligente proposta da ação conjunta da Empresa, do Governo e da Universidade conhecida como *Triple Helix* (a tríplice hélice) ao necessário e suficiente eixo-motor e propulsor: a vontade humana.

Esta interação obviamente tem um longo lastro histórico que pode ser identificado a partir, especialmente, do chamado Triângulo de Sabato, idealizado pelo pesquisador e físico argentino Jorge Alberto Sabato, particularmente pensando no apoio governamental às iniciativas de empresas carentes de investimentos.

No âmbito dessa abordagem de parcerias entre entidades públicas e privadas afirma-se a posição, na década de 90, dos pesquisadores Henry Etzkowitz, da Universidade de Stanford, e do sociólogo holandês Loet Leydesdorff que adotaram numa visão helicoidal a tríade em análise e que foi batizada de *Triple Helix* (A tríplice hélice).

Neste contexto, é possível antever que a metáfora das hélices somente se justifica quando ajustadas a um eixo motriz e propulsor.

Esse eixo, no entender do articulista, é fundamental para que os processos inovadores ocorram.

Nessa perspectiva, a força propulsora deve ser representada pelas ações voluntárias dos agentes empreendedores, ou seja, pela efetiva e eficaz vontade de tomada de decisões e das ações consequentes.

Numa palavra, o citado Eixo é a expressão da Vontade de assumir até riscos.

Fundamentação teórico/conceptual

Como referência teórica, o conceito de Vontade poderia ser explorado no espaço schopenhaueriano ou nietzscheniano, mas foi selecionado o âmbito cartesiano porque o filósofo francês René Descartes (1596-1650), em pleno século XVII, já traduzia de forma exemplar os conceitos de paixão e da vontade humanas. Tais questões podem ser muito bem avaliadas a partir de suas obras: "*Discours de la Méthode pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences"* (Discurso sobre o Método de bem conduzir sua razão e procurar a verdade nas ciências), *Les Passions de L'âme* (As Paixões da Alma) e *Méditations* (Meditações).

As célebres frases que restaram imortalizadas ao longo dos séculos - na forma latina "*Dubito ergo cogito. Cogito ergo sum*" (Duvido, logo penso. Penso, logo existo) e, originalmente, na versão francesa do *Discours de la Méthode* (1637) "*Puisque je doute, je pense; puisque je pense, j'existe*"e depois "je pense, donc je suis" - indicam uma visão absolutamente ajustada ao cenário empreendedor em que se buscam soluções inovadoras, práticas, eficazes nos campos socioeconômicos e políticos neste século XXI.

A discussão, em outras palavras, o objetivo geral pretendido, neste artigo, é o de investigar como deve ocorrer a necessária predisposição dos agentes interessados em empreender, segundo esta tríplice e harmoniosa combinação: a Empresa, O Governo e a Universidade, pesquisando os conceitos já anunciados.

Metodologia utilizada

Para tanto, adotou-se, ao longo do aprofundamento da pesquisa bibliográfica, uma abordagem metodológica indutiva e dedutiva combinada com métodos de procedimentos histórico-comparativos que possibilitaram identificar e sistematizar os dados obtidos e avaliados como exemplares no âmbito desta investigação. As inferências possíveis foram obtidas tendo como orientação a obra *Análise de Conteúdo* de Laurence Bardin. O autor diz textualmente "A intenção da análise de conteúdo é *a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)"* (BARDIN, 1977, p.38).

A questão básica formulada e relativa ao exercício pleno da volição, ou seja, da vontade, humana presidiu o desenvolvimento da pesquisa e a revisão da literatura sobre as " três hélices": Governo, Empresa e Universidade numa perspectiva empreendedora.

Desenvolvimento da temática

A abordagem do tema Empreendedorismo tem merecido especial destaque, de forma sistematizada, a partir do século XX.

Nos Anais do XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) (2008), no Rio de Janeiro, ficou registrado um ótimo artigo intitulado "Configuração Empreendedora ou Configurações Empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg" dos Autores: Fernando Antonio Prado Gimenez, Jane Mendes Ferreira e Simone Cristina.

O referido texto aborda a evolução do conceito de empreendedorismo dos meados do século XX até a contemporaneidade, desde os pensamentos de Schumpter, idealizando novas considerações de recursos como introdução de novos produtos, abertura de mercado novo e novas organizações (1934).

Era a tese da inovação. De acordo com o referido Artigo, McClelland (1961) se dedicaria ao comportamento empreendedor com atitudes face ao risco e as responsabilidades consequentes e o desenvolvimento de habilidades organizacionais e decisórias. Em 1986, Peter Drucker fala em empreendedorismo como um ato de inovação no desenvolvimento de recursos já existentes para produzir riqueza nova.

Em 1998, Morris pensa num processo pelo qual indivíduos ou grupos integram recursos e competências para explorar oportunidades no ambiente, criando valor em qualquer contexto organizacional, com resultados que incluem novos produtos, serviços, processos, mercados e tecnologia.

O artigo em tela aborda, também, o Empreendedorismo sob a ótica de três vertentes complementares (consequências, causas e processo dos atos empreendedores) e registra que é recente o estudo sistemático da área de empreendedorismo, como campo de conhecimento. Tal registro é mais significativo a partir de meados do século 20, mas somente no início da década de 80, em consequência dos inúmeros fóruns e congressos, iria ocorrer uma consolidação de novas perspectivas, a partir de publicações em revistas especializadas em Administração. Não havia, portanto, consenso sobre o conceito de Empreendedorismo. Kirzner, em 1973, define o termo, de forma muito restrita, como a habilidade de perceber novas oportunidades.

Os autores Fernando Antonio Prado Gimenez, Jane Mendes Ferreira, Simone Cristina enfatizam, ainda, no citado documento que

Para Drucker (1986) o empreendedorismo é um ato de inovação que envolve desenvolver em recursos já existentes uma capacidade de produzir riqueza nova. Esta evolução no significado de empreendedorismo ao longo de 60 anos, tende a uma convergência que ainda não é consensual, mas que é aceita pela maioria dos estudiosos contemporâneos. Por exemplo, em 1989, Stevenson, Roberts e Grousbeck, consideraram empreendedorismo um processo pelo qual indivíduos – autonomamente ou dentro de organizações – perseguem oportunidades sem levar em consideração os recursos que eles controlam no momento. Assim, ao longo dos anos 90, são encontradas propostas de significação para o termo que implicam o reconhecimento da inovação como parte essencial do fenômeno, salientando ainda a possibilidade dele ocorrer em diferentes contextos com consequências supostamente voltadas para o bem-estar humano.

Eles apontam, também, as ideias de Morris, em 1998, tomadas nesse texto como um ponto de partida para a análise do empreendedorismo. Assim, empreendedorismo, segundo o referido Artigo “é entendido como um processo pelo qual, indivíduos ou grupos, integram recursos e competências para explorar oportunidades no ambiente, criando valor, em qualquer contexto organizacional, com resultados que incluem novos empreendimentos, produtos, serviços, processos, mercados e tecnologias.”

Afirmam, ainda, que:

Dentro desse enfoque mais amplo que o empreendedorismo está assumindo na literatura mais recente, Stevenson e Jarillo, em 1990, apontaram três correntes de pesquisa. Um primeiro grupo de pesquisadores se concentra na explicação das consequências do empreendedorismo, buscando respostas para a pergunta: o que acontece quando empreendedores agem? Esse parece ser o domínio dos economistas principalmente. A pergunta sobre por que empreendedores agem, tem recebido em especial a atenção de pesquisadores da área de psicologia e sociologia, fornecendo importantes explicações sobre as causas da ação empreendedora com foco no indivíduo. Por fim, o centro de atenção de alguns pesquisadores, de diversas disciplinas, está em como os empreendedores agem, gerando conhecimento sobre as características e formas de ação empreendedora em contextos organizacionais e ambientais diferenciados.

E os autores, dizem, ainda:

A diversidade de perspectivas com que o empreendedorismo é tratado na literatura é exemplificada de forma eficaz e resumida por Louis Jacques Filion em artigo publicado em 1999. Nesse trabalho o autor mostra como pesquisadores filiados a diferentes campos do conhecimento tendem a visualizar os empreendedores de forma diferenciada. Assim, por exemplo, para os economistas os empreendedores

estão associados à inovação e são direcionadores de desenvolvimento, para os engenheiros estes são bons distribuidores e coordenadores de recursos, e para os administradores empreendedores são vistos como organizadores competentes e desembaraçados que desenvolvem visões por meio da organização e uso de recursos. (Empreendedorismo. FGV/Direito/Rio). Disponível em: http://academico.direito-rio.fgv.br/ccmw/images/9/9d/Empreendedorismo_2012-1.pdf.\acesso em 20 jul. 2014.

Neste cenário, a pretensão deste Artigo é o de aproximar a visão contemporânea de Empreendedorismo aos princípios filosóficos de René Descartes, particularmente a volição, ou seja, a vontade do cidadão em se transformar realmente em um "stakeholder", se engajando em propósitos inovadores em determinado ambiente sociopolítico e/ou econômico.

A importância de Descartes repousa no fato de que suas reflexões, externadas em suas obras, no início do século XVII, afirmaram-no como "o pai da filosofia moderna". É oportuno lembrar que no século XV as invenções de Johannes Gutenberg revolucionaram a imprensa europeia e mundial e permitiram o progressivo acesso dos cidadãos comuns ao conhecimento universal. Deve-se registrar, também, que no século XVI ocorreu o ponto alto da Renascença italiana, sendo considerada pelos estudiosos uma época de extraordinário vigor criativo.

A filosofia cartesiana, por seu turno, no século XVII, identificaria uma nova cosmovisão, cujas características aceitas são as seguintes: busca de conteúdos novos, no campo gnosiológico, ou seja, do conhecimento e o exercício de uma verdadeira sistematicidade metodológica.

Suas rigorosas observações e suas convicções externadas sobre a possibilidade da dúvida metódica ultrapassaram os séculos, emblematicamente cristalizadas pela expressão "*Dubito, ergo cogito. Cogito ergo sum*" (Duvido, logo penso. Penso, logo existo). Em *Meditações Metafísicas*, ele registra literalmente "Mas o que sou eu (...)? Uma coisa que pensa. Que é uma coisa que pensa? É uma coisa que duvida, que concebe, que afirma, que nega, que quer, que não quer, que imagina também e que sente." (DESCARTES, 1999, p. 262).

Fernando Dolabela, uma das referências importantes nos estudos sobre o Empreendedorismo, declara que "Paixão, sonho e talento são as palavras-chave para o sucesso". Na obra *Oficina do empreendedor* ele diz "O indivíduo deve se colocar em uma 'situação empreendedora', em que a emoção o instigue à busca da realização dos sonhos e desejos, e o conduza em direção à construção do saber empreendedor." (DOLABELA, 2008, p.101)

Para as reflexões propostas, este Artigo foi desdobrado em 3 (três) partes referentes à Tríplice Hélice: o Governo, a Empresa e a Universidade.

As hélices

A primeira hélice: O Governo e a vontade política objetiva de empreender

Ao abordar a primeira hélice – o Governo – é mister que se reflita, no caso específico do Brasil, sobre um dos fundamentos previstos na Constituição Federal de 1988 quando em seu artigo inicial registra que

> *"Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:*
>
> *I - a soberania;*
>
> *II - a cidadania*
>
> *III - a dignidade da pessoa humana;*
>
> *IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;*
>
> *V - o pluralismo político.*
>
> *Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição."*

> *A ênfase desejada se concentra no inciso IV quando ressalta como um dos fundamentos básicos "os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa".*

É imperativo, assim, que o Governo exerça suas atividades executivas decidindo, agindo e estabelecendo condições ótimas para que o povo brasileiro tenha assegurada a necessária inclusão social propiciada, em parte, pelos deveres e direitos trabalhistas e da livre possibilidade de escolher suas atividades laboriosas em sociedade.

Em 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos, adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, já preconizava:

> *(...)*
>
> *Artigo XXIII*
>
> *"1. Toda pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego.*
> *2. Toda pessoa, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho.*
> *3. Toda pessoa que trabalhe tem direito a uma remuneração justa e satisfatória, que lhe assegure, assim como à sua família, uma existência compatível com a dignidade humana, e a que se acrescentarão, se necessário, outros meios de proteção social.*
> *4. Toda pessoa tem direito a organizar sindicatos e neles ingressar para proteção de seus interesses.*
>
> *Artigo XXIV*
>
> *Toda pessoa tem direito a repouso e lazer, inclusive a limitação razoável das horas de trabalho e férias periódicas remuneradas.*
>
> *Artigo XXV*
>
> *Toda pessoa tem direito a um padrão de vida capaz de assegurar a si e a sua família saúde e bem-estar, inclusive alimentação, vestuário, habitação, cuidados médicos e os serviços sociais indispensáveis, e direito à segurança em caso de desemprego, doença, invalidez, viuvez, velhice ou outros casos de perda dos meios de subsistência fora de seu controle." (...)*

Desta forma, há suficiente respaldo para que o Governo exercite e execute as missões que lhes são destinadas, de forma legítima e legal, nos dispositivos constitucionais.

Surge, então, essa primeira questão: quais são as razões que impedem ou mobilizam o Governo na área das ações empreendedoras particularmente na área política, social e econômica?

Essa ação é dependente de uma vontade. Segundo o *Dicionário de Filosofia* de Gérard Durozoi e André Roussel (1996, p. 488) o conceito de vontade pode ser explicitado como uma "atividade altamente consciente" e "que se esforça por elaborar os meios apropriados para a obtenção de um resultado perseguido em virtude de uma escolha deliberada." (...). "O esquema intelectualista decompõe o ato voluntário em quatro fases: a concepção do projeto a ser realizado, a deliberação durante a qual são apreciados os motivos e os móveis, a decisão que conclui a deliberação por uma escolha e a execução que é a passagem ao ato."

Poder-se-ia dizer que o ato voluntário é a resultante de uma ação inteligente. Vale lembrar que etimologicamente a palavra "inteligência" vem das raízes latinas: "*inter*" (entre) + "*legere*" (verbo de dupla ação, ou seja, de dupla intelecção, "ler e escolher"). Assim, quem sabe "ler entre linhas", sabe interpretar um determinado fenômeno e quem sabe interpretar sabe, por via de consequência, escolher. E quem sabe escolher sabe decidir.

Ao lado da inteligência é oportuno que seja discutido agora um outro conceito relevante: o conceito de "paixão". Para tanto, recorrendo aos pensamentos de Gérard Lebrun, destacado filósofo e historiador francês e professor da Sorbonne e da Universidade de São Paulo, observa-se que na obra *Os sentidos da paixão* assim se manifesta Lebrun (2009, p.17-18) sobre o tema da paixão aproximando o conceito ao olhar cartesiano.

Ora, é digno de nota que esse significado da palavra *paixão* traga em sua franja o sentido etimológico de *passividade* (*paschein*, *pathos*), sentido lembrado por Descartes no começo do *Tratado das paixões*: 'Tudo

o que se faz ou acontece de novo é geralmente chamado pelos filósofos de *paixão* relativamente ao sujeito a quem isso acontece, e de *ação* relativamente àquele que faz com que aconteça'.

Aqui, Descartes recorda brevemente a definição aristotélica do *agir* e do *padecer*. Esses dois conceitos são inseparáveis, mas cada um deles designa uma potência bem distinta. *Padecer* é inferior a *agir* por dois motivos. Em primeiro lugar, é próprio do agente encerrar em si mesmo um poder de mover ou mudar, do qual a ação é a atualização; o ajuste está naquilo que faz ocorrer uma forma. Diz-se paciente, ao contrário, àquele que tem a causa de sua modificação em outra coisa que não ele mesmo. A potência que caracteriza o paciente não é um poder--operar, mas um poder-tornar-se, isto é, a suscetibilidade que fará com que nele ocorra uma forma nova. A potência passiva está então em receber a forma.

Nesta perspectiva, uma possível análise do exercício da vontade política pode ser pensada, buscando inspiração nas palavras de Lebrun e que traz à baila a memorável obra *Paixões da Alma* do grande filósofo francês René Descartes (1999, p. 210-211) que aborda o tema da paixão a partir da análise de várias virtudes humanas como a coragem, a ousadia, aa emulação e a esperança conforme bem delineadas nos artigos abaixo:

> *"Art. 171. A coragem e a ousadia. 'Quando se trata de uma paixão e não de um hábito ou propensão natural, a coragem é um calor ou agitação que impulsiona a alma a realizar com grande intensidade as coisas que ela quer fazer, não importando a natureza delas e a ousadia é uma espécie de coragem que impele a alma a realizar aquilo que é mais perigoso.'"*
>
> *"Art. 172. A emulação. 'Também a emulação é uma das espécies da paixão, só que com em outro sentido, já que se pode conceber a coragem um gênero que se divide em tantas espécies quantos são os objetos diferentes, e tantas outras quantas são suas causas: no primeiro caso, a ousadia é uma de suas espécies e no outro, a emulação; e esta última é um calor que leva a alma a realizar coisas que espera conseguir com êxito, porque as vê já conseguidas por outros; por isso, é uma espécie de coragem que tem o exemplo como causa externa. Digo causa externa porque além desta deve existir outra interna , que consiste em se ver o corpo de tal forma predisposto que o desejo e a esperança possuam mais energia para enviar grande quantidade de sangue ao coração do que o receio ou o desespero para impedi-lo.'"*
>
> *"Art. 173. Como a ousadia depende da esperança. 'É preciso considerar que, apesar de o objeto da ousadia ser a dificuldade, da qual em geral decorre o temor ou até mesmo o desespero, de maneira que é nos assuntos mais perigosos e desesperados que mais se utilizam a ousadia e a coragem, é necessário que se separe ou até que se tenha certeza de que o fim almejado será alcançado, para opor-se com força às dificuldades com que nos deparamos.'" (...)*

Em *As paixões da Alma,* o filósofo ao refletir sobre as virtudes humanas e a generosidade diz: "Observo em nós apenas uma única coisa que nos pode dar justa razão para nos estimarmos, a saber: o uso do nosso livre-arbítrio e o domínio que temos sobre as nossas vontades." Assim, trata-se do exercício da vontade com base na razão em busca do bem como uma disposição da vontade para escolher de acordo com o juízo da razão sobre o bem; e a Noção de Felicidade, como um estado de bem-estar mental que é conseguido por meio da prática da virtude.

A coragem é um calor ou agitação que impulsiona a alma a realizar com grande intensidade as coisas que ela quer fazer, não importando a natureza delas e a ousadia é uma espécie de coragem que impele a alma a realizar aquilo que é mais perigoso. A emulação; e esta última é um calor que leva a alma a realizar coisas que espera conseguir com êxito, "a esperança de que o fim almejado será alcançado, para opor-se com força às dificuldades com que nos deparamos." (...)

O autor Sales (2013, p. 141) em detalhado estudo registra que "Para Descartes, só há uma maneira de a alma ser plenamente ativa: no querer. 'Suas ações são todas as nossas vontades.'"

As virtudes, acima descritas, adquirem expressão muito significativa quando aplicadas ao processo decisório no âmbito governamental.

Sabe-se que a política é arte de governar a cidade (a *polis*) e, por extensão do raciocínio, o estado-membro e o País. Deve, assim, o poder executivo ter essa clara percepção de conjugar coragem, ousadia, emulação em uma visão de projetos inovadores que beneficiem a sociedade dando a todos essa perspectiva de

esperança de dias melhores na área educacional, de segurança pública, de saúde, de infraestrutura dentre tantas outras exigências do mundo moderno.

Neste contexto, um dos vários conceitos de Estado parece ser próprio para as reflexões deste Artigo. Ao considerar "Estado como a nação politicamente organizada" é lícito afirmar que o investimento pelos Governos nas instâncias Federal, Estaduais e Municipais em Educação e Cultura é a pedra basilar de todo um processo empreendedor. O Poder Executivo deve, também, observar e zelar para que as regras estabelecidas na área dos negócios, na área trabalhista, na área tributária e de propriedade intelectual dentre outras, como investimento em pesquisa e desenvolvimento e no suporte aos programas inovadores e à indústria de incubadoras, sejam muito claras e desburocratizadas, pois uma administração pública transparente será estimuladora à tomada de decisão de toda uma gama de agentes investidores que sentir-se-ão motivados para o exercício da vontade em empreender.

A segunda hélice: A Empresa e a vontade organizada, no campo econômico e administrativo, de empreender.

Nesta abordagem é necessário refletir sobre os conceitos de Empresa, empresário, empreendedor e economia.

No entendimento de Maria Helena Diniz (2011, p. 13), destacada docente e autora de estudos jurídicos:

Empresa é uma instituição jurídica despersonalizada, caracterizada pela atividade econômica organizada, ou unitariamente estruturada, destinada à produção ou circulação de bens ou de serviços para o mercado ou à intermediação deles no circuito econômico, pondo em funcionamento o estabelecimento a que se vincula, por meio do empresário individual ou societário, ente personalizado, que a representa no mundo negocial.

Neste contexto, é sabido que o empresário, como pessoa física ou pessoa jurídica, é um sujeito de direito que exerce, de forma profissional, com habitualidade, a uma determinada atividade econômica e que na área do empreendedorismo, segundo Fernando Dolabela (2008, p.79), "É empreendedor, em qualquer área, alguém que sonha e busca transformar o seu sonho em realidade."

Neste contexto, a palavra economia, considerando etimologicamente as palavras de origem grega "*oikos*" e "*nomos*", pode ser traduzida como "normas da casa", ou seja, a necessária administração dos bens escassos, estabelecendo equilíbrio e ordem no espaço social.

É imperativo, ainda, que se contextualize esses conceitos, buscando inspiração em Kotler que, em 2010, afirmou:

Vivemos a era da participação e da sociedade criativa. Para as empresas, isso significa estar mais próximas de seus clientes, trabalhando de maneira unida com eles, pois os consumidores ajudarão as corporações a criarem seus novos produtos e iniciativas de marketing. É o conceito da "co-criação", afirmou Philip Kotler, professor emérito da cátedra S. C. Johnson de marketing internacional na Kellogg School of Management, considerado um dos 'pais' do marketing moderno, durante o segundo dia do HSM Expomanagement 2010. Disponível em: http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/philip-kotler-propoe-as-empresas-o-conceito-do-marketing-3-0. Acesso em 5 jul. 2014.

Ao se abordar a "hélice" metafórica relativa à Empresa é possível afirmar que são relevantes alguns conceitos pertinentes à Teoria da Administração. Por exemplo: eficiência e eficácia. Tais conceitos são assim apresentados por Reinaldo O. da Silva (2008, p.18) "Eficiência é operar de modo que os recursos sejam utilizados de maneira mais adequada" e "Eficácia significa fazer coisas certas de modo certo, no tempo certo."

Outros dados relevantes se referem aos tipos de empresas. Neste particular, Chuck Williams (2010, p. 114) esclarece que as empresas podem ser: Defensivas, numa proposta de crescimento moderado ou Prospectivas que idealizam o crescimento rápido. Podem ser, ainda, Analisadoras em que a forma de crescimento pode ser moderada e rápida e as Reativas que não adotam uma estratégia constante.

Stephen Robbins (1998, p. 116-118) ao estudar o processo de tomada de decisão lembra alguns passos importantes como: identificação do problema, dos critérios, do desenvolvimento e análise das alternativas e da implementação e avaliação da eficácia da decisão.

Nesta abordagem, sobreleva o pensamento de Descartes (1999, p. 49-50) quando na Segunda Parte do *Discurso do Método* o filósofo afirma os seguintes passos de sua proposta de investigação sistemática:

O primeiro era o de nunca aceitar algo como verdadeiro que eu não conhecesse claramente como tal; ou seja, de evitar cuidadosamente a pressa e a prevenção, e de nada fazer constar de meus juízos que não se apresentasse tão clara e distintamente a meu espírito que eu não tivesse motivo algum de duvidar dele.

O segundo, o de repartir cada uma das dificuldades que eu analisasse em tantas parcelas quantas fossem possíveis e necessárias a fim de melhor solucioná-las.

O terceiro, o de conduzir por ordem meus pensamentos, iniciando pelos objetos mais simples e mais fáceis de conhecer, para elevar-me, pouco a pouco, como galgando degraus, até o conhecimento dos mais compostos, e presumindo até mesmo uma ordem entre os que não se precedem naturalmente uns aos outros.

E o último, o de efetuar em toda parte relações metódicas tão completas e revisões tão gerais nas quais eu tivesse a certeza de nada omitir.

Desta forma, observa-se que Descartes já apresentava, há mais de 4 (quatro) séculos, a importância de uma postura absolutamente racional equilibrando a razão e a emoção.

É sabido que o ato de decidir, como já visto neste Artigo, deve ser um ato inteligente. Etimologicamente vem do latim "*de* + *caedere*" no sentido de "cortar de cima para baixo". O corte é a cisão. Decidir significa romper com uma situação anterior. Para tanto, há que se ter a coragem tão bem salientada por Descartes.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no respectivo Portal na Internet. propicia aos empreendedores excelentes informações orientações a todos que desejam empreender. Em um dos links "O início de um novo negócio: um alerta ao empreendedor" os agentes interessados têm uma verdadeira cartilha e um guia seguro para colocar em ação uma boa ideia. O site disponibiliza, ainda, um Dicionário Financeiro e toda uma gama de suporte ao investidor.

Sobreleva, portanto, a necessária vontade das empresas em realmente inovar, exercitando, de forma plena, a sua capacidade decisória, conciliando competências e habilidades.

A terceira hélice: A Universidade e a vontade didático-pedagógica de empreender

A Lei Federal nº 9.394 que trata das Diretrizes e Bases da Educação Nacional no artigo 52 esclarece que "As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; (...)"

Vale lembrar que as Universidades medievais são realidades dos séculos XI e XII como a de Bolonha (1088), a de Oxford (1096), a de Paris (1170) e a de Modena (1175) com currículos elaborados para os estudos das Artes Liberais: o *trivium* : gramática, retórica e lógica e o *quadrivium* : aritmética, geometria, música e astronomia. Os cursos preferenciais eram: direito medicina e teologia.

As aulas eram centradas na figura do professor e o lema "magister dixit!" ("o professor falou!") dá exatamente conta do tom centralizador das atividades didático- pedagógicas, de forma tradicional e muito hierarquizada. Assim, o professor era um transmissor de conteúdos aos alunos que passivamente deveriam assimilar todas as infrmações recebidas. Era a Escola Tradicional.

Tal postura não ensejava obviamente uma participação ativa dos discentes.

No século XIX, particularmente na Europa surgem as propostas de uma nova tendência pedagógica conhecida como Escola Nova. A mudança foi radical pois se alterava o papel exercido pelo professor em

relação aos discentes. Agora, o centro da processo de ensino-aprendizagem passaria a ser o próprio aluno e, portanto, um ser ativo . O professor deveria ser um facilitador da aprendizagem.

Em sequência, surgiu a Escola Tecnicista, em meados do século XX, quando o professor se apresentava como um profissional técnico que selecionava, organizava e aplicava um conjunto de recursos didáticos que buscavam garantir a eficiência e a eficácia do ensino. De certa forma, tal Escola ensejava que o papel do aluno voltava a ser tradicionalmente passivo e paciente de uma estrutura tecnológica posta a sua disposição.

O final do século XX iria assistir a uma nova tendência: a Escola Crítica. Nesse ambiente o professor era um educador que direcionaria e conduziria o processo ensino-aprendizagem. Assim, o diálogo deveria ser valorizado de tal maneira que o professor interagiria com o aluno também em função do conteúdo do ensino. O centro dessa Escola seria a realidade política. O professor e os alunos. A própria sociedade, buscando, solidariamente, soluções à base do compromisso entre os sujeitos no ambiente de aprendizagem.

Observa-se, então, que o desenvolvimento das atividades empreendedoras têm relação muito próxima com os projetos político-pedagógicos que determinada sociedade está experimentando em determinado cenário de sua história.

A pessoa de René Descartes, no século XVII, parece ser emblemática para a presente discussão, pois suas obras identificam e justificam ter ele sido considerado o “pai da filosofia moderna”.

A Universidade apoiada no tripé: ensino, pesquisa e extensão, neste século XXI, precisa ter essa visão empreendedora, estabelecendo projetos político-pedagógicos que estimulem o corpo docente e discente ao desafio de elaboração de projetos inovadores e de repercussão significativa para o desenvolvimento social, político e econômico da sociedade brasileira.

Robert A. Baron (2011, p.12) na obra *Empreendedorismo:* uma visão do processo enfatiza a importância de se reconhecer as oportunidades desejáveis à sociedade.

Para tanto, é muito importante que as Academias aumentem seus projetos extensionistas pois essa interação dialógica “extramuros” propiciará, com certeza novas possibilidades no campo do ensino e da pesquisa no âmbito de um desenvolvimento sustentável.

Principais resultados

O Governo, a Empresa e a Universidade têm respaldo suficiente na legislação própria para implementar ações empreendedoras e, por via de consequência, inovadoras e voltadas para o bem-estar da sociedade.

Os preceitos filosóficos de René Descartes devidamente ajustados ao mundo atual globalizado, e ciberneticamente conectado, podem servir de reflexões dos poderes constituídos, dos empresários e dos mantenedores e dirigentes escolares, particularmente da Academia no exercício da vontade plena de adotar decisões no campo do empreendedorismo.

Discussão e conclusões

O presente Artigo teve como escopo refletir como deve ocorrer a necessária predisposição dos agentes interessados em empreender, segundo esta tríplice e harmoniosa combinação: a Empresa, O Governo e a Universidade, verdadeiras hélices movimentadas pela Vontade Humana.

Há duas frases de Antoninho Marmo Trevisan (2000, p.130), em “*Empresários do futuro*: como os jovens vão conquistar o mundo dos negócios”, que são significativas no âmbito desta discussão sobre empreendedorismo:

“Quanto mais sucesso uma empresa faz, mas ela precisa buscar, verificar e inovar.”

> *"Tecnologia de verdade é a representada pelo acúmulo de conhecimentos captados para determinada operação. Corresponde à informação inteligente, que ganha utilidade quando aplicada com a finalidade de obter resultados sociais e econômicos."*

A busca de um suporte filosófico teve a pretensão de lembrar como a vasta literatura sociológica e filosófica, contida nas obras clássicas, pode e deve servir de inspiração às decisões empreendedoras.

Vale lembrar as emblemáticas frases iniciais de René Descartes no *Discurso do Método* sobre o bom senso.

> *"INEXISTE NO MUNDO coisa mais bem distribuída que o bom senso, visto que cada indivíduo acredita ser tão bem provido dele que mesmo os mais difíceis de satisfazer em qualquer outro aspecto não costumam desejar possuí-lo mais do que já possuem."*
>
> *"E é improvável que todos se enganem a esse respeito; mas isso é antes uma prova de que o poder de julgar de forma correta e discernir entre o verdadeiro e o falso, que é justamente o que é denominado bom senso ou razão, é igual em todos os homens; e, assim sendo, de que a diversidade de nossas opiniões não se origina do fato de serem alguns mais racionais que outros, mas apenas de dirigirmos nossos pensamentos por caminhos diferentes e não considerarmos as mesmas coisas. Pois é insuficiente ter o espírito bom, o mais importante é aplicá-lo bem."*
>
> *"As maiores almas são capazes dos maiores vícios, como também das maiores virtudes, e os que só andam muito devagar podem avançar bem mais, se continuarem sempre pelo caminho reto, do que aqueles que correm e dele se afastam." (DESCARTES, 1999, p. 35).*

Ao final, pretende-se haver constatada a relevância da Vontade de Empreender em todas as áreas para que as Hélices permitam e garantam percursos de Sucesso!

Recomendações

Há uma meditação cartesiana que talvez valha como uma recomendação nas atividades empreendedoras do Governo, da Empresa e da Universidade:

> *"Arquimedes, a fim de tirar o globo terrestre de seu lugar e transportá-lo para outro, não pedia nada mais que não fosse um ponto fixo e certo. Portanto, terei o direito de alimentar grandes esperanças, se for bastante feliz para encontrar apenas uma coisa que seja segura e incontestável". (DESCARTES, 1999, p. 257).*

Bibliografia

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

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

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988.

DESCARTES, René. *Obras completas*. São Paulo: Nova Cultural, 1999. (Coleção Os Pensadores) (*Discurso do método*, *As paixões da alma* e *Meditações*).

DINIZ, Maria Helena. *Lições de Direito Empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2011.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DUROZOI, Gérard e ROUSSEL, André. *Dicionário de filosofia*. 2.ed. Campinas: Papirus, 1996.

LEBRUN, Gérard. O conceito de paixão. In: CARDOSO, Sérgio et al. *Os sentidos da paixão*. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS. 1948.

ROBBINS, Stephen e Coulter, Mary. *Administração.* 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

SALES, Benes Alencar. *Descartes*: das paixões à moral. São Paulo: Loyola, 2013.

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TREVISAN, Antoninho Marmo. *Empresários do futuro*: como os jovens vão conquistar o mundo dos negócios. São Paulo: Infinito, 2000.

WILLIAMS, Chuck. *Administração*. Trad. Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ANÁLISE DA ESCALABILIDADE EM NOVOS NEGÓCIOS

Ville Victorazzo[1]

Woody Alan Geraldi[2]

Prof. Me. Caio Flávio Stettiner[3]

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho[4]

Prof. Me. Roberto Padilha Moia[5]

[1,2,3,4,5]*Faculdade de Tecnologia Sebrae*

Resumo

A Escalabilidade é um fator determinante para o futuro de empresas em fase inicial e *StartUps*, as quais dependem deste fator para crescerem. Apesar de sua grande importância, o estudo da Escalabilidade ainda é pouco explorado no mercado e no meio acadêmico no Brasil. O objetivo deste estudo da Escalabilidade é analisar como ela é percebida e aplicada atualmente por empreendedores, empresas em fase embrionária e por investidores de diversos âmbitos no cenário nacional e também a elaboração de um questionário estruturado para futura pesquisa de campo sobre escalabilidade de empresas. Foi efetuada uma pesquisa exploratória, a partir de levantamento bibliográfico e dados secundários. Ela demonstrou a importância da Escalabilidade no desenvolvimento de negócios assim como para a tomada de decisão de investidores e posicionamento estratégico de empresas embrionárias, resultando na criação do questionário estruturado anexo.

Palavras-Chave: Novos Negócios; Empreendedorismo; Escalabilidade.

Abstract

The Scalability is a key factor for the future of early stage companies and *StartUp*s, which depend on this factor to grow. Despite its importance, the study of scalability is still little explored in the market and in the academic environment in Brazil. The aim of this study is to analyze the scalability as it's currently understood and applied by entrepreneurs, early stage companies and investors from different areas on the national scene. An exploratory research was carried out from a literature review and research the secondary data. The strutured research resulted in creation struture survey and the importance of scalability in business development and investidors.

Key words: New Business; Entrepreneurship; Scalling-up.

Introdução

A Escalabilidade é um termo importante quando se trata de negócios, sobretudo no caso de empresas em fase inicial, franquias, *StartUp*s e segmentos inovadores a Escalabilidade é primordial e determinante para o sucesso ou fracasso da empresa, pois dependem fundamentalmente desse fator para conseguir investimentos, eficiência produtiva e alcançarem alta rentabilidade e um rápido retorno financeiro. Compreender o nível de escalabilidade de um negócio é necessário para saber qual o real potencial junto ao mercado, formular o planejamento estratégico e também para compreender as possíveis falhas no seu modelo de negócios.

Paradoxalmente, apesar da relevância do termo, o estudo desse tema é pouco explorado no cenário mercadológico e acadêmico no Brasil.

Embora muitas vezes seja erroneamente tratada como algo apenas relacionado ao número de clientes, ela possui diversos aspectos e funções no decorrer dos diferentes perspectivas e momentos da empresa.

Novos projetos, processos, prospecções tecnológicas, decisões estratégicas e muitos outros fatores englobam a Escalabilidade.

O presente trabalho tem o intuito de analisar os princípios da Escalabilidade e como ela é percebida e aplicada atualmente por empreendedores, empresas em fase embrionária e por investidores no cenário nacional. Para tanto, a pesquisa exploratória se apoiou em bases teóricas para desenvolver o conceito e um questionário direcionado a real avaliação da escalabilidade.

Referencial Teórico

A Escalabilidade é tratada de diferentes formas nos diversos ramos científicos. Para a economia a escala existe quando "a expansão da capacidade de produção de uma firma ou indústria causa um aumento dos custos totais de produção menor que, proporcionalmente, os do produto. Como resultado, os custos médios de produção caem, a longo prazo" (Bannock et all, 2003).

Já na área da tecnologia da informação, André B. Bondi (2000), estudioso da Engenharia de Software, define:

> *"A escalabilidade é um atributo desejável de uma rede, sistema, ou processo. O conceito denota a capacidade de um sistema acomodar um número cada vez maior de elementos ou objetos, a processar volumes crescentes de trabalho normalmente, e / ou ser suscetíveis ao alargamento. Quando o recrutamento ou a concepção de um sistema, que muitas vezes exigem que seja escalável."*

Norberto Torres (1995, apud VACZELEWSKI, Gerson att.al) destaca alguns das principais mudanças que podem ocorrer aos processos com as novas tecnologias: "...possíveis usos da automação de processos físicos e atividades relacionadas às operações industriais, tais como apoio informatizado a projetos e engenharia, automação de transportes e armazenamento, controle da qualidade etc., além, é claro, das próprias operações e processos de fabricação."

Pode-se aferir o aumento da Escalabilidade na produção. Ainda, Almeida (1998), ao apontar as transformações sociais provocadas pelo avanço tecnológico, diz:

> *"Estamos na era da globalização e informatização. Uma das características desse nosso período é a velocidade das transformações sociais e a rapidez como se constituem as novas tecnologias. Todas as áreas do conhecimento sofrem impactos desta produção em grande escala."*

Para os mercados financeiros, a INVESTOPEDIA (2014) define que a escalabilidade é a capacidade que as transações, os bancos e as instituições financeiras têm de lidar com exigências crescentes, tais como os volumes de negociação mais elevados. No sentido corporativo, uma empresa escalável é aquela que pode manter ou melhorar as margens de lucro, enquanto o volume de vendas aumenta.

Para a AB*STARTUP* (2014), é um termo usado para qualificar produtos e serviços que podem crescer com escala, ou seja, aumentar o número de clientes e vendas(receita) de forma que esse crescimento seja maior do que o aumento da estrutura e dos recursos utilizados(custos) resultando em maiores lucros. É um dos principais critérios numa decisão de investimento.

ADIZES (1990), pesquisador sobre crescimento de empresas, compara a evolução de uma empresa ao ciclo de vida semelhante de um ser vivo e para cada uma dessas fases, nitidamente, a Escalabilidade têm sua importância. Desde o princípio, no desenvolvimento do modelo de negócios ao planejamento de estratégias de curto, médio e longo prazo, deve-se levar em consideração a Escalabilidade.

Ele defende que o conceito do ciclo de vida aplicado aos organismos vivos também pode ser utilizado para entender o desenvolvimento organizacional. Como um ser vivo há o nascimento, o crescimento, cujo fim se dá com o envelhecimento e declínio, a extinção ou a morte da organização. Aponta também as dificuldades em cada etapa do ciclo de vida, principalmente, quando ocorrem as mudanças de estágios. Os fatores flexibilidade e controle são constantemente alterados no decorrer do ciclo.

Os diversos estágios de crescimento são apresentados nesta sequência: Namoro, Infância, Pré-Adolescência (Toca-Toca), Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Pré- Burocracia, Burocracia e Morte. O gráfico abaixo ilustra o ciclo de vida:

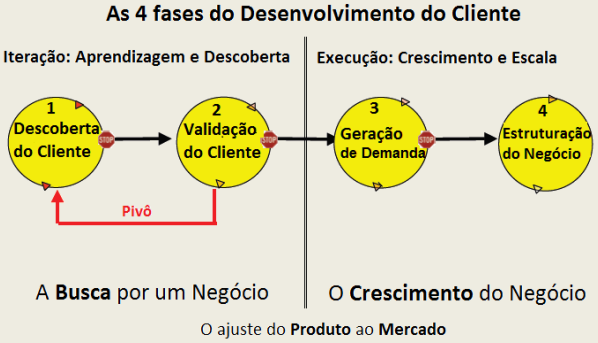
Fonte: ADIZES, Ichak.(1990) OS CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Para cada estágio é possível identificar o papel da escalabilidade para a definição de estratégias e também como solução de problemas, especialmente no período de crescimento (Namoro à Estabilidade).

Segundo BLANK (2005), "Uma *StartUp* é uma organização formada para buscar um modelo de negócios repetível e escalável" mostrando uma visão mais ampla da *StartUp*, levando em consideração seu modelo de negócios e, claro, sua replicabilidade e escalabilidade. Ainda, nesse livro, há uma grande contribuição para o *Costumer Development* (Descoberta e desenvolvimento de clientes) que define em muito a escalabilidade correta para a empresa focando nos clientes.

Para o autor, as empresas devem ser desenvolvidas pensando no cliente. Ele cita os quatro passos para esse desenvolvimento:

- *Customer Discovery* (Descoberta do Cliente) – Baseado na crença do empreendedor, procura-se descobrir que mercado será atingido, quais serão os clientes e os métodos possíveis de escalonar o negócio.
- Customer Validation (Validação do Cliente) – Já há algo parcialmente do produto pronto, que possibilita a validação.
- Customer Creation (Criação de público-alvo) – O produto está criado, sabe-se quem são os clientes da *StartUp* e como escaloná-la de forma apropriada.
- Scalable Company Building (Construção de companhia escalável) – Aqui se ganha escala. Contratar pessoas, criar departamentos, etc.



Fonte: http://neigrando.wordpress.com/2011/08/05/o-modelo-de-desenvolvimento-do-cliente/

Segundo Schumpeter (1984), o que mantém o andamento do mercado capitalista são o aparecimento de novos métodos de produção, novos bens de consumo, novos processos industriais, dos novos mercados. Para isso, a inovação é de fundamental importância para o desenvolvimento econômico. A criação de novos negócios (*StartUps*) se apresenta com destaque na atualidade. Utilizando-se da "Destruição Criativa", no qual as estruturas vigentes são substituídas com o aparecimento de novos produtos/processos/empresas, alterando o *status-quo* do mercado.

Rogers (1995) comenta que é necessário avaliar a capacidade de difusão de uma nova ideia e seu potencial de gerar valor substancial. Fazendo com que um novo negócio seja sustentável. Assim, ele aponta algumas características da análise desse potencial:

- Benefícios: vantagens econômicas e/ou sociais em relação às opções existentes no mercado;
- Compatibilidade: relação com os valores socioculturais e necessidades existentes;
- Complexidade: grau de dificuldade de entendimento e uso;
- Testes: uso/teste gratuito antes de comprar;
- Observabilidade: facilidade com que tem outra pessoa de entender e avaliar a inovação proposta.

Ainda em relação à avaliação de uma inovação, Tigre (2006) aponta que muitas empresas inovadoras acreditam que a superioridade de um produto já se satisfaz e garante o mercado, o que é um grande equívoco. É preciso analisar como está a competição no mercado em que essa inovação se insere, como anda o ritmo de inovação, as escalas requeridas, quais são as vantagens competitivas, como está o ambiente econômico etc.

Sobre o crescimento de novos negócios, Churchill e & Lewis (1983) sugerem um modelo de 5 etapas para entendimento. Os autores afirmam que o conhecimento dessas etapas permite que gerentes, consultores e investidores estejam preparados para futuros desafios.

Seguem as etapas de crescimento:

- Existência: necessidade de prospectar clientes e entregar o produto prometido;
- Sobrevivência: busca para igualar receitas e despesas;
- Sucesso: nesta etapa a empresa está gerando lucro e está estável. Aqui os sócios podem desejar estabilidade o crescimento da empresa, ou arriscar mais crescimento e claro, endividamento;
- Crescimento: desafio de crescimento. Exige um gerenciamento sofisticado e fôlego financeiro;
- Maturidade de Recursos: etapa de administração do crescimento. Estrutura que garante ganhos financeiros, preparando futuras reações no mercado.

Sutton e Rao (2014) abordam o crescimento escalável de uma empresa pela análise comportamental de trabalho interno. O comportamento interno tem como alvo principal a excelência nas atividades dos responsáveis. É através disso que se desenvolve o questionamento: Como ampliar sem todo o crescimento?

Afirmam que escalabilidade não é apenas crescer em números o mais rápido que puder. Trata-se realmente de espalhar uma mentalidade interna, ao invés de uma missão superficial, que muitas companhias fazem. “As pessoas ficam tão preocupadas com números e gráficos de crescimento, que não se preocupam em perceber que o importante é diminuir o ritmo e espalhar as crenças e o bom comportamento dentro das empresas.” (SUTTON & RAO, 2014).

Assim, Sutton e Rao (2014) desenvolveram Princípios de Escalabilidade:

- Ligue situações “quentes” com soluções “frias”.
- É necessária uma ligação emocional primeiro, não uma ligação lógica. É necessário criar um sentimento coletivo de que “você pertence ao ambiente, e o ambiente te pertence”
- Viva uma mentalidade empresarial, não apenas fale sobre isso.

- É necessário criar o comportamento para criar crença. Crenças fortes são criadas e sustentadas por pessoas que fazem mais do que é necessário, ou do que é dito para fazer.
- Corte o excesso cognitivo.

Em relação aos excessos cognitivos que os líderes devem sempre "subtrair" as atividades, evitando procedimentos inúteis, burocracia e rituais desnecessários. Essa subtração requer muita observação no comportamento dos colaboradores e também na quantidade de pessoas num grupo de atividades. Pois é necessário também evitar o "trabalho leve", achando que isso é vantajoso para todo mundo.

- Conectar pessoas à excelência.

As pessoas se influenciam umas às outras. Algumas pessoas são influenciadas pelo bom comportamento e assim, acabam por se tornar mentoras da excelência.

- Vá do pior para o Excelente.

Escala de sucesso depende tanto em eliminar o negativo, do que acentuar positivo dentro da empresa. Deve-se dar mais atenção ao mal comportamento, pois ele é mais forte, mais contagioso, duradouro e muito mais difícil de eliminar.Um exemplo é evitar as atividades ineficazes que se fazem porque todo mundo faz.

Metodologia de Pesquisa

"A ciência se faz quando o pesquisador aborda os fenômenos aplicando recursos técnicos, seguindo um método e apoiando-se em fundamentos epistemológicos." SEVERINO (2000).

Segundo esse autor, o método científico utiliza procedimentos lógicos e técnicas operacionais. A princípio o presente projeto foi derivado da observação de fatos de forma espontânea e depois, com o aprofundamento do estudo, de maneira sistemática e organizada.

A metodologia desta pesquisa exploratória do foi um estudo e análise de dados secundários, a partir dos seguintes instrumentos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica sobre o tema, desenvolvimento do tema proposto, por fim a análise das informações coletadas, obedecendo ao seguinte fluxo:

- Pesquisa e levantamento bibliográfico sobre Escalabilidade
- Desenvolvimento do tema proposto
- Estudo de temas correlatos e levantamento de hipóteses
- Preparação de perguntas relevantes ao tema
- Mensuração e desenvolvimento de conclusões
- Desenvolvimento da temática

Analisar a escalabilidade sob o ponto de vista do ciclo de vida de Adizes evidencia seu caráter mutável. Para cada estágio é possível identificar o papel da escalabilidade para a definição de estratégias e também como solução de problemas, especialmente no período de crescimento (Namoro à Estabilidade).

Segundo o autor, a fase de Namoro se caracteriza pela empresa não existir fisicamente e ser apenas uma ideia que motiva o empreendedor. Em um cenário ideal, como Blank (2005) cita, é fundamental, desde o princípio, definir seu cliente, bem como a estratégia da escalabilidade a ser empregada para os produtos.

Nessa fase, a Escalabilidade de ser estudada e pensada de qual forma é a mais adequada para ir ao encontro dos objetivos da empresa. Deve-se pensar na proposta de valora da empresa a surgir, quais os melhores métodos de distribuição do produto e processos internos. Segundo Adizes (1990), como a empresa ainda não existe, a ideia nesse período é muito flexível, podendo ser alterada facilmente o que se altera com a evolução da empresa. Nessa fase, tomar a decisão correta sobre a estratégia de escalabilidade a ser utilizada é, pois, de extrema importância.

Em um segundo momento, quando a empresa se encontra na fase da Infância a organização se encontrar com um sistema administrativo bastante simples, com poucos orçamentos, poucos procedimentos formalizados e poucas diretrizes, o ambiente é informal e o planejamento é tomado.

Nessa etapa, como Steve Blank (2005) cita, a Escalabilidade é concretamente definida e passa a ser aplicada de acordo com as diretrizes que o desenvolvimento do modelo de negócio, escolha de clientes e as pesquisas de mercado, direcionando o rumo e afetando os setores da empresa que são moldados nessa fase.

A Pré-Adolescência (Toca-Toca), fase que, segundo Adizes (1990), "organização reage ao ambiente operacional, ao invés de planejar o ambiente em que deseja operar." Aqui a ideia já está funcionando, o problema do fluxo de caixa negativo está resolvido e as vendas estão aumentando. A empresa centra-se no mercado e não no produto e apresenta uma postura reativa ao invés de ativa. Não existe mais a ideia de sobreviver e sim de crescer, florescer. Há um aumento de vendas abrupto e o potencial de crescimento é relativo ao quão escalonável é o negócio.

A Adolescência corresponde ao renascimento da organização, pois passadas as atribulações do namoro, da infância e da fase toca-toca, é neste estágio que o empreendedor deve delegar não somente as tarefas, mas também a autoridade. Devido ao crescimento do negócio, é necessário reavaliar a estrutura da empresa.

A Escalabilidade permite o aumento de receita desproporcional ao aumento de custos, entretanto, a empresa cresce em diversos sentidos e é necessário repensar na estrutura da empresa e suas diversas áreas.

A Plenitude, segundo Adizes (1990), como a melhor fase da organização, pois é quando ela alcança um equilíbrio entre autocontrole e a flexibilização apresentadas por:

- Sistemas estruturais organizacionais funcionais;
- Visão e criatividade institucionalizadas;
- Orientação para os resultados satisfazendo os clientes;
- A organização planeja e segue seus planos;
- A organização normalmente supera as suas metas;
- Pleno aproveitamento e equilíbrio da Escalabilidade e modelo organizacional;
- Consegue manter-se crescendo com aumento da lucratividade;
- A organização passa a gerar novas organizações crianças.

Assim, o ideal para uma empresa é nesta fase, o último estágio de crescimento. A Estabilidade é o estágio seguinte, segundo Adizes (1990), apesar da empresa estar forte, ela está perdendo sua flexibilidade é uma "esta fase é o primeiro dos estágios do envelhecimento do Ciclo de Vida Organizacional".

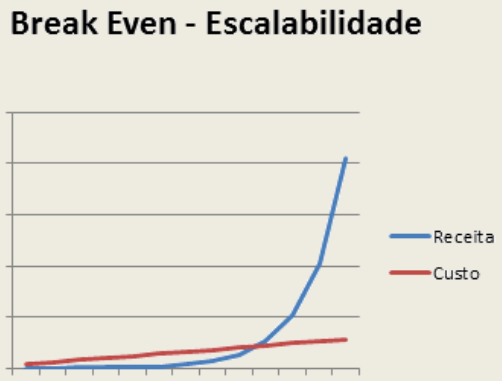
A análise da importância da Escalabilidade em cada momento do ciclo de vida da empresa nessa fase de crescimento se mostrou de extrema importância para futuras análises de empresas e para o direcionamento de *StartUp*'s e outras empresas.

Para Shumpeter (1984), a inovação é uma questão crucial para a sobrevivência de uma empresa. O desenvolvimento de inovações, sobretudo em produtos, é aplicado ao conceito de enquadramento de produtos de Blank (2005): Desenvolvimento, validação, criação e construção escalável. A escolha da estratégia de Escalabilidade é, portanto, um fator crucial de sobrevivência das empresas.

Produtos e serviços que podem crescer com escala, ou seja, aumentar o número de clientes e vendas (receita) de forma que esse crescimento seja maior do que o aumento da estrutura e dos recursos utilizados (custos) resultando em maiores lucros.

O Break Even (Ponto de Equilíbrio) é a denominação dada ao estudo, nas empresas, principalmente na área da contabilidade, onde o total das receitas é igual ao total dos gastos (custos e despesas). Com produtos e

serviços escaláveis é possível obter retorno financeiro e a rentabilidade são exponenciais em detrimento da capacidade de expansão.



Fonte: Elaborado pelo autor

Por esse ponto de vista, o chamado Retorno sobre Investimentos (ROI) é muito grande, levando a investidores priorizarem negócios escaláves com alto potencial de retorno financeiro.

A potencialidade de expansão provida pela Escalabilidade permite um retorno financeiro rápido e desproporcional ao investimento em custo, fazendo com que novas empresas e produtos inovadores atinjam rapidamente o Break Even. Assim, investidores garantem um alto retorno sobre investimentos (ROI) que se torna um fator crucial para a decisão de investimento. Portanto, a Escalabilidade é um dos principais fatores para a decisão do investimento em *StartUp*'s e empresas em fase inicial.

A tecnologia é definitivamente um fator para a Escalabilidade. Um sistema com habilidade de responder rapidamente a condições de negócio que ofereça os mais altos níveis de flexibilidade, uma infra-estrutura que suporta a rápida implantação de novos produtos e serviços que a empresa oferece é um fator fundamental para a escalabilidade.

Principais resultados

A pesquisa exploratória apontou que a Escalabilidade é de suma importância desde a concepção da ideia da empresa e durante toda sua vida. Foi desenvolvido um questionário de avaliação da escalabilidade com o intuito de explicitar a Escalabilidade das empresas, mensurando seu potencial em futura pesquisa a ser efetuada.

O questionário foi embasado na revisão bibliográfica e procurou abordar os principais pontos da Escalabilidade: Seu aspecto em cada momento da empresa, seu papel no empreendedorismo e no intraempreendedorismo, o papel da tecnologia na escalabilidade, sua relevância para a obtenção de investimentos, o papel estratégico da escalabilidade, o papel em novos produtos e na inovação e seu papel junto ao desenvolvimento do cliente. O questionário se encontra anexo ao artigo e será aplicado em campo.

Discussão e conclusões

O tema da Escalabilidade é muito pouco explorado no cenário nacional, apesar possuir uma grande importância. É um termo importante quando se trata de negócios, sobretudo no caso de empresas em fase inicial, franquias, *StartUp*s e segmentos inovadores a Escalabilidade é primordial e determinante para o sucesso ou fracasso da empresa, pois dependem fundamentalmente desse fator para conseguir investimentos, eficiência produtiva e alcançarem alta rentabilidade e um rápido retorno financeiro.

A potencialidade de expansão provida pela Escalabilidade permite um retorno financeiro rápido e desproporcional ao investimento em custo, há um descolamento das receitas em relação aos gastos,

fazendo com que novas empresas e produtos inovadores atinjam rapidamente o Break Even. Assim, investidores garantem um alto retorno sobre investimentos (ROI) que se torna um fator crucial para a decisão de investimento.

Hoje, inovar em produtos e serviços em empresas é um fator de sobrevivência. As inovações são condicionadas a sua escalabilidade, portanto a Escalabilidade afeta diretamente empresas já estabelecidas e consolidadas no mercado.

Conclui-se que a Escalabilidade se tornou um termo de extrema importância para a decisão de investidores e posicionamento estratégico de empresas, especialmente no caso de empresas embrionárias. O método de avaliação elaborado servirá para embasamento para desenvolvimento de estratégias e tomada de decisões, avaliação de empresas por parte dos investidores e steakholders, posicionamento de mercado e dentre outras finalidades.

Compreender o nível de escalabilidade é fundamental para o empreendedorismo e intraempreendedorismo.

Recomendações

Essa pesquisa exploratória demonstrou a importância da Escalabilidade em novos negócios. Houve muita dificuldade na busca de dados secundários, artigos acadêmicos e mercadológicos sobre o tema, sobretudo no cenário nacional em função da escassez de pesquisas sobre o tema.

Desenvolver um método de auto avaliação com o propósito de mensurar o real potencial de Escalabilidade de um negócio, através de avaliações específicas e pertinentes ao tema. Essa avaliação poderá servir de embasamento para desenvolvimento de estratégias e tomada de decisões, avaliação de empresas por parte dos investidores e *steakholders*, posicionamento de mercado e diversas outras finalidades.

Fomentar a produção e disseminação de artigos científicos, estudos empíricos e pesquisas direcionadas especificadamente ao tema, aumentando o conhecimento e elevando o nível do empreendedorismo nacional.

Referencial

ABSTARTUP - O que significa “escalabilidade” para uma *StartUp*?. Disponível em: http://www.ab*StartUp*s.com.br/conceito-o-que-significa-escalabilidade-para-uma-*StartUp*-2/ Acesso em: 22/05/2014 – 18:20

ADIZES, Ichak. (1990). OS CICLOS DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES: Como e Porque as Empresas Crescem e Morrem e O que Fazer a Respeito, São Paulo: Ed.Pioneira Thomson.

ALMEIDA, Marco. Inovação Tecnológica e Desenvolvimento humano: Aspectos importante pasa análise da qualidade de vida. Disponível em: < http://www.fef.unicamp.br/fef/qvaf/livros/foruns_interdisciplinares_saude/tecnologia/tecnologia_cap6.pdf> Acesso em: 20/03/2014 – 20:40

BLANK, Steven Gary (2005). The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win

BLANK, Steve. What’s A *StartUp*? Firt Principles. 2010.Disponível em: < http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-*StartUp*-first-principles/ >. Acesso em: 05/03/2014 – 15:30

BLANK, Steve. Customer Development: o processo para se chegar ao Product/Market Fit, 2009. Disponível em: < http://www.manualda*StartUp*.com.br/blog/customer-development-o-processo-para-se-chegar-ao-productmarket-fit/ > Acesso em: 19/07/2014

BANNOCK, G., R. E. Baxter, and E. Davis. 2003. The Penguin dictionary of economics. Penguin Books Ltd. 7 Rev Ededition. 416 pp

CHURCHILL, N.C. & LEWIS, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. Harvard Business Review.

INVESTOPEDIA - Scalability definition. Disponível em: <http://www.investopedia.com/terms/s/scalability.asp> Acesso em: 20/07/2014

ROGERS, A. R. (2006). Reunindo prática e teoria de administração por meio de jogos de empresas. VIII SEMEAD.

SCHICK, Hildegard; MARXEN, Sandra; FREIMANN, Jürgen. (2002). Sustainability Issues for Start-up Entrepreneurs.

SCHUMPETER, J. A. (1984). Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Ed. Zahar.

SEVERINO, Antônio J. (2000). Metodologia do trabalho científico. Ed. Cortez.

SUTTON, R.I. & RAO, H. Scalling Up Excellence – Getting to more without settling for less, 2014.

TIGRE, P. (2006). Gestão de Inovação. Ed. Campus.

TORRES, Norberto (1995)A. Competitividade Empresarial com a Tecnologia dInformação. São Paulo. Makron Books

Vaczelewski, Gerson, et al A TRANSFORMAÇÃO NAS EMPRESAS A PARTIR DO AVANÇO TECNOLÓGICO Disponível em: http://guaiba.ulbra.br/seminario/eventos/2011/artigos/administracao/salao/772.pdf Acesso em: 15/01/2014 – 08:40

Anexos

Questionário

Pesquisa Acadêmica: Análise da Escalabilidade em Novos Negócios

Nossa pesquisa tem o objetivo de criar informações e conhecimento sobre a escalabilidade em Novos Negócios, uma assunto pouco abordado no mercado brasileiro..

Parte superior do formulário

1. A escalabilidade foi um fator levado em consideração antes de sua empresa ser aberta?

Sim

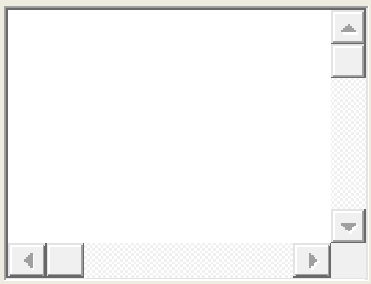
Não

2. Em caso de a empresa ter conseguido investimentos, a escalabilidade foi um fator determinante?

Sim

Não

3. Quais os principais fatores que propiciam escalabilidade para sua empresa? (Tecnologia, processos definidos, terceirização... etc)

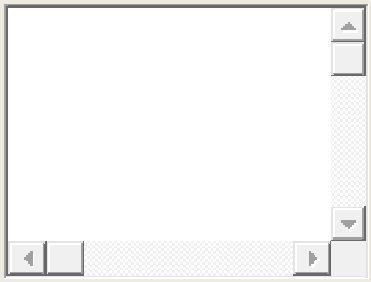


4. A Inovação e a Escalabilidade são tratadas como fatores estratégicos da empresa?

Sim

Não

5. Segundo Steve Blank existem 4 passos para desenvolver uma empresa escalável pensando em seus clientes (Customer Discovery, Customer Validation, Customer Creation, Scalable Company Building). Levando isso em consideração, como o definição do público-alvo influenciou a Escalabilidade de sua empresa?



6. Com a evolução do negócio, a Escalabilidade foi encarada de forma diferente?

Sim

Não

7. Ichak Adizes definiu estágios onde as empresas crescem e morrem, comparado como organismos vivos, os diversos estágios de crescimento são apresentados nesta seqüência: Namoro, Infância, Pré-Adolescência (Toca-Toca), Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Pré- Burocracia, Burocracia e Morte. Dentre o ciclo de vida de Adizes, defina de 1 a 10 a importância da escalabilidade em cada momento do período crescente (Namoro a Estabilidade) de sua empresa nas próximas perguntas;

7.1. Namoro: A empresa não existia fisicamente, ainda era apenas uma idéia.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7.2. Infância: Assumiu-se o risco e a empresa foi aberta, o enfoque principal deixam de ser as idéias e passa a ser a produção de resultados através de sistema administrativo simples.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7.3.Toca-Toca: Estágio em que a idéia já está em funcionamento, em que a empresa já resolveu o seu fluxo de caixa negativo e em que as vendas estão aumentando.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7.4. Adolescência: A organização renasce longe do seu fundador. Delegação de autoridade, mudança na liderança, transposição de metas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7.5. Plenitude: A empresa passa a ter o melhor momento administrativo e organizacional do seu desenvolvimento. A organização encontrou um ponto ideal de equilíbrio na curva do ciclo de vida.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7.5. Estabilidade: Organização ainda está forte, principalmente pelos resultados anteriormente alcançados, mas vai perdendo a sua flexibilidade, está chegando ao fim do crescimento.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Parte inferior do formulário

AVANCE DE COMPETENCIAS EN DESARROLLO DEL EMPRENDIMEINTO INFANTIL EN BOGOTA

CARMEN ELISA MATEUS PEREZ

Especialista Negocios Internacionales y Solución de Conflictos, Coordinadora Unidad de Emprendimiento

Universidad Libre – Seccional Bogotá; Av. (Cra.) 70 (Av. Rojas) No. 53-40; Bogotá- Colombia;
carmene.mateusp@unilibrebog.edu.co

PABLO JOAQUIN GALEANO SARMIENTO

Especialista en Gerencia Tributaria; Director Centro de desarrollo Empresarial; Universidad Libre – Seccional Bogotá; Av. (Cra.) 70 (Av. Rojas) No. 53-40; Bogotá- Colombia; pabloj.galeanos@unilibrebog.edu.co

RESUMEN

Trabajo de investigación encaminado hacia el emprendimiento, pretende determinar e incentivar las habilidades emprendedoras de niños de siete a nueve años, hasta llegar a dieciocho años. La metodología utilizada parte de la investigación científica, pasando por una investigación de tipo exploratoria y social. Los principales resultados logrados competen a familias interesadas cada vez más en que sus hijos puedan tener una mejor calidad de vida de la que ellos tienen, trabajar con estratos 1 y 2 genera aún más expectativa, son personas que necesitan más atención y oportunidades en este mundo globalizado y cada día más competido, con los niños la investigación arroja datos positivos, ya están generando un nuevo lenguaje con términos relacionados al emprendimiento comprendiendo la importancia de este dentro de su desarrollo integral, desarrollando habilidades y competencias de forma agradable, los niños más escépticos y tímidos son ahora los que más participan en las actividades.

ABSTRACT

Our research program has been dedicated to entrepreneurship activities. Beginning the program with children of seven to nine year old but aiming to get to get to children up to eighteen years old. The methodology is based on scientific research, emphasized on exploratory and social research. The achieved goals included families increasingly concerned on their children's quality of life. Working with stratum 1 and 2 generates even more expectations to the research program. Taking into account that this people expect more attention and opportunities in this competitive and increasingly globalized world of now days. The children's research drop positive data due to the development of their language, by creating new words, skills, and competences related to the entrepreneurship activities. The more skeptical and timid children are now the more involved ones.

Key words: Actitud; aptitud; cultura empresarial; cultura emprendedora; espíritu empresarial.

INTRODUCCION

Esta investigación quiere demostrar como los niños pueden afianzar sus aptitudes emprendedoras a partir del entorno familiar y social, del entorno escolar, teniendo como herramienta una serie de actividades lúdicas donde el niño es un ser autónomo descubriendo y afianzando habilidades como la Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, lógica.

En Colombia a partir de la ley 1014 de 2006 se inicia un proceso de concientización dirigido a los diferentes estamentos académicos con el fin de desarrollar de manera transversal el espíritu empresarial en toda la población estudiantil.

La universidad libre inicia su proceso sensibilizando a los estudiantes de I semestre hacia el emprendimiento pero a medida que avanza puede determinar que los estímulos hacia las actividades emprendedoras se deben generar desde los colegios de educación pre-escolar y básica primaria.

Esta investigación se está desarrollando en tres etapas teniendo en cuenta los estratos socio-económicos, que en Colombia se clasifican 1-2 como estratos bajos, 3-4 estratos medios, 5-6 estratos altos.

El proyecto denominado habilidades emprendedoras en población infantil se inicia en su primera etapa con niños entre 7 y 9 años del Colegio Ciudad Patio Bonito, ubicado en una zona marginal del Sur de Bogotá de los estratos 1 y 2 de segundo y tercer grado de educación básica primaria.

El proyecto se inicia con la sensibilización a los padres de familia, capacitación a los docentes, selección de la muestra y socialización a las directivas del colegio donde estamos llevando a cabo éste. Se han venido trabajando las actividades lúdicas, creadas exclusivamente para esta investigación por una profesional en diseño industrial a partir de los criterios y de la investigación realizada por los investigadores.

Este proyecto al finalizar cada una de sus etapas procede a evaluar de manera personalizada y por grupo a los integrantes de la muestra.

En este momento se ha podido determinar cuáles son las habilidades innatas de los estudiantes con el fin de reforzarlas a través del desarrollo de las competencias propias del emprendimiento, los niños con habilidades emprendedoras intermedias se han venido incorporando de manera más efectiva en las estrategias propias del emprendimiento y por último los niños que en un principio no tenían las habilidades y tampoco mostraban interés por adquirirlas, ahora son personas activas en la ejecución de cada una de las actividades que se vienen realizando.

En Colombia, las universidades vienen desarrollando un trabajo serio con relación al emprendimiento y la creación de empresa, pero esta investigación nos lleva a ser pioneros en el desarrollo de habilidades emprendedoras desde la etapa infantil, empalmando con la educación media (secundaria) y superior (universitaria), logrando de esta manera un ciclo organizado para beneficio del emprendimiento en nuestro país.

FUNDAMENTACION TEORICO CONCEPTUAL

Los términos emprendimiento e innovación datan desde finales del siglo XIX con Joseph Schumpeter, quien fue uno de los principales gurúes de la economía del siglo XX. Es célebre por su innovadora teoría del empresario como factor del desarrollo económico, en cuya obra se menciona como es el perfil de un empresario y cómo reacciona ante diferentes situaciones de tipo empresarial.

Las estadísticas indican que más de la mitad de los nuevos empleos se originan en empresas que tienen menos de cinco años de vida, quiere decir que los emprendedores son generadores de mayor empleo y este empleo genera riquezas tanto en la sociedad, en su país como en el mundo.

El emprendimiento innovador es cuestión de actitud en las personas, una cultura, una capacidad en las empresas y una característica competitiva entre países; pero para logar la sociedad emprendedora se debe impulsar el potencial personal para que den todo de sí para mejorar su entorno, dándole crecimiento económico al país, también se puede clasificar como el principal motor del crecimiento financiero e impulsador del desarrollo productivo en todos los países alrededor del mundo y es un paso importante para el progreso que impulsa a la nación y mejora la calidad de vida de sus habitantes. Al ser emprendedores surgen ideas y proyectos que se pueden convertir en realidad con ayuda de los recursos que dan origen a un negocio convirtiéndose en una nueva entrada monetaria para la persona, familias y habitantes dándoles una mayor posibilidad de ir avanzando por sí mismos, desde el punto de vista social el emprendimiento es una ventaja para el crecimiento, innovación, competencia del individuo en general ya que da un incremento en el bienestar, obviamente esto se logra con el talento, habilidad, capacidad, resistencia y fortaleza en las personas para progresar a nivel mundial y convertirse en un rival sano en el mercado. El emprendimiento se ha convertido en base de las economías exitosas mundiales para manifestar el empuje individual logrando el crecimiento en la economía de los países.

Pero para obtener ese crecimiento es fundamental tener una educación sobre el tema, tener acompañamiento en las ideas que se convertirán en proyectos, que hayan incentivos, instituciones donde se encuentre la ayuda necesaria, infraestructuras de capacitación; pero, aun con todas estas herramientas es necesario la motivación y educación en el tema. Se debe tener un inicio relacionado con los padres de familia para que desde su percepción vayan teniendo claro que visión tienen de sus hijos, hacia donde los quieren formar e incentivar, si realmente los quieren incentivar a ser personas emprendedoras, que tomen la iniciativa de las cosas y no solo se limiten a hacer un oficio y que otras personas le digan la forma de llevarlo a cabo.

Todos los individuos poseen alguna aptitud tendiente a la posibilidad de innovar, generar algún producto o servicio en una forma creativa, responsable y efectiva, si esta acción se lleva a cabo se puede desarrollar y mejorar la economía en los diversos países.

Nuestra nación (Colombia) tiene el gran reto de consolidar una cultura emprendedora en los ciudadanos con el fin de que la sociedad y el país se vean recompensados a nivel económico y productivo mejorando la calidad de vida de nuestros compatriotas, pero indudablemente estos resultados se verán reflejados en la medida que los jóvenes y los niños incentiven el ADN emprendedor que siempre tenemos pero solo sacamos a relucir en el momento de situaciones de necesidad.

Para que en el país se pueda hablar de cultura emprendedora, indudablemente se debe iniciar con el futuro y este son los niños, quienes desde que nacen, los primeros años de vida, en el colegio, en su entorno habitual pareciera que tuvieran desarrolladas habilidades e iniciativas creativas y emprendedores.

Colombia se convirtió en un potencial natural de emprendimiento por la cantidad de microempresas que existen en el país y que cuentan con gente creativa, trabajadora que ha aprovechado muy bien los recursos básicos, y en algunas oportunidades los recursos que le da el estado, con el fin de disminuir el desempleo en el país, dándole crecimiento económico a la sociedad y ayudando a generar progreso.

La década de los ochenta, es el inicio de actividades y programas de “espíritu empresarial”, teniendo algunas Universidades de nuestro país como pioneras, al igual que Instituciones técnicas oficiales, como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) con su programa de Formación y Asesoría a Creadores de Empresa – FACE, donde se quiere promover la cultura hacia la empresarialidad, a la generación de nuevas empresas y alternativas de autoempleo. Indudablemente el mayor empuje se dio en el gobierno anterior con la LEY 1014 DE 2006 *Denominada fomento a la cultura del emprendimiento y aprobada por* El Congreso de la Republica de Colombia la cual de manera textual dice “La educación debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de crear su propia empresa, adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia, de igual manera debe actuar como emprendedor desde su puesto de trabajo, así mismo en uno de sus apartes, da a conocer las implicaciones que tiene para la Comunidad Educativa, puesto que propende en promover el espíritu empresarial en todos los estamentos educativos del país, en el cual se trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley. Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo nacional crear un vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo nacional mediante la formación en: competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales.

También la Cámara de Comercio de Bogotá por su parte, estableció el Centro Nueva Empresa, que en el 2005 obtuvo como resultado la creación de 1.283 empresas, y además incursionó en la realización de la “Feria de Jóvenes Empresarios”, que en sus dos versiones en Corferias ha contado con la participación de 547 emprendedores. Actualmente lidera el Centro de Emprendimiento de Bogotá y posee un fondo de financiamiento denominado Bogotá Emprende.

Colombia tiene un buen perfil para lograr nuevos empresarios de manera competitiva, alrededor de actividades con énfasis en conocimiento y que se integren a las corrientes mundiales de la globalización (informe GEM), con ese gran potencial creativo y de generación de valor para el desarrollo nacional.

A nivel Mundial algunos países vienen trabajando programas de emprendimiento Infantil, como en el caso de España, Brasil, Caminos de Esperanza en Argentina, en Bolivia con la Red Bolivia Emprendedora, Chile,

entre los más destacados y muy seguramente con óptimos resultados. En Colombia a través de la Universidad Libre se pretende trabajar el emprendimiento desde la casa, con los padres de Familia, concientizándolos de la importancia de que sus hijos realicen un trabajo que les de satisfacciones desde el punto de vista no solo económico sino también personal, que a través de la escuela maternal, pre-escolar, primaria, y secundaria los niños tengan la posibilidad de incentivar y desarrollar habilidades, que en muchos de los casos son innatas y en otros, tendrán la posibilidad de aprenderlas con actividades lúdicas encaminadas a desarrollar habilidades básicas emprendedoras como son: toma de decisiones, creatividad, solución y manejo de conflictos, orientación ética, dominio personal, comunicación, trabajo en equipo, orientación al servicio, gestión y manejo de recursos, responsabilidad ambiental, gestión de la tecnología y herramientas informáticas, identificación de oportunidades de negocio, todo lo anterior apuntando hacia el LIDERAZGO y el desarrollo integral del individuo. (Anexo No. 1)

No se puede percibir el emprendimiento con el único objetivo de crear empresa, sino como el desarrollo de habilidades y destrezas para saber hacer, teniendo como base la capacitación y la preparación académica desde cualquier disciplina que decida estudiar el individuo, en muchos casos los padres de familia tienden a confundir el concepto de Emprendimiento con la actividad económica básica del rebusque y por lo tanto asumen que el hijo no tiene la necesidad de estudiar y se le va formar única y exclusivamente para tener dinero, lo cual es un concepto totalmente errado, por esta razón queremos formar seres felices que tengan la seguridad de estudiar en programas académicos cuyas asignaturas estén acordes con sus expectativas y también que puedan ejercer las diversas profesiones que elijan con seguridad y lleguen a ser personas exitosas en el ámbito que decidan desenvolverse , teniendo parámetros claros de valores y principios.

Nuestra investigación inicia con niños del Colegio Ciudad Patio Bonito, sector marginado del sur de nuestra capital Colombiana Bogotá, perteneciente a la localidad de Kennedy, se caracteriza por ser la localidad más poblada de la ciudad, según el censo del 2005 ocupa la primera posición con 937.832 habitantes, un 13,83% del total de Bogotá. Por sexo, el 52,9% constituida por mujeres y el 47,1% por hombres. Por rango de edad el 61,7% de su población está entre los 15 y 55 años, el índice de infancia de este sector es del 12,6 % de la población vive en estado de pobreza (Publicación eltiempo.com Sección Educación Fecha de publicación 13 de marzo de 2009).

La muestra de nuestro estudio son niños en los grados segundo y tercero de educación básica primaria con edades entre los siete (7) y ocho (8) años, iniciamos esta investigación con un diagnostico dirigido a padres de familia de estos estudiantes para llegar a sacar una muestra de cinco niños por curso, siendo 4 cuatro cursos, dos de segundo y dos de tercero, para un total de 20 estudiantes los cuales fueron seleccionados como se explica en la introducción de este escrito. Se realiza mensualmente una retroalimentación con los Docentes, que se encuentran a cargo de las actividades dadas por un juego especialmente diseñado para incentivar y desarrollar las competencias emprendedoras, el grupo investigador y el Rector del Colegio. Semanalmente se realiza la actividad con el grupo seleccionado por 60 minutos, en ocasiones se realiza una tarea dentro de la actividad y en otras, los estudiantes se llevan la actividad para realizarla como trabajo extra con el compromiso de traerla para la clase siguiente.

Los docentes evalúan el desarrollo de la actividad realizada por los niños de manera individual y plasman sus conceptos de evaluación en la ficha diseñada para tal fin. Los instructivos con los cuales se trabaja esta investigación son un planeador semanal que llevan los Docentes de los grados objeto de investigación, en este programan la actividad a realizar el objetivo y los materiales que van a requerir.

Una hoja de evaluación donde se debe describir en detalle el comportamiento-reacción del niño y el resultado del desarrollo de cada una de las competencias. Para la anterior evaluación tuvimos en cuenta las condiciones mentales propias de un niño entre los 7 – 9 años en lo que compete al desarrollo Cognitivo. En esta la etapa el niño va formando las bases de maduración global, que le permitirá desarrollar su faceta intelectual, se tuvieron en cuenta las áreas de desarrollo como son lenguaje y conceptos básicos donde el infante empieza a diferenciar los conceptos de su entorno (gordo-flaco-grande pequeño), es en esta etapa donde el niño principia a formar sus preferencias, lo que hace fundamenta el desarrollo de todas sus habilidades o el refuerzo de las habilidades ya existentes. En cuanto al razonamiento comienza a deducir las cosas de su entorno, su discriminación perceptiva le permite reconocer y discriminar los estímulos visuales, interpretándolos y asociándolos con experiencias anteriores lo cual es determinante para desarrollar su

capacidad de interpretar y solucionar conflictos dando soluciones a los mismos. En esta edad ya reconoce por completo su cuerpo e inicia su proceso de reconocimiento emocional, lo que conlleva a iniciar un buen manejo de su Inteligencia Emocional que le ayudara a la óptima estabilización de sus emociones y llegar a una correcta toma de decisiones, su desarrollo psicomotor es fundamental y está en proceso de perfeccionarse.

En cuanto a sus habilidades tuvimos en cuenta los factores de tipo genético entendido como el potencial hereditario que viene con el menor, así como los factores ambientales o del entorno comprendido, como todas las influencias que le dan los padres de familia, los familiares y el ambiente, también ha sido fundamental el conservar la individualización de cada sujeto y el derecho a la libre personalidad sin perder de vista los principios y los valores inculcados por la familia y por el colegio, teniendo en cuenta la forma de pensar, de hablar, de interactuar con el medio ambiente, haciendo a cada niño único y diferente a los demás, la secuencialidad y continuidad teniendo como principio fundamental su iniciativa y la forma como cada uno desarrolla las diferentes actividades y le da solución a los diversos inconvenientes que se le presentan, principio de orden, donde están involucrados su estructura muscular, pero también la forma organizada como elabora sus mapas cognitivos para realizar las actividades, se ha respetado el progreso global entendiendo que el estudiante en estos grados comienza a madurar y perfeccionar su intelecto y por esto en ocasiones algunos pueden aprender primero a leer y luego a escribir o viceversa y esto no conlleva a estigmatizar a uno como un ser más inteligente que otro, sino que cada quien elabora su estructura para hacer primero lo que más se le facilita.

Dentro de toda esta investigación se tuvo en cuenta la importancia de las actividades lúdicas en el desarrollo del niño lo cual le permite integrarse al mundo de manera agradable, apoyándose en la imitación como recurso para conseguirlo, por esto el juego didáctico elaborado para estimular las competencias emprendedoras (Mandala) tiene en cuenta todos los aspectos anteriores y a través de cada una de las actividades se desarrollan las competencias que en nuestro estudio son fundamentales para hacer de estas pequeñas personas los líderes emprendedores del mañana.

Durante el proceso previo a la investigación siempre se pensó cual sería la manera de llegar a involucrar a los niños e involucrarnos de manera efectiva en el desarrollo de actividades que son básicas en el estímulo de competencias relacionadas con el emprendimiento, de esta forma tuvimos en cuenta conceptos como: El juego como experiencia cultural y como experiencia ligada a la vida, sirve para preparar y potenciar procesos de desarrollo humano, lo cual no es el rasgo predominante de la infancia, sino un factor básico creador y potenciador de zonas de desarrollo de evolución inmediata; su función, en últimas, está ligada a la vida cotidiana como experiencia cultural, ya que el juego conduce en forma natural a ésta. A través del juego los niños y los adultos participan en la cultura; en la medida que los actos de creación producidos por éstos puedan transformar la cultura y, en consecuencia, dotarla de sentido y de significación. CARLOS ALBERTO JIMENEZ GOMEZ, Profesor Universidad Libre, Pereira

Debemos tener presente que en nuestra sociedad no existe una cultura del Juego, aún hoy está presente en el imaginario popular, que los juegos los hace cualquiera, y a nivel del sistema educativo formal, hasta ahora se está promoviendo la política de desarrollo de las actividades recreativas con un enfoque lúdico (Yáñez, 2003).

Evaluamos cada uno de los aspectos del juego Mandala, así que uniendo los recursos de los investigadores que presentamos esta propuesta y en unión temporal con la diseñadora, vimos que Mándala tiene las siguientes especificaciones: Estimular el potencial de la Inteligencia emocional en los niños, incorporando la fantasía y la imaginación como espacios ideales para la libertad y la creatividad, donde el niño actúe como protagonista, en un juego que ligado al plan de asignatura de emprendimiento y empresa constituya un estímulo para generar su propio aprendizaje en un plano recreativo del conocimiento, lo que hace más rica la experiencia de formación. Para el maestro una herramienta de trabajo que le permita mediar su saber y relacionarse con el niño en sus términos, y fundamentalmente como un sistema de evaluación desde las competencias, que le permita reconocer y valorar en el niño la aplicación de la teoría en práctica vivencial y su desempeño mientras juega.

El juego como indicador de objetivos pretende que el niño pueda aprender a:

- Trasformar la realidad y crear un mundo propio que responda a sus intereses y necesidades inmediatas; forma seres comprometidos con la realidad, con sus semejantes, respetuosos de las diferencias, con un alto sentido de la libertad y la solidaridad.
- Prepararse para actividades propias de edades posteriores; forja su personalidad.
- Canalizar su energía
- Desarrollar y manifestar su inteligencia emocional, al relacionarse con sus compañeros.
- Ampliar su dimensión comunicativa y cognoscitiva; le permite conocer el mundo que lo rodea.
- Desarrollar su capacidad creadora; participantes activos del que hacer educativo, dentro de un marco de alegría y placer.
- Ser feliz dentro de la actividad de aprendizaje en su colegio.
- En el maestro que pueda aplicar en:
- Manejo de una nueva metodología para incentivar al niño.
- Método de evaluación para identificar el aprendizaje por medio del comportamiento.
- Experimentar otra serie de aplicaciones del conocimiento
- Mejorar la relación con sus alumnos, identificando cualidades inexploradas para que se encaminen y sean de provecho para su aprendizaje.
- Incorporar esta experiencia para su vida personal, así como para el bienestar de su comunidad.

METODOLOGIA

Metodología Exploratoria, aunque el tema del emprendimiento está siendo manejado en todos los países con una óptica específica y direccionado hacia las necesidades de cada sector, es de anotar que en nuestro país y en lo investigado internacionalmente no es un tema visto como desarrollo de competencias infantiles enfocado a prepararlos para el emprendimiento, sin embargo existen programas donde involucran a jóvenes en edad estudiantil y aunque en Colombia existe la ley 1014 que hace que establecimientos educativos se preocupen por desarrollar el emprendimiento, lamentablemente se puede concluir que este tema va hacia la creación de empresas y no hacia el desarrollo de habilidades con miras a realizar las tareas de manera eficiente, con el fin de ser felices y exitosos en la vida, bien sea desde el roll de empresarios o también de empleados, siendo empleados exitosos que se destaquen dentro de sus diversas actividades empresariales.

Desde el ámbito de la investigación se comienza a denotar como a través de los instrumentos utilizados tanto en la etapa de diagnóstico con los padres de familia, donde se pudo llevar a cabo la selección de estudiantes teniendo en cuenta diversos aspectos de su entorno familiar, así mismo en la evaluación de sus actividades se puede ver el comportamiento de los niños en cuanto a la capacidad de análisis y relación, evento conocido con retención de colores, como es el caso de uno de los juegos realizados donde el niño más hábilmente relaciona el color correspondiente a temas como colegio, supermercado y se le dificulta el que tiene que ver con bancos y sector financiero, esto se observa en la etapa de evaluación y de seguimiento de cada una de las actividades realizadas en cada sesión.

Investigación social, donde lo fundamental es el niño, sus familias, su entorno con miras a mejorar su calidad vida a través de otras opciones de trabajo diferentes a la de ser empleado o si es su decisión serlo, que lo haga de manera totalmente consciente y segura de tal forma que el niño de ahora será el adulto líder del mañana en el campo que se quiera desenvolver, al realizar su trabajo bien y con gusto, no queda otra opción que de ser exitoso y feliz. Aunque, pretende generar resultados a largo plazo, en el transcurso de este año se podrán conocer datos fundamentales, obtenidos durante la realización de cada una de las actividades, los cuales ayudaran a establecer pautas para que se tenga un seguimiento con los niños con lo que se ha trabajado para que tanto ellos como sus familias puedan llegar a tener una mejor calidad de vida.

En esta parte de los social se observa claramente la aplicación de la metodología I.A.P. (Investigación, Acción, Participación) que tiene una relación total con el emprendimiento social, y donde los diferentes actores de la investigación (padres, alumnos, colegio e investigadores), están interactuando continuamente, están desarrollando la investigación en el sitio o entorno del objeto de investigación (Colegio) y en el mismo se vienen socializando los resultados.

Investigación científica, antes de decidir dar inicio a esta investigación, tuvimos una etapa de diagnóstico en establecimientos de educación básica primaria y educación pres-escolar, donde pudimos concluir que aunque trabajan y saben el tema de emprendimiento lo trabajan en el que hacer de la cotidianidad, haciendo actividades como las famosas ferias empresariales, las cuales dan un gran inicio al proceso pero no se detienen a observar si el niño realmente al hacer pan, hace lo que realmente le gusta o simplemente es un tema ya pre-determinado por el adulto, sin tener en cuenta cuáles son sus gustos y cuales sus habilidades y dándole la opción al estudiante de elegir de acuerdo también con sus actitudes. Dentro del análisis realizado, se pudo concluir que el término “trabajo” para la gran mayoría de niños es algo enmarcado dentro del contexto negativo, puesto que sus papas siempre llegan cansados, de mal genio después de realizar esta actividad, lo cual hace concluir que el trabajo es algo malo y que no les gustaría llegar a ser adultos y tener que realizarlo, no tienen clara la idea de qué los realiza dentro de todo su entorno, casa, familia, colegio , puesto que es el desarrollo de una actividad. Con esta metodología hemos podido observar como el niño en la medida que avanza el desarrollo del juego, va mejorando de manera significativa en su rendimiento académico, van fluyendo en el las cualidades de comportamiento, liderazgo y demás habilidades necesarias en el emprendimiento de una forma libre, sin presión, con agrado.

DESARROLLO

El proyecto nace de la falta de interés por parte de los estudiantes de nuestra Universidad Libre de querer desarrollar proyectos emprendedores y con perfiles de liderazgo, a raíz de esto se realizó un instrumento y pudimos detectar que el 78% de nuestros estudiantes venían de padres con algún tipo de negocio informal, con educación empírica y creado con el fin de satisfacer las necesidades básicas de la familia.

Por lo anterior comprendimos que, tal vez, el emprendimiento se debía desarrollar e incentivar desde temprana edad, se inicia la investigación bibliográfica y de diversas fuentes durante un año aproximadamente y luego se plantea la necesidad de afianzar las competencias desde 2do grado de educación básica primaria con niños de 6 años.

Se trabajó durante un año con estos estudiantes, habiendo realizado de manera previa una sensibilización a los directivos del colegio donde venimos trabajando, los padres de familia , capacitación a los docentes y luego la selección de la muestra, bajo parámetros de edades diversas de los padres de familia , condiciones de empleo e independientes, relación de los padres, si eran viudos, divorciados, casados o simplemente vivían en unión libre.

Una vez seleccionada la muestra se empezó el trabajo, habiendo iniciado con 20 niños de 2do grado, cada año hemos incorporado un nuevo curso, hasta llegar al 2014 donde trabajamos de 2do a 5to de educación básica primaria con 60 estudiantes y aspiramos en el mes de septiembre iniciar con el grado 6to de educación básica secundaria.

En principio el material que utilizamos estaba dirigido a los grados 2 y 3ero, después el colegio Ciudad Patio Bonito nos financio para hacer material para 4to y 5to, ahora la Universidad libre subsidia el material para 6to grado, donde se han incorporado situaciones en que los estudiantes también desarrollan su motricidad gruesa a través del juego.

Del año 2011 hasta la fecha el proyecto ha evolucionado en la forma de trabajo, en el desarrollo de las actividades, siendo cada vez más organizadas y teniendo en cuenta el aporte de los docentes que se encuentran trabajando de manera diaria con los estudiantes en el desarrollo de sus actividades académicas.

PRINCIPALES RESULTADOS

COMPETENCIA	GRADOS				
	1°	2°	3°	4°	5°
TOMA DE DECISIONES	Se sienten inseguros en el momento de decidir, dudan de sus habilidades y algunos de ellos se ven incentivados a expresar sus pensamientos.		Se caracterizan por ser autónomos, están más seguros de lo que hacen y no temen expresarlo, por lo tanto se les facilita tomar decisiones.	Se expresan con facilidad, toman decisiones, pero en algunas circunstancias queda el rasgo de inseguridad y prefieren que otros decidan por ellos.	Toman decisiones pero no son bien pensadas por lo tanto deciden y se arrepienten, no piensan y evaluar para decidir.
CREATIVIDAD	Aunque tienen ideas brillantes, se caracterizan por su timidez lo cual hace que no expresen libremente lo que piensan.		Expresan libremente su creatividad, aunque conservan su timidez y falta de fluidez en la comunicación.		Son rápidos y eficientes y suelen tener soluciones repetitivas, no dejando fluir su creatividad.
SOLUCION DE PROBLEMAS	No se han presentado situaciones que generen problemas.		Cuando olvidan algunas situaciones importantes, no son re cursivos en la solución del problema.		Se presentan casos de algún grado de dificultad en el manejo de la frustración cuando las situaciones no son como ellos quieren, lo cual genera situaciones de problemas de grupo.
ORIENTACION ETICA	Debido a las circunstancias del entorno, en ocasiones tienen un tanto distorsionados los valores y los principios.		Tienen más criterio y formación de valores y principios.		Tienen bien formados los valores, pero en ocasiones se deben recordar puesto que la competitividad hace que se pierda el objetivo.

DOMINIO PERSONAL	Su comportamiento es calmado y predomina el autocontrol.		Son sinceros en su comportamiento, mostrando defectos y cualidades, lo que los hace ser personas confiables.
COMUNICACIÓN	Les cuesta comunicarse y en ocasiones presentan problemas de atención.	Los estudiantes que bien desde el principio con el proyecto se destacan por tener fluidez verbal.	Son demasiado expresivos y de manera asertiva.
TRABAJO EN EQUIPO	Todos trabajan en armonía, cuando se presenta un conflicto se soluciona en el momento de manera asertiva.		
LIDERAZGO	No se evidencia concretamente un Líder	Se vislumbran las habilidades de liderazgo, con líderes espontáneos que logran jalonar a los otros.	Aunque en las actividades lúdicas se deja encargado a un líder, este solo asume su roll de acuerdo a lo que proponga el juego, sin mayor iniciativa.
MANEJO DE CONFLICTOS	En general en las actividades lúdicas la competencia aparece, pero no se presentan situaciones que ameriten conflicto.		
GESTION DE INFORMACION	No hay manejo de información		Poseen la información pero no la utilizan al totalmente, incluso pueden sentir tedio en la realización de tareas.
ORIENTACION AL SERVICIO	Hay interés general en el trabajo que desarrollan, en ocasiones, basados en la nota cuantitativa.		
GESTION Y MANEJO DE RECURSOS	Hay poco acceso a tecnología y en cuanto a los profesores, no aprovechan la tutoría de ellos.		
RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	Tienen conciencia de lo ambiental	Tienen total conocimiento de la importancia del medio ambiente pero, en ocasiones, les cuesta cuidarlo, muy seguramente producto del medio donde se desenvuelven.	
GESTION DE LA TECNOLOGIA Y HERRAMIENTAS INFORMATICAS	Solo tienen acceso a estas herramientas en el colegio.		
REFERENCIACION COMPETITIVA	Les gusta trabajar en grupo, no es su prioridad la competencia	Son más dados a la competencia y en ocasiones les cuesta trabajar en equipo.	Son muy competitivos, siempre están en busca de ser los ganadores.

MOTIVACION AL LOGRO	Las actividades que se realizan siempre son un estímulo para ellos, están en disposición de trabajar y motivados al que pasara?, pero en la actualidad todavía so se refleja en logros de emprendimiento para su proyecto de vida.	
IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES	No aplica	Todavía no fluyen con rapidez las ideas innovadoras y lo que primero que piensan es en lo que ya existe. Es clara la diferencia entre los estudiantes que ya llevan un proceso con el juego y los que no, pues sus habilidades y comportamientos son menos instintivos y más pensados, al parecer se convierte en algo innato. Es importante rescatar dentro del proceso el cambio que se ha dado no solo en los estudiantes sino también en los padres de familia, quienes al inicio no colaboraban y tampoco entendían la trascendencia en la vida de sus hijos, ahora ellos son los que más trabajan en equipo con sus hijos, sirviendo este proyecto a tener más comunicación en la familia y dándose parámetros para solución de conflictos incluso en su vida familiar.

CONCLUSIONES

Como resultado parcial de este proyecto, anualmente se viene desarrollando por parte de los estudiantes, la Feria de la Innovación y Creatividad con resultados sorprendentes, donde sus medios resultan siendo una fortaleza puesto que crean herramientas para tener mejor calidad de vida dentro de sus circunstancias, viéndose a futuro como grandes emprendedores teniendo sostenibilidad, proponiendo ideas y generando empleo.

La evaluación del trabajo realizado en la Institución, refleja que los estudiantes con bajo nivel académico han logrado superar esta etapa y sus resultados son cada vez mejores.

RECOMENDACIONES

Estamos involucrando en el proyecto empresarios de base tecnológica con el fin de involucrar a los niños en el conocimiento de las mismas logrando desarrollos acordes con las exigencias del mundo actual, estos niños, que por vivir en sectores marginados no tienen la oportunidad de interactuar con nuevas tecnologías, a través de este proyecto inicien su proceso, se apropien de él y creen las herramientas necesarias para el desarrollo de sus ideas emprendedoras e innovadoras.

BIBLIOGRAFÍA

Crespo, C. V. (1985). *El niño hacia un enfoque integrador.* (2da edición). Bogotá. Universidad Santo Tomás.

Franco, J. B. (2006). *Emprendimiento colombiano: Potencial creativo para el desarrollo nacional.* Bogotá. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

Hernández, S.R. y otros (1998). *Metodología de la investigación científica.* (2da edición). México. Editorial Mc Graw Hill.

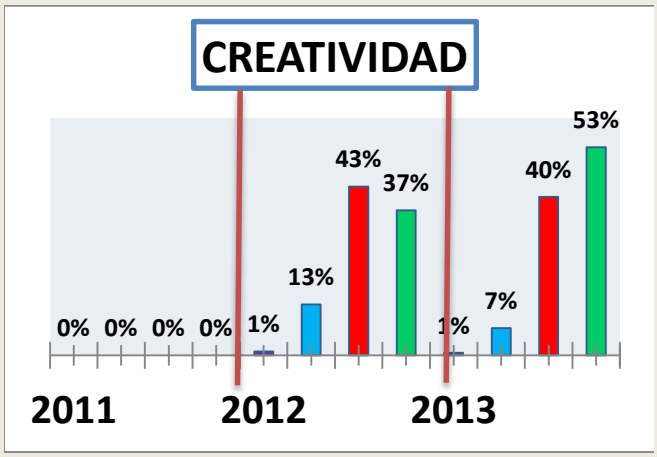
Herrera, J., Koliatic, M. y Silva, M. (2009). *Empleados Ya: A head Hunter for the Poor.* Bogotá: Universidad de los Andes.

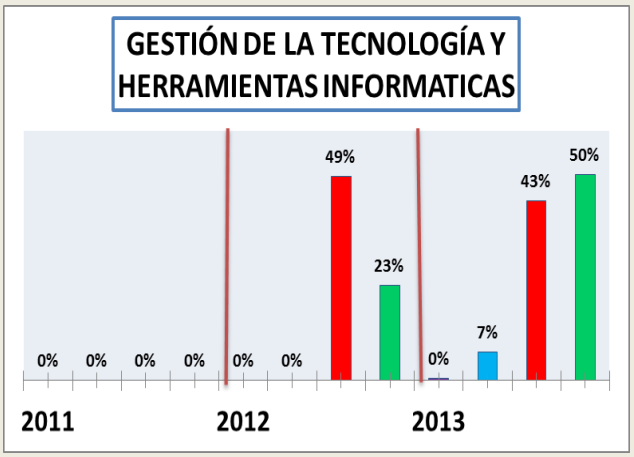
Vesga, R. (2008). *Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta?* Bogotá: Universidad de los Andes.

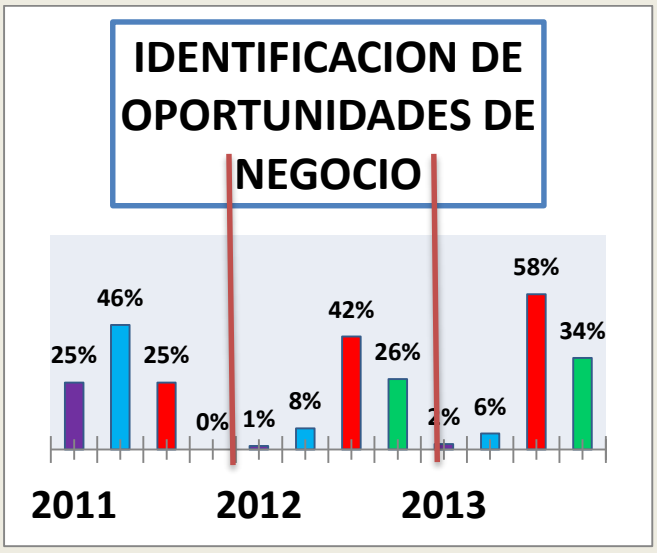
Yáñez, Fernando. 2º Curso de Animación y Recreación, Merlo, Uruguay. Julio 2003.

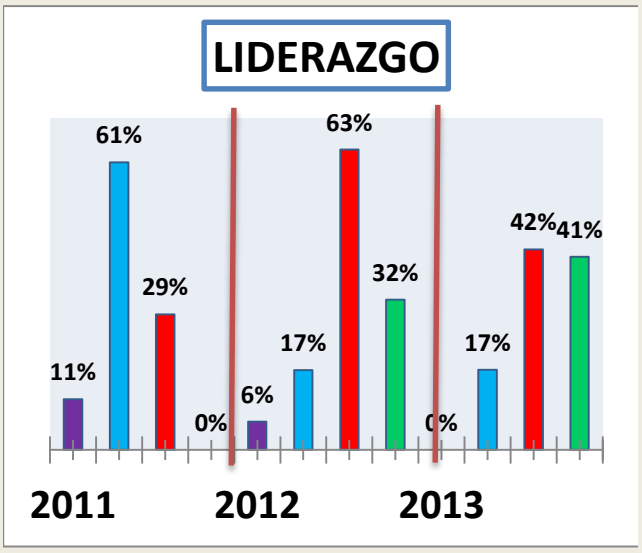
ANEXOS

ANEXO No. 1









CÁTEDRA FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES DE LA UNL: AUTOEVALUACIÓN Y RE-DISEÑO

Soledad López Cuesta1, Esp. en Economía y Negocios con Asia del Pacífico e India; María Victoria Nagel2, Lic. en Administración; Evangelina Ramassotti3, Lic. en Administración.

1 Coordinadora del Programa Emprendedores. Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo (SVTyDP) de la Universidad Nacional del Litoral. Santa Fe, Argentina. slcuesta@unl.edu.ar

2 Asistente Profesional del Programa Emprendedores. SVTyDP de la Universidad Nacional del Litoral. Santa Fe, Argentina. mvnagel@fce.unl.edu.ar

3 Asistente Profesional del Programa Generación, Incubación y Desarrollo de Empresas. SVTyDP de la Universidad Nacional del Litoral. Santa Fe, Argentina. eramassotti@unl.edu.ar

Resumen:

En el año 2005, la Universidad Nacional del Litoral (UNL) innova a nivel regional y nacional en la formación de estudiantes universitarios en temáticas de emprendedorismo proponiendo el curso Formación de Emprendedores como materia electiva. Si bien desde entonces la cátedra ha tomado fuerza, los cambios particulares en el entorno de la UNL y los generales en la formación de emprendedores universitarios, han confluido en un punto donde la evaluación de los contenidos, la metodología y la administración de la materia, requirieron una revisión tendiente a generar una nueva versión evolutiva. Este trabajo refleja ese proceso de autoevaluación al cual se sometió la cátedra.

Palabras claves: formación de emprendedores; educación para emprendedores, formación en emprendedorismo.

Abstract:

In 2005, the Universidad Nacional del Litoral (UNL) innovates in the region and country in the college students training about entrepreneurship topics, proposing the course Training for Entrepreneurs as an elective subject. Although thereafter the course has become stronger, the changes in the particularly UNL's environment and in the college entrepreneurs training, in general, have driven just a spot where the analysis of subject index, methodology and management of the course require a revision in order to create a new and evolutionary version. This work shows the evaluation's process to which the cathedra was submitted.

Introducción

Los últimos treinta años han mostrado un sorprendente aumento en el número y estatus de los programas orientados a la formación emprendedora y a la formación del espíritu empresarial en las universidades latinoamericanas. La popularidad de los cursos de entrepreneurship ha aumentado escalonadamente. El crecimiento de los programas de formación emprendedora ha sido acentuado por el aumento de la popularidad del desarrollo emprendedor como opción para el desarrollo personal y profesional, una mejor visión del emprendedor como actor social, así como un aumento en el reconocimiento por parte de la prensa especializada de la importancia del desarrollo emprendedor en la economía.

En este sentido, la Universidad Nacional del Litoral, a través del Programa Emprendedores ha sido pionera en la región en cuanto al incentivo del espíritu emprendedor y a la promoción de la creación de empresas innovadoras. Para ello lleva adelante diversas tareas de asesoramiento, capacitación e identificación de posibles emprendimientos, apoyo en la búsqueda de financiamiento, entre otras, las cuales se complementan con otras acciones en etapas más avanzadas del proceso emprendedor. Una de las áreas particulares de trabajo dentro del Programa Emprendedores es la gestión y coordinación académica de la Cátedra "Formación de Emprendedores".

Dicha materia surge en el año 2005 y desde entonces, se ha ido incrementando el número de alumnos que la han tomado. A lo largo de los años, la voluntad de la UNL de atender a las demandas que fueron surgiendo, generó acciones de mejoras incrementales a la oferta. Así, por ejemplo, se comenzó a dictar en dos sedes en paralelo , se adaptaron y actualizaron contenidos (de manera mínima y superficial), y se amplió el público objetivo . Esto ha generado que la materia sea una de las cuales se ha sostenido por mayor tiempo entre la oferta de electivas de la UNL y una por la cual ha pasado la mayor cantidad de alumnos: aproximadamente 950 en 18 ediciones.

Llegado este punto, y considerando los cambios particulares en el entorno de la UNL y generales en el entorno emprendedor, se ha impulsado el Proceso de Autoevaluación de la Cátedra Formación de Emprendedores con el objetivo de actualizar contenidos, metodologías y formas de administración de la materia.

En los siguientes capítulos se avanzará en la descripción de los fenómenos que conllevaron a este punto y del propio proceso de autoevaluación para concluir exponiendo los resultados obtenidos.

Fundamentación teórica/conceptual

La formación universitaria en temáticas relacionadas con la generación de nuevas empresas ha tomado relevancia desde que diversos estudios han demostrado el impacto positivo que este fenómeno tiene en el desarrollo económico de un país. Si bien la correlación entre educación y formación emprendedora con el crecimiento económico aún ha sido poco explorada, sí se ha avanzado en demostrar que existe un vínculo positivo entre creación de empresas y crecimiento económico (GEM, 2010). Este vínculo se ha analizado desde diferentes ópticas y en general han concluido en la importancia que tienen los estudiantes y graduados universitarios en ese proceso económico-social. Esto ha generado un campo muy fértil para el desarrollo de iniciativas desde el sistema educativo formal orientado a la formación de emprendedores, para promover el desarrollo del perfil emprendedor entre los estudiantes o el espíritu empresarial . Consecuentemente, las universidades han incorporado en sus currículas, la formación de emprendedores desde diferentes diseños: cursos de grado, posgrados, talleres, programas de apoyo, etc. En Argentina, por ejemplo, desde mediados de los ´90 la cantidad de acciones en este sentido, ha crecido sustancialmente (Kantis, 2001).

Si bien se ha podido determinar que la educación universitaria dirigida a la creación de empresas (entrepreneurship education) incrementa la propensión de los graduados hacia la elección de una actividad empresarial independiente (Charney y Libecap, 2000), quienes estudian sobre la formación en emprendedorismo, no han consensuado respecto qué contenidos se deberían incluir en los diseños curriculares, ni han evaluado el impacto de un tipo de currícula respecto a otra diferente. Algunos estudios han avanzado sobre las temáticas que los emprendedores consideraban como básicas al momento de crear una empresa: ventas, financiación del crecimiento, gestión del flujo de caja, contratación, gestión y formación de recursos humanos (Sexton, 1997). Pero dichos estudios fueron superados por nuevas líneas teóricas que avanzaron en diseños curriculares que proveyeran al alumno de actitudes y habilidades para emprender, además de conocimientos técnicos propios de la gestión de una empresa (GEM, 2010).

Entre los autores que asumen esta nueva postura, Varela (2001) utiliza el concepto “educación empresarial” para enmarcar aquellos espacios de formación cuyos objetivos están abocados a brindarle al profesional, actual y futuro, las capacidades y habilidades necesarias para que sea un factor de desarrollo económico y social, para que esté capacitado como empresario, como ese agente creativo, capaz de superar sus limitaciones y las del país y de hacer una contribución efectiva al desarrollo; como agente innovador, independiente, creativo, líder, original, arriesgado, visionario que logra satisfacer sus metas personales por su propia acción. Asimismo, Hansemark (1998), siendo más explícito en las competencias que debería desarrollar un emprendedor, indica que el propósito de los programas de entrepreneurship es desarrollar la capacidad para ver la oportunidad, adquirir los conocimientos necesarios para iniciar una empresa y mejorar la habilidad para la creación, la toma de decisiones y el desarrollo de relaciones interpersonales. Además, destaca la importancia de desarrollar ciertas características psicológicas, como la necesidad de logro en los participantes.

En Argentina, Kantis (2001), ha alimentado este postulado de diseñar currículas en torno a competencias emprendedoras, con un estudio empírico donde comparan el proceso emprendedor de graduados universitarios y emprendedores que no han ingresado al sistema universitario. Entre otras conclusiones, señala que los programas o planes que promuevan el nacimiento de empresas en manos de emprendedores de base universitaria deberían priorizar:

- el aliento de la construcción de equipos cuyos integrantes se complementen
- el fomento del desarrollo de una red de contactos con colegas y otros profesionales
- el reconocimiento de modelos de rol.

Esta postura de enseñanza por competencias no es propia de la educación y formación emprendedora, pero ha llevado al desarrollo del concepto de "competencias emprendedoras" , las cuales hacen referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que una persona cumpla su rol de emprendedor de manera efectiva. Es decir, que le permita transitar el proceso emprendedor y crear una empresa sustentable. Una aproximación de los conceptos que involucran dicha definición puede ser la siguiente:

- Conocimiento: es el saber o lo que necesita saber la persona para poner en movimiento sus habilidades y llevar adelante su rol o tarea:
- Habilidades: es la capacidad de saber hacer a partir de los conocimientos aprendidos y de lo adquirido a través de la experiencia laboral.
- Actitudes: es el saber ser que facilita a la persona lograr un desempeño más efectivo. La actitud abarca un componente emocional y social demostrado por ejemplo a través de la seguridad en sí mismo, del liderazgo, la cooperación, etc.

Esta nueva forma de comprender a la formación y educación emprendedora ha llegado incluso a afectar a formulación de políticas supranacionales como la Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre las Competencias Clave para el Aprendizaje Permanente, entre las cuales figura el "Sentido de la iniciativa y espíritu de empresa" entendido como la capacidad de una persona para llevar ideas a hechos concretos, y relacionado con la creatividad, la innovación, la asunción de riesgos y la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos (Comunidad Europea, 2006).

Posteriormente, según el Informe Final del Grupo de Expertos de la Dirección General de Industria y Empresa de la Comisión Europea titulado "El espíritu empresarial en la educación y en la formación de profesionales" (2009) se manifestó que los programas y módulos empresariales ofrecen a los estudiantes las herramientas adecuadas para pensar de un modo creativo y resolver los problemas con eficacia. Además, el informe señala que los métodos de enseñanza más utilizados son las clases teóricas, los juegos de empresa y basados en simulaciones por ordenador, las empresas de estudiantes, el trabajo de proyecto y en grupo, las visitas a empresas y las prácticas. Además estos expertos indican, en línea con lo manifestado con el Global Entrepreneurship Monitor, que no se debe confundir educación para el fomento del espíritu empresarial con estudios empresariales, de economía, o administración de empresas, ya que aquella tiene por objetivo promover la creatividad, la innovación y la generación de empresas. De acuerdo a lo indicado anteriormente, la Unión Europea ha agrupado los tópicos a considerar dentro del "Sentido de la iniciativa y espíritu de empresa" en base a los tres componentes de una competencia: conocimientos, habilidades y actitudes:

- Conocimientos: reconocer oportunidades, comprender en líneas generales el funcionamiento de la economía, y de las oportunidades y los desafíos que afronta todo empresario u organización; considerando la postura ética de las empresas y de cómo éstas pueden ser un impulso positivo, por ejemplo, mediante el comercio justo y las empresas sociales.
- Habilidades: planificación, la organización, la gestión, el liderazgo y la delegación, el análisis, la comunicación, la celebración de sesiones informativas, la evaluación y el registro, así como con una representación y negociación efectivas y con la habilidad para trabajar tanto individualmente como de manera colaborativa dentro de un equipo.

- Actitudes: la iniciativa, la proactividad, la independencia y la innovación tanto en la vida privada y social como en la profesional. También está relacionada con la motivación y la determinación a la hora de cumplir los objetivos, ya sean objetivos personales o metas fijadas en común con otros, incluido en el ámbito laboral.

A partir de lo antedicho, se detectó la necesidad de realizar una reformulación de la Cátedra "Formación de Emprendedores" de la Universidad Nacional del Litoral pero en un sentido más amplio que en las ocasiones anteriores. Este aporte teórico, sumado a una serie de cambios en el entorno que se describirán en el apartado titulado Desarrollo, han llevado a un punto donde se generó el diseño e implementación del Proceso de Autoevaluación.

Metodología utilizada

El Proceso de Autoevaluación se inició con una reunión de los actuales docentes de la materia y los responsables de la Coordinación Académica de la misma. Luego de comunicarse esta voluntad del equipo de gestión basada en el propio análisis, se consensuó iniciar una etapa de modalidad taller en la cual un moderador externo facilitara y condujera los encuentros de trabajo. A fin de aunar la mayor cantidad de aportes, se convocó para el proceso a todos aquellos que habían formado parte del cuerpo docentes o de gestión de la materia.

Para los encuentros se contó con la asistencia de una moderadora ajena a las tareas de la Cátedra Formación de Emprendedores, quien fue la encargada de diseñar e implementar la metodología. En las reuniones, la dinámica de trabajo partió de la experiencia individual y colectiva cercana y a partir de ella se identificaron y presentaron las situaciones paradigmáticas. Seguidamente, éstas fueron comparadas con el propio modelo, buscando que se represente de la mejor manera posible "lo deseable" con "lo factible". Luego de que cada participante del taller realizaba este trabajo, se consensuaron los cambios deseados en función de lo factible, y teniendo en cuenta la cultura organizacional. La intención de la metodología aplicada ha sido alternar entre momentos de divergencia que amplíen el espectro de "lo experimentado", "lo percibido" y "lo analizables", con momentos de convergencia que produjeran consensos y avances en las discusiones.

El proceso de trabajo se ha planteado en tres (3) momentos:

- Momento 0: Trabajo preliminar
- Momento 1: Primera Jornada de Trabajo de Autoevaluación
- Momento 2: Segunda Jornada de Trabajo de Autoevaluación

Durante el momento 0, la moderadora requirió de parte de cada participante, que se completara una grilla de autoevaluación con las situaciones problemáticas que cada uno identificaba para los siguientes apartados de la materia: Contenidos, Metodología de dictado, Forma de acreditación.

Con este material se planificó el momento 1, el cual se diseñó en seis instancias presenciales de trabajo:

Presentación de los asistentes, en base a tres preguntas: ¿Quién soy?, ¿Qué hago?, ¿Cómo me relaciono con la cátedra?

Sinopsis de las ediciones de la Cátedra: destinatarios; objetivos; unidades temáticas actuales

Exposición de datos estadísticos de las ediciones previas. Se apoya la presentación con muestra de gráficos estadísticos en donde se evidencian algunas problemáticas de la materia: por ejemplo. que de las carreras de humanidades no hay prácticamente alumnos.

Reflexión sobre el concepto de emprender. A partir de una representación grupal se debió interpretar el concepto para que el resto de los presentes dedujeran: qué es emprender, la idea de proceso, la emocionalidad asociada a este proceso, etc.

Diseño del perfil deseable del Emprendedor UNL. En primer lugar, en forma individual, los participantes debieron responder qué significa ser emprendedor y cómo se vincula esto con la disciplina de cada uno.

Luego, se realizó una puesta en común y en grupos de hasta tres participantes se debieron registrar qué actitudes, cualidades, atributos y valores debe tener un emprendedor. Seguidamente en tres equipos, del total de características enunciadas, se identificaron las cuatro que se tendrán en cuenta como prioritarias y cuáles pueden ser desarrolladas y cuáles son innatas. En el apartado siguiente se comentarán los resultados de esta etapa.

Cierre y tarea a realizar antes del momento. Como cierre se enumeraron y se pusieron en común las problemáticas partiendo de la brecha entre lo que está pasando y lo qué se puede hacer. Como tarea para el siguiente encuentro, la moderadora le dio la tarea a cada docente de pensar y rever su propia función en la cátedra, y en base a ese punto plateen propuestas que solucionen los problemas reconocidos y desarrollen las competencias emprendedoras acordadas.

En el momento 2, y con las tareas que enviaron los participantes se planteó nuevamente una reunión de trabajo con el objetivo de vincular las propuestas individuales sobre de los problemas a resolver con las competencias necesaria para ser un emprendedor de la UNL, definidas en el encuentro anterior.

Los docentes, en grupos conformados de acuerdo a las temáticas que actualmente dan en la cátedra, debieron observar sus propuestas y analizar si la misma respondía a las situaciones problemáticas identificadas y si responde al perfil de emprendedor identificado.

Durante todo el proceso, se contó con la asistencia de una Profesora en Ciencias de la Educación y Magíster en Didácticas Específicas, quien asesoró en el formato de armado del nuevo esquema de formación considerando, principalmente, el tratamiento administrativo interno que deberá tener la aprobación de la nueva cátedra.

Desarrollo

Características de la Cátedra Formación de Emprendedores vigente

La Cátedra Formación de Emprendedores de la Universidad Nacional del Litoral (UNL) nace en el año 2005 como una iniciativa de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo, siendo incorporada como asignatura electiva a la oferta de todas las Unidades Académicas de la UNL a partir del segundo cuatrimestre de dicho año según consta en la Resolución del Honorable Consejo Superior Nº 165/2005, radicando su sede administrativa en la Facultad de Ciencias Económicas.

El espíritu de su creación fue aportar a los estudiantes una herramienta novedosa en el sistema universitario dada su característica interdisciplinaria, permitiendo articular conocimientos e interactuar con pares de distintas disciplinas sumando y desarrollando capacidades aptitudinales y actitudinales durante el proceso de validación de una idea.

El dictado de esta materia electiva se enmarca en una serie de acciones que la UNL realiza tendientes a fomentar y fortalecer la cultura emprendedora entre los miembros de la comunidad universitaria con el firme propósito de generar fuentes de empleo genuino en los futuros graduados y favorecer con ello todo el entorno socio productivo de la región.

Entre los objetivos actuales de la Cátedra Formación de Emprendedores, se encuentran:

Brindar a estudiantes de grado de las distintas carreras de la UNL un espacio de capacitación a partir de la incorporación de herramientas motivacionales, actitudinales y aptitudinales que les permitan mejorar su formación e inserción en el medio socio-productivo;

Desarrollar la filosofía emprendedora mediante el trabajo del área motivacional en donde podrá identificar sus habilidades, actitudes y potencial empresarial, ya sea para emprender un nuevo negocio o bien para trabajar como agente de cambio (innovador y creativo) desde su puesto de trabajo;

Brindar los elementos básicos necesarios para reconocer aquellas ideas con viabilidad de transformarse en proyectos productivos. Racionalizar el análisis de las mismas con las herramientas que brinda la Economía y

capacitar en la formulación de proyectos, tendientes a apoyar dichas ideas desde un punto de vista tecnológico; así como proyectos que posibiliten apoyo financiero de los organismos existentes;

Promover la generación de ideas proyecto, sustentándolas con un análisis preliminar de viabilidad y con un esbozo de plan de negocios, para dar inicio a un potencial emprendimiento.

El diseño curricular vigente se compone de los siguientes ocho módulos:

Perfil del Emprendedor: Paradigmas: conceptos y modelos. El proceso de cambio. Proyectos y Empresas: conceptos, modelos organizacionales. Emprendedor y/o empresario: conceptos, similitudes y diferencias. El proceso de decisión de innovar. Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos de carácter social: La mirada necesaria para la formulación de proyectos sociales. Su evaluación y monitoreo. Complejidad específica de los proyectos de carácter social. Duración: 1 clase de 3 horas;

De la Idea al Proyecto: Identificación de oportunidades de negocios. Generación de ideas de negocio: métodos para la generación de ideas de negocios. Fuentes de ideas de negocio. Criterios de selección. De la idea del negocio a la oportunidad de negocio: evaluación de las oportunidades. Resumen descriptivo de la Idea Innovadora. Duración: 2 clases de 3 horas cada una;

Plan de Negocios y Plan de Marketing: Conceptos de estrategias de negocios. Importancia del Plan de Negocios. Recorrido sintético sobre sus principales componentes. Plan de marketing. Duración: 2 clases de 3 horas cada una;

Aspectos Jurídicos: Licitud de los objetos. Normas nacionales, provinciales y municipales. Autoridades de control respecto a ciertas actividades y/u objetos. Formas jurídicas de organización de las empresas. Empresas unipersonales. Organizaciones sin fines de lucro. Cooperativas. Sociedades comerciales. Contratos de colaboración empresaria. Duración: 2 clases de 3 horas cada una;

Aspectos Impositivos: Derecho tributario. Clasificación de los impuestos. Sistema Tributario. Impuesto a las ganancias. Impuesto al Valor Agregado. Régimen Previsional de Trabajadores Autónomos. Régimen simplificado para pequeños contribuyentes. Definición de ingresos brutos. Impuesto sobre los ingresos brutos provincial. Impuestos municipales y comunales. Cargas previsionales – personal en relación de dependencia. Duración: 1 clase de 3 horas;

Costos: Conceptos de costos y clasificación. Sistemas de costos. Determinación de costos. Punto de Equilibrio Económico. Duración: 2 clases de 3 horas cada una;

Aspectos Financieros: Objetivos del Estudio financiero. Conceptos básicos para la confección de flujos de fondos. Evaluación financiera de un proyecto: Análisis de rentabilidad, principales indicadores. Tratamiento del riesgo. Sensibilización de flujos. Duración: 2 clases de 3 horas cada una; y

Vinculación UNL - Emprendedores: Sistema científico tecnológico. Estrategias de vinculación Universidad – Sector Productivo. El rol del emprendedor en los procesos de innovación. Experiencias exitosas de vinculación. Concepto de incubadora de empresas y parque tecnológico. Acceso a créditos y subsidios. Apoyo académico a los proyectos. Duración: 1 clase de 3 horas.

Punto de inflexión

Luego de 9 años de dictado efectivo de la asignatura Formación de Emprendedores y habiendo transcurrido por las aulas un importante caudal de estudiantes, se ha visto como ineludible la necesidad de revisión tanto del desempeño académico como administrativo de la cátedra. En esa línea el objetivo propuesto fue la elaboración de un plan de mejoras y actualizaciones que genere como producto final un nuevo programa de la asignatura. Para ello y como paso previo, se propuso la realización de un proceso de autoevaluación llevado adelante por todos los actores involucrados con la cátedra de Formación de Emprendedores.

Como ya se ha comentado en la fundamentación teórica, la formación de emprendedores universitarios está atravesando un punto de inflexión. De acuerdo a la experiencia y al poder de autocrítica y adaptación

al entorno que identifica a la Universidad Nacional del Litoral, se procedió a la evaluación de los contenidos, la metodología y la administración de la materia, tendiente a generar una nueva versión superadora.

Además de las líneas teóricas que sustentan este proceso, se consideraron otros fundamentos:

Necesidad de adecuación al marco normativo institucional. La Universidad Nacional del Litoral cuenta con un bagaje normativo que sustenta y demanda de la Cátedra Formación de Emprendedores, una respuesta particularmente diseñada:

Estatuto: que en su artículo 84º recita: "…La Universidad propenderá a la generación de procesos de vinculación perdurables, transfiriendo conocimientos científicos tecnológicos, aportando propuestas innovadoras y propiciando la generación e incubación de emprendimientos de la economía social, de base científico tecnológicos, sociales, productivos y de base cultural, con la finalidad de incrementar el patrimonio cultural, educativo, social y económico del sitio, el país, de la región..."

Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019. Este documento de planeamiento se estructura en tres Líneas de Orientación Principal. La tercera, declara: Cooperación prioritaria con la innovación en el entorno y conexión con una amplia red de internacionalización. Entre sus objetivos específicos, el segundo considera "Ampliar las iniciativas para el desarrollo de actividades y competencias emprendedoras en el sitio Litoral-centro afianzando este enfoque en la formación de grado y posgrado".

Programas y Acciones. Como herramientas de planificación, ejecución y control, el Plan de Desarrollo Institucional se ha instrumenta en Programas y Acciones. Particularmente uno de éstos, consiste en el Programa de Fortalecimiento y desarrollo de emprendedorismo innovador en el ámbito de la UNL cuyo Objetivo General reza: "…Institucionalizar el emprendedorismo innovador en el ámbito de la UNL, apoyando y promoviendo el espíritu y cultura emprendedora a través del fortalecimiento de los programas existentes, generando un marco normativo para la pre-incubación e incubación y/o creación de nuevas empresas y desarrollando un espacio permanente de interacción de nuevas empresas con actores claves del sector científico tecnológico, así como la conexión con las redes regionales ya existentes…"

Consideración de particularidades académicas y administrativas. La asignatura tiene asiento administrativo en la Facultad de Ciencias Económicas, no obstante en su calidad de electiva, es transversal a todas las carreras de grado de las diferentes facultades que componen la UNL. Siendo ésta una iniciativa novedosa para el sistema universitario argentino que alienta el trabajo interdisciplinario, no está exenta de complicaciones e inconvenientes como elevadas tasas de deserción, demoras en la gestión de las calificaciones y su publicación en los sistemas gestión de cada Unidad Académica, necesidad de adecuación de plazos de regularidad para alumnos extranjeros en condición de intercambistas, entre otras.

Existencia de otras instancias de apoyo a emprendedores dentro de la UNL, como los Gabinetes para Emprendedores y las incubadoras de empresas/emprendimientos con los cuales se podría articular lo desarrollado en la Cátedra de Formación de Emprendedores. La UNL ha desplegado una serie de dispositivos tendientes a trabajar en profundidad los proyectos e ideas emprendedoras:

Gabinetes de emprendedores: son espacios que brindan un ambiente adecuado para que ideas y proyectos puedan transformarse en emprendimientos. Su propósito principal es preincubar empresas en ámbitos amigables, abiertos y cercanos a cátedras y laboratorios que sirven de apoyo a este proceso.

Asesoramiento y apoyo técnico: por medio de un equipo de profesionales de distintas disciplinas se brinda herramientas legales, económicas y técnicas y se realiza un seguimiento de los proyectos generados. Asimismo, se ofrece apoyo para el registro de marcas, búsqueda de información tecnológica, asesoramiento para la obtención de financiamiento, mecanismos para la promoción del emprendimiento y sus productos, y posibilidades para la participación en ferias.

Incubación de Empresas: las incubadoras de empresas tienen como misión propiciar y apoyar el desarrollo, establecimiento y fortalecimiento de nuevas empresas que contribuyan al entramado socio-productivo de cada región. Por ello, la UNL lleva adelante procesos de incubación y se involucra en la administración y gestión de incubadoras y parques tecnológicos. Todas estas acciones se realizan en conjunto con otros actores locales. Las 3 incubadoras en las que participa la unl son:

Incubadora de Empresas de Ámbito Regional: es un espacio destinado a apoyar emprendimientos productivos basados en la aplicación de conocimientos científicos. Fue fundada por la UNL y la Municipalidad de Esperanza en 2002, y en ella también participan otras instituciones adherentes. La incubadora está ubicada en el Predio El Molino, de Esperanza (Santa Fe).

Parque Tecnológico del Litoral Centro: Es un espacio en el cual la UNL está asociada a sectores científicos, gubernamentales y empresariales. Está equipado con la infraestructura necesaria para apoyar la generación de empresas de base tecnológica innovadoras y transferir valor agregado a la industria. Para ello cuenta con un grupo de profesionales y científicos encomendados para facilitar el desarrollo de productos y acompañar el fortalecimiento de las empresas.

Expresiva: Incubadora de Emprendimientos de Base Cultural de Santa Fe: La puesta en marcha de esta Incubadora es una iniciativa de la UNL y la Municipalidad de la ciudad de Santa Fe, que propende posibilitar a los emprendedores el acceso a formación, capacitación y apoyo técnico, e incluso el acceso a fuentes de financiamiento por parte de la universidad y la disponibilidad del equipamiento cultural y la promoción por parte del gobierno local.

Necesidad de renovación en función de las nuevas tendencias en emprendedorismo. La integración del Programa Emprendedores en redes nacionales e internacionales como así también las instancias formativas en las que ha participado, como por ejemplo, el Seminario-Taller para Profesionales del Ecosistema Emprendedor en América Latina, han permitido tomar contacto con testimonios y casos de emprendedores, especialistas internacionales, analizar lecciones aprendidas de Ecosistemas avanzados en la región, compartir experiencias de gerentes y responsables de programas e instituciones de la región, entre otras. Además, el contacto con inversores y otros actores del ecosistema emprendedor a través del Foro de Capital para la Innovación, ha revelado nuevas tendencias en el desarrollo de un herramental vinculado a conceptos estratégicos para el diseño y gestión de programas, su comunicación y evaluación de su viabilidad y sostenibilidad.

Proceso de autoevaluación de la cátedra

Considerando los fundamentos desarrollados y aplicando la metodología de trabajo, se logró avanzar en una nueva propuesta de la cátedra Formación de Emprendedores. A continuación se detallan los acuerdos logrados luego de los momentos1 y 2 descriptos en el apartado metodológico.

Del momento 1, las competencias emprendedoras que se decidieron desarrollar en el nuevo formato fueron:

- Aprender a trabajar en equipo interdisciplinario.
- Capacidad para su vinculación y creación de redes.
- Desarrollar creatividad.
- Capacidad de detección, búsqueda y análisis de la información.

En ese mismo encuentro, se listaron las problemáticas actuales de la cátedra, para considerar en el nuevo diseño:

- La acreditación no llega a concretarse dentro del cuatrimestre de dictado, se dilata en el tiempo;
- Desarticulación entre los módulos y metodología en el dictado (clase magistral);
- Dificultad para transmitir conceptos disciplinares (contenidos) a un grupo muy diverso, en poco tiempo (heterogeneidad temática muy pronunciada);
- Falta de un hilo conductor entre los docentes de las distintas clases/módulos (integración de los temas);
- Falta de instancias de aprobación de la idea proyecto fuera de tiempo (los alumnos deben seguir trabajando llegando a la instancias finales y no saben si sus trabajos anteriores están aprobados o no);

Como “materia electiva” es muy exigente, pesada, densa, y eso se transmite de boca en boca entre los alumnos;

Falta de proximidad entre el cursado y la acreditación del curso.

En el momento 2, el principal acuerdo fue desdoblar la cátedra en un taller donde se trabajen competencias emprendedoras, y un seminario donde se acepten como inscriptos, personas que ya tengan una idea de negocio o un emprendimiento y necesiten conceptos para la formulación del proyecto o desarrollo del plan de negocios. En resumen, la formación emprendedora ofrecida por la UNL se desarrollaría principalmente en dos bloques:

Taller de Competencias Emprendedoras	Seminario: “Laboratorio de Emprendedores”
Materia electiva para todos los alumnos de las carreras de grado de la UNL. Orientada a lo actitudinal y habilidades emprendedoras De dictado cuatrimestral, realizándose dos ediciones por año. Acreditación: mediante promoción directa / coloquio. El diseño deberá ser vivencial y se deberán trabajar principalmente las cuatro competencias seleccionadas como prioritarias. Ambiente de trabajo: Aula	Materia optativa o electiva para los alumnos de los UNL y abierta a la comunidad. El alumno ya tendría una idea y se lo ayudaría con el desarrollo del plan de negocios. Se podría sistematizar con una entrevista y el formulario. Se dictaría en el primer cuatrimestre así cuando el alumno termina tiene un plan de negocio que le permite participar de otras instancias organizadas desde la UNL como las Jornadas de Jóvenes Emprendedores. Acreditación: mediante la presentación del plan de negocios y tendrá seguimiento con docentes y facilitadores de los Gabinetes para Emprendedores. Ambiente de trabajo: Aula + Gabinetes

Hasta el momento de redacción de este trabajo, los participantes de los talleres han diseñado los potenciales programas de la nueva materia, los cuales se articularán en un único documento a presentar para su aprobación por parte del Honorable Consejo Superior de la UNL.

Principales Resultados

Luego del largo, fructífero y participativo Proceso de Autoevaluación se ha llegado, a priori, a la conclusión de pasar de un modelo de una cátedra basada en la construcción de un Plan de Negocios a una cátedra basada en el desarrollo de competencias emprendedoras. Esto en una primera instancia, ya que no es que se le quita importancia a la construcción de un plan de negocios, sino que se considera que primero se deben desarrollar y/o trabajar las competencias emprendedoras de las personas, que son la base transversal que conforman el comportamiento empresarial, para luego si avocarse a un análisis del proyecto tomando como sustento un plan de negocios.

Como primer gran resultado, entonces, se llegó al consenso entre todos los participantes de la autoevaluación de dividir la cátedra actual en dos bloques. Por un lado, se trabajarán las “competencias emprendedoras”, será una cátedra electiva abierta a todas las facultades, donde se desarrollarán las cuestiones más actitudinales relacionadas con el emprendedorismo. El segundo bloque, llamado “Laboratorio de emprendedores”, será un seminario cuya condición de ingreso será que quien lo curse tenga una idea de negocio, un emprendimiento en marcha, esté pre-incubado en algún Gabinete para Emprendedores o hay aprobado el taller de competencias emprendedoras. En esta segunda instancia se

pretende desarrollar el Plan de Negocios con el acompañamiento de docentes especializados en la temática.

Conclusiones

El proceso de transformación de la sociedad contemporánea ha adquirido, en las últimas décadas, un ritmo acelerado. El mundo cuenta hoy con más científicos que los que vivieron a través de toda la historia de la humanidad. La tecnología avanza a pasos agigantados y, además de su impacto sobre la producción y el consumo, produce profundos cambios culturales que modifican, a su vez, expectativas, creencias y valores sociales.

Frente a estas tendencias, las instituciones académicas no pueden permanecer ancladas en el pasado. Deben actualizar sus objetivos, metas y procesos de gestión para adaptarse a las exigencias de un contexto mucho más dinámico, complejo y turbulento, y así poder responder más eficazmente a nuevas demandas, de nuevos productos o servicios y, a menudo, de usuarios diferentes a los de otras épocas, Todo ello exige una atención continua al desarrollo de estas tendencias, para lo cual se requiere el diseño de una estrategia para reforzar las áreas que acusan brechas de desarrollo, innovar en los contenidos del arco de propuestas curriculares y de la oferta científico-tecnológica, aplicar novedosos métodos de gestión y, más en general, instituir un programa permanente de desarrollo institucional.

De este modo, la Universidad Nacional del Litoral, ha interpretado la necesidad de elaborar su segundo Plan de Desarrollo Institucional que permita fortalecer y actualizar su oferta docente, de investigación, de asistencia técnica y de extensión a la comunidad de su área de influencia, reforzando, al mismo tiempo, las gestiones de apoyo de la labor sustantiva que despliega.

En línea con esta planificación se enmarcó este proceso de autoevaluación de la Cátedra Formación de Emprendedores.

Si bien se llegó a la conclusión de la necesidad de un desdoblamiento de la cátedra, aún no se puede hablar de eficacia y eficiencia de la aplicación de esta nueva metodología ya que recién se aplicaría, en principio, en el año 2015.

Pero sí se puede concluir a partir de este proceso de autoevaluación que se llevó adelante en esta oportunidad, que se trata de una experiencia enriquecedora y fructífera que permite crear un entramado de relaciones entre los docentes y gestores, lo cuál posibilita ahondar de manera profunda los problemas y las necesidades de adaptación a la actualidad de la cátedra Formación de Emprendedores.

A partir de este aprendizaje, desde la Universidad Nacional del Litoral, se considera inminente la implementación de un proceso sistemático de autoevaluación aplicable y adaptable a todo el sistema educativo en su conjunto.

Recomendaciones

Si cabe una recomendación a la luz del proceso llevado adelante durante la autoevaluación de la Cátedra de Formación de Emprendedores, es puntualmente, estimular este tipo de instancias de autoevaluación participativas y abiertas no solo a los aportes de los actuales docentes y gestores de la cátedra sino también a antiguos docentes y personal de gestión en Programas de Emprendedorismo de la propia Universidad. y por qué no de entidades externas.

Parece importante en este punto rescatar que los aprendizajes del proceso de autoevaluación más enriquecedores tienen que ver con la implementación de una metodología cuidadosamente planificada. Como principales aprendizajes/recomendaciones para aquellos que se involucren en este tipo de procesos se destacan:

- La presencia de un moderador externo viabilizó y facilitó el proceso aportando una mirada objetiva, minimizando a la vez los posibles conflictos de intereses de los participantes

- La estrategia de trabajo combinó la esfera de lo individual con lo colectivo enriqueciendo el tratamiento de los temas y facilitando la exposición de las propuestas personales con miras al consenso
- La inclusión de datos estadísticos y cuantitativos en el proceso de reflexión reforzó la objetividad en el tratamiento de los temas
- El registro escrito de todas las instancias del proceso con identificación de los participantes, sus aportes y demás cuestiones, a través de la participación de auxiliares que llevaron el registro en simultáneo con la realización de las actividades

Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo (2002). Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y Desarrollo de Nuevas Empresas en América Latina y el Este de Asia. Washington. Kantis, H.

Comisión Europea (2009). Proyecto de Procedimiento BEST. El espíritu empresarial en la educación y la formación de profesionales. Informe Final del Grupo de Expertos. Dirección General de Empresa e Industria.

Global Entrepreneurship Monitor (2010). Una perspectiva global sobre la Educación y Formación emprendedora. Codura Martínez, A. et al.

González, S. y Matozo, E. (2013). Creatividad e Innovación aplicadas al desarrollo emprendedor. Experiencias de la Red Latinoamericana de Buenas Prácticas de Cooperación Universidad - Empresa. Santa Fe, Argentina: Ediciones UNL.

Kantis, H.; Postigo, S.; Federico, J.; Tamborini, M. F. (2001); El Surgimiento de Emprendedores de Base Universitaria: ¿En qué se Diferencian? Evidencias Empíricas para el Caso de Argentina; Programa Desarrollo Emprendedor. Universidad Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires, Argentina.

Kantis, H. Angelelli, P. y Gato, F. (2000). Nuevos Emprendimientos y Emprendedores en Argentina: ¿De qué Depende su Creación y Supervivencia? Ponencia presentada en la V Reunión de la Red Pyme MERCOSUR, Córdoba, Argentina

Kantis, H. y Drucaroff, S. (2011).Corriendo Fronteras, para crear y potenciar empresas. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Laboratorio de Investigación sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad - LITTEC (2001). El Surgimiento de Emprendedores de Base Universitaria: ¿En qué se Diferencian? Evidencias Empíricas para el Caso de Argentina. Buenos Aires, Argentina. Kantis, H.; Postigo, S.; Federico, J.; Tamborini, M. F.

Varela, R. (2001). Educación Empresarial: el reto del nuevo siglo. Bogotá, Colombia: Universidad ICESI.

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS ADQUIRIDAS POR EMPREENDEDORES NA INCUBAÇÃO EM PAÍSES DA AMÉRICA LATINA

Nelson Destro Fragoso (Mestre), Professor, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo – Brasil – ndfragoso@yahoo.com.br, Danielle Goldich, Giovanna Silva Peceguini, Letícia Garcia Destri, Mariana Soares Cornetta, Thaís Camargo Drummond.

Resumo

Incubadoras são uma grande oportunidade para empreendedores com boas ideias, porém sem recursos, sejam financeiros ou know-how no mundo dos negócios. No entanto, se questiona quais são as competências desenvolvidas por empreendedores durante seu período nesse modelo de negócio. A partir disso, esse artigo apresenta um estudo indutivo onde foram identificadas competências adquiridas por empreendedores da America Latina após o período de incubação das mesmas. O estudo teve como base principal a pesquisa de 10 competências essenciais para um empreendedor realizada por Man e Lau (2005). Como meio de coleta de dados, foi criado um questionário envolvendo cinco questões de cada tipo das competências abordadas no referencial teórico, e respondido por empreendedores da America Latina. Os resultados levantados indicaram que as competências adquiridas pelos empreendedores são muito parecidas entre os países envolvidos no estudo, entre eles: Brasil, Argentina, e Chile.

Palavras-chave: empreendedores; incubação; competências empreendedoras.

Abstract

Incubators are a huge opportunity for entrepreneurs with good ideas, but without capital and/or expertise on the business world. However, the abilities developed by entrepreneurs throughout this period in this business model are questioned. Leveraged by those questions, this article presents an inductive study in which were identified abilities acquired by entrepreneurs from Latin America after the incubation period. The study was based on the research of 10 essential abilities for an entrepreneur developed by Man and Lau (2005). A questionnaire was created as a data collector involving five questions of each type of skills referred on the theoretical framework, and answered by entrepreneurs from Latin America. The data collected pointed that the acquired abilities by entrepreneurs are very similar among the involved countries, such as: Brazil, Argentina, and Chile.

Key words: entrepreneurs; incubation; entrepreneurial skills;

INTRODUÇÃO

O objetivo principal desta pesquisa foi entender o desenvolvimento de competências nas incubadoras. Para a realização do estudo e coleta de todas as informações necessárias foram entrevistados empreendedores que passaram pela experiência de ficar na incubadora. Os entrevistados foram empreendedores de diferentes países da América Latina, tais como Brasil, Chile e Argentina.

Atualmente os programas de incubação são compostos por empresas de diferentes ramos, principalmente os de tecnologia. Esses empreendimentos geralmente são novos negócios que possuem como principal característica a inovação, essas empresas são chamadas start-ups e têm a incubação como base para seu desenvolvimento.

As incubadoras influenciam no crescimento das start-ups, já que ao ficarem incubadas desfrutam de auxílios básicos como ajuda com a modelagem básica do negócio, atividades de networking, acesso a internet, ajuda com contabilidade, além de outros quesitos como acesso a investidores. Esse modelo de

negócio não tem se limitado a países já desenvolvidos, tanto que com os anos países da America Latina vem ganhando cada vez mais empresas com esse propósito.

Levando em consideração que as start-ups, possuem um tempo limite de aprendizado e crescimento dentro das incubadoras, esse estudo quer esclarecer se os empreendedores adquirem competências, mais especificamente, empreendedoras, durante o período em que se mantém incubadas. O foco principal é o quanto as incubadoras agregam, em questão de competências, aos empreendedores que já passaram por incubadoras.

Problema de Pesquisa

Para esse trabalho, a questão principal a ser abordada, será: “Quais as competências empreendedoras percebidas pelos empreendedores, adquiridas na incubadora? ”. Esse problema de pesquisa se baseia no tema de desenvolvimento de competências nas incubadoras, e parte da justificativa de descobrir e conhecer a relevância e os reflexos do processo de incubação para os empreendedores.

Objetivos

Objetivo Geral

Identificar a existência das competências empreendedoras adquiridas no processo de incubação pelos empreendedores

Objetivo Específico

- Conhecer as competências empreendedoras;
- Conhecer o que é incubadora de empresas;
- Entender as incubadoras de empresas na América Latina;

REFERENCIAL TEÓRICO

Incubadoras

Segundo Gurgel (2004) o intuito de uma incubadora é incentivar a criação, fortalecimento e desenvolvimento de empresas. Transformar as ideias de projetos empreendedores em negócios, contando com o apoio e acolhimento das incubadoras. A fim de torna-las mais competitivas no mercado interno e externo, a incubadora oferece ambientes apropriados e também as dotando de maior capacitação técnica e gerencial. O autor afirma que embora seja uma prática recente, as perspectivas são ótimas e animadoras para a criação de micro e pequenos empreendimentos, assim gerando empregos, retorno para a economia e para a região onde estão localizadas, fortalecendo a criação de médias e pequenas empresas estruturadas.

De acordo com o site NBIA (2013) o papel fundamental da incubadora de empresas é tornar as empresas em empresas de sucesso e que quando deixarem o programa de incubação sejam totalmente independente e financeiramente viáveis. Ainda, cita que a incubadora de empresas é um processo de apoio as empresas iniciantes e inexperientes, acelerando seu desenvolvimento de sucesso. Fornecendo orientações de gestão, assistência técnica e consultoria para empresas jovens em crescimento.

Para Scaramuzzi (2002) as incubadoras começaram a aparecer em países desenvolvidos como os Estados Unidos no começo da década de 1980. Em países em desenvolvimento, como por exemplo, o Brasil, a maioria dos governos apoiam o desenvolvimento de pequenas e médias empresas através de programas,

como por exemplo o SEBRAE, instrumentos financeiros e incubadoras. A autora afirma que o ambiente de incubadora brasileira é uma das mais dinâmicas do mundo e que tendem a ser pequenas e vinculadas a instituições acadêmicas e centros de pesquisas. Também são geralmente financiadas por inúmeros recursos governamentais e não-governamentais.

Segundo site ANPROTEC (2013), as incubadoras oferecem benefícios aos empreendedores como o apoio, suporte, condições favoráveis de infraestrutura, a oportunidade de estarem no mesmo espaço onde há empreendimentos inovadores do mesmo porte e várias conexões, o que possibilita que o empreendimento tenha mais probabilidade de ser bem sucedido e favorecendo o acesso ao mercado. Define também parque tecnológico como uma concentração de empresas que criam um ambiente favorável a inovação e tecnologia. Os empreendimentos localizados no parque tecnológico são beneficiados pois é gerado um ambiente de colaboração entre empresas inovadoras e também pelo parque facilitar o fluxo de conhecimento e tecnologia e competitividade da região onde se localizam.

Vedovello e Figueiredo (2005), consideram que infraestruturas tecnológicas, tais como incubadoras, têm desempenhado um papel cada vez mais importante no cenário da inovação. Focam seus estudos em uma modalidade de incubadora que surge dentro de uma corporação, sendo independente e transformando-se em uma incubadora de inovação. É uma modalidade rara de incubadora. Com essas infraestruturas tecnológicas, busca-se ligar políticas e atores sociais distintos e assim canalizar recursos e esforços tendo como objetivo criar um ambiente econômico mais pró ativo.

O site Inovates (2013), define incubadora como uma estrutura elaborada para a geração e desenvolvimento de micro e pequenos negócios por meio da formação dos empreendedores em seus aspectos técnicos e gerenciais. As empresas incubadas auxiliam para o desenvolvimento socioeconômico a partir do momento em que se tornam potencialmente capazes de aliciar o surgimento de unidades produtivas que criam grande parte da produção industrial e a maior parte de postos de trabalho no país.

Segundo Alberto e Rodrigues (2012), a incubação é um instrumento de extrema importância para o desenvolvimento regional, visto que, através da oferta de serviços tanto operacionais quanto financeiros, criam condições que auxiliam e promovem o empreendedorismo, a criação de novas organizações e a transferência de conhecimentos e tecnologias. As incubadoras de empresas potencializam o crescimento de novas empresas ao reduzir os riscos existentes no período inicial de funcionamento contribuindo, assim, para o crescimento econômico da região onde está inserida.

Ribeiro e Andrade (2008) partem da premissa que o sucesso da gestão de empresas incubadas são consequências de uma gestão bem estruturada de uma incubadora de empresas, afirmam que o modelo de gestão da empresa incubadora interfere diretamente nesta dinâmica. Os autores defendem que as incubadoras têm se integrado num acontecimento mundial de apoio à consolidação do desenvolvimento de micro e pequenos negócios.

De acordo com o site Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2013), as atividades empreendedoras do Chile são associadas a Universidade de Desenvolvimento, na qual é a instituição que representa o país no consórcio GEM Chile que se deu início em 2002, também contam com a participação de onze equipes regionais. A atividade empreendedora em todo o país chileno tem o apoio de órgãos públicos, universidades e associações.

De acordo com o site da Associação Argentina de Incubadoras de Empresas, Parques e Polos Tecnológicos (2013), a Argentina se insere no contexto das incubadoras de empresas, parques e polos tecnológicos em 1999. É uma associação civil sem fins lucrativos, que tem como objetivo promover o desenvolvimento de incubadoras e parques tecnológicos como instrumento para criação de novas empresas.

De acordo com um estudo realizado pela ANPROTEC e pelo Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação em 2011, o Brasil possui 384 incubadoras em operação que acolhem 2.640 empresas, e também já graduaram 2.509 empreendimentos.

Em geral, conclui-se que as incubadoras nos países estudados possuem um perfil semelhante, especialmente quanto ao setor de atuação, objetivo principal e pelo fato de estarem associadas a Universidades.

Tipos de Incubadoras

Segundo o site Sebrae (2013), os tipos de incubadoras são as Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica, dos setores tradicionais e mistas. As Incubadoras de Base Tecnológica acolhem empresas onde os produtos, processos ou serviços são originados a partir de pesquisas, onde a tecnologia é o carro chefe.

Incubadoras de Empresas dos Setores Tradicionais abrigam as empresas conectadas aos setores tradicionais da economia, e querem agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio da tecnologia. Devem estar compromissadas com o fato de absorver ou desenvolver novas tecnologias.

Incubadoras de Empresas Mistas são as que abrigam empresas dos tipos de base tecnológica e dos setores tradicionais. O site da ANPROTEC (2013), acrescenta ainda mais um tipo de Incubadoras, as Sociais, que têm como foco o público-alvo as associações populares e cooperativas.

De acordo com o site Inovates (2013), a incubação pode ter um processo inicial de funcionamento, empresas pré-incubadas, e que ainda nesse período a empresa não está formalmente aberta, mas sim na fase de desenvolvimento da ideia em negócio, desenvolvendo protótipos e estudando a viabilidade do negócio. Esta fase tem duração de um ano, podendo até ser prorrogado em alguns casos.

Na segunda fase da incubação, a empresa passa a ser incubada e já negocia com o mercado. A incubação pode ser interna, onde a empresa possui um espaço físico e o utiliza para seus negócios, e também pode ser externa ou virtual, que consiste que a empresa não possui um espaço físico para executar seus negócios. Porem utiliza de todos os benefícios oferecidos pela incubação. O período natural de incubação é de dois a quatro anos.

A próxima etapa é da empresa graduada que consiste que a empresa está apta em realizar suas atividades sem apoio direto, esta deverá deixar a estrutura da incubadora, podendo se transformar em associada, contribuir com outras empresas pré-incubadas ou incubadas e assim receber algum benefício de treinamento.

Empreendedores

A palavra entrepreuner é francesa e, literalmente traduzida, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”. A primeira definição de empreendedor como “intermediário” é de Marco Polo, que tentou estabelecer rotas comerciais para o extremo Oriente. (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2009).

Ainda segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), no século XVII o empreendedor era visto como uma pessoa que firmava acordos contratuais com o governo para desempenhar um serviço ou fornecer produtos. No século XVIII diferenciou-se o empreendedor de um fornecedor de capital (investidor de risco), considerado um administrador profissional de dinheiro que faz investimentos a partir de um montante de capital que busca uma taxa de retorno, enquanto o empreendedor é aquele que desenvolve novas tecnologias e são incapazes de financiá-las.

O conceito de empreendedor fica mais refinado quando são considerados princípios e termos em uma perspectiva empresarial, administrativa e pessoal. Em especial, o conceito de empreendedorismo sob um prisma individual foi explorado neste século. (HISRICH, PETERS; SHEPHERD, 2009, p.29). Filion (1999) define que um dos primeiros estudos sobre os empreendedores foram iniciados por Max Weber, que os via como inovadores. Entretanto, foi David McClelland que ofereceu uma grande contribuição para o estudo do comportamento do empreendedor.

Dornelas (2007) elaborou uma nova relação das características dos empreendedores de sucesso, a qual considera: ser visionário; saber tomar decisões; fazer a diferença e explorar ao máximo as oportunidades; ser determinado, dinâmico, dedicado, otimista e apaixonado pelo que faz; ser independente e construir seu próprio destino; ficar rico; ser organizado, líder, formador de equipe e bem relacionado; possuir conhecimento; assumir riscos calculados, criar valor para a sociedade e planejar muito.

Por sua vez, Schumpeter (1982) considera o empreendedor como inovador. O autor afirma que a atitude inovadora do mesmo permite com que ele entenda a mudança como uma norma e de uma maneira

saudável. Desta forma o empreendedor estará sempre buscando mudanças, de modo a explorá-la como uma oportunidade para promover o desenvolvimento econômico.

Ainda segundo o autor o empreendedor é o responsável por um processo que chamou "destruição criativa", sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em funcionamento a economia capitalista, criando constantemente novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, perfeitamente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Drucker (2003) também defende a inovação como o instrumento específico dos empreendedores, afirmando que eles precisam buscar as mudanças que oferecem a oportunidade de realizar um negócio diferente. Para ele, os empreendedores precisam conhecer os princípios da inovação para então, colocá-los em prática.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) defendem que os empreendedores pensam de maneira diferente das outras pessoas, além disso, pode raciocinar de um jeito em determinada situação ao realizar uma atividade, e de outra em um ambiente de tomada de decisões. Constantemente tomam decisões em ambientes inseguros, intensas pressões de tempo e considerável investimento emocional. Pensam de uma forma nesses ambientes, diferente de quando enfrentam um problema bem-compreendido e quando dispõe de tempo.

De acordo com Bohnenberger e Schmidt (2009) o perfil do empreendedor possui certas características como: auto eficácia, capacidade de assumir riscos calculados, planejador, detector de oportunidades, persistência, sociável, inovação e liderança. Essas características são consideradas atitudinais comuns, extraídas das diversas definições literárias sobre o perfil empreendedor. Desse modo, pode-se dizer que tais características estão ligadas às atitudes do empreendedor, definindo assim, o seu perfil.

Outros autores que definiram as características do empreendedor foram Barros, Fiúsa, e Ipiranga, (2004) em que seleciona cinco elementos fundamentais para caracterizar um empreendedor, as quais são: Criatividade e inovação: com o intuito de antecipar oportunidades em relação a outras pessoas; Habilidade: direcionar seus esforços criativos buscando realizar seus objetivos; Força de vontade e fé: acreditar em sua habilidade de mudança e perseverança para alcançar seus objetivos; Foco na geração de valor: fazer as coisas da melhor forma possível, da maneira mais rápida e com os menores custos; e Correr riscos: buscar maneiras diferentes de fazer as coisas, quebrando regras preestabelecidas e arriscando, assumindo uma nova posição.

Para Dantas, Nascimento e Santos (2005) deve-se levar em consideração além das características do empreendedor, outros fatores que também influenciam o seu comportamento, como diferenças de cultura e de mercado. Semelhante a essa linha de pensamento, e o que foi defendido por Filion (1999), pode-se perceber através de estudos que as culturas, as necessidades e os hábitos de uma região determinam os comportamentos, refletindo diretamente na maneira como constroem e administram suas empresas.

Perfis Empreendedores

Dornelas (2007) fez uma pesquisa a fim de definir os diferentes tipos de empreendedores, e assim, encontrou oito perfis diferentes, entre eles:

Empreendedor Nato (Mitológico) – geralmente são os mais conhecidos, que tem histórias que começam do nada e então, criam grandes impérios. São aqueles que começam a trabalhar muito jovens e adquirem a habilidade para os negócios. São considerados visionários, otimistas, estão sempre adiantados em relação a outras pessoas e se comprometem a realizar seus sonhos. Esse tipo de empreendedor tem como referências e exemplos membros familiares, assim como os valores ensinados por estes, e também, eles mesmos acabam se tornando uma grande referência.

Empreendedor que Aprende (Inesperado) – esse é o mais comum, conhecido normalmente como uma pessoa que se deparou com uma oportunidade de negócio e decidiu se dedicar a um negócio próprio, ou seja, é a clássica história de quando uma oportunidade bate à sua porta. Geralmente, é uma pessoa que nunca pensou ser empreendedor, e que só imaginava dedicar sua carreira às grandes corporações. O momento de tomada de decisão ocorre quando há um convite para participar de uma sociedade ou

quando o mesmo percebe que pode criar seu próprio negócio, ocasionado pela perda de seu emprego. É do tipo que não acreditava gostar de correr riscos, e então, aprende a lidar com novas situações e se envolver em todas as atividades de um negócio próprio.

Empreendedor Serial (Cria Novos Negócios) – é aquele apaixonado pelo ato de empreender. Seu objetivo não é apenas criar um negócio e administrá-lo com eficiência, mas também de torná-lo uma grande corporação. Geralmente são pessoas dinâmicas, que preferem encarar os desafios de criar algo novo, ao invés de assumir a postura de um líder de grandes equipes. Normalmente está atento ao que ocorre ao seu redor e adora se comunicar com as pessoas e participar de eventos. Possui a habilidade de formar equipes, e além de motivá-las, captar recursos a fim de colocar a empresa em funcionamento. Ainda, acredita-se que sua maior habilidade é a de acreditar nas oportunidades e não as descartar enquanto não tentar colocar em prática. Em algumas vezes se envolve em diversos negócios ao mesmo tempo, e não é muito difícil haver histórias de fracasso, as quais servem como um estímulo para superar um próximo desafio.

Empreendedor Corporativo – este tipo de empreendedor vem ganhando maior destaque nos últimos anos, devido à necessidade das organizações de se renovar, inovar e criar novos negócios. São em geral, executivos muito competentes, com capacidade gerencial e conhecimento na área administrativa. Trabalham com foco nos resultados, a fim de crescer no ambiente corporativo. Assumem riscos e lidam com a falta de autonomia, já que não tem total liberdade para agir da maneira que preferem. Convencem as pessoas a fazerem parte do seu time, mas sabem reconhecer o esforço dispensado pela equipe. São ambiciosos, bons comunicadores e ainda, possuem a capacidade de se autopromover. Também são ousados, e muitas vezes, não se contentam com o que ganham e assim, são estimulados por possíveis recompensas. Podem enfrentar dificuldades iniciais ao deixarem uma corporação e o acesso a recursos e regalias do mundo corporativo, para investir em um negócio próprio.

Empreendedor Social – este empreendedor tem como uma missão construir um mundo melhor para as pessoas, e geralmente, se envolve em causas humanitárias. Dessa forma, tem como desejo mudar o mundo oferecendo oportunidades para aqueles que não tem acesso a elas. Apesar de possuir características semelhantes a dos outros empreendedores, estes se realizam ao verem seus projetos beneficiando as outras pessoas do que a si próprios. Possuem um importante papel dentro do cenário mundial, principalmente para países em desenvolvimento, pois através de suas ações e das empresas que criam preenchem lacunas deixadas pelo poder público. Pode-se definir que este tipo de empreendedor é o único que não tem como objetivo ganhar dinheiro, preferindo compartilhar recursos, e contribuir para o desenvolvimento das pessoas.

Empreendedor por Necessidade – é aquele que cria o próprio negócio porque não tem alternativa, geralmente são pessoas que não tem acesso ao mercado de trabalho. Envolvem-se em um negócio informal, realizando tarefas simples que resultam em resultados de pouco retorno financeiro. Acaba sendo um problema para países em desenvolvimento, pois mesmo com iniciativa, não contribuem para o desenvolvimento econômico. Na verdade, esses empreendedores são vítimas do modelo capitalista atual, que leva à falta de recursos, educação e condições para empreender de maneira estruturada. Como possuem iniciativas pouco inovadoras, geralmente não contribuem com impostos e outras taxas, e acaba por aumentar as estatísticas empreendedoras de países em desenvolvimento.

Empreendedor Herdeiro (Sucessão Familiar) – o empreendedor herdeiro é aquele que recebe a missão de administrar o legado de sua família. Empresas familiares fazem parte da estrutura empresarial de todos os países, e muitos impérios já foram construídos através da habilidade dessas famílias empreendedoras, que souberam instruir eficientemente seus herdeiros. Recentemente, essas empresas estão investindo na gestão de empresas familiares, através da contratação de executivos de mercado para a administração da empresa e da criação de uma estrutura de governança corporativa, com os herdeiros opinando no conselho de administração e não necessariamente assumindo cargos executivos na empresa. O desafio do empreendedor herdeiro é multiplicar o patrimônio, objetivo que está cada vez mais difícil de se alcançar, pois o empreendedor herdeiro geralmente segue os passos e exemplos de sua família. Muitos começam bem cedo a assumir responsabilidade dentro da organização, e acabam por assumir cargos de direção ainda jovens. Alguns sentem a necessidade de inovar e mudar as regras do jogo, enquanto outros assumem

posições mais conservadoras, mostrando assim, as variações que podem existir no perfil do empreendedor herdeiro.

Empreendedor "Normal" (Planejado) – esse empreendedor baseia-se na teoria de que todo empreendedorismo de sucesso apresenta planejamento, ou seja, busca minimizar riscos, se preocupa com o futuro do negócio, tem uma visão de futuro clara e está sempre em busca das metas, esse é o chamado empreendedor planejado. Desse modo, esse seria o empreendedor ideal e mais completo em relação a todos os outros, porém na prática não representa uma quantidade significativa de empreendedores. No entanto, ao se analisar apenas empreendedores bem sucedidos, o planejamento está presente na grande maioria de empreendimentos.

Tendo em vista a diversidade de conceitos estudados por diversos autores sobre o termo empreendedor, inúmeros estudos apresentados sobre as características e fatores que influenciam direta ou indiretamente no comportamento desses, além dos diferentes tipos de empreendedores existentes, torna-se relevante um estudo sobre suas competências emocionais e empreendedoras, a fim de analisar de que forma elas foram adquiridas por eles nas empresas Incubadoras.

Competências

As competências pouco são estudadas, pois muitos autores acreditam terem pouca ou nenhuma importância. Segundo Parry (1996), as competências são consideradas *outputs* na Europa, mais especificamente na França e Inglaterra, enquanto nos Estados Unidos consideram-nas *inputs*. Ao serem tratadas como *outpus*, acredita-se que a partir do momento em que os funcionários atingem resultados esperados em seu trabalho, passam a demonstrar competências. Já quando são tratadas como *inputs,* parte-se do pressuposto que o funcionário atingirá metas e resultados e terá seu desempenho diretamente ligados e dependentes daquelas competências que já possui.

Competências Empreendedoras

Normalmente as razões pessoais para uma pessoa decidir empreender é o desejo de não ser mais um subordinado, e sim ser patrão, além de ter sua própria prosperidade financeira. A maior questão ao ser um empreendedor é a forma como é criada suas competências-chave, que muitas vezes o leva ao fracasso no negócio. Segundo Chiavenato (2006), competência é o domínio de três questões desenvolvidas individualmente pelo administrador, que são conhecimentos, habilidades e atitudes, com a perspectiva de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, a fim de sustentar uma vantagem competitiva. Ainda sintetizado por Chiavenato (2006), gestão por competências é um programa que é desenvolvido perfis profissionais com o objetivo de aumentar a eficiência do negócio, apontando o grau de excelência, a fim de aumentar o conhecimento e o desenvolvimento do profissional, considerando aspectos mensuráveis.

Mamede e Moreira (2005) acreditam que competência empreendedora não está ligada somente a competência desenvolvida pelo individuo, mas também a administração desempenhada pelo empreendedor. Para eles, as competências devem estar envolvidas diretamente com a forma de identificar oportunidades, o quanto estão envolvidos nos interesses tanto da organização quando os individuais, a capacidade de ler e transmitir conhecimentos, além da habilidade de gestão, envolvendo o relacionamento interpessoal, e como se posiciona frente aos cenários externos.

Semelhante ao que é conceituado por Schumpeter (1982), que defende a ideia de que a competência depende muito da capacidade do indivíduo ser inovador, pois assim ele consegue ampliar sua rede de contatos, além de realizar as mudanças externas e internas a organização, tanto econômica quanto sociais. As competências empreendedoras são completas quando o indivíduo é criativo ao gerencias seus negócios, para desenvolver e crias atividades.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009) há três áreas que as competências empreendedoras são exigidas, são elas: técnica, que tem foco no know-how técnico do empreendedor, e que desenvolve as posturas pessoais e profissionais; a administrativa, que abrange tudo que se relaciona com as principais tomadas de

decisão, e empreendedora pessoal, cujo se relaciona com o comportamento do empreendedor, e a forma que ele lida com a inovação.

McClelland (1998), da Universidade de Harvard, desenvolveu uma metodologia, que foi reforçada pela Empretec, programa de formação empreendedora mundial, de que a motivação interna de um empreendedor é dividida em três fatores motivacionais, que é a realização, a afiliação e o poder. Ainda para reforçar e ideia expressa por Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o empreendedor não pode deixar de buscar três competências que irão auxilia-lo na gestão do negócio, que são as técnicas, as estratégias e as comportamentais.

Man e Lau (2000) acreditam que a competência tem diferentes aspectos que são: personalidade, habilidades e o conhecimento, sofrendo influência da demografia, experiência vivida, a educação do indivíduo e sua história familiar. Com isso, Mello, Fonseca e Paiva (2007) complementam que a relação de competências com aspectos empreendedores auxiliam na compreensão do que agrega valor na interação de grupos internos e externos às organizações.

Conceituadas por Man e Lau (2005), são definidas áreas do comportamento empreendedor em dez categorias diferentes: competência de oportunidade, relacionamento, estratégias, aprendizagem, compromisso, humanas, analíticas, inovadoras, operacionais, e de energia pessoal. Para melhor compreensão do que consistem essas categorias, foi conceituada cada uma delas.

Competência de Oportunidade: Segundo Mello, Fonseca e Paiva (2007) essa competência caracteriza a capacidade do empreendedor em realizar 3 passos essenciais: identificar, avaliar e buscar oportunidades, ou seja, entender quais cenários podem favorecer o empreendimento, avaliar quais são as oportunidades potenciais para negócios, e concretiza-las com a busca no mercado.

Competência de Relacionamento: De acordo com Brush (2003) a imagem que o empreendedor transmite ao mercado é essencial para a atração de novos recursos, ou seja, ele deve ter uma postura de confiança, comprometimento, boa reputação e conduta, prezando o relacionamento com seus parceiros e mercados potenciais, além de mostrar capacidade no setor em que pertence. Castells (1992) complementa que ao desenvolver e aprimorar a forma de compartilhar informações nas redes de relacionamento é feito um envolvimento estratégico das pesquisas realizadas e do que foi desempenhado como inovador.

Competências Estratégicas: Para Mello, Fonseca e Paiva Junior (2007) o perfil comportamental do empreendedor é que vai resultar na escolha e implementação das estratégias dentro da organização, e para mostrar sua habilidade em ser eficaz, esses empreendedores tendem a ter uma visão tanto a longo prazo do que pode acontecer, quanto a médio prazo, analisando quais objetivos podem ser atingidos de forma realista. O ideal é a percepção de tendências do mercado, buscando novas e construtivas informações, completando com o que é percebido e absorvido das forças ambientais. (MINTZBERG, AHLSTRAND, E LAMPEL 2000).

Competência de Aprendizagem: Segundo Zarifian (2001), o reconhecimento da necessidade da aprendizagem e o enfrentamento de situações específicas, contribuem diretamente para a construção da competência. São nesses enfrentamentos que o aprendizado se dissipa por meio da experiência de diversos tipos de situações, onde acontece a quebra do padrão cognitivo. De acordo com ele, é necessário desenvolver nesse processo o clima institucional, que consequentemente, irá possibilitar e incentivar a aprendizagem, que por sua vez, será essencial no desenvolvimento da competência individual. Para Vasconcelos e Mascarenhas (2007), a competência de aprendizado trata-se do resultado de um processo histórico, particular e contínua, de toda a aprendizagem que foi acumulada, por meio da qual podem consolidar-se comportamentos únicos e de difícil imitação. Respectivos comportamentos são atribuídos ao indivíduo, baseando-se nas diferentes experiências adquiridas em situações singulares.

Competências de Comprometimento: Man e Lau (2000) reforçado pela ideia de Mello, Fonseca e Paiva (2007), comentam que esse tipo de competência é aquele que deve ter a dedicação total do empreendedor, em qualquer situação, além disso deve-se ter a habilidade para recomeçar alguma atividade da organização, principalmente se não tiver um resultado positivo, e contudo não se distanciar do negócio em períodos de crescimento ou de crises.

Competência Humana: Friedman, Christesen e Degroot (1998) declaram que qualquer empreendedor deve levar em consideração um bom equilíbrio entre sua vida profissional e a sua vida pessoal, de forma que isso se torna um complemento de sua prioridade, e não concorrentes. Esses autores pesquisaram e constataram que essa questão faz parte dos princípios, esclarecendo o que é importante para a organização interna, reconhecendo seus funcionários por avaliações de desempenho, e reconhecer os que conseguem manter uma vida harmoniosa fora do trabalho.

Competência Analítica: A capacidade analítica, segundo Amaral (2006), se define na interpretação sistêmica de dados, com o objetivo de apresentar quais fatos são relevantes e quais são os insights, resultando em conclusões mais precisas na tomada de decisão. Perrenoud (1999) afirma que essa é uma competência de organização sistemática das informações, que de forma sistêmica ela é usada para a análise, comparação e identificação para os gestores da melhor forma de solucionar problemas, e ao analisar qual será a causa e efeito deles.

Competência de Inovação: Pennings e Harianto (1992) conceituaram inovação como a combinação qualitativa de know-how com o capital da organização, que representa novas ideias, processos, produtos ou serviços; podendo ser desenvolvidos ou adquiridos. Ainda seguindo os autores, a inovação é um resultado de competências que são adquiridas com o tempo, e que com o acumulo delas, resultará no incremento estratégico, promovendo mudanças na organização, no entanto limitadas aos ajustes dos esforços organizacionais.

Competência Operacional: De acordo com Hayes & Upton (1998) a alta eficiência operacional é um fator que pode ajudar a estabelecer a competitividade da empresa, e que quando há intervenção das competências humanas, especialmente de gestores, nos processos operacionais, diminui a chance de imitação dos produtos ou serviços. Essas são consideradas estratégias baseadas nas operações.

Competência de Energia Pessoal: Para Archer (1997), as necessidades que surgem fazem com que as pessoas tenham motivação e energia necessária para criar comportamentos que são indispensáveis para superá-las, de forma que tenha interdependência entre competência, comportamento e motivação.

Man e Lau (2000) acreditam que a competência gerencial depende da identificação de profissionais potenciais nas posições certas, e da captação de recursos físicos, tecnológicos, e financeiros. Para essas questões serem concluídas de forma eficiente, devem ser determinados mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle, que se relaciona diretamente com a energia pessoal do empreendedor.

PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

A escolha do tipo de pesquisa possui total relevância para se chegar aos objetivos traçados, e para esse artigo optou-se pela pesquisa descritiva. Segundo Gil (1989), a pesquisa descritiva, possui como ideia central a descrição das características de determinado fenômeno. Visando atender os objetivos do trabalho em questão, foi escolhido o método quantitativo, que para Richardson (1989) se caracteriza pelo emprego de quantificação através de processos estatísticos, e ainda aponta que tal método é frequentemente utilizado em pesquisas descritivas. Além de maior precisão nos resultados esse método evita possíveis erros de análise e interpretação. Apoiando a ideia, Lakatos e Marconi (1991) defendem que as técnicas de análise e tratamento dos dados apresentam melhor entendimento do assunto estudado, possuindo maior dinamismo do processo em relação às variáveis.

Para fortalecer o estudo, Gil (1989) apresenta alguns métodos de abordagem que proporcionam bases lógicas para a realização de investigação do assunto, tais métodos são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético, e fenomenológico. Para melhor compreensão do problema de pesquisa abordado nesse artigo, será utilizado o método indutivo. Gil (1989), afirma que o método indutivo parte do particular para chegar a uma generalizaç7ão. O objetivo principal desse método é alcançar conclusões mais amplas.

A coleta de dados para essa pesquisa foi realizada por meio de um questionário respondido por empreendedores da América Latina, onde o mesmo teve a versão nas línguas, portuguesa e espanhola. O questionário foi respondido por 31 empreendedores, entre eles do Brasil, Argentina e Chile, tinha como

base as competências apresentadas por Man e Lau (2005) no referencial teórico, sendo envolvidas cinco questões para cada uma das competências. Para validar o entendimento do conteúdo presente no questionário, o mesmo foi enviado para dois pesquisadores, um do Chile outro da Argentina para ajustes na língua espanhola. Antes da versão em espanhol, cinco pesquisadores na área de empreendedorismo no Brasil, realizaram a validação do questionário quanto as competências empreendedoras de Man e Lau.

A ideia inicial era uma análise estatística mais profunda, procurando obter resultados comparativos entre os países pesquisados, porém não foi obtido o volume de questionário pretendido inicialmente, desta forma como a amostra foi pequena no período que havia para coleta de dados, a análise de dados foi realizada no programa Excel, e exposta em formato de gráficos baseado na porcentagem de respostas por cada questão dos tipos de competência adquirida pelos empreendedores envolvidos no estudo. Os questionários foram enviados para gestores de incubadoras nos países pesquisados que passaram os links para os empreendedores, graduados.

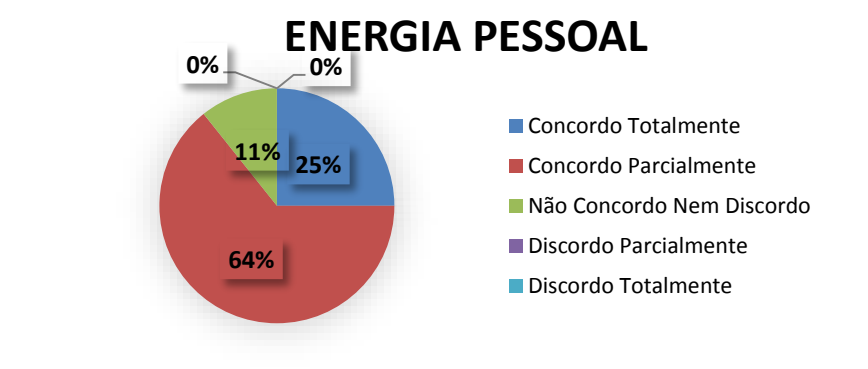
ANÁLISE DE DADOS

Por meio dos questionários aplicados com uma amostra de empreendedores saídos de incubadoras, que resultou em um equivalente a 31 respostas, sendo que 25 respondentes são brasileiros e outros 6 são de nacionalidades latino-americanas, mais especificamente 4 argentinos e 2 chilenos. As idades dos entrevistados variam entre 27 e 32 anos, trabalham no segmento de e-commerce e sua formação principal é engenheiro e administrador (praticamente cinquenta por cento dos entrevistados). A grande maioria é solteira e do sexo masculino. As empresas são na sua grande maioria micro empresas.

Ao analisar os dados levantados comparando-os com a literatura estudada pode-se perceber uma sinergia das informações com a teoria. A seguir foram comparados os dados com as competências identificadas por Man e Lau (2005).

Com relação à competência Energia Pessoal, 64% dos respondentes concordaram parcialmente com as afirmações que se relacionam a essa competência, o que demonstra que para os empreendedores que já passaram pelo processo de incubação acreditam que esta é uma competência de forte importância, como mostra o Gráfico 1.

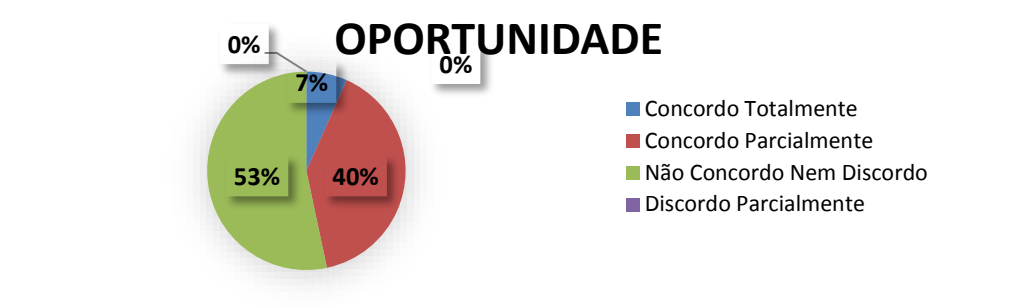
Gráfico 1 – Competência de Energia Pessoal



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ao analisar o gráfico 2, referente à competência de Oportunidade, nota-se que 53% dos respondestes não concorda nem discorda, ou seja, não possuem uma opinião sobre o assunto. De acordo com Mello, Fonseca e Paiva Junior (2007), a competência de oportunidade é aquela que permite que o empreendedor consiga analisar o mercado em que está inserido e as oportunidades em novos mercados também, e os resultados da pesquisa demonstram que ou grande parte dos respondestes não entende a importância disso, ou simplesmente não concorda com tal competência, conforme mostra o gráfico 2.

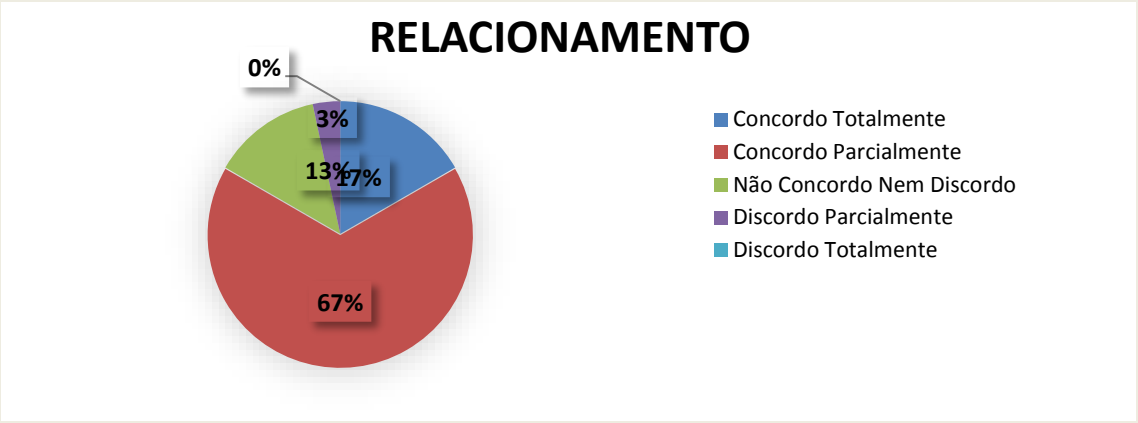
Gráfico 2 – Competência de Oportunidade



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ao tratar das competências de relacionamento, o gráfico 3 mostra que 67% dos respondentes concordam parcialmente com a competência, ou seja, mais da metade dos entrevistados, o que torna evidente a teoria de Brush et al. (2002), que define que os empreendedores devem manter bons relacionamentos tanto com seus parceiros como seus potenciais mercados.

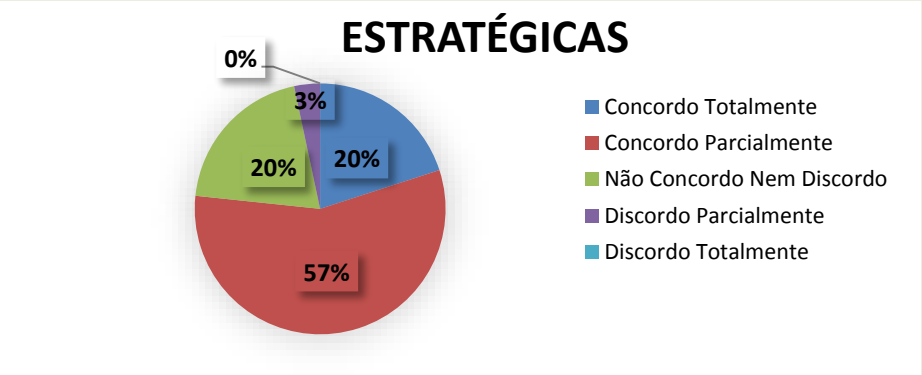
Gráfico 3 – Competência de Relacionamento



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A respeito da competência "Estratégica", seguindo a abordagem de Mello e Fonseca e Paiva (2007), foram elaboradas questões para auxiliar o entendimento do perfil comportamental do empreendedor que é o que vai influenciar na escolha e implementação das estratégias dentro da empresa. As questões também auxiliaram a analisar a habilidade do empreendedor em ser eficaz, se tendem a ter uma visão tanto a longo quanto em médio prazo analisando assim os objetivos que podem ser atingidos. O Gráfico 4 demonstra a disposição dos empreendedores em concordar com a importância desta competência, e 57% concordam parcialmente. Se forem somados ainda os empreendedores que concordam totalmente, 77% estarão de acordo com a competência.

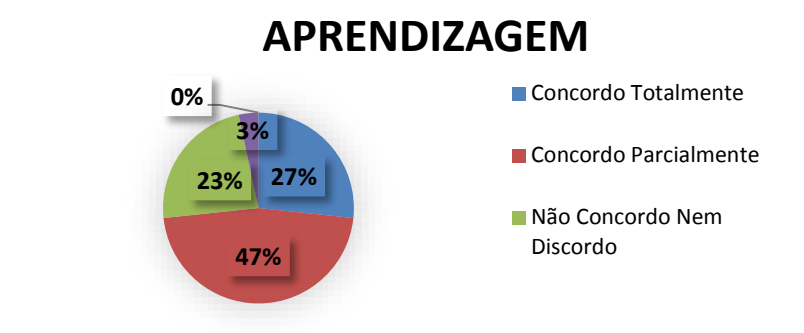
Gráfico 4 – Competência Estratégicas



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A competência "Aprendizagem" de acordo com Zarifian (2001) retrata a importância do aprendizado por meio da experiência, influenciando diretamente na capacidade de atuação do empreendedor. Essa afirmação pode ser reforçada no gráfico 5, abaixo, onde questionados sobre a competência de oportunidade, 47% dos respondentes concordaram parcialmente e 27% concordaram totalmente.

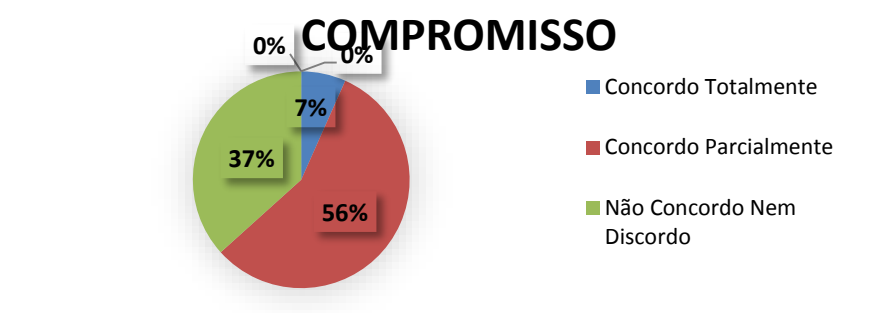
Gráfico 5 – Competência de Aprendizagem



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A respeito da competência "Compromisso", pode-se notar que o os empreendedores que saem de incubadoras apresentam alto grau de comprometimento em seu perfil, se tornando evidente no gráfico 6, a seguir, onde são questionados sobre a competência de Compromisso, apontando um resultado em que 56% concordam parcialmente. Tal resultado está em consonância com a definição de Man e Lau (2000), que diz que a presença da competência "compromisso" em um empreendedor está diretamente relacionada à dedicação total em qualquer situação.

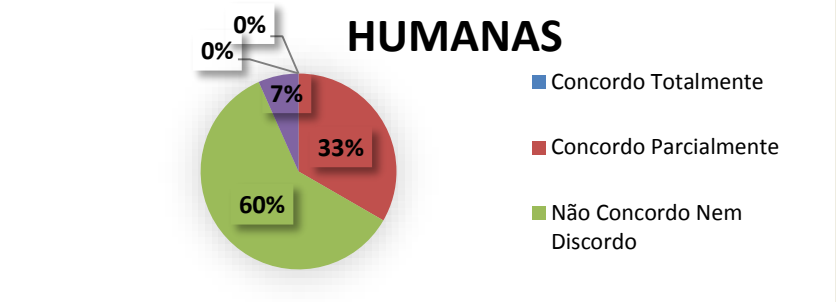
Gráfico 6 – Competência de Compromisso



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em relação às competências "Humanas", Friedman (1998), afirma que o empreendedor deve ter um bom equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional. Para a análise, foi questionado se os empreendedores ficam tão ocupados com as tarefas diárias que chegam a esquecer da família. O resultado, conforme o gráfico 7, abaixo, diz que 60% dos respondentes não concorda nem discorda, ou seja, a grande maioria dos empreendedores entrevistados ou não possui uma opinião formada sobre ou não considera o mesmo importante.

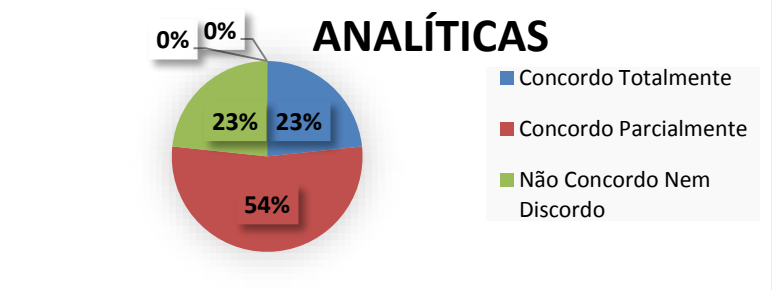
Gráfico 7 – Competência Humanas



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A competência Analítica, segundo Perrenoud (1999), é essencial aos empreendedores por auxuliar na solução de problemas, a partir da análise de causa e efeito dos mesmos. Analisando-se o gráfico 8, nota-se que 54% dos respondentes concordam parcialmente, e ainda, 23% concordam totalmente, de modo que os entrevistados então de acordo com a teoria.

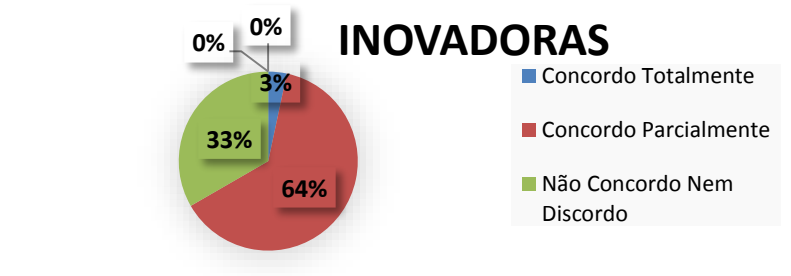
Gráfico 8 – Competência Analíticas



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Referente à competência "Inovação", o Gráfico 9 condiz com a teoria citada por Pennings e Harianto (1992), que diz que a inovação resulta no incremento estratégico de uma empresa e pode promover mudanças na organização. Isso acontece porque se o empreendedor possui competências inovadoras irá sempre correr atrás de mudanças que visem impulsionar o crescimento da organização. Ao serem perguntados sobre a competência Inovação, 64% dos respondentes concordam parcialmente, sendo assim considerada uma competência de alto grau de importância.

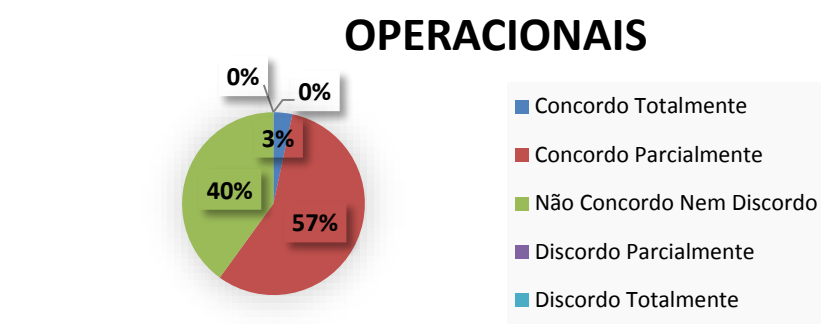
Gráfico 9 – Competência Inovadoras



Fonte: Elaborado pelas autoras.

A maioria dos empreendedores entrevistados acredita que as competências "Operacionais" são muito importantes, pois os empreendedores precisam saber fazer acontecer. Segundo Hayes & Upton (1998) a alta eficiência operacional pode ajudar a criar vantagem competitiva nas empresas, e com base no questionário 8 os empreendedores apoiam-se na teoria. Como pode ser visto no gráfico 10, em que ao serem perguntados sobre essa competência, 57% dos respondentes concordaram parcialmente.

Gráfico 10 – Competência Operacionais



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo procurou um alinhamento entre a existência das competências empreendedoras desenvolvidas durante o processo de incubação no ponto de vista dos empreendedores que foram incubados e a teoria referente o assunto, a partir dos estudos de Man e Lau (2005). Os autores identificaram dez competências empreendedoras, que são: Energia Pessoal, Oportunidade, Relacionamento, Estratégicas, Aprendizagem, Compromisso, Humanas, Analíticas, Inovadoras e Operacionais. Análises efetuadas, as competências Aprendizagem, Analítica, Operacional, Compromisso, Estratégica, Inovadora, Relacionamento e Energia Pessoal são consideradas mais relevantes pelos respondentes, ao passo que as competências Oportunidade e Humanas, em sua grande maioria, não possui uma opinião sobre o assunto.

Com base na análise dos dados pode-se observar que o objetivo do trabalho foi alcançado, pois todas as competências empreendedoras são presentes na totalidade da amostra, ficando atendido assim o objetivo geral que era de identificar a existência das competências empreendedoras nos adquiridas no processo de incubação. Em todas as competências os índices foram altos na concordância com as afirmações apresentadas, isto permite a conclusão de que nenhuma das variáveis apresentadas destoou dos resultados. Como cada competência era composta por cinco variáveis e todas as variáveis deram uma consistência de mais de 60% na concordância quanto a forma de pensar e agir, ficou possível afirmar a existência destas competências.

A competência “Humanas” é a única que destoa das demais, pois sessenta por cento dos entrevistados não tem uma opinião formada, justamente a competência que trata da relação entre a vida pessoal e a vida profissional, mesmo com essa observação, não pode ser desprezado que os outros quarenta por cento dos respondentes também apresentam esta competência. Não tendo nenhuma outra competência que tenha uma alteração de dados a ser mencionado.

Acreditamos que é necessária uma sensibilização dos empresários no sentido de um entendimento por parte das pessoas da importância das pesquisas para a evolução dos processos e das tomadas de decisões. Acreditamos que este foi o maior empecilho desta pesquisa. Em virtude do volume de pesquisas sobre o tema, e da praticamente inexistência de pesquisas sobre os processos de incubação na América Latina, acreditamos que uma pesquisa onde estes itens pudessem ser estudados em cada País isoladamente seria de grande valia, principalmente com amostra mais significativa podendo assim utilizar sistemas de analise com estatísticas mais avançadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALBERTO, D.; RODRIGUES, A.M.- Empreendedorismo no Setor Primário. Disponível em: <http://repositorio.ipcb.pt/handle/10400.11/1508?mode=full&submit_simple=Mostrar+registo+em+formato+completo> Acesso em: 08 de outubro de 2013.

AMARAL, R. M. Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva. 2006. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

ANDRADE, E.P. RIBEIRO, A.C.S – Modelo de Gestão para Incubadora de Empresas sob a Perspectiva de Metodologias de Gestão Apoiadas em Rede: o Caso da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:PST4NJqi1yAJ:scholar.google.com/+incubadora+de+empresas&hl=pt-BR&as_sdt=0,5> Acesso em: 14 de outubro de 2013.

Associação Argentina de Incubadoras de Empresas, Parques e Polos Tecnólogico (AIPYPT). Disponível em: <http://www.aipypt.net > Acesso em: 08 de outubro de 2013.

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). Disponível em: <http://anprotec.org.br/> Acesso em: 07 de outubro de 2013.

ARCHER, E. A. O mito da motivação In Bergamini, C. & Coda, R. (orgs.) Psicodinâmica da vida organizacional. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

BARROS, F. S. O.; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R. O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD - EnEO, 3. Atibaia: Anpad, 2004.

BOHNENBERGER, M.C.; SCHIMIDT, S. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. Curitiba: Revista de Administração Contemporânea. v. 13, 2009.

BRUSH, C. et al. Doctoral education in the field of entrepreneurship. Journal of Management, vol. 29, n. 3, 2003.

CASTELLS, M. Four Asian Tigers With a Dragon Head: A Comparative Analysis of the State, Economy, and Society in the Asian Pacific Rim, in R. Appelbaum and J. Henderson (eds) States and Development in the Asia Pacific Rim. London: Sage, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública: Série provas e concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

DANTAS, A. B.; NASCIMENTO J. O. R.; SANTOS, P. C. F. Prospecção do Potencial Empreendedor: validação de uma proposta metodológica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29. Brasília: Anpad, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FILION, Louis J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração. v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.

FRIEDMAN, S.; CHRISTESEN, P.; DEGROOT, J. Work and Life Balance: the end of the zero-sum game. Harvard Business Review, November/December 1998.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor Chile. Disponível em: <http://negocios.udd.cl/gemchile/> Acesso em: 25 de outubro de 2013.

GIL, A.C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GURGEL, P.S.N.A. Incubadora de Empresas como Suporte para Organização que Aprendem. v.3, n. 1. 2004. Disponível em: <http://search.proquest.com/docview/900650786/140FEAEF6C27F9F7CE9/1?accountid=12217#>. Acesso em: 13 de outubro de 2013.

HAYES, R.; UPTON, D. Operations based strategy. California Management Review, v. 40, n. 4, p. 8-25, 1998.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Metodologia do Trabalho Científico. 4. ed. São Paulo, Atlas S. A., 1991.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENANPAD: 2005.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial Competencies of SME Owner/Managers in the Hong Kong Services Sector: A qualitative analysis. Journal of Enterprising Culture, v. 8, n. 3, 2000.

MAN, T.W.Y. and LAU, T. Business environment and patterns of entrepreneurial competencies of SME owner/managers in Hong Kong. Journal of Small Business and Enterprise Development 12 (4): 464-481, 2005.

MCCLELLAND, D. C. Indentifying Competencies with Behavioral: event interviews. Psychological Science, 1998.

MELLO, S. C. B.; FONSÊCA, F. R. B.; PAIVA, J. F. G. Competências Empreendedoras do Dirigente de uma Empresa de Base Tecnológica: um caso empresarial de sucesso. Revista de Administração Mackenzie – RAM. São Paulo, vol. 8, n. 3, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (Org.). Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

National Business Incubation Association (NBIA). Disponível em: <http://www.nbia.org/> Acesso em: 08 de outubro de 2013.

PARRY, Scott B. The Quest for Competences. Trainning, 1996.

PENNINGS, J. M.; HARIANTO, F. The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry. Strategic Management Journal, v. 13, 1992.

PERRENOUD, Phillipe. Construir as competências desde a escola. São Paulo: Artmed,1999.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

SCARAMUZZI, E. Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives. WP. The World Bank, Washington DC. 2002. Disponível em: <http://www-wds.worldbank.org> Acesso em: 07 de outubro de 2013.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril, 1982.

SEBRAE/NA. Tipos de Incubadoras de Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/bahia/produtos-e-servicos/inovacao-e-tecnologia/copy_of_incu
badora-de-empresas/637-tipos-de-incubadora-1/BIA_637> Acesso em: 11 de outubro de 2013.

VASCONCELOS, I.F.G.; MASCARENHAS, A.O. Organizações em aprendizagem. Coleção Debates em Administração. Thomson Learning: São Paulo, 2007.

VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. N. Incubadora de inovação: que nova espécie é essa? RAE-eletrônica, v.4, n.1, art. 10, jan/jun. 2005.

UNIVATES INOVATES. Disponível em: <https://www.univates.br> Acesso em: 08 de outubro de 2013.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS ALUNOS DO ÚLTIMO ANO DO CURSO DE JORNALISMO

Nelson Destro Fragoso (Mestre), Professor, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo – Brasil – ndfragoso@yahoo.com.br, Luciana Bazuchi de Menezes, Mauricio Dalla Rosa Fonseca, Talita Ferreira de Sousa e Adiliana dos Santos Peres.

Resumo

Levando em consideração que empreendedorismo é a capacidade com que a pessoa tem de criar algo inovador e que traga algum valor agregado, percebe-se que a busca por novas percepções de oportunidades de negócio está fazendo com que o mercado exija pessoas cada vez mais competentes e qualificadas no que fazem. Com isso, um futuro profissional de jornalismo, independente em que área irá atuar, desenvolve diversos tipos de competências durante sua vida. A competência empreendedora faz com que, a competitividade no mercado jornalístico cresça, pois os profissionais estão cada vez se destacando por serem mais inovadores, desenvolverem habilidades, a personalidade e agregarem conhecimentos. Dessa maneira, por existir competências empreendedoras que diferenciam entre os alunos, foi realizada uma pesquisa e análise quantitativa, na qual foram identificas, dentre os 10 grupos existentes de acordo com o referencial teórico, quais são as mais frequentes entre alunos de jornalismo.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Competências Empreendedoras; Jornalismo.

Abstract

Considering that entrepreneurship is the ability that a person has to create something innovative and bring some added value, it is clear that the search for new perceptions of business opportunities are making the market increasingly requires people competent and qualified at what they do. With this, a future professional of journalism, regardless which area he will act, develops many types of skills during his lifetime. The entrepreneurial competence makes market competitiveness journalistic grow, because professionals are increasingly standing out by being more innovative; develop skills, personality and aggregate knowledge. Thus, for existing entrepreneurial skills that differentiate among students, a quantitative survey and analysis was conducted, which identifies, between the 10 existing groups according to theoretical framework, which are the most frequent among students of journalism.

Key words: Entrepreneurship; Entrepreneurial Competence; Journalism

1. INTRODUÇÃO

Dolabela (2008) faz algumas observações sobre a “natureza do empreendedorismo” e enfatiza dizendo que os seres humanos essencialmente são empreendedores, e basta desenvolver este dom, para que ele aflore e desenvolva ideias inovadoras em cada indivíduo. O autor diz que não é preciso abrir um novo negócio para ser empreendedor, pois é possível desenvolver dons advindos de perfis empreendedores em qualquer departamento que a pessoa fizer parte, e assim caracteriza empreendimento como um estilo de vida, uma forma de ver o mundo e de se socializar.

O mercado de trabalho vem ficando cada vez mais acirrado, o que requer pessoas com ideias inovadoras, abertas a se adaptarem às novas mudanças e capazes de melhorar a realidade que se encontram, a fim de proporcionar retorno e desempenho que excedam expectativas. Buscam-se pessoas que além de possuir conhecimento técnico para exercer seu trabalho, sejam capazes de se diferenciar dos demais. Assim, as competências empreendedoras se tornam importantes para diferenciação e aumento de vantagem competitiva dos profissionais nas organizações.

Com isso, uma das coisas que são mais valorizadas na escolha de um profissional leva em consideração o destaque de suas competências, ou seja, a intercessão entre conhecimentos, habilidades e atitudes (LE

BOTERF, 2008). O indivíduo com caráter empreendedor pode adquirir suas competências por meio de sua vivência, estudo, e relações com sua rede de contatos.

Assim, foram definidos alguns tipos de competências, não só empreendedoras, como também individuais, coletivas e organizacionais com o intuito de identificar as mais comuns nos estudantes em formação do curso de jornalismo.

Dessa maneira, a abordagem das competências empreendedoras apontadas neste trabalho visa orientar os estudantes, futuros profissionais, da área do Jornalismo, auxiliando na identificação de competências essenciais para o desenvolvimento de atividades empreendedoras e também da carreira profissional. A partir desta análise, o jornalista terá maior conhecimento sobre o assunto, o que auxiliará no seu crescimento profissional no campo de atuação escolhido. A presença desses profissionais no mercado de trabalho pode ser reconhecida pelo número de 115 mil jornalistas registrados no Brasil e há uma tendência forte deste número só aumentar. (MICK, 2012).

Com o mercado cada vez mais aquecido e competitivo, a procura e demanda por profissionais de jornalismo mais qualificados e competentes está aumentando, o que consequentemente faz os futuros profissionais procurar a desenvolver as competências essenciais e específicas nas áreas de atuação, pois são consideradas qualificação mínima exigida pelos clientes, empresa e mercado em si (VILHENA, 2009). Com isso, a procura constante de ampliação do conhecimento e desenvolvimento da competência empreendedora fará o profissional estar mais apito e preparado para sua inserção no mercado de trabalho.

Deste modo, o estudo aborda os tipos de competências individuais, coletivas, organizacionais e principalmente as empreendedoras, que terão uma importância relevante para que o futuro profissional de jornalismo estabeleça relações comuns entre elas e dê ênfase na que melhor satisfaz o campo de atuação escolhido.

O problema de pesquisa desse trabalho estudado nesta pesquisa foi: Quais as competências empreendedoras mais comuns entre os alunos do último ano do curso de Jornalismo?

Os objetivos **GERAIS E ESPECÍFICOS** desse trabalho são:

O geral é: descrever as competências empreendedoras mais comuns entre os alunos do último ano do curso de Jornalismo.

Os específicos são:

- Apontar as competências empreendedoras.
- Apontar as características empreendedoras.
- Conhecer a relação entre as competências empreendedoras e características empreendedoras dos alunos do último ano do curso de Jornalismo

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Jornalismo

A concepção de Jornalismo está sujeita às mudanças culturais, sociais e tecnológicas, de forma que o termo não permanece estático no decorrer do tempo. A atividade jornalística pode variar dependendo da época histórica, do contexto social, da empresa jornalística e do jornalista (FIGUEIREDO, 2009).

Segundo Beltrão (1960) jornalismo consiste na informação de fatos correntes interpretados com periodicidade à sociedade, com a finalidade de transmitir conhecimentos e orientar a opinião pública, de forma a promover o bem comum. Para Traquina (2005) jornalismo é informar as pessoas sobre os últimos acontecimentos da atualidade para que fiquem sabendo o que acontece a seu redor e utilizem o conhecimento gerado para se comunicarem. Para Figueiredo (2009) o jornalismo é uma técnica em que são necessárias regras e procedimentos para transformar informações em notícias compreensíveis por grande

parte da população e uma forma de conhecimento, pois ao selecionar, interpretar e contextualizar os acontecimentos, o jornalista contribui com a organização da realidade, dando-lhe significado.

Para Beltrão (1960) e Traquina (2005), a finalidade do Jornalismo é a de informar o público sobre a realidade sem censura. Segundo Kovach e Rosenstiel (2003) é a de fornecer às pessoas as informações de que necessitam para serem livres, independentes e se autogovernarem, pois as pessoas tem a necessidade de se informar, saber o que acontece ao redor do mundo, conhecer fatos que não se limitem a suas próprias experiências, devido o conhecimento a respeito do que é desconhecido gerar segurança e permitir planejar e administrar suas vidas, além de que a informação permite a interligação entre as pessoas.

Jornalista consiste no profissional de Jornalismo. Segundo o Decreto-Lei nº 972/69 em seu artigo 2º, entende-se por jornalista aquele que exerce habitualmente e remuneradamente as atividades de redação, condensação, titulação, interpretação, correção ou coordenação de matéria a ser divulgada, bem como seu planejamento; organização e administração técnica; comentário ou crônica feito através de qualquer veículo de comunicação; entrevista, inquérito ou reportagem escrita ou falada; planejamento, organização, direção e eventual execução de serviços técnicos de Jornalismo, como os de arquivo; ilustração ou distribuição gráfica de matéria a ser divulgada; ensino de técnicas de Jornalismo; coleta de notícias ou informações e seu posterior preparo para divulgação; revisão de originais de matéria jornalística visando correção redacional e adequação de linguagem; organização e conservação de arquivo jornalístico e pesquisa de dados para elaboração de notícias; execução da distribuição gráfica de texto, fotografia ou ilustração de caráter jornalístico para divulgação e execução de desenhos artísticos ou técnicos de caráter jornalístico para divulgação.

Ser um jornalista exige amplo conhecimento e cultura geral, atenção à atualidade, saber distinguir o que é essencial do que é acessório, capacidade de obter informações de fontes confiáveis, compromisso moral, ético e deontológico, bom relacionamento interpessoal, estar consciente de que não se é detentor de uma verdade universal, ser aberto a críticas, construir a realidade de maneira benigna, dominar o conhecimento em informática e tecnologias da informação e comunicação, saber cultivar fontes de informação, simpatia e comunicabilidade (SIMÃO, 2007).

Para Sousa (2001), um bom jornalista é persistente, curioso, imaginativo e ousado, tendo espírito de iniciativa e capacidade de resolver problemas e de transpor obstáculos. É importante ter relações de companheirismo e camaradagem com outros jornalistas, mesmo em seu local de trabalho, não sendo desleal para com seu jornal e tendo espírito competitivo.

Gradim (2000) considera fundamental que o jornalista possua humildade suficiente para se apagar diante do acontecimento que relata, pois muitas vezes na produção da notícia enfrenta dificuldades e sente emoções que não tem cabimento serem informadas ao leitor, exceto quando auxiliarem na avaliação dessa. A autora também considera que não se pode misturar a opinião do jornalista com os fatos, de forma a não influenciar o público a tirar conclusões.

Segundo Beltrão (1960) os jornalistas possuem as características de vocação, curiosidade comunicativa, fecundidade jornalística, objetividade, discrição e senso estético que os definem como profissionais. A vocação consiste em que se deve ter um dom e um chamado interior que o atraia para a profissão, a curiosidade comunicativa que se deve ter o desejo de se informar mais a respeito de uma informação obtida ou fato testemunhado e a fecundidade jornalística que se deve ter a capacidade de reconhecer fatos e provocá-los. A característica de objetividade consiste que se deve ter apego à verdade e ao realismo e a de discrição que se deve conhecer e ter familiaridade com leis, normas éticas e bons costumes. Por fim, a característica de senso estético consiste em que se deve possuir atitudes e linguagem dignas do profissional de jornalismo e se deve agir de maneira condizente com a situação em que se está inserido.

Os jornalistas podem atuar em diversos veículos de imprensa como jornais, revistas, televisão e rádio. Segundo o Decreto-Lei nº 972/69 em seu artigo 6º, os jornalistas podem desempenhar como empregados profissionais as funções de redator, noticiarista, repórter, repórter de setor, rádio repórter, arquivista-pesquisador, revisor, ilustrador, repórter fotográfico, repórter cinematográfico e diagramador. Também podem ser exercidas as funções de editor, secretário, subsecretário, chefe de reportagem e chefe de revisão.

A profissão de Jornalismo é regulamentada no Brasil pelo Decreto-Lei nº 972, de 17 de outubro de 1969, o qual em seu artigo 4º dispõe que o exercício da profissão requer registro prévio no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), sendo passível de trancamento de registro profissional com aviso prévio o jornalista que, sem motivo legal, deixar de exercer a profissão por mais de 2 anos, podendo revalidar o registro trancado mediante a apresentação de documentos no MTE.

Mick (2012) identificou que em 2010 o Brasil tinha cerca de 115 mil jornalistas registrados profissionalmente, onde aproximadamente 62,7 mil obtiveram registro profissional entre 2000 e 2010, conforme dados fornecidos pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Desses registros, aproximadamente 19.030 (30,96%) é do estado de São Paulo e 18.231 (29,09%) é dos demais estados da região sudeste. Esses registros ainda foram divididos por função, onde 51.660 (82,42%) são jornalistas profissionais, 8.534 (13,62%) são jornalistas liminar e 1.481 (2,36%) são repórteres cinematográfico.

Os pisos salariais da categoria variam de acordo com o estado e são subdivididos de acordo com o veículo de comunicação. Segundo pesquisa da Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ) utilizando de base o ano de 2012, o do estado de Alagoas é o maior do país (R$ 2.437,46), sendo seguido por São Paulo (R$ 2.337,82) e Paraná e Londrina (R$ 2.323,68). O Rio de Janeiro é apontado como o de menor piso salarial, que é de aproximadamente R$ 893,97 (repórter que trabalha por 5 horas).

Segundo Bergamo, Mick e Lima (2013) em relatório da pesquisa Perfil do Jornalista Brasileiro realizado pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com apoio da FENAJ, Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo (SBPJor) e Fórum Nacional de Professores de Jornalismo (FNPJ), dos 2.731 jornalistas participantes de todas as unidades da federação e do exterior, aproximadamente 64% é do sexo feminino. Sobre as características gerais do trabalho foi identificado que 9 em cada 10 (89% do total) tinham formação específica em jornalismo, 59,9% recebiam até 5 salários mínimos e cerca de 43,3% trabalhavam de 5 a 8 horas diárias.

O Brasil é apontado como um dos países em que a liberdade de imprensa se encontra ameaçada, segundo estudo do CPJ feito no ano de 2012, devido o aumento de assassinatos de jornalistas, a falha no combate à impunidade e um padrão de censura judicial, onde empresários, políticos e funcionários públicos entraram com ações judiciais alegando que jornalistas críticos ofenderam sua honra ou invadiram sua privacidade. O país também não apoiou a liberdade de imprensa no cenário global, apoiando esforço liderado pelo Equador para enfraquecer a capacidade da Comissão Interamericana de Direitos Humanos (CIDH) de intervir em casos de abusos sistêmicos ou graves da liberdade de imprensa e participando de um pequeno grupo de países que tentou frustrar um plano da Organização das Nações Unidas (ONU) para melhorar a segurança de jornalistas e combater a impunidade em todo o mundo.

2.2 Empreendedorismo

Com o empreendedorismo se tornando cada vez mais importante, autores começaram a ter mais autoridade nessas áreas, por exemplo, para Dornelas (2012) com o desenvolvimento da economia com a massificação da internet e redes sociais abre espaço para ideias inovadoras, que se bem trabalhadas, com know-how, um capital intelectual motivado repercute em um grande impacto no desenvolvimento de novas empresas dinâmicas que vão quebrar paradigmas e gerar novos empregos para o país. Essas empresas podem gerar um grande capital em um pequeno período de tempo.

Segundo Dornelas (2005) empreendedorismo é algo inato nas pessoas que podem ser influenciadas por fenômenos culturais, hábitos próprios e familiares, porém atualmente esse diferencial pode ser ensinado e compreendido através de literatura sobre o comportamento dos empreendedores bem-sucedidos, a análise de características, comportamentos e estilos de vida em comum, se tornam base para esses estudos. A definição que mais se encaixa é de Hisrich (2007) que diz que empreendedorismo é a capacidade de criar algo inovador com valor agregado, aplicando-se tempo e esforços necessários e assumindo os riscos financeiros e sociais do empreendimento gerando riqueza para as pessoas que assumiram esses riscos.

Dornelas (2005) também analisa que empreendedorismo deve consistir na “percepção de novas oportunidades de negócio independente dos recursos que se apresentam disponíveis ao empreendedor”.

Os estudos feitos por Mello (2010) sobre o tema empreendedorismo segue um mesmo exemplo dos desenvolvidos de Dornelas (2005), considerando que só se foi pesquisar esse assunto mais profundamente há apenas 30 anos com o intuito de descobrir novos meios de incluir a força de trabalho, já que existe um excesso de mão de obra e muitos não conseguem uma colocação nas empresas. Esse excesso de mão de obra criou oportunidade para o empreendedorismo já que as empresas começaram a buscar vantagem competitiva sobre seus concorrentes e isso era necessário se diferenciar, desenvolvendo assim o capital humano dentro da empresa ou buscando no mercado.

2.2.1 Empreendedores

A busca pela definição mais assertiva do ser empreendedor foi se aprimorando com o passar dos anos, para Schumpeter (1949) a definição do empreendedor se dá ao indivíduo que causa uma radical variação na ordem econômica presente através da inovação de produtos e serviços, e no desenvolvimento de novas formas de se administrar e utilizar os recursos tangíveis e intangíveis da empresa. Assim como Degen (1989) em seus estudos também afirma, o empreendedor deve ser dotado de grande competência técnica em relação ao ramo em que pretende operar, além de estar sempre atento aos aspectos variantes no seu próprio e em outros mercados. Como exigência dos clientes, o empreendedor para buscar vantagens competitivas sustentáveis é capaz de desenvolver estratégias utilizando formas pensadas de planejamento e controle sobre o negócio assim diminuindo os riscos, geral do empreendimento, avaliando as oportunidades que lhe forem apresentadas.

Tomando um sentindo mais social do termo, Dolabela (2006) explica que o empreendedor é a força motriz, alguém que reestrutura o padrão, pode ser responsável pelo desenvolvimento não só no sentido financeiro de uma região como também o desenvolvimento da área social, dinamizando o mercado. O empreendedor é um ser social descontente e se utiliza disso para transformar em oportunidades para novas propostas de melhorias para si e a sociedade em geral.

O autor Dornelas (2012) descreve o empreendedor como alguém capaz de visualizar as oportunidades de uma forma diferente e inovadora, ou seja, ao identificar uma oportunidade o empreendedor deve desenvolvê-la, conseguir recursos a fim de transformá-la em um negócio rentável assumindo riscos calculados.

Sintetizando assim o pensamento dos quatro autores compreende-se o empreendedor como alguém com uma grande capacidade de desenvolver oportunidades.

As características desses empreendedores de sucesso se tornam como um modelo para novos que desejam desenvolver tais características, com o grande aumento do investimento na pesquisa desse assunto foi possível desenvolver materiais didáticos. Os estudos de Dolabela (2002) ressaltam que o principal atributo do empreendedor é conseguir reestruturar um mercado econômico existente através da inovação de seus produtos e serviços, ou pela descoberta de se utilizar recursos e matérias de uma forma alternativa e melhor aproveitada.

Já seguindo a mesma linha de raciocínio para a análise dessas características, Dornelas (2012) expõe as particularidades dos empreendedores que obtiveram êxito nos desenvolvimentos de empreendimentos revolucionários, que são: visionárias, sabem tomar decisões, fazem diferença, exploram ao máximo as oportunidades, determinados, dinâmicos, dedicados, otimistas, apaixonados pelo que fazem, independentes, constroem seu próprio destino, ficam ricos, são, líderes, formadores de equipes, fazem networking, organizados, planejam, assumem riscos e criam valor para a sociedade.

O autor se aprofunda mais no desenvolvimento das características do empreendedor afirmando que geralmente estão envolvidas com as inovações tecnológicas, que aumentam e reestruturam o desempenho das operações existentes e criam novas oportunidades. Os empreendedores são capazes de se adaptar rapidamente a mudanças dos padrões sociais conseguindo gerar benefícios que valorizam seus objetivos pessoais além de utilizar de regras políticas em seu favor. Em seu livro ainda é descrito que o empreendedor assume uma posição mais ativa no gerenciamento do seu empreendimento tomando ações rápidas administrando e precavendo e os riscos.

Filion (1999) disserta também sobre as peculiaridades mais importantes dos empreendedores de sucesso, o autor ressalta que esses indivíduos possuem metas e desejos realistas, ou seja, conseguem estabelecer uma visão estratégica próxima da situação vivida os quais vão se empenhar para realizar, utilizam bem o tempo disponível para pensar e direcionar o caminho a ser seguido além de conseguir motivar o capital intelectual disponível as adversidades do mercado.

Para Dornelas (2007), não se consegue dissertar sobre apenas um tipo de empreendedor que se aflora no individuo existem características únicas que se destacam entre eles, levando em consideração família, experiências de vida, aptidões pessoais, que os levam a planejar e idealizar uma oportunidade de negócio ou inovação.

O autor classifica esses empreendedores em oito formas de classificação: Empreendedor Nato: personagens bem sucedidos com um aumento financeiro assombroso criando grandes fortunas, geralmente começam a desenvolver negócios enquanto são novos; O Empreendedor que Aprende (Inesperado): visualiza uma forma de se obter lucro com um próprio negócio e se foca em realizar o que foi planejado no desenvolvimento do negócio; O Empreendedor Serial (Cria Novos Negócios): se motiva pelo acendimento da emoção de um novo negócio, possuem muita desenvoltura no *networking* e desenvolvimento de grupo; O Empreendedor Corporativo: com grande conhecimento das burocracias e programações das empresas as reestruturam e criando novas formas de se pensar e executar antigas tarefas dentro da empresa conseguindo resultados acima das metas esperadas; O Empreendedor Social: não buscam o lucro financeiro e sim o bem estar social, tem uma visão de um desenvolvimento em prol da humanidade não para fins próprios; O Empreendedor por Necessidade: não consegue desenvolver uma fonte fixa de renda, acaba desenvolvendo o próprio negócio afim de cumprir suas obrigações financeiras e pessoais, comumente são empresas que não causam uma grande choque no mercado; O Empreendedor Herdeiro (Sucessão Familiar): assumem os negócios da família, são educados desde cedo com a missão de prosperar com o que foi construído nas outras gerações; e O “Normal” (Planejado): é o empreendedor que por questões pessoais busca desenvolver um novo negócio, porem com o diferencial de esquematizar cada fase do projeto com o objetivo de maximizar sua chance de sucesso.

Isachsen (1996) dissertou sobre os atributos pessoais dos empreendedores a fim de rotulá-los em quatro diferentes categorias: 1) Administrador: são focados nos desenvolvimentos de um planejamento minucioso do empreendimento, executam as tarefas de maneira pensada e detalhada, demonstram um grande empenho com as datas projetadas e metas estabelecidas. 2) Tático: é motivado pela realização pessoal, sentem prazer em estar à frente do negócio, tem habilidade de tomar decisões e desenvolver oportunidades de negócio. 3) Estrategista: caracterizam-se por sua habilidade de projetar tendências e planejamento a longo prazo com estabelecimento de metas, não se sentem realizados com trabalhos rotineiros e sem desafio. 4) Idealista: buscam alcançar uma realização além da própria, e conseguem motivar a equipe ao desenvolvimento de uma ideia ou causa com uma grande habilidade de liderança.

2.3 Competências

Segundo Dutra (2004) o conceito de competência foi exposto pela primeira vez de forma mais estruturada na década de 80 por MacClelland (1973), em busca de testes de inteligência mais efetivos nos processos de escolha de pessoas para as organizações, dando assim suporte a processos de avaliação e desenvolvimento profissional. Nesta década a definição de Boyatzis (1982) também foi predominante, a qual conforme as características de cada cargo da organização haveria comportamentos efetivos esperados dos profissionais.

De acordo com Ruas, Dutra e Fleury (2012), a transição do conceito de qualificação para o de competência foi de fato quando ocorreu a consolidação e a firmação da noção e questão de competência, a qual foi trazida, principalmente por Le Boterf (2007) e Zarifian (2003). As ideias iniciais de ambos os autores ocorreram em meados dos anos 90, quando começou a identificar as capacidades necessárias para cada tipo de tarefa a fim de obter desempenhos cada vez melhores, pois novos elementos como responsabilidade, instabilidade e flexibilidade se incluíram no contexto de trabalho dos profissionais. (RUAS; DUTRA; FLEURY, 2012).

Com o conceito de Le Boterf (2007) sobre competência, além de expor que este ainda está em construção, ele o relaciona e o contrapõe ao de qualificação. Este é considerado um diploma de formação inicial que reconhece capacidades nas pessoas para exercer uma profissão, porém a noção de competência é mais abrangente, ou seja, uma ideia de agregar valor e entrega à organização, com a capacidade de combinar e mobilizar adequadamente os recursos nas situações, a fim de não gerar estoque de conhecimentos e habilidades, como no caso de qualificação. Assim, é através da mistura dos conhecimentos, habilidades e atitudes, que configurará um determinado contexto para a ação empreendedora. (RUAS, 2008)

Complementando as ideias de Ruas (2008), ele também afirma que, antigamente, o conceito de competência podia ser confundido com o de qualificação, pois os dois estão voltados ao desenvolvimento e preparação de capacidades. No entanto, qualificação estava ligada a processos previstos, enquanto a competência predomina em processos com pouca previsão. Segundo Zarifian (2003) o conceito de competência também é definido como algo superior a qualificação, ou seja, pessoas que tenham a capacidade de assumir iniciativas, que sejam responsáveis e reconhecidas por suas atitudes, aquelas que vão além das atividades e tarefas prescritas e que são capazes de dominar e compreender novos assuntos e situações no ambiente de trabalho.

Ainda nos anos 90, Parry (1996) define competência como sendo um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que interferem e se relacionam no desempenho do trabalho de uma pessoa. Assim, essa competência pode ser mensurada quando for comparada aos padrões estabelecidos do cargo e desenvolvida com treinamentos. Complementando as ideias de Parry (1996), segundo Fleury e Fleury (2004), o conceito de competência se relaciona ao fato de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas, assim a competência é utilizada para designar a pessoa qualificada para realizar algo.

Finalmente a partir dos primeiros anos deste século, Ruas, Dutra e Fleury (2012) acreditam que foi o momento em que a competência profissional está sendo cada vez mais valorizada, tanto para a contribuição econômica e social da empresa, quanto para a pessoa em si. O motivo dessa intensificação é a evolução dos processos de desempenho coletivos e individuais como um sistema de mensuração, a qual afirma que as pessoas e grupos estão sendo avaliados pelo que entregam de valor para a organização e não pelo que fazem ou suas capacidades.

Entre os tipos de competências existentes, a competência individual é a mais abordada e discutida entre os autores. Segundo a perspectiva de Ruas (2008), não existe uma definição correta para competência individual, ou seja, é um conceito muito amplo e heterogêneo, sendo todos aceitos. Assim, depende das condições dentro da organização que irá classificar a abordagem de competência individual mais adequada para o ambiente profissional.

Nos entendimentos de Le Boterf (2007), ele considera que este tipo de competência está diretamente relacionado à maneira como o indivíduo expõe sua capacidade e seus conhecimentos em uma determinada situação, ou seja, aquele que possui competência saberá coordenar seus gestos e atitudes nos momentos necessários. Com isso, ele atrela três eixos entre si: a formação pessoal, ou seja, biografia; com a formação educacional e com a experiência profissional.

O autor afirma que o cruzamento desses eixos implica na competência individual que nada mais é do que a junção da formação, com a aprendizagem social e comunicacional, de um saber agir responsável; mobilizando, integrando recursos e transferindo conhecimentos e habilidades em um contexto profissional determinado.

Le Boterf (2007) também explica que a competência individual acontece e é ressaltada quando o indivíduo está em um contexto particular, ou seja, quando não está em um ambiente seguro e de conforto, por exemplo, o familiar, pois o contexto afeta o desempenho e o resultado dos profissionais.

Os conceitos de Dutra (2004) afirmam que, os chamados *inputs*: conhecimentos, habilidades e atitudes são transformados em *outputs*: agregação de valor, ou seja, as pessoas são os agentes que transformam os inputs em competências e valores entregues à organização. Assim, o autor atrela diretamente as competências individuais com competências organizacionais, pois uma tem influência sobre a outra. Portanto, mesmo o profissional saindo da organização, seus conhecimentos permanecem lá dentro de

forma efetiva, com o objetivo de aprimorar os processos e/ou a tecnologia. Além disso, os autores Fleury e Fleury (2004) confirmam que as competências individuais agregam valores à organização e também à própria pessoa, de forma financeira e social, respectivamente.

Com isso, este tipo de competência irá sempre relacionar os conhecimentos, as habilidades e atitudes pessoais e profissionais com a maneira como o indivíduo se porta diante da organização, ou seja, suas responsabilidades e ações que mobilizam capacidades, sob forma de potencial e desempenho, a fim de agregar valor, principalmente, para a organização. (RUAS, 2008).

De um lado, Ruas (2008) descreve a competência coletiva como sendo a junção de atividades da organização, com os elementos da estratégia competitiva (missão, visão, intenção estratégica), com as atividades de cada área e funções, ou seja, funcionais. Assim sendo, ele engloba três competências que fazem parte da competência coletiva: funcionais, individuais e organizacionais.

Do outro lado, Le Boterf (2008), Hansson (2003), Zarifian (2003) e Weick (1995) classificam competência coletiva como sendo um conjunto de indivíduos que fazem parte de uma organização em um âmbito social, ou seja, uma junção das competências individuais em um grupo de trabalho. Assim, cada indivíduo precisa da colaboração e contribuição um do outro, para que haja sinergia e qualidade no trabalho conjunto a fim de realizar uma ação coletiva. (LE BOTERF, 2008).

Na visão de Hansson (2003), as competências coletivas são “a habilidade de um grupo de indivíduos em trabalhar em busca de um objetivo comum”. Ele acredita que são formadas por competências prática e interpessoal, ou seja, advém do conceito de competências individuais, que são as habilidades e interações com o objetivo de realizar uma tarefa. Outra consideração exposta pelo autor é que conforme os componentes executam as tarefas em grupo, cria-se uma base de conhecimentos, a qual é disponível para todos os membros do grupo e assim todos estão aptos a realizar o trabalho, mesmo que não seja a sua função.

Este autor também destaca que existem duas variáveis consideradas essenciais no desenvolvimento da competência coletiva, o tempo e o espaço. O tempo significa a base da experiência, ou seja, quanto maior o tempo de contato com um determinado trabalho, maior será o conhecimento sobre ele; e o espaço significa o momento que ocorre a interação, comunicação, troca de experiências e informações entre os membros do grupo.

Enquanto para Picchiai (2010), a competência coletiva irá criar forma a partir de dois aspectos: lógica interativa e lógica interrelacional. A interativa está relacionada às experiências, conhecimentos e ideias trocadas pelos indivíduos quando ocorre a interação entre eles; e a interrelacional está associada à realização e prática de tarefas que os indivíduos aprenderam com a troca de informações que ocorreu na lógica interativa. No primeiro momento, é discutido o que e qual tarefa será feita e no segundo momento, é discutida a maneira de como essa tarefa será realizada, sendo assim a relação das duas lógicas são essenciais para o desenvolvimento da competência coletiva. (FROHM, 2002)

Além disso, Ruas (2008) afirma que a competência coletiva só irá existir de forma eficiente quando trouxerem vantagem competitiva à organização e consequentemente valor para a mesma e para o próprio indivíduo.

Na visão de Sanchez e Henne (1997), a competência organizacional aborda e associa a gestão estratégica do conhecimento com a aptidão do profissional em coordenar recursos e capacitações, a fim de atingir objetivos específicos da organização e assim criar vantagem competitiva. Estes recursos, segundo Barney (1991) estão divididos em três categorias: físicos – planta, equipamentos, ativos; humanos – treinamento, força de trabalho; e organizacionais – imagem cultura, valor. No entanto, num âmbito mais recente, além dessas categorias, os conhecimentos e habilidades que a organização adquire ao longo do tempo, também são considerados recursos. (MILLS ET AL. 2002).

Analisando o conjunto das competências organizacionais, Fernandes (2004) enfatiza que as competências essenciais são fundamentais para obter os recursos e serviços necessários e diferenciados que o mercado e os clientes esperam, pois se caracterizam como recursos intangíveis, ou seja, difíceis de serem imitados pelos concorrentes.

Atrelado às competências essenciais, as capacitações dinâmicas estão diretamente associadas ao fato que a organização precisa adaptar todas as competências e atividades continuamente ao longo do tempo de acordo com as mudanças do ambiente externo e interno (MILLS ET ALL. 2002). Isso ocorre, pois a formação de competências está diretamente relacionada às estratégias da empresa e consequentemente a competitividade da organização é determinada pela inter-relação das competências organizacionais e a estratégia competitiva. (FLEURY e FLEURY, 2004).

A partir da lógica que as capacitações dinâmicas podem constituir a base de ação estratégica externa da organização, os autores Prahalad e Hamel (1990) desenvolveram um conceito de *core competence (CC)*, o qual é exposto como "um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa". Com isso, a partir de sua difusão, o CC passa a ser principal referência da noção de competência no âmbito organizacional.

De acordo com os autores, para que uma organização constitua um *core competence*, ela deve satisfazer a três critérios: contribuir de forma efetiva para o valor agregado ao produto e serviço oferecido ao cliente; oferecer uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos; e por fim, prorrogar a vantagem da empresa sendo de difícil imitação. Assim, o CC é considerado um tipo específico de competência organizacional que propicia um amplo diferencial competitivo.

2.3.1 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORA

Man e Lau (2000) são considerados autores pioneiros no estudo de competência empreendedora e a definem como tipo de característica que destaca os profissionais através de seus traços de personalidades, habilidades e conhecimentos que são refletidos na atitude de cada um. Estes traços sofrem influência da educação familiar e tradicional e também pelas experiências individuais. (LE BOTERF, 2007)

Partindo do pressuposto que as competências do empreendedor influenciam fortemente a competitividade, Man e Lau (2000) criaram um modelo que consiste em dez tipos de competências empreendedoras, a fim de definir o que é necessário em um profissional empreendedor a fim de obter sucesso:

Busca da oportunidade – etapa chave do processo, identificar e avaliar cenários favoráveis de acordo com os objetivos;

- Relacionamento – habilidades de construir, manter e usar a rede de contatos;
- Conceitual - visão de diferentes ângulos, avaliação de riscos;
- Administrativo e organizador – habilidades e conhecimentos para o desenvolvimento de funções gerenciais, liderança, planejamento, controle;
- Estratégico - avaliação de posicionamento de mercado e associando aos objetivos no negócio, desenvolvimento de oportunidades nos negócios;
- Comprometimento – objetivos de longo prazo em detrimento de ganhos de curto prazo;
- Apoio e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;
- Aprendizagem – constante aumento e atualização de conhecimentos;
- Inovação – adaptar-se facilmente a nova situação, introduzindo novos métodos, serviços, uso de tecnologia.
- Social – além dos clientes, também manter relacionamento de confiança com stakeholders.

Além disso, de acordo com Drucker (1986), há outros elementos importantes que uma administração empreendedora deve se atentar, os riscos. Estes podem ser ambientais, financeiros, políticos, de concorrentes, entre outros; e para um profissional possuir a competência de definir previamente os possíveis riscos e assumi-los, é preciso que ele seja capacitado a superar a influência deles no projeto empreendedor. Para isso, é necessário realizar um plano de negócio e então observar todos os aspectos mercadológicos, financeiros e operacionais, evitando assim riscos desnecessários e perdas financeiras.

Outro autor importante que define deste tipo de competência é Schumpeter (1982), o qual acredita que a força da competência empreendedora além de gerar negócios inovadores e estimular a criatividade, ela possibilita que o indivíduo, através de conhecimentos, atitudes e habilidades, mostre sua visão, suas estratégias e ações de criação de valor para a sociedade. (ANTONELLO, 2005). É através da procura por oportunidades que o empreendedor competente amplia sua rede de contatos, proporcionando novos empregos a sociedade e desenvolve os interesses individuais e da organização (MAMEDE; MOREIRA, 2005, p. 4). Com isso, possuir a competência de empreender faz com que o profissional seja responsável por mudanças sociais e econômicas no mundo (SCHUMPETER, 1982).

Segundo Mamede e Moreira (2005) as ações empreendedoras estão relacionadas às competências, pois desempenham diferentes papéis, tanto associados à competência individual, quanto às práticas administrativas. Isso acontece pelo fato dos profissionais apresentarem senso de identificação de oportunidades, capacidade de gestão, comprometimento, relacionamento em rede, entre outros papéis, já citados acima.

Complementando todos estes conceitos, segundo Vieira et al (2003), o desenvolvimento das competências individuais, coletivas e organizacionais também fazem parte da formação de novos empreendedores e o desenvolvimento delas acontece por meio de aprendizagem formal, informal e incidental, ou seja, educação; articulação; interação com *coach*; práticas e situações repetitivas; feedbacks, entre outras. (CHEETHAM; CHIVERS, 2001).

Em suma, relacionando as competências empreendedoras com o jornalismo, conforme Simão (2007), esta profissão exige estar atento à atualidade, possuir bom relacionamento interpessoal e ser aberto a críticas, tendo consciência de que não se é detentor de uma verdade universal, de modo que pode se observar que esses aspectos são encontrados nas características empreendedoras de busca de oportunidade, relacionamento e conceitual. O jornalismo segundo o autor também exige cultura e conhecimento geral, domínio de conhecimento em TI e informática, o que também tem relação com as competências de aprendizagem e inovação. Por se tratar de uma profissão que lida com a sociedade, a competência empreendedora social também se faz importante. Por fim Gradim (2000) considera que o jornalista não pode misturar sua opinião com os fatos para não influenciar o público a tirar conclusões e não deve informar ao leitor as emoções e dificuldades enfrentadas durante a produção da notícia, de forma que é possível observar relação com a competência empreendedora de apoio e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tipo de pesquisa utilizado nesse trabalho foi o descritivo, que busca descobrir as características de um fenômeno, podendo esse ser uma situação específica, um grupo ou um indivíduo e classificar e ordenar a relação entre as variáveis (RICHARDSON, 2007).

O método de pesquisa utilizado nesse trabalho foi o quantitativo, onde é empregada a quantificação por meio de técnicas estatísticas simples, como média e desvio-padrão e complexas, como coeficiente de correlação e análise de regressão, nas modalidades de coleta de informações e em seu tratamento (RICHARDSON, 2007).

População consiste em um conjunto composto por objetos com atributos comuns que estejam sendo avaliados e amostra é uma parcela finita que representa a população estudada (BRAGA, 2010). Neste trabalho, o universo ou a população correspondem aos jornalistas, enquanto a amostra é composta por alunos dos 7º e 8º semestres do curso de graduação em Jornalismo de universidades paulistanas.

As amostras podem ser divididas em dois grandes grupos, probabilísticas e não probabilísticas. As amostras probabilísticas são escolhidas aleatoriamente, de forma que todos os elementos da população têm a mesma probabilidade de serem escolhidos (SILVA, 2009). No entanto, as amostras não probabilísticas são escolhidas intencionalmente, seguindo critérios específicos (RICHARDSON, 2007). Para este trabalho, foi escolhida a amostra não probabilística, pois seguindo a linha do autor citado a cima, foram escolhidos elementos por determinados critérios, ou seja, futuros profissionais de jornalismo da Universidade

Presbiteriana Mackenzie e da Faculdade Cásper Líbero. De acordo com Richardson (2007), o número de respondentes para uma pesquisa satisfatória para haver segurança ao realizar estudos estatísticos de uma pesquisa quantitativa é muito importante. Com isso, por depender da amplitude do universo e do nível de confiança estabelecidos, o tamanho da amostra escolhida foi de 100 (cem) alunos.

O instrumento de pesquisa utilizado nesse trabalho é o questionário, onde as informações obtidas permitem observar as características de um grupo ou indivíduo e os questionários tem duas funções principais: descrever as características e mensurar determinadas variáveis individuais ou grupais. A descrição das características cumpre diversos objetivos para que se entenda um fenômeno, podendo auxiliar não apenas o pesquisador, como também outros especialistas (RICHARDSON, 2007).

3.1 Análises dos resultados

Os resultados obtidos através dos questionários distribuídos aos alunos foram tabulados em Excel, para melhor ser migrados ao outro programa utilizado, o SPSS Statistics, no qual foram realizadas as análises a fim de responder os objetivos propostos por este trabalho.

Do total da amostra, 65 respondentes são do sexo feminino, enquanto 35 são do sexo masculino. Entre eles, a maioria se encontra na faixa etária de 21 a 26 anos representando 78%. Os alunos pretendem atuar na área do Web jornalismo com 31%, seguido de Jornalismo Impresso com 26% e Telejornalismo com 19%, tendo a maioria com tempo de experiência profissional de 1 ano a 1 ano e 11 meses com 36%.

Na primeira etapa da análise, verificou-se o valor do Kaiser- Meyer- Olkin (KMO), que de acordo com Fávero et al (2009), o KMO é uma estatística comum, que varia entre os valores 0 e 1, a qual analisa a correlação parcial entre as variáveis estudadas em relação ao ajustamento da amostra e a viabilidade da amostra. Quando o KMO é maior que 0,5 indica que os dados são viáveis para prosseguir a análise fatorial e ela pode ser considerada adequada, pois há correlação entre as variáveis.

No momento da primeira rodada das análises com todas as variáveis, o resultado do KMO foi de 0,622. Entretanto, após este teste, foi necessário verificar e analisar os dados da matriz anti-imagem, a qual apresentam valores conhecidos como Measure of Sampling Adequacy (MSA). E, de acordo com Corrar et al (2007), o MSA precisa ser maior que 0,5 para a variável ser considerada adequada e possuir o poder de explicar os fatores. Neste caso, foi percebido que os valores de duas variáveis eram inferiores a 0,5 as quais são: número 20 -“Confortavel_controle_estrategia” e número 13 – “Quebrar_rotina_negocios”. Elas foram retiradas da análise e assim foi feita novamente mais uma rodada. Nesta vez, foi obtido KMO 0,646 e todos os valores da matriz anti-imagem superiores à 0,5, ou seja, a correlação e a explicação dos fatores melhoraram.

Um segundo teste utilizado para explicar a relação das variáveis em relação aos fatores é o de Comunalidade, o qual também apresenta valores desejados ideais. Apesar das duas variáveis retiradas apresentarem um valor a cima do necessário, foi preciso excluí-las pelo valor da matriz anti-imagem. Enquanto que, os outros fatores apresentam valor desejado, tendo 2 variáveis um pouco menor, mas mesmo assim possibilitando a explicação da correlação entre elas.

Segundo modelo dos autores Man e Lau (2000), as competências empreendedoras são classificadas em 10 grupos, sendo elas buscam da oportunidade, relacionamento, conceitual, administrativo e organizador, estratégico, comprometimento, apoio e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, aprendizagem, inovação e social. De acordo com os resultados da Matriz de Componentes Rotativa, as características dos grupos do modelo de competências de Man e Lau (2000), ou seja, as variáveis, foram misturadas, formando assim 6 fatores.

O primeiro fator é composto por 5 variáveis, sendo elas: tomar próprias decisões, poder de persuasão, agir de maneira diferenciada, quebrar rotinas e facilidade em encontrar soluções diferentes. O segundo fator é composto por 4 variáveis: abertura de um novo negócio, concretização das ideias, estipular metas de carreira e persistência. O terceiro fator composto por 3 variáveis é dividido em capacidade de planejar as tarefas, organizar previamente os trabalhos e investimento. O quarto fator é composto pelas variáveis ser ambicioso e buscar amizades por interesse. O quinto fator é representado pela capacidade de lidar com

pressão e flexibilidade à mudança de opinião e o sexto fator relaciona percepção sobre o futuro e ser capaz de gerenciar um negócio.

Ao comparar os 6 fatores obtidos com o modelo de Man e Lau (2000), o qual indicam 10 tipos de competências empreendedoras, foi classificado o fator 1 como competência estratégica, fator 2 como competência de busca de oportunidades, fator 3 como competência de comprometimento, fator 4 como competência de relacionamento, fator 5 como competência de administração e organização e o fator 6 como competência conceitual. Assim, as demais competências de apoio e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, aprendizagem, inovação e social não foram identificadas na análise.

Com a formação de 6 grupos de competências, o total da variância explicada foi de 63,18%, ou seja, um número razoavelmente alto para explicar que há correlação entre todas as variáveis dentro de um determinado grupo. Dessa maneira, percebe-se que, apesar dos autores relacionarem determinadas variáveis e formar 10 grupos de competências específicas, o resultado da pesquisa mostra que na prática elas podem se relacionar e misturar entre si, encontrando e resumindo em 6 principais características empreendedoras nos alunos.

Ao terminar de analisar os dados fatoriais e descrever as competências empreendedoras, foi utilizada a estatística descritiva para obter as médias de cada variável e assim calcular para cada fator. Os resultados estão detalhados abaixo:

Tabela 1 – Tabela de médias do curso de Jornalismo

Fator	Competência	Média
2	Busca de Oportunidades	3,67
1	Estratégica	3,51
5	Administração e Organização	3,49
4	Relacionamento	3,17
3	Comprometimento	3,02
6	Conceitual	3,00

Fonte - Desenvolvido pelos próprios autores

Dessa maneira, é possível perceber que o fator da competência mais comum encontrada nos alunos de Jornalismo é a busca de oportunidades, com 3,67 de média, a qual engloba as variáveis: realização da abertura de um novo negócio, concretização das ideias, estipular metas de carreira e a persistência.

3.2 Conclusões e Recomendações

O presente trabalho procurou responder o problema de pesquisa: quais as competências empreendedoras mais comuns entre os alunos do último ano do curso de Jornalismo. Para isso, teve como objetivo geral: descrever as competências empreendedoras mais comuns entre os alunos do último ano do curso de Jornalismo e objetivos específicos: apontar as competências empreendedoras, apontar as características empreendedoras e conhecer a relação entre as competências empreendedoras e características empreendedoras dos alunos do último ano do curso de Jornalismo.

As competências empreendedoras foram indicadas por meio do estudo feito no referencial teórico, onde foi possível identificar que segundo modelo dos autores Man e Lau (2000) elas se dividem em 10 grupos e são fundamentais para que um profissional empreendedor tenha sucesso em sua carreira: busca de oportunidade, relacionamento, conceitual, administrativo e organizador, estratégico, comprometimento, apoio e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, aprendizagem, inovação e social. Porém, apesar de existir a teoria bem formada e defendida, observou-se que na prática, através da pesquisa quantitativa realizada, os resultados foram diferentes, pois houve a formação de 6 principais fatores com as variáveis se mesclando dos diferentes grupos do modelo de competência.

Dessa maneira, foram identificadas na análise as competências de estratégia, conceitual, comprometimento, relacionamento, administração e organização e busca de oportunidades. A competência que apresentou maior média foi a competência de busca de oportunidades, que pode ser explicada e atrelada a um dos objetivos do curso de Jornalismo. A intenção do curso é formar alunos que desenvolvam capacidades de desenvolver a busca por novas oportunidades no mercado de trabalho, que para obter sucesso, formular um plano de carreira consistente é necessário, juntamente com persistência e foco nas metas e objetivos, para assim conseguir concretizar novas ideias. Com isso eles possam avaliar e assumir riscos, por exemplo, abrindo um novo negócio, ou seja, sendo um empreendedor.

Esse estudo foi realizado com uma amostra de 100 alunos de apenas duas faculdades da cidade de São Paulo, de forma que embora tenha sido possível identificar competências empreendedoras comuns entre esses alunos ele não é capaz de representar os futuros jornalistas em sua totalidade. Dessa maneira, seria interessante realizar o estudo novamente com uma amostra maior de alunos do último ano do curso de Jornalismo. Além disso, houve grande dificuldade de aplicar os questionários, visto que os alunos do último ano têm a grade horária bastante reduzida e isso dificultou o acesso a eles e também o tempo disponível para aplicação do instrumento de coleta de dados foi curto. Assim, a realização desse estudo com mais tempo disponível possibilitaria que se atingisse um número maior de estudantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In:

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. v. 17, n. 1, 1991, p. 99-120

BELTRÃO, Luiz. Iniciação à filosofia do jornalismo. Rio de Janeiro: Livraria Agir Editora, 1960.

BERGAMO, Alexandre; MICK, Jacques; LIMA, Samuel. Quem é o jornalista brasileiro? Perfil da profissão no país; 2012. Disponível em: http://fenaj.org.br/relinstitu/pesquisa_perfil_jornalista_brasileiro.pdf. Acesso em: 24 de abr. de 2013.

BOYATZIZ, Richard E. The competent management: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.

BRAGA, Luis Paulo Vieira. Compreendendo probabilidade e estatística. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. How professionals learn in practice: An investigation of informal learning amongst people working in professions. Journal of European Industrial Training, v. 25, n.5, 2001.

CPJ. 27 Journalists Killed in Brazil since 1992/Motive Confirmed. Disponível em: http://cpj.org/killed/americas/brazil/. Acesso em: 16 de mar. de 2013.

CORRAR, Luiz; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.

DEGEN, R. J. Empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luisa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 14. ed. São Paulo: Cultura, 2002

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa: Uma Idéia, Uma Paixão e um Plano de Negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 30 ed.rev. atual. São Paulo: Cultura, 2006.

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

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso / José Carlos Assis Dornelas. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. – 2 reimpressão

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012 – 2ª reimpressão.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 2. ed. Ver. Atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, P. Inovação e espírito empreendedor (enterpreneuship). São Paulo: Thomson Learning Ltda, 1986.

DUTRA, Joel S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FENAJ. Código de ética dos jornalistas brasileiros. Disponível em: http://www.fenaj.org.br/federacao/cometica/codigo_de_etica_dos_jornalistas_brasileiros.pdf . Acesso em: 25 de mar. de 2013.

FENAJ. Piso salarial. Disponível em: http://www.fenaj.org.br/pisosalarial.php#LON. Acesso em: 16 de mar. de 2013.

FERNANDES, B. H. R. Competências e performance organizacional: um estudo empírico. São Paulo, 2004. 232f Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo.

FIGUEIREDO, Márcia Loureiro Rodrigues de. A (in)definição e a regulação do jornalismo. Coimbra: Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, 2009. 116 p. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2009.

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

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.

FROHM, C. Collective Competence in an Interdisciplinary Project Context. Dissertations from International Graduate School of Management and Industrial Engineering, IMEI. Linkoping, Sweden, 2002.

GRADIM, Anabela. Manual de jornalismo - Estudos em comunicação. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2000.

HANSSON, Henrick. Kolektiv Kompetens: Doctorate Thesis Summary. Gotemborg University. Sweden, 2003.

HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ISACHSEN, O. Joining the Entrepreneurial Elite: Four Styles for Business Success. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 1996.

KOVACH, Bill; ROSENSTIEL, Tom. Elementos do Jornalismo: por que as notícias são como são. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investigadores Portugueses e Brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENANPAD: 2005. ANAIS... Brasília/DF.

MAN, T. W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. Journal of Enterprising Culture, v. 8, n. 3, 2000.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, p. 1-14, Jan. 1973.z

MELLO, Cristiane Marques de et al. Do que estamos falando quando falamos de empreendedorismo no Brasil. Revista de Administração da UNIMEP, Piracicaba, , v.8, n.3, Setembro/Dezembro – 2010. Disponível em: www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/download/244/450>. Acesso em 29 de Abril de 2012.

MICK, Jacques. A expansão do ensino de jornalismo no Brasil e a reconfiguração da categoria profissional (2000-2010). 2012. Trabalho apresentado no I Congresso Internacional de Estudios sobre Periodismo, Santiago, 2012.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. Strategy and performance: competing through competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

PARRY, S.B. The quest for competencies. Training, p. 48-54, July 1996.

PICCHIAI, D. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. Revista da Micro e pequena empresa. FACCAMP: Faculdade Campo Limpo Paulista, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May/June, 1990.

RICHARDSON, Roberto Jarry (Org.). Pesquisa social: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RUAS, R.; DUTRA, J.S.; FLEURY, M. T. L. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2012.

RUAS, Roberto Lima. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SANCHEZ, R.; HENNE, A. A Competence perspective on strategic learning and knowledge management. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

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

SCHUMPETER, J. A. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. Introdução à análise de dados. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

SIMÃO, João. Manual de jornalismo impresso – O informativo. Vila Real: Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro, 2007.

SOUSA, Jorge Pedro. Elementos de jornalismo impresso. Porto: [s.n.], 2001.

TRAQUINA, Nelson. Teorias do Jornalismo: o que os jornalistas devem saber e o público exigir. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2005.

VIEIRA, Adriana Monteiro. Gestão e desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas à tecnologia da informação. Tribunal de Contas da União (TCU), Brasília, 2003.

VILHENA, Bernadette. Brasil: Dinheirama; 2009. Disponível em: <http://dinheirama.com/blog/2009/07/29/competencia-e-sua-importancia-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em 15 de Maio de 2013.

WEICK, Karl. Sensemaking in organizations. California: SAGE, 1995.

ZARIFIAN, Philippe. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Atlas, 2003.

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS ENCONTRADAS EM ESTUDANTES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DE ARQUITETURA E DESIGN

Nelson Destro Fragoso (Mestre), Professor, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo – Brasil – ndfragoso@yahoo.com.br, Claryssa Moeller de Moraes, Edson Esber Saad Filho, Juliana Nogueira Paschoal, Livia Satie Barbosa, Tatiana Blasques dos Santos.

Resumo

As competências empreendedoras são fatores importantes para o sucesso na gestão de um negócio e muitos estudos vêm sendo realizados para entender melhor qual a influência destes aspectos. Para arquitetura e design é crescente o número de profissionais no ramo e nota-se a necessidade de compreender quais são as competências que mais se destacam nestas áreas de atuação. A proposta do trabalho é, por meio de questionários, realizar uma pesquisa quantitativa, de natureza descritiva, para verificar quais são as competências empreendedoras mais presentes nos estudantes do último ano dos cursos de arquitetura e design, relacionando com a teoria de McClelland (1972) que trata de três macro grupos de competências empreendedoras: Planejamento, Poder e Realização. Os resultados obtidos nas análises individuais de cada curso apontaram que para o curso de arquitetura, a competência que mais prevaleceu foi Planejamento, já para design foi Realização e em segundo lugar, ficou a competência Poder.

Palavras-chave: Competências empreendedoras; Empreendedorismo; Arquitetura; Design.

Abstract

Entrepreneurial skills are important to the business success, and many studies have been conducted to better understand the influence of these aspects. For architecture and design is increasing the number of professionals in the field and is remarkable the need to understand what skills that stand out in these areas. The proposed work wants to, through questionnaires, conduct a quantitative descriptive research, to see which are the most entrepreneurial skills presents in students of architecture and design courses in the final year of the graduation, relating to the theory of McClelland (1972) which deals with three groups of entrepreneurial skills: Planning, Power and Achievement. The results obtained in the individual analysis of each course, indicated that for the architecture course , the competence that was most prevalent is Planning , and to the design course is Achievement and, secondly, the Power competence.

Key words: Entrepreneurial Skills; Entrepreneurship; Architecture; Design.

Introdução

O tema Competências e a forte ligação entre empreendedorismo e desenvolvimento profissional se tornou objeto de estudo de muitos autores e pesquisadores. Man e Lau (2000) caracterizam as competências como sendo a conexão entre as características pessoais e profissionais dos indivíduos. O Mercado de Trabalho Competitivo exige, cada vez mais, profissionais que não somente ofereçam habilidades, conhecimentos técnicos e funcionais, mas também competências e desenvolvimentos empreendedores.

Os profissionais devem orientar-se a cumprir obrigações específicas, limitadas, administrar e gerir seu próprio negócio. Sendo assim, este estudo visa identificar padrões de competências empreendedoras encontradas em estudantes que estão finalizando sua formação e logo serão inseridos no Mercado Competitivo e também, como estes podem se sobressair no setor de atuação. Dornelas (2001) afirma que um empreendedor é aquele que consegue identificar oportunidades que muitas vezes outros indivíduos

não são capazes de distingui-las e tão logo, serão estas competências que por diversas vezes trarão um melhor posicionamento no mercado a muitos profissionais.

Nos últimos anos, os prestadores de serviços se confrontam em um cenário cada vez mais competitivo e como muitas outras profissões, as áreas relacionadas à Arquitetura e Design estão engajadas em um setor cada vez mais complexo. Os profissionais destes ramos ganharam destaque e começaram a atuar como agentes qualificados dentro de grandes empresas, atuando como gestores, administradores, e produtores, desenvolvendo as competências necessárias para atuar dentro das exigências deste mercado, segundo site SENAC (2013).

Deste modo, é importante analisar competências empreendedoras existentes em alunos do último ano dos cursos de Arquitetura e Design e estabelecer relações comuns que possam contribuir para melhor inserção no Mercado de Trabalho. O tema escolhido fundamenta-se em ampliação de conhecimentos para a busca de novas fontes de aprendizagem que possam contribuir para melhor desenvolvimento de competências empreendedoras dentro de um cenário competitivo para diversas profissões e carreiras, estabelecendo-se um ponto focal em Arquitetura e Design.

O problema de pesquisa deste trabalho é: Quais as competências empreendedoras predominantes entre os alunos dos cursos de Arquitetura e Design do último ano da Graduação?

Objetivos Geral e Específicos

O objetivo geral deste trabalho busca: Identificar as competências empreendedoras predominantes entre os alunos do último ano de Graduação dos cursos de Arquitetura e Design.

Os objetivos específicos são: Levantar as competências empreendedoras presentes nos alunos do último ano dos cursos de Arquitetura e Design; Verificar e estabelecer uma relação entre as competências empreendedoras predominantes nos alunos do último ano dos cursos de Arquitetura e Design; Descrever as competências empreendedoras nos alunos do último ano dos cursos de Arquitetura e Design.

Referencial Teórico

O referencial teórico estudará as variáveis: arquitetura, design, empreendedorismo e competências, com a finalidade de identificar e descrever conceitos, contribuindo desta forma, para uma melhor evolução na análise de dados e compreensão dos resultados obtidos.

Arquitetura

Segundo Costa (2003), arquitetura é um fator característico e fundamental no processo de criação artístico, sendo determinante na história da arte e acompanhamento da evolução da humanidade. Ao discorrer sobre o tema Costa (2003), apresenta arquitetura como uma construção, que tem o objetivo de organizar e ordenar o espaço para uma finalidade seja ela qual for. Devem-se respeitar os limites físicos, sociais e financeiros da obra, utilizando as melhores técnicas para os materiais empregados. Arquitetura é uma simples construção com toques plásticos.

De acordo com Llera (2006), a arquitetura em sua primeira concepção, é a simples função prática associada à solução de habitação humana mais conveniente, indiferente de sua época ou lugar. Para Pereira (2010), a arquitetura passa da determinação dos limites à fixação pelo território. A ordem, tipo e método são instrumentos de controle, geometria, forma e linguística fazem os estilos arquitetônicos.

Netto (2002), não apresenta uma definição para arquitetura, porém apresenta os três elementos que sustentam a arquitetura: solidez que tem caráter estrutural, comodidade, pois requer um caráter funcional e beleza que está associada a estética, aos toques plásticos já mencionado por Costa (2003). A arquitetura tem como principal elemento o espaço e cabe a ela, organizá-lo e criá-lo.

Meira (1997) define o arquiteto como humanista, na sua maneira de ser e ver. O foco está nas necessidades do homem e do lugar, e é esse o motivo do curso de arquitetura e urbanismo despertar tanto interesse nos jovens. Para os leigos, as atividades de um arquiteto se resumem em fazer projetos, seja de casa, de obra, de sonho ou desinteressante. O autor comenta que a arquitetura está constantemente se atualizando e o urbanismo acelera a evolução da humanidade, desenvolver diferentes atividades entre as possibilidades existentes e o trabalho do arquiteto.

São muitos os caminhos que um profissional de arquitetura pode seguir. O Arquiteto projetista é responsável pelo processo inicial de criação de qualquer construção, pode ainda acompanhar a obra, realizando analises, controle de material e custo. Exerce uma atividade semelhante ao do engenheiro civil, define o site Brasil Profissões (2013).

Paisagista é responsável pela proteção, recuperação e desenvolvimento das áreas naturais. Seu trabalho pode ser para áreas particulares como para áreas públicas. Os principais elementos de trabalho são os recursos naturais, segundo a Associação Brasileira de Arquitetos Paisagistas - ABAP (2013). Os urbanistas trabalham principalmente em instituições públicas, coordenando os espaços físicos regionais, como vias públicas, parques, bairros, entre outros, segundo Guia do Estudante (2013).

Design

Conforme Escorel (2000) o design é um instrumento que desperta novas formas de bem estar associado à divulgação de informações. Segundo Maldonado (1961), design é uma atividade projetual que consiste em dar forma aos objetos que serão produzidos industrialmente. A forma entende-se pelas características exteriores e principalmente pela estrutura e funcionalidade que traz a coerência a um objeto.

Para Kotler e Roberto (1992) o “Design busca associar a satisfação do cliente ao lucro da empresa, combinando e mesclando de maneira inovadora os cinco principais componentes do design: desempenho, qualidade, durabilidade, aparência e custo”. Segundo os autores, amplitude do design não se limita aos produtos, mas abrange sistemas que determinam a imagem da empresa diante do mercado, como o design gráfico, embalagens, publicidade, entre outros.

Hollis (2000) afirma que o Design passou a ser reconhecido como uma profissão a partir do Século XX, em contrapartida, Escorel (2000) acredita que a partir do Século XIX, na Europa, o design começa a tomar forma com o surgimento da necessidade de novos mecanismos que trouxessem um sentido novo aos objetivos já estabelecidos e outros meios de transmitir a informação.

Conforme Escorel (2000) o Brasil é um país onde o design não é incorporado como manifestação cultural e como ferramenta essencial para planejamentos e projetos, a margem das soluções criadas no Brasil costumava ser semelhante às criadas no exterior, mas que já estavam consolidadas no cotidiano. A autora diz que o exterior vive sempre em busca de inovação e que o mercado do Design é vasto para as soluções novas que são produzidas, circulando facilmente entre um público numeroso. Ainda na mesma linha de raciocínio, a autora diz que o Brasil apresentou grande resistência a novas informações e acabou se apegando em experiências já testadas e aceitas, o que resultou num desconhecimento dos recursos da profissão, consequência disto foi à valorização do que se origina nas metrópoles estrangeiras.

Segundo Mozota et al. (2003) o posicionamento antagônico do Design como arte e ciência, é duvidoso, uma vez que o Design é arte e ciência ao mesmo tempo e as técnicas desenvolvidas no Design envolvem a característica lógica, relativo à abordagem científica, e envolvem as dimensões intuitivas e artísticas do trabalho criativo. Complementando o raciocínio, estabelece-se uma ponte entre a arte e ciência, onde os profissionais do ramo veem esses dois domínios como complementos fundamentais. Para finalizar, define que o design é uma atividade de resolução de problemas, um exercício criativo, sistemático e de coordenação, sua gestão também possui as mesmas características.

Empreendedorismo

Ao estudar o tema, é possível observar que o termo empreendedorismo é de difícil definição, e para cada autor, o significado e o emprego da palavra variam. Degen (2009), defini a palavra empreendedorismo, dizendo inicialmente que o termo vem do inglês *entrepreneur*, e esta palavra por sua vez deriva da francesa *entreprendre*, que o significado é a união das palavras reciprocidade e comprador, e a junção das duas palavras gera o significado intermediário. Em contrapartida, Dolabela (2008) cita que o significado da palavra empreendedorismo vem homogeneizado nas ideias que as palavras inovação e iniciativa trazem. "É um termo que implica uma forma de ser, uma concepção do mundo, uma forma de se relacionar". (DOLABELA, 2008, p. 24).

Farah, Cavalcanti, Marcondes (2008) e Dornelas (2001), discorrem sobre o tema, e na mesma linha de raciocínio, enfatizam que os negócios os quais o mundo gira em torno, estão diretamente ligados ao empreendedorismo, e os estudos sobre o tema tem aumentando cada vez mais, já que nacionalmente e internacionalmente o empreendedorismo vem crescendo por causa das diferentes tecnologias, culturas e economias dos países. Para Dornelas (2001) isto instiga as pessoas a adotar diferentes estratégias, e assim, aumentam as chances dos países se desenvolverem, com maiores oportunidades de empregos, novas relações de trabalho e de certa forma, resultam em uma riqueza maior para a sociedade em geral. Para muitos especialistas, "o empreendedorismo é visto como um ramo da administração de empresas, que enfatiza a criação, o desenvolvimento e a gestão de novas organizações" (NETO; FROES, 2002, p. 06).

Para Baron e Shane (2010), a melhor definição para o termo é observar o empreendedorismo como um ramo de atividades que procura entender as transações nos mercados mundiais, a fim de inovar e se diferenciar da concorrência, criando produtos e serviços, os quais agreguem valor a diferentes demandas de mercado, envolvendo a organização e o planejamento dos processos produtivos, tecnologias e das matérias primas utilizadas. Segundo Baron e Shane (2010) é de extrema importância considerar a tecnologia, o ambiente social e os fatores econômicos de onde se originam as oportunidades de negócio, bem como saber as técnicas de negócio e as estruturas jurídicas as quais devem utilizar para ajudar o desenvolvimento.

Empregando um termo diferenciado, Dolabela (2008) faz algumas observações sobre a natureza do empreendedorismo e enfatiza dizendo que os seres humanos essencialmente são empreendedores, e basta você desenvolver este dom, para que ele aflore e desenvolva ideias inovadoras em cada indivíduo. O autor ainda completa dizendo que não é preciso abrir um novo negócio para ser empreendedor; pois é possível desenvolver dons advindos de perfis empreendedores em qualquer departamento que a pessoa fizer parte, porque isto não o determina.

Dolabela (2008) explica que a comunidade é grande influenciadora no processo empreendedor; e enfatiza dizendo que se o ambiente for propício para desenvolver estas características, não haverá apenas um empreendedor, mas sim vários. "A comunidade tem o empreendedor que merece, porque cabe a ela criar o ambiente propício" (DOLABELA, 2008, p.23). E ressalta que não podemos prever qual empreendedor será bem sucedido, pois isso depende de fatores internos e externos de cada indivíduo. Para Dolabela (2008), o estudo do empreendedorismo é extremamente importante para ajudar as pessoas a entender e desenvolver seu potencial empreendedor.

Ao definir o termo empreendedor, Dornelas (2001), diz que o empreendedor é uma pessoa que tem visão suficiente para enxergar uma oportunidade com mais clareza que os outros em sua volta, e desta forma, mobiliza recursos para criar um novo negócio ou um negócio já existente através desta descoberta, desenvolvendo mudanças e transformando o ambiente social e econômico onde vive. Para o autor, aquele que empreende, dispõe de todo tempo para se dedicar naquilo que valoriza, acredita e tem paixão. Dornelas (2001) e Degen (2009) cultivam da mesma ideia de que o empreendedor é aquele que observa os riscos envolvidos no negócio, e que passo a passo e cautelosamente toma decisões pensadas, e se caso algo venha a dar errado, aprende com os deslizes e erros e segue mais forte, para não cometê-los duas vezes. É aquele que está disposto a tudo para desenvolver seu negócio, sempre assumindo riscos os quais já foram pensados e repensados. "Empreendedor é aquele que tem a visão do negócio e não mede esforços para realizar o empreendimento. A sua realização é ver sua ideia concretizada em seu negócio". (DEGEN, 2009, p. 08).

De acordo com o SEBRAE (2013), os empreendedores pessoas visionárias e inovadoras, as quais possuem ideias realistas; são otimistas em relação aos papéis que desenvolvem nas empresas e desta forma, enfrentam obstáculos internos e externos, cheios de práticas e atitudes proativas, podendo se desenvolver em qualquer lugar onde existam pessoas.

Empreendedor, para Hashimoto (2006), não deve ser visto como herói; há um mito envolvendo os empreendedores o qual trata o empreendedor como aquele que enfrenta grandes corporações. Na verdade, a imagem de empreendedor nos remete a uma figura forte, pois possui caráter flexível, criativo e determinado.

Julien (2010) acredita ser algo que venha desde criança, mas não obrigatoriamente será desenvolvido quando adulto. O autor diz que a influência de amigos, família, experiências e vivências faz com que o indivíduo seja afetado nos seus comportamentos. De acordo com o autor, o empreendedor é caracterizado como aquele que aproveita as oportunidades e se modifica, através de vivências e experiências. Possui forte poder de persuasão e convence as pessoas da importância do seu negócio. Com o tempo, detecta mais facilmente as oportunidades de negócio e se aprimorando cada vez mais naquilo que exerce.

Conforme Julien (2010) cita, o espírito empreendedor deve ser renovado, e existem sete pontos a destacar, para que isso venha a ocorrer. “Manter o faro, conservar certa paixão, ter adquirido experiência, poder contar com o apoio constante de pessoas próximas, conservar o espírito de liderança, renovar o senso de iniciativa e, por último, ter certa humildade diante da sorte”. (JULIEN, 2010, p. 127). Ao discutir o perfil dos empreendedores, Dolabela (2008) e Farah, Cavalcanti, Marcondes (2008) dividem a mesma linha de raciocínio e dizem que é necessário reunir os termos know-how tecnológico e o domínio de ferramentas gerenciais para demostrar quais são os aspectos que levam o empreendedor ao sucesso.

Para Salim et al. (2004), o empreendedorismo cresce no indivíduo a partir da visão de que o negócio pode ser conduzido através dos caminhos que o mesmo desejar, quando as pessoas imaginam como seria a vida sendo os próprios tomadores de decisão, ou quando há demissões e surge a oportunidade de empreender, assumindo riscos. O autor diz que o empreendedor deve ter uma real percepção da sua capacidade de executar as tarefas e se possui realmente as competências, habilidades e atitudes para seguir com a sua estratégia. O indivíduo deve ter capacidade de visualizar a situação, ter qualidade em suas relações, ter energia para alcançar metas e ser líder.

Deste modo, Salim et al. (2004) cita as dez atitudes que usualmente estão presentes no indivíduo que empreende, as quais são: assumir riscos, identificar oportunidades, conhecimento, organização, tomar decisões, liderança, dinamismo, independência, otimismo e tino empresarial. Estas atitudes são qualidades que são comuns a eles. Diferentemente de Salim et al. (2004), Britto e Wever (2003) citam outras qualidades as quais podem caracterizar o empreendedor: criatividade e inovação, habilidades ao aplicar esta criatividade, força de vontade e fé, foco na geração de valor e correr riscos.

Para Maximiano (2012) existem traços de personalidade os quais podemos traçar para identificar os empreendedores, como criatividade e capacidade de implementação, disposição para assumir riscos, perseverança e otimismo e senso de independência. De acordo com Britto e Wever (2003) o processo de empreender reúne atividades, funções e ações as quais estão ligadas a detecção de oportunidades, e a união dos conceitos em uma única organização a qual atenda todos.

Segundo uma pesquisa realizada pelo Instituto Empreender Endeavor (2013), existem nove perfis de empreendedores no Brasil, os quais são chamados de desbravador, empolgado, provedor, apaixonado, independente, arrojado, pragmático, lutador. Estes perfis sustentam distintas características, atitudes e expectativas, as quais diferenciam cada indivíduo que hoje faz parte do cenário empreendedor brasileiro. Ainda é ressaltada a importância de trabalhar nos déficits que o país ainda sofre, como gerir pessoas, fluxos de caixa e como administrar um negócio. Para a pesquisa realizada pelo GEM (2011), existem algumas características que são mais notadas nos empreendedores como motivação, gênero, faixa etária, renda e escolaridade, e desta forma, e estes atributos mostram que no Brasil o empreendedorismo encontra-se em desenvolvimento e que existem alguns tipos predominantes, mas todos são validos.

Competências

Para Andrade e Soares (2010), a palavra e seu conceito, surgiram no fim na idade média. O termo era apenas jurídico, ou seja, se referia o quanto a corte, tribunal ou individuo eram capazes de realizar de forma correta um julgamento sobre pessoas e situações.

De acordo com Fleury e Fleury (2001) a origem da palavra surgiu por um pesquisador chamado McClellan, ele que deu início as pesquisas e estudos para compor o significado de competência, pois trabalhava para o governo americano onde era responsável por recrutar pessoas e começou a usar esse "termo" para realizar seu trabalho, criando um critério de seleção. Através de pesquisas realizadas, começou a perceber que as pessoas possuíam habilidades, atitudes e aptidões para realizar certas tarefas que outras pessoas não possuíam.

Fernandes (2006), diz que a palavra competência sugere uma qualidade. Pessoas competentes são aquelas que estão aptas a realizar alguma ação de forma eficiente. O autor continua dizendo que o conceito dessa palavra pode ser formado por um grupo: conhecimento, habilidades e atitudes, que quando "usados" juntos, podem fazer com que o indivíduo atinja um alto grau de desempenho, utilizando tanto de sua inteligência quanto de características de sua personalidade.

Já para Dutra (2008), a palavra competência, significa um recurso essencial para a empresa, que pode ser encontrada em seu próprio capital humano e é fundamental, porque, quando explorada, pode gerar vantagem competitiva para a organização. O autor ainda comenta que uma pessoa consegue ser competente quando consegue mobilizar seus conhecimentos, habilidades, ter atitudes para enfrentar situações nunca vivenciadas antes e agir de forma mais pertinente e eficiente possível, para obter sucesso nas suas tomadas de decisão. Para Fernandes (2006), toda a competência é um conjunto de capacidades, que só cria "forma" e é posta em prática, quando precisa ser utilizada por um indivíduo para enfrentar uma situação específica.

Para Prahalad e Hamel (1995, apud MEDEIROS, 2005), há duas formas de classificar competências: Técnicas e Comportamentais. Para os autores, o primeiro grupo está relacionado às habilidades desprendidas de um indivíduo para a realização de uma tarefa e podem ser nomeadas como ações práticas, tais como comportamento e atitudes, que são mobilizadas para atingir um objetivo. O segundo grupo, reúne aspectos psicológicos que são essenciais para as pessoas enquanto estão realizando esse tipo de tarefa. Os autores continuam dizendo que as competências técnicas vêm de grupo de pessoas ou um indivíduo que tem domínio sobre certo assunto específico.

Com o foco no ambiente corporativo, Dutra (2008), classifica esse termo sob seu ponto de vista: 1º- Competências Diferenciais: são responsáveis pela criação da vantagem competitiva da organização e ajudam a dar um norte para o cumprimento de sua missão. 2º- Competências Essenciais: são essenciais para a criação de situações que levarão a empresa ao sucesso, sendo que essas características organizacionais devem ser percebidas por seus clientes. 3º- Competências Básicas: são as responsáveis para manter o funcionamento da empresa.

Fleury e Fleury (2004, apud MEDEIROS, 2005) complementam o conceito de competências essenciais dizendo que estas estão espalhadas pelos diversos recursos da empresa e quando reunidas conseguem trazer inovação para seus clientes. Fernandes (2006) diz que as empresas precisam acompanhar as mudanças constantes no mercado e mudarem à medida que o cenário mercadológico se transforma. Para isso a organização deve ser dotada de competências básicas e conseguir acompanhar de forma eficiente esse dinamismo. Dutra, Fleury e Ruas (2012) analisam as competências básicas como sendo aquelas que não criam nenhum diferencial a organização, apenas são competências que qualquer empresa precisa ter para garantir sua sobrevivência.

Competências Empreendedoras

De acordo com Carland e Carland (1996) o empreendedor pode apresentar quatro traços marcantes e estes elementos determinarão se o indivíduo é um microempreendedor, um empreendedor ou um macro empreendedor. Os microempreendedores são pessoas que criam um negócio que nunca crescerá, mas que

acabam se tornando referência no seu segmento e acabam vendo seu negócio como fonte de renda suficiente para estar com a família e amigos. Já os empreendedores são os indivíduos que buscam melhorar os seus produtos, serviços e/ou processos existentes, ao invés de fazer algo novo, já que implementar melhorias representa menos risco do que criar novos processos. Os macros empreendedores são aqueles que dão importância para o reconhecimento social e também para a riqueza, procurando tornarem-se líderes em seu setor. (STEWART et. al, 2003).

As características empreendedoras descritas por Carland e Carland (1996) são: Traços de Personalidade: é a necessidade de realização e criatividade, que segundo McClelland (1972) e Stewart et al. (2003) pode ser observada como uma motivação social, pois ao buscar realização o indivíduo estará disposto a completar tarefas que exigem maiores esforços, buscando alcançar excelência ou manter altos níveis de desempenho; Propensão à inovação: é a busca do empreendedor por criar algo novo; Propensão ao risco: já que o risco faz parte de qualquer negócio e para o empreendedor não existe perder e sim não avaliar o ambiente corretamente, pois quando um ambiente é bem avaliado a chance do negócio não dar certo é parte do planejamento; Ter postura estratégica: é preciso se planejar sempre, entender muito bem seu mundo de negócios e o que ocorre nele, estando sempre preparado para enfrentar os diferentes cenários.

Para McClleland (1972), existem três conjuntos para a divisão dos comportamentos empreendedores, sendo eles realização, planejamento e poder. Para cada conjunto, o autor estipula competências que se enquadram nesses grupos, criando então as competências empreendedoras.

De acordo com o autor, no conjunto de realização, os traços marcantes são: iniciativa e busca de oportunidades, onde o indivíduo aproveita as oportunidades para abrir um negócio; persistência, pois enfrentam desafios e não desistem ao se deparar com obstáculos; correr riscos calculados, onde os indivíduos analisam e calculam os riscos envolvidos, observando e avaliando as chances de sucesso e fracasso; exigência de qualidade e eficiência, pois buscam excelência e comprometimento, que é caracterizado pela dedicação pessoal para finalizar tarefas, buscando sempre a satisfação dos clientes.

Já no conjunto de planejamento, as características marcantes são: procura de informações, onde os sujeitos buscam se atualizar constantemente com informações consistentes sobre o mercado; estabelecimento de metas, fixando objetivos claros e determinados, buscando sempre os melhores resultados possíveis; planejamento e monitoramento sistemático, onde estipulam prazos para as suas tarefas, fazendo de tudo para alcançá-los.

No conjunto de poder, os traços são: independência e autoconfiança, onde o indivíduo procura autonomia, já que confiam em si e buscam soluções para eliminar problemas; persuasão e rede de contatos, que é uma característica marcante em indivíduos que influenciam e persuadem pessoas, tentando sempre desenvolver e manter relações com pessoas que acreditam em suas ideias.

McClelland (1998) aborda dez competências empreendedoras, classificando-as como principais particularidades de um indivíduo empreendedor, sendo: Concentração: capacidade de se manter concentrado em determinada tarefa que requer maior foco e atenção; Organização: habilidade de colocar em prática todos os objetivos que foram estipulados anteriormente; Iniciativa: disposição de procurar oportunidades, a fim de dar o primeiro passo para iniciar alguma coisa; Coragem: ação que possibilita o empreendedor se expor em situações que, normalmente, outros indivíduos evitariam, fazendo com que o mesmo possa assumir riscos; Persistência: é a insistência em persistir em um objetivo, mesmo sempre difícil de alcançar; Curiosidade: aptidão para se manter atento a informações úteis para o sucesso e crescimento do negócio; Superação: buscar sempre o melhor, o mais eficiente, mais rápido, do jeito mais barato e rápido de se realizar; Persuasão: capacidade de convencer os outros; Comprometimento: tendência de cumprir aquilo que foi estipulado e combinado, mesmo que isso implique aumentar o trabalho; e Autoconfiança: propensão em acreditar em si e em suas próprias decisões.

Segundo Man e Lau (2000) para as competências empreendedoras, devem ser levadas em consideração as experiências dos sujeitos, os aspectos demográficos, a educação e a história vivida pelo indivíduo. Por outro lado, Mello et al. (2007) argumenta que as competências relacionadas a aspectos empreendedores devem ajudar a entender os aspectos que criam valor na relação entre os grupos internos e externos às empresas, de tal forma que ajuda no entendimento da oportunidade, capacidade de relacionamento eficaz,

conhecimento conceitual, capacidade de gestão, posicionamento e comprometimento com interesses individuais e da empresa.

Tais competências são apresentadas e conceituadas por Man e Lau (2000) que categorizam o comportamento empreendedor em categorias: Competência de Oportunidade: Segundo Mello et al (2007), esta competência é marcante para os indivíduos empreendedores que tem a capacidade de identificar cenários favoráveis para uma nova ideia, sendo aptos a avaliar a viabilidade do projetos e o cenário do mercado atual; Competências de Relacionamento: Para Brush et al (2002) esta competência pode ser caracterizada pela capacidade de criação de uma imagem de confiança, forte, com boa reputação, prestigio e reconhecimento junto aos parceiros potenciais e efetivos; e Competências Conceituais: de acordo com Man e Lau (2000) tais competências são características importantes para os empreendedores, pois ajudam facilmente a detectar oportunidades; Competências Gerenciais: Para Man e Lau (2000), estas competências estão fortemente associadas às etapas de distribuição e captação de recursos, sendo estes físicos, tecnológicos e financeiros; Competência de Visão de Mercado: Segundo Mello et al (2007), faz parte destas competências a capacidade de seleção e realização das estratégias, a fim de prever no curto e médio prazo os cenário; Competência de Comprometimento: Man e Lau (2000) comentam que o empreendedor deve se dedicar a empresa, sendo esta dedicação àquela que é demonstrada por meio de devoção ao trabalho e vontade de chegar aos objetivos determinados. Mesmo que a empresa esteja beirando um caso de insucesso, é necessário se manter dedicado, para poder refazer a sua estratégia e recomeçar do zero.

De acordo com Ruas, Antonello e Boff (2005, apud PAIVA, FERREIRA E MORAES, 2009) as pessoas já nascem empreendedoras, porém para que essa virtude se desenvolva, os empreendedores precisam passar por um processo de desenvolvimento dessas competências, que podem ser tanto de nível individual, organizacional ou grupal. Os autores caracterizam competências empreendedoras como sendo a habilidade de reunir essas características, que são comuns a quase todos os empreendedores, e aplica-las ao empreendimento em questão, ou em algum objetivo, resultado que se pretende alcançar.

Segundo Costa, Barros e Martins (2008) as empresas precisam que faça parte do seu capital humano, pessoas empreendedoras, pois estas são essenciais para as organizações atuais. De acordo com os autores, esse assunto vem sendo muito discutido na sociedade contemporânea, aonde a mudança no cenário atual vem sendo constantes e as organizações precisam ter flexibilidade e rapidez para acompanha-las e assim garantir sua sobrevivência no cenário mundial dos negócios. Os autores tentam agrupar competências semelhantes que os empreendedores possuem, podendo então traçar um padrão fixo de características dos mesmos, que de acordo com eles são na maioria das vezes, quase sempre as mesmas: experiências em negócios, visionários, agem pela intuição, assumem riscos, são sonhadores e realistas, costumam ser líderes, controlam os comportamentos das pessoas ao seu redor, criam e aprendem as coisas traçando seus próprios padrões, entre outros.

Já para Salazar e Oliveira (2003) as competências empreendedoras podem ser entendidas como algo que destaca um indivíduo entre os outros, trazendo como consequência uma diferenciação para os negócios, algo novo, nunca visto ou idealizado antes, acompanhados de estratégias de gestão empresarial.

Na visão de Medeiros (2013), o tema empreendedorismo vendo sendo muito discutido nos dias atuais e trata de um assunto muito importante. Isso nada mais é consequência do cenário econômico e social atual em que as empresas estão inseridas, pois a competição entre as organizações está cada dia mais acirrada e somente aquela que proporcionar o serviço/produto mais eficiente, atual, de melhor qualidade ou com o melhor custo/benefício permanecerá na competição. Por isso o autor diz que ser empreendedor nos dias de hoje é importante, o mercado já está supersaturado com produtos e serviços dos mais diversos tipos e acaba se tornando muito instável, pois quando surge alguma novidade toda a atenção da sociedade se volta para a mesma. É ai que entra o papel do empreendedor, garantir a novidade e inovação nas organizações para que estas continuem sendo atrativas e competitivas.

Para Lopes (2010), as competências essenciais para o indivíduo ter sucesso profissional são em primeiro lugar as competências pessoais, aquelas que são características únicas do indivíduo, como por exemplo, criatividade, persistência e compromisso, essas não podem ser aprendidas ou o ser humano tem ou simplesmente não tem. Esse primeiro conjunto de competências são responsáveis pelo processo de criação da empresa. A próxima etapa é desenvolver o segundo conjunto, que são características que podem ser

adquiridas ao longo da vida ou como resultado de experiências, que são segundo a autora, eficiência, eficácia e a viabilidade, estas serão responsáveis para manter o funcionamento da organização. Esses dois conjuntos são elementos-chave para o empreendedor obter sucesso empresarial.

O empreendedor deve possuir habilidades de saber identificar oportunidades que aparecem ao seu redor e deve ter atitude para reunir pessoas, recursos financeiros e conhecimento em prol do seu objetivo traçado. O empreendedor deve reunir três fatores: 1°- Criar algo novo, algo nunca visto antes, algo inovador e a partir daí saber aproveitar as oportunidades para desenvolver essa ideia; 2°-Mobilizar todos os tipos de recursos para conseguir fazer com que essa nova ideia tenha condições de entrar no mercado; e 3°- Fazer um posicionamento eficiente, saber escolher o público que se pretende atingir e agregar valor ao produto/ serviço de tal forma, que os consumidores fiquem dispostas a pagar por ele. (LOPES, 2010)

Para identificar um empreendedor, Lopes (2010) reúne vinte e duas competências e traços pessoais que são essenciais para determinar o perfil da pessoa empreendedora: motivação para o sucesso, preocupação relativa a ordem e a qualidade, iniciativa, pesquisa de informação, capacidade para trabalhar, tomar decisões, capacidade diretiva, saber trabalhar em equipe, criar vínculos positivos e sinérgicos com os pares de trabalho, estratégia, visão do futuro, autocontrole, autoconfiança, adaptação, persistência, raciocínio analítico, competência técnica, criatividade e inovação, ser líder, estabelecer relações amigáveis, orientação para o serviço a clientes e compreensão interpessoal. Mas a autora, prossegue, dizendo que seria quase impossível alguém dispor de todas essas competências de uma vez só, então, torna-se necessário lembrar que o empreendedor pode não possuir todas essas características, mas sentirá necessidade com o tempo de melhorar alguma delas ou tentar adquiri-las, através de busca por informações externas, formação e adesão de conhecimento.

As competências coletivas são aquelas desenvolvidas por um grupo de indivíduos que juntos, buscam um objetivo em comum. Para que se crie competências coletivas o grupo precisa estar em sintonia, compartilhando os mesmo interesses e ideias e que estas determinem a direção de suas ações para conseguir atingir metas e objetivos. (FERNANDES, 2006). Segundo Dutra (2008), as competências coletivas só irão existir e se tornarem eficientes, quando as mesmas gerarem valor para a organização, para o indivíduo e ainda quando trouxerem vantagem competitiva para a empresa. As competências coletivas nascem quando pessoas de um mesmo grupo, equipe ou time, conseguem ter como base uma visão compartilhada de um objetivo a ser atingido e que haja sinergia entre os membros para que juntos possam, em busca de um objetivo comum, conseguir atingir os “desafios” que lhes foram concedidos.

Para Zarifian (2003) competências coletivas são àquelas exercidas e apresentadas pelos gestores. Os gestores que apresentarem esse tipo de competência conseguem tornar a organização mais competitiva, trazendo resultados mais consistentes e como consequência mais valor à organização.

Procedimentos Metodológicos

O tipo de pesquisa utilizado no Artigo foi Descritivo, pois segundo Gil (2008), um dos seus principais objetivos é descrever as características de uma população ou fenômeno com a intenção de inter-relacionar variáveis, utilizando questionários e observâncias sistêmicas como ferramentas de coleta de dados.

O método de pesquisa utilizado no estudo foi Quantitativo, a ferramenta que segundo Reis (2008) é indicada para quantificar os dados que serão coletados, transformando-os em números, o que pode evitar desvios e melhorar na compreensão dos resultados. Os dados coletados foram analisados através da Análise Fatorial que segundo Fávero et al. (2009), este estudo estatístico consiste em observar a inter-relação de variáveis obtendo fatores comuns, o que permite simplificar a análise de dados de maneira simplificada.

O objeto de estudo visa estabelecer padrões em estudantes dos cursos de Arquitetura e Design, e por este motivo, foi selecionada uma amostra de 200 alunos. Por meio deste plano amostral, pretendeu-se estudar padrões de competências empreendedoras predominantes existentes na amostra, que possam ser identificadas no geral, para a maioria dos estudantes de Arquitetura e Design.

Análise dos resultados

Os resultados obtidos através da aplicação dos questionários nos alunos do último ano de Arquitetura e Design foram tabulados no Microsoft Office Excel e transferidos para o programa SPSS. A análise inicial foi feita através de análise simples das características pessoais dos respondentes, em que os dados obtidos foram separados por curso, identificando 50,75% de respondentes do curso de Arquitetura e 49,25% do curso de Design.

No curso de Arquitetura, 77,46% são do gênero feminino e 22,54% são do gênero masculino, enquanto que no curso de Design, 59,59% são do gênero feminino e 40,41% são do gênero masculino. A faixa etária predominante é de 21 a 26 anos para ambos os cursos, porém foi observado que houve uma variação na escolha da área de atuação no mercado em que as mais citadas foram Design gráfico, Arquitetura de interiores e Arquitetura Paisagista, que são área que podem ser atuadas por profissionais de ambos os cursos.

A análise foi separada em duas etapas, em que a primeira consistiu em verificar o KMO, Matriz Anti-Imagem e Comunalidade dos resultados obtidos com alunos do curso de Arquitetura e a segunda em verificar os mesmos itens, porém para o curso de Design.

O teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) é utilizado para explicar e analisar a viabilidade da amostra, em que o sigma maior que 0,5, indica que os dados são viáveis para prosseguir com a análise. (CORRAR; PAULO; FILHO, 2007).

Após realizar o teste KMO de ambas as amostras, verificou-se os dados na Matriz Anti-Imagem, que segundo Fávero et al. (2009), é utilizada para verificar se há necessidade de exclusão alguma variável, por possuir pouca correlação com as demais variáveis, seja para mais ou para menos. Com a confirmação da viabilidade dos dados da amostra, aplicou-se a rotação dos fatores (*Rotated Component Matrix*), que segundo Corrar, Paulo e Filho (2007), serve para identificar as variáveis que compõem cada indicador de forma precisa.

No banco de dados referente aos alunos de arquitetura, o KMO obtido foi considerado viável para prosseguir com a análise, uma vez que seu valor superou o grau mínimo de 0,5. Posteriormente, analisou-se a Matriz Anti-Imagem e com os resultados obtidos, e optou-se por retirar duas variáveis, sendo elas: “Nunca mudaria de país em busca de novas oportunidades” e “Busco amizades que possam me favorecer profissionalmente”, pois seus valores na Matriz estavam abaixo de 0,5, ou seja, possuía correlação baixa com as outras variáveis. Com a exclusão destas, houve um aumento do KMO, resultando em um valor final de 0,619.

Após a verificação da viabilidade da amostra e das variáveis, aplicou-se a rotação dos fatores (*Rotated Component Matrix*) e ao realizar as análises para os alunos do curso de Arquitetura, foi possível identificar o agrupamento das questões em sete fatores, e a partir destes dados, foi realizado um estudo teórico para que os fatores identificados na estatística fossem classificados de acordo com as competências listadas por McClleland (1972).

Segundo referencial teórico de McClleland (1972), o autor classifica competências empreendedoras em três macros grupos, sendo: Realização, Planejamento e Poder. Cada macro grupo possui as competências empreendedoras que os definem. No Quadro 1, pode-se ver a relação dos macro grupos com as respectivas competências:

Quadro 1 – Classificação das Competências Empreendedoras

Realização	**Iniciativa e Busca de novas oportunidade**
	Persistência
	Correr riscos calculados
	Exigência de qualidade e eficiência
	Comprometimento
Planejamento	**Procura de informações**
	Estabelecimento de metas
	Planejamento e monitoramento sistemáticos
Poder	**Independência e autoconfiança**
	Persuasão e Rede de contatos

Fonte - McClleland (1972)

Um estudo foi realizado individualmente para cada questão e a partir da classificação realizada, identificou-se um macro competência para cada fator, sendo que o primeiro, terceiro e o sétimo foram classificados como Realização, o segundo e o sexto fator sendo Planejamento, enquanto o Poder foi encontrado somente no quarto fator. Foi identificada uma nova competência para o quinto fator, denominada como ambição, em que suas variáveis são "Prefiro investir meu dinheiro em ações, do que deixar meu dinheiro na caderneta de poupança" e "Ser rico e ter poder são metas que todos devemos perseguir".

Após analisar os dados e definir competências, as médias de cada variável foram obtidas através da Tabela *Descriptive Statistics*, e calculadas para cada fator, resultando na classificação abaixo:

Quadro 2 – Tabela de médias do curso de Arquitetura

Fator	*Competência*	*Média*
2	*Planejamento*	*4,01*
3	*Realização*	*3,94*
7	*Realização*	*3,67*
4	*Poder*	*3,46*
1	*Realização*	*3,36*
6	*Planejamento*	*2,97*
5	*Ambição*	*2,64*

Fonte - Desenvolvido pelos próprios autores

É possível perceber que a competência mais comum encontrada nos alunos de Arquitetura foi a de Planejamento, que no estudo anterior citado, engloba a procura de informações e Planejamento e monitoramento sistemáticos.

Para a análise do banco de dados de Design, primeiramente verificou-se a viabilidade da amostra através do KMO, e o valor obtido foi de 0,705, provando que a amostra estava validada para o prosseguimento da análise, uma vez que o KMO estava acima de 0,5. Após realizar o teste do KMO, analisou-se a Matriz Anti Imagem, e a variável "Não faço meus trabalhos na véspera da entrega, pois pode acontecer algum imprevisto" teve seu valor abaixo de 0,5 e optou-se em retirar esta variável da análise, para não distorcer os resultados.

A rotação dos fatores *(Rotated Component Matrix)* permitiu verificar o agrupamento das variáveis, e suas cargas fatoriais. Foram seis os fatores que se formaram e de acordo com a classificação de McClleland (1972) os macros grupos de competências empreendedoras - Planejamento, Poder e Realização – foram encontradas nos estudantes de design porém de maneira distinta a Arquitetura. A distribuição ocorreu da seguinte forma: os dois primeiros fatores são competências relacionadas a poder, o terceiro e o quarto fator estão associados a competências de realização e os dois últimos fatores representam competências de planejamento.

Na finalização da análise, a mesma tabela classificada para Arquitetura foi obtida para o curso de Design, conforme descrita abaixo:

Quadro 3 – Tabela de médias do curso de Design

Fator	*Competência*	*Média*
3	*Realização*	*3,58*
1	*Poder*	*3,42*
2	*Poder*	*3,39*
5	*Planejamento*	*3,32*
6	*Planejamento*	*3,31*
4	*Realização*	*2,94*

Fonte - Desenvolvido pelos próprios autores

No curso de Design, a classificação de competências distinta ao curso Arquitetura também foi observado na predominância das competências, em que a competência de Realização é a mais comum encontrada nos estudantes, sendo que a competência Poder é a segunda predominante.

Os cursos analisados resultaram em comportamentos distintos em resultados, em que ao realizar uma comparação geral entre competências, foi possível observar que as três principais competências descritas por McClelland (1972) como importantes para o indivíduo empreendedor foram encontradas em ambos os cursos, porém no curso de Arquitetura, foi identificada uma nova competência, denominada ambição. No curso de Design, a classificação da predominância foi distinta ao curso de Arquitetura, pois a realização e o poder foram predominantes, enquanto que no curso de Arquitetura, o Planejamento está em evidência e classificado como sendo mais comum nos alunos analisados.

Conclusão

O objetivo geral do Estudo foi identificar Competências empreendedoras comuns encontradas em alunos do último ano dos cursos de Arquitetura e Design em que este consistiu em identificar padrões de comportamento individuais da amostra de estudo para relacionar com as teorias abordadas no Referencial Teórico. As competências empreendedoras foram descritas e analisadas de acordo com diferentes autores e aplicadas em um levantamento de dados para designar competências comuns e predominantes nos alunos entrevistados.

Ambos os cursos analisados são lecionados nos cursos de Arquitetura e Design que embora representem ideologias semelhantes, trazem resultados distintos, permitindo concluir que as competências individuais estão atreladas ao setor de atuação e conhecimento atribuído em todo período acadêmico, pois cada curso possui uma grade curricular e um modelo de formação que estimulam comportamentos e competências específicas para cada curso analisado.

A análise estatística permitiu verificar as competências para ambos os cursos, enquanto que em Arquitetura a competência de Planejamento foi encontrada com predominância, no curso de Design a Realização foi à competência mais presente na amostra estudada. Esta distinção de competências nos cursos pode ser explicada pelos objetivos que a Arquitetura e o Design designam aos profissionais em formação, pois com base no estudo teórico, o Arquiteto organiza e ordena um espaço, o que engloba todo o micro competências encontradas na competência de Planejamento. Já em Design, segundo o embasamento teórico, este é focado no ambiente externo e na satisfação do cliente, ou seja, a competência de realização e poder, para criar ambientes satisfatórios, com qualidade, eficiência, persuasão e rede de contatos.

Limitações do estudo e Recomendações

Durante o desenvolvimento do trabalho foram encontradas algumas dificuldades, dentre elas a limitação à acessibilidade aos alunos dos cursos estudados para aplicação dos questionários, devido à burocracia existente na aplicação de questionários dentro das salas de aula. Após a apuração dos dados, a análise gerou dificuldades, pois o estudo foi realizado em dois cursos distintos, que não podem ser analisados de

maneira conjunta como era previsto inicialmente. Foi necessária uma análise diferenciada, considerando o mesmo modelo de questionário para ambos os cursos, porém com uma análise analítica e teórica que demandou mais tempo do que o previsto.

É recomendável que o modelo de questionário seja reformulado, considerando um embasamento teórico mais amplo, pois algumas questões tiveram duplo sentido aos alunos, ocasionando desvios de interpretação para ambos os cursos. É importante a formulação de questões específicas que possam ser relacionadas às competências empreendedoras de diferentes autores.

Recomenda-se também que este estudo seja realizado de maneira específica para os cursos individualmente para que se colete uma amostra maior para contribuir aos resultados a serem analisados.Com os resultados obtidos, observou-se que seria interessante realizar o mesmo estudo para outros cursos que possuem ideologias e formação distintas para traçar um perfil empreendedor em carreiras distintas.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, G. A. R.; SOARES, A. V.. Gestão por Competências: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto. Trabalho de conclusão de Curso- Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2010.

Associação Brasileira de Arquitetos Paisagistas - ABAP. Disponível em http://www.abap.org.br/profissao.htm. Acesso em 01/05/2013, 10:27.

BARON, R. A.; SHANE, S. A.. Empreendedorismo: Uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

Brasil Profissões. Disponível em http://www.brasilprofissoes.com.br/profissoes/setor-da-economia/servicos/arquiteto. Acesso em 01/05/2013, 12:29.

BRASIL. Lei número 5.194, de 24 de dezembro de 1966. Regula o exercício das profissões de Engenheiro, Arquiteto e Engenheiro Agrônomo. Câmera de Deputados. Disponível em http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5194-24-dezembro-1966-364675-norma-pl.html. Acesso em 26/03/2013, 15:30.

BRITTO, F.; WEVER, L. Empreendedores Brasileiros: Vivendo e aprendendo com grandes nomes. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BRUSH, C.G.; GREENE, P.G.; HART, M.M. Empreendedorismo e construção da base de Recursos. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2002.

CARLAND, J.A.; CARLAND, J.W. The Theoritetical Bases and Dimensionality of the Carland Entrepreneurship Index. In: PROCEEDINGS OF THE RISE CONFERENCE. University of Jyväskylä, Finlândia, 1996.

NETTO, J. T. C.. A construção do sentido na arquitetura. 5.ed. São Paulo: Perspectiva, 2002.

CORRAR, L.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M.. Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, A.M.; BARROS, D.; MARTINS, P. E.. Linguages, relações de poder e o mundo do trabalho: A contrução discursiva do conceito de empreendedorismo. Rio de Janeiro: ANAPAD, 2008.

COSTA, L.. Arquitetura. 2.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

DEGEN, R. J.. O Empreendedor: Empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, F.. O Segredo de Luísa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

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

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R.. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S.. Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas. 2008.

ENDEAVOR. Instituto Empreender Endeavor Brasil. Estratégia de crescimento. Cenário e tendências. As diversas faces do empreendedorismo no Brasil, 2013.

Disponível em http://www.endeavor.org.br/endeavor_mag/estrategia-crescimento/cenarios-e-tendencias/as-diversas-faces-do-empreendedorismo-no-brasil. Acesso em 08/04/2013, 22:30.

ESCOREL, A. L.. O Efeito Multiplicador do Design. São Paulo: Editora Senac, 2000. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=KkDbYCPpgn8C&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=true. Acesso em 21/04/2013, 20:35.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana P. (Org.) Empreendedorismo Estratégico: Criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FÁVERO, L. P. et al. Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões . Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERNANDES, B. H. R.. Competências e Desempenho Organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A.. Construindo o conceito de competência. RAC. edição especial, 2001.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. Estratégias empresariais e formação de competências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo, 2011.

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

Guia do Estudante. Disponível em http://guiadoestudante.abril.com.br/profissoes/ar tes-design/arquitetura-urbanismo-684241.shtml. Acesso em 01/05/2013, 12:56.

HASHIMOTO, M.. Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOLLIS, R.. Design Gráfico – Uma história consisa; tradução Carlos Daudt - São Paulo: Martins Fontes, 2000.

JULIEN, P.A.. Empreendedorismo Regional: e a economia do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2010.

KOTLER, P., ROBERTO, E.L.. *Marketing Social: Estratégias para Alterar o Comportamento Público*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

LLERA, R. R.. Breve história da Arquitetura. Lisboa: Editorial Estampa, 2006.

LOPES, Elvira. Empreendedorismo e Competências empreendedoras: Motivação para o sucesso. Trabalho de conclusão de curso- Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: Pampulha, 2010.

MALDONADO, T.. O problema da educação artística depois da Bauhaus. Rio de Janeiro: Jornal do Brasil, 1961. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=SF_ da%20Bauhaus&f=false. Acesso em 23/04/2013, 10:57.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial compotences of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analyses. Journal of Enterprising Culture, v.8, n.3, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A.. Empreendedorismo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

McCLELLAND, D. C. A Sociedade Competitiva: Realização e Progresso Social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than Intelligence. American Psychologist, 1998.

MELLO, S.C.B. et al. Competências empreendedoras do dirigente de empresa de base tecnológica: um caso empresarial de sucesso. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, 2007.

MOZOTA, B.B.; KLOPSCH, C.; COSTA, F. C. X. Gestão do Design – Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Editora Artmed, 2003. Disponível em: http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id= =mercado+de+design&ots=. Acesso em 05/05/2013, 22:06.

MEDEIROS, A. L.. As 10 competências empreendedoras. São Paulo, 2011. Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-10-competencias-empreendedoras. Acesso em: 10/05/2013

MEDEIROS, I. B. de O. Competências Organizacionais: um estudo de caso de aplicação estratégica em uma pequena empresa. Trabalho de Conclusão de Curso- Universidade Federal de Santa Maria. Rio Grande do Sul: Santa Maria, 2005.

MEIRA, M. E.; SENRA, K. V. (Coord.); HOELZ, E. (Coord.). Arquiteto faz projeto: e também faz.... Rio de janeiro: Federação Nacional dos Arquitetos e Urbanistas, 1997.

NETO M., F. P. de; FROES, C. Empreendedorismo Social: A transição para a sociedade sustentável. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2002.

PAIVA, F.; FERREIRA, F.; MORAES, R. As competências empreendedoras de relacionamentos nos negócios nacionais. 2009. Trabalho de conclusão de curso- Universidade Federal de Pernambuco. Pernambuco: Recife.

PEREIRA, J. R. A.. Introdução à história da Arquitetura. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. Competindo pelo futuro. Trad.: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

REIS, L. G.. Produção de Monografia: da teoria à Prática, 2 ed. Brasília: Senac-DF, 2008.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. H. (org). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALAZAR, G. T; OLIVEIRA, L.. Competências empreendedoras: capacidades diferenciadoras e estratégias financeiras. Florianópolis/SC, 2003.

SALIM, C. S. et. al.. Administração Empreendedora: teoria e prática usando estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Desenvolvimento territorial. O que é. – São Paulo: 2013. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/customizado/desenvolvimento-territorial/o-que-e/empreendedorismo. Acesso em 08/04/2013, 21:22.

SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Disponível em: http://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=DYNAMIC,oracle.br.dataservers.CourseDataServer,selectCourse&course=3571&template=395.dwt&unit=NONE&testeira=473. Acesso em 01/05/2013, 13:13.

STEWART, W.; et al. Entrepreneurial dispositions and goal orientations: a comparative exploration of United States and Russian entrepreneurs. Journal of Small Business Management, v. 41, n. 1, 2003.

ZARIFIAN, P.. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2003.

CONSOLIDACIÓN DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA - SEDE MANIZALES

Luz Arabany Ramírez Castañeda – Ph.D. en Sostenibilidad, Tecnología y Humanismo

Diana María Cárdenas Aguirre – Ph.D. en Ingeniería Industrial

Resumen

Esta ponencia presenta, a través de una revisión cronológica de documentos institucionales, las acciones realizadas en la Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales, durante 25 años y que han permitido el surgimiento y consolidación de un ecosistema emprendedor, con actividades de docencia, investigación y proyección a la comunidad. Este ecosistema es un referente para diferentes iniciativas del orden regional y nacional en el tema de emprendimiento empresarial.

Palabras clave: emprendimiento, ecosistema emprendedor, formación de emprendedores, investigación en emprendimiento, emprendimiento y proyección universitaria

ABSTRACT

This paper shows, based in a chronological review of institutional documents, the activities of the National University of Colombia – Branch Manizales, during twenty five years, in order to consolidate an entrepreneurial ecosystem (education, research and community outreach projects). Now, this ecosystem is a reference point of entrepreneurship other local, regional an national initiatives related.

Key words: entrepreneurship, entrepreneurial ecosystem, entrepreneurship training, research in entrepreneurship, entrepreneurship and community outreach projects

Introducción

La presente contribución expone, a partir de un análisis histórico, la evolución de más de 25 años de un ecosistema emprendedor en la Universidad Nacional de Colombia- Sede Manizales, a partir de actividades e iniciativas en docencia, investigación y proyección.

El punto de inicio del presente análisis está marcado por el surgimiento de dos iniciativas: en el campo de la formación y por parte de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, a través del programa de Ingeniería Industrial, da apertura a la línea de énfasis en ¨Creación y Desarrollo de Industrias¨; en el campo de la proyección social, la Facultad de Administración crea el ¨Laboratorio de Emprendimiento¨, para asesorar los procesos de creación de empresas.

La línea de énfasis se conforma de una secuencia de tres asignaturas, la primera de las cuales busca evidenciar en los estudiantes, las características tradicionalmente asociadas al emprendimiento. En los cursos siguientes, el objetivo es entregar herramientas para la formulación y evaluación de un plan de negocio, algunos de los cuales lograron consolidarse en empresas.

El Laboratorio de Emprendimiento era el marco de algunas actividades de emprendimiento para estudiantes del programa de Administración de Empresas y para la realización del Programa de Desarrollo de la Capacidad Emprendedora (EDECE), al igual que para el desarrollo de actividades relacionadas con la asesoría y la consultoría en diversos temas empresariales para organizaciones de la región.

En el año 2003, y como una forma de visibilizar las capacidades construidas a lo largo de casi 15 años de trayectoria, la Vicerrectoría de Sede crea el Parque de Innovación Empresarial, con el propósito de albergar nacientes empresas de estudiantes y recién egresados de la Universidad Nacional de Colombia – Sede

Manizales, y asesorar a emprendedores en la construcción de proyectos para ser presentados a entidades de financiamiento, con el fin de consolidar sus propuestas de negocio.

Recientemente, surgen diferentes iniciativas de carácter regional y nacional, impulsadas por instituciones como el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación, el Ministerio de Cultura, la Red de Consultorios de Manizales, la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), y algunas entidades privadas, que propenden el fortalecimiento de la cultura emprendedora. La Sede se vincula a estas iniciativas a través de convenios, convocatorias de investigación y desarrollo, y actividades de proyección social.

Estas experiencias potencian y articulan las capacidades construidas por dos facultades tradicionales de la Sede, y permiten la consolidación de lo que se ha considerado en algunos ámbitos académicos y empresariales, un *"ecosistema de emprendimiento"*. De este ecosistema hacen parte el Comité de Emprendimiento (encargado de asuntos administrativos), el Grupo de Investigación en Emprendimiento Empresarial (que planea y ejecuta actividades de formación investigación y proyección), las unidades de emprendimiento (Parque de Innovación y Consultorio Administrativo para la gestión de proyectos y acompañamiento a emprendedores), la Dirección de Investigaciones y Proyección (para la canalización de recursos), la Vicerrectoría y las facultades (quienes definen políticas generales), estudiantes y profesores.

La ponencia presenta cada una de estas etapas, analiza aciertos y desaciertos, identifica aspectos clave, tanto en el campo de lo académico como en el de la aplicación, que han permitido la consolidación de una capacidad institucional en emprendimiento, que se concreta en la formulación de un ecosistema de emprendimiento, cuyos resultados ya impactan la sociedad.

Antecedentes y contexto

Antes de presentar el análisis histórico de la conformación del ecosistema interno de emprendimiento de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales, es importante plantear que esta metáfora biológica permitiría explicar los componentes, las relaciones y el proceso 'ecológico' que se han establecido para el caso de interés. No pretendemos indicar que se aplica de manera adecuada y completa el concepto de ecosistema, aplicación que, consideramos, debe hacerse de forma que esté en consonancia con la definición que del mismo se hace en la ecología.

Es por esto que para darle el nombre de ecosistema, se han considerado algunos de los elementos que lo caracterizan:

Hábitat o biotopo: Este ecosistema de emprendimiento tiene como entorno inmediato la Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales, una institución de educación superior con 66 años de vida institucional en la región cafetera de Colombia, y de manera específica, en la ciudad de Manizales. La Sede Manizales, inició como una facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Colombia, dependiente para todos los aspectos académicos e institucionales de las directivas, radicadas en la capital del país. Cuarenta años después, se transformó en una Sede, con Vicerrectoría y dos (2) facultades, con autonomía administrativa y académica. Actualmente cuenta con tres (3) facultades. El desarrollo de actividades de formación e investigación en áreas de la ingeniería y la gestión empresarial y cultural, ha creado un ambiente propicio para la innovación y el emprendimiento.

Especies y relaciones: Actividades de docencia, investigación y proyección, así como dependencias, programas y normas, son las especies que hacen parte del ecosistema de emprendimiento que se presenta. En la dinámica que es propia de la vida académica, estas diferentes especies aportan unas a otras, surgen o se modifican impulsadas por las otras, en una constante interacción.

Procesos: El recorrido a lo largo de más de 25 años de iniciativas y actividades en torno al emprendimiento, permite reconocer como las distintas *especies* de este ecosistema han surgido, y desaparecido o evolucionado, han cooperado o han rivalizado, y han permitido el avance del emprendimiento hasta lograr un estado de consolidación, que se presenta a continuación.

Contexto

La Universidad Nacional de Colombia, es la institución que le da marco a esta ponencia, nace el 22 de septiembre de 1867, en la ciudad de Bogotá, capital de la República de Colombia. Es la primera universidad de carácter público estatal del país, y por su trayectoria se ha constituido en la institución rectora de la Educación Superior. La Universidad Nacional de Colombia desarrolla actividades de docencia, investigación y proyección, en todas las áreas del conocimiento reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional: Agronomía, Veterinaria y afines, Bellas Artes, Ciencias de la Educación, Ciencias de la Salud, Ingeniería, Arquitectura y afines; Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Sociales y Política, Ciencias Religiosas y Humanas, Administración, Contaduría y afines. En estas áreas se inscriben 96 programas de pregrado y 325 de posgrado.

Como parte de su compromiso con la consolidación de la nación colombiana, en el año de 1936 se da inicio a la creación de Sedes de la Universidad en otras ciudades capitales del país. En 1948 se crea la Sede Manizales, en la ciudad del mismo nombre, ubicada en el eje cafetero. Después de 66 años de historia, la Sede Manizales pasa de tener una Facultad de Ingeniería, como se constituyó inicialmente, a una sede con tres facultades (Administración y Ciencicas Exacata y Naturales adicionalmente), 11 programas de pregrado y 25 de posgrado, entre los cuales se tienen tres programas de doctorado.

Los programas de Ingeniería Industrial y Administración de Empresas, han sido por tradición y por definición, los que más orientados a la promoción del emprendimiento empresarial. En principio a través de algunas actividades como ferias, seminarios, eventos; y posteriormente, a partir de mediados de la década de los 80, con un impulso más institucional, se modifican y enriquecen los currículos de los programas mencionados, para incluir actividades de formación de futuros empresarios. Este cambio se da como una forma de responder al compromiso de dinamizar las condiciones de un entorno regional cuya economía, con una fuerte participación del sector primario, especialmente orientada al cultivo y comercio del café, se caracteriza por enfocarse principalmente en sectores altamente tradicionales como la metalmecánica, los alimentos y los textiles. Incluso, se crean dependencias dentro de la estructura organizacional de la Universidad para la formación, promoción y acompañamiento de estudiantes y egresados con interés en el emprendimiento, y a este proyecto se unen más recientemente, los programas de pregrado en Administración de Sistemas Informáticos y Gestión Cultural y Comunicativa.

Este marco de referencia es en el que se han desarrollan las actividades de emprendimiento en la Sede, en ejercicio de las funciones misionales (docencia, invetigación y extensión) de la Universidad Nacional de Colombia.

El emprendimiento como formación de pregrado

Una de las más significativas reformas de carácter académico que ha tenido la Universidad Nacional de Colombia en su historia es la que se hizo a través del Acuerdo 14 de 1990, expedido por el Consejo Académico, que entre sus principios rectores propone:

- Que es necesario flexibilizar los planes de estudio para:
- Promover la formación integral del estudiante en un marco pluralista.
- Aumentar su autonomía y compromiso en la configuración de su proceso de formación.
- Ofrecerle posibilidades de estudio en áreas de prioridad nacional y regional, y
- Promover y aprovechar la coincidencia de intereses y potencialidades de profesores y estudiantes.

Es en este marco general, y en desarrollo del principio de flexibilización definido en la normatividad de la reforma, que el programa curricular de Ingeniería Industrial, que desde 1985 había iniciado un estudio orientado a encontrar e incorporar nuevas metodologías para la formación de ingenieros, formula una línea de énfasis denominada Creación y Desarrollo de Industrias.

Esta línea de énfasis estaba conformada por tres asignaturas, dispuestas de manera secuencial en los tres últimos semestres del programa curricular, para dar soporte al trabajo de grado. El objetivo de esta línea de profundización está formulado como:

Capacitar al estudiante para:

- Formular ideas proyecto con miras a la creación de nuevas industrias y en el desarrollo de las existentes.
- Analizar posibilidades y perspectivas de los proyectos formulados.
- Seleccionar modelos metodológicos, tácticos y estratégicos para enfrentar situaciones de creación y desarrollo de industrias.
- Distinguir situaciones para el manejo, crecimiento y diversificación de organizaciones productivas y de servicios.
- Concretar un proyecto dimensionándolo en su totalidad, para ser presentado a la comunidad y a los inversionistas, incluyendo su estructura y estrategias de planificación en todas sus etapas de desarrollo.

Para lograr estos objetivos, se formuló el siguiente plan de asignaturas:

- Desarrollo empresarial colombiano.
- Taller de creación y desarrollo de industrias.
- Taller de elaboración de proyecto.

La primera de estas asignaturas, tenía un contenido de carácter fundamentalmente exploratorio y motivacional para los estudiantes. Los objetivos eran:

- Presentar a los estudiantes un programa amplio sobre diferentes posibilidades de industrialización y motivarlos hacia la búsqueda continua de nuevas oportunidades para la creación de industrias, induciéndolos a la selección de una idea proyecto para su desarrollo posterior.
- Identificar los aspectos generales que favorecen el desarrollo de la empresa a un nivel nacional y regional, brindándoles una visión general del mundo empresarial y sus negocios.
- Fomentar el espíritu empresarial entre los estudiantes, suministrándoles herramientas para el análisis, evaluación, proyección y aprovechamiento de oportunidades como internacional.

La segunda asignatura desarrolla los conceptos de emprendimiento e intraemprendimiento, con una metodología de taller que utiliza casos de estudio para identificar opciones de creación de empresas, así como opciones de diversificación, consolidación o expansión de organizaciones ya existentes. Los objetivos formulados para esta asignatura son:

- Formular ideas – proyectos para crear y desarrollar industrias.
- Analizar posibilidades y perspectivas de los posibles proyectos.
- Seleccionar modelos metodológicos, tácticos y estratégicos, para enfrentar situaciones de creación y desarrollo de industrias.
- Distinguir situaciones para el manejo, crecimiento y diversificación de organizaciones productivas y de servicios.
- Concretar un proyecto dimensionandolo en su totalidad, para ser desarrollado completamente en el taller de elaboración de proyectos y para ser presentado a la comunidad y a los inversionistas, incluyendo su estructura y estrategias de planificación en todas sus etapas de desarrollo.

La tercera asignatura, se centra en las herramientas para la formulación y evaluación de planes de negocio. Los objetivos formulados son:

- Evaluar la influencia macro-económica de un proyecto industrial en un contexto nacional o regional, siguiendo un modelo de costeo que considere no los beneficios privados específicos del proyecto, sino los costos y beneficios para la sociedad.
- Conocer, discriminar y evaluar los efectos ambientales (ecológicos, sociológicos, políticos, culturales, etc.) que puede generar un proyecto industrial en su medio.
- Abrir un espacio propicio para que el estudiante dentro del taller con la asesoría directa de los profesores de éste logre concretar un proyecto de creación de empresas y desarrollarlo a lo largo del semestre, incluyendo los diferentes aspectos de planificación en todas sus etapas de desarrollo, implementación y bases para su montaje.

En los doce períodos académicos que fueron ofertadas las asignaturas de esta línea de profundización, se marcó un hito en la formación de los ingenieros industriales, que aún permanece. Logra que sus egresados constituyan o tengan la intención de crear una empresa, e impulsen en diferentes escenarios, la formación de nuevos emprendedores.

Otro gran acierto de esta experiencia de formación está relacionado con el alto nivel de compromiso y conocimiento del personal docente que diseñó y adelantó este proyecto. Los profesores asignados a la línea de énfasis, fueron capacitados en temas específicos de emprendimiento por reconocidas instituciones del orden nacional, y con el apoyo de entidades internacionales como el Instituto Tecnológico de Monterrey, el Instituto Tecnológico de Massachusets (MIT), la agencia alemana de cooperación (GTZ) y el programa EXEDU de la Universidad de Los Andes. Incluso, algunos de ellos tenían experiencia propia como empresarios, y en general, se trataba de consultores en diferentes áreas y sectores de la economía.

Un aporte importante que esta experiencia hizo a la concepción del emprendimiento, fue el del enfoque en grandes proyectos. Los estudiantes eran motivados a formular proyectos en sectores innovadores, a concebir grandes mercados, bajo la premisa de lograr proyectos que en realidad *crearan valor,* y fueran competitivos en un contexto que apenas se iniciaba en los procesos de apertura económica, para diferenciarlos de los *negocios de sobrevivencia,* característicos en entornos con altos niveles de informalidad, como el colombiano.

A pesar de los anteriores aciertos, uno de los factores que más influyó en el prematuro cierre de la Línea, fue la concepción de que la misma no entregaba los resultados esperados, no se generaban efectos inmediatos en la conformación de empresas, o en la consolidación del 100% de los proyectos formulados a lo largo del proceso formativo.

Otro planteamiento de los profesores tenía que ver, a pesar de su ubicación en la parte final del programa curricular, con la madurez de los estudiantes que cursaban la Línea, ya que esta característica no era suficiente para el reto de emprender. Los coordinadores de la Línea invirtieron mucho tiempo y esfuerzo en diseñar y aplicar herramientas para diagnosticar la existencia de un *perfil emprendedor,* con base en criterios como propensión al riesgo, ambiente familiar, capacidad para la identificación y solución de problemas, entre otros.

Ahora la Universidad sabe que el proceso del emprendimiento no puede unificarse en un número de semestres definido, y que el papel más importante desde la función de formación en la institución es el de generar motivación y sembrar inquietud. Por esto es necesario crear otros espacios de acompañamiento, asesoría y soporte que, desde otras funciones como la proyección y la investigación, permitan consolidar los proyectos y las capacidades personales que se han formado desde la docencia.

El emprendimiento como actividad de proyección de la Universidad

Las actividades del Consultorio Administrativo inician en los primeros años de la década del 90, para su funcionamiento se plantea la realización de proyectos relacionados con:

- La participación en procesos de solución de problemas organizacionales (consultoría, asesoría y asistencia técnica).

- El cumplimiento de la función social de la Universidad, a través de la realización de proyectos de extensión solidaria.
- El soporte al desarrollo de las prácticas comunitarias y empresariales de los estudiantes de la Facultad de Administración.
- El estímulo y fomento de la capacidad empresarial.

De manera visionaria, se plantea la conformación de un Laboratorio de Emprendimiento para adelantar prácticas relacionadas con la concepción de emprendimiento que había para la época y en relación, principalmente, con el pregrado en Administración de Empresas. Vale la pena anotar que este programa fue planteado inicialmente para la conformación y administración de empresas sociales de la región, idea que se desdibujó por la evolución en las demandas de formación y el cambio en la economía, para llegar a la oferta de formación relacionada con empresas tradicionales. De otro lado, aunque existen propuestas de realizar procesos de gestión tecnológica y evaluación de ideas de negocio, con la ahora Facultad de Ciencias Exactas y Naturales (conformada por los Departamentos de Física y Química y Matemáticas y Estadística), la aprobación y formalización de esos procesos no se concretaron.

Parte fundamental de las actividades del Consultorio en relación con la formación en emprendimiento se llevan a cabo con el Programa para el Desarrollo de la Capacidad Empresarial (EDECE), que durante más de quince años, ha capacitado, de manera gratuita, a grupos de treinta personas a lo largo de cuatro semestres en temas relacionados con la creación de empresas (aspectos legales, seguridad, formalización de actividades ante la Cámara de Comercio, para mencionar algunos). Es tal el impacto que ha tenido el programa en la comunidad de la ciudad, en particular con emprendedores informales, que los coordinadores del EDECE han sido reconocidos por su actividad de proyección solidaria en varias ocasiones.

El Consultorio Administrativo, hace parte de redes de emprendimiento, que a nivel local, regional, nacional e internacional, están interesadas en fomentar y fortalecer la actividad emprendedora: Red de Consultorios de Manizales, Red de Emprendimiento de Caldas, Red de Emprendimiento Universitario REÚNE (de ASCUN), y la Red Latinoamericana de Emprendimiento.

El Consultorio Administrativo ha incursionado en actividades relacionadas con diferentes tipos de emprendimiento. Inicialmente, y por la asociación directa con el programa de Administración de Empresas, el desarrollo de propuestas de formación, investigación y proyección a la comunidad se hace en emprendimiento tradicional. Luego, por la apertura de nuevos programas de pregrado, en emprendimiento de base tecnológica (Administración de Sistemas Informáticos), y en emprendimiento cultural (Gestión Cultural y Comunicativa). Vale la pena mencionar que, por un periodo de dos años, se realiza un seminario permanente en emprendimiento cultural, al cual son invitados organismos del gobierno local y regional, instituciones sin ánimo de lucro, y otras universidades e instituciones dinamizadoras de actividades culturales en la región. Como resultado de estos encuentros permanentes se propone y realizan cursos de formación en emprendimiento cultural, la priorización de problemas sobre el emprendedor cultural en la región (tenidas en cuenta para el Plan de Cultura del Municipio de Manizales), y el desarrollo de proyectos de investigación para el Ministerio de Cultura de Colombia, sobre fuentes de financiación para el sector y caracterización del emprendedor cultural.

Adicionalmente, y en el marco de las convocatorias de Extensión Solidaria de la Universidad, se realizan actividades y se propone la creación de un Centro de Emprendimiento Social, con el objetivo de apoyar los procesos que a nivel estatal se adelantan para reducir los niveles de pobreza y de pobreza extrema en la región. La propuesta del Centro es presentada en la Sexta Conferencia Internacional sobre Educación Superior – Let's build transformative knowledge to drive social change, organizada por la Global University Network for Innovation en 2013, y la experiencia es es publicada en el 5th GUNi Report Higher Education in the World: Knowledge, Engagement and Higher Education: Contributing to Social Change en 2014.

Como una oportunidad de mejora para el Consultorio Administrativo, se debe señalar la deficiente sitematización de su experiencia. Desafortunadamente, no se cuenta con una base de datos de los cientos de pequeños empresarios y estudiantes que han pasado por sus programas, lo cual dificulta la medición del impacto alcanzado. Sólo de manera reciente, a partir de su articulación con otros actores del ecosistema

emprendedor de la Universidad y gracias a un cambio en su coordinación se ha iniciado el registro de esta información y la reconstrucción de su historia.

El emprendimiento y la formalización de las ideas de negocio

En 2003 se crea el Parque de Innovación Empresarial, adscrito a la Dirección de Investigación y Extensión de la Sede. En sus primeros años, este programa estuvo aislado de los demás actores del ecosistema, por considerarse que era una dependencia de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, y únicamente enfocada en el emprendimiento relacionado con aplicaciones de las TIC´s.

El Parque está conformados por empresas nacientes de estudiantes y egresados de la Sede, que reciben apoyo en aspectos como la consecución de recursos, y el establecimiento de conexiones con otros empresarios y actividades de emprendimiento a nivel local, regional nacional e internacional. Las empresas asentadas en el Parque se dedican a la producción de bienes y generación de servicios en diferentes áreas. De las 34 empresas actualmente radicadas en él, seis (6) están ubicadas en el sector de la construcción, siete (7) relizan consultoría organizacional en sistemas de gestión y mercadeo, siete (7) más están en el sector de alimentos y bebidas, cuatro (4) desarrollan prendas de vestir y accesorios, cinco (5) ofrecen productos y servicios altamente especializados para diferentes sectores empresariales y las cinco (5) restantes pertenecen a otros sectores. Todas se apoyan en diferentes tecnologías y están orientadas a la creación de valor.

Sólo después de diez años de labores, el año pasado se conformó el Comité Asesor del Parque con profesores y personal administrativo que trabajan en diferentes actividades relacionadas con el emprendimiento. Los integrantes del Comité le permiten al parque ampliar su red de alilados y conocimiento.

La integración de las actividades de emprendimiento en la Sede

El año pasado, después de veinte años de creación del Consultorio y de diez años de iniciación de las actividades del Parque, se plantea al Consejo de Sede, que es el máximo organismo de decisión de la Universidad en Manizales, el esquema de trabajo que articularía las diferentes dependiencias de la Sede en torno al trabajo sobre emprendimiento. El modelo de emprendimiento de la Sedese basa en cadena de valor del proceso de creación, consolidación y aceleración de una empresa. (ver figura 1)

Figura 1. Modelo de Emprendimiento – Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales.

Fuente: Comité de Emprendimiento de la Sede

La implementación del Modelo se concibe para conformar un ambiente con las condiciones propicias, para generar, formular e implementar ideas de negocio, en las cuales converjan actores de la comunidad universitaria, y de los ámbitos local, regional, nacional e internacional. El esquema atiende a fortalecer la red empresarial, cultural y social del país desde la Universidad, en el marco del fenómeno que se ha denominado la segunda revolución académica, y de la nueva misión de las instituciones de educación superior de consolidar el desarrollo socioeconómico de la región en la cual se encuentra. Esta idea de Universidad tiene en cuenta la realización de programas relacionados con la innovación y el emprendimiento.

La propuesta aprobada por el Consejo de Sede, integra las actividades tradicionalmente adelantadas por el Consultorio (sensibilización, capacitación y acompañamiento), y las más recientemente adscritas al Parque (financiación, incubación y aceleración), de manera que se cubran las diferentes etapas del proceso de emprendimiento desde al interior de la Universidad. De la misma manera, establecer relaciones coordinadas con entidades externas interesadas en las formación, investigación y desarrollo del emprendimiento (SENA, Cámara de Comercio de Manizales, Alcaldía de Manizales, Gobernación de Caldas, Colciencias, Ministerio de Industria y Comercio, Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación, Ministerio de Cultura, Superintendencia de Industria y Comercio, Dirección Nacional de Derechos de Autor, entre otras).

De manera particular, y a partir de la integración de estas dependencias, se oferta durante un año la Cátedra de Emprendimiento de la Sede, dirigida a cualquier estudiante interesado en el tema del emprendimiento. Esta experiencia permitió articular diferentes temas como innovación, creatividad y modelos de negocio, alrededor de una idea que se iba perfeccionando a lo largo del semestre hasta construir un plan de empresa.

Señalar desaciertos resultaría aún prematuro, aunque la suspensión de la Cátedra de Emprendimiento tras apenas dos períodos académicos de desarrollo, es sin duda, un aspecto a revisar y corregir prontamente.

Sin duda, la formulación de este modelo de emprendimiento es en si misma uno de los aciertos fundamentales de la forma como se ha concebido el emprendimiento en la Sede Manizales de la Universidad Nacional de Colombia. Esta nueva visión sistémica ha permitido el enriquecimiento y la expansión de la experiencia emprendedora dentro y fuera de la Universidad, mediante la realización de actividades como el PRIMER RALLY DE INNOVACIÓN, que contó con la participación de 80 estudiantes y siete (7) empresas regionales, la participación de un grupo de las empresas incubadas en el Parque de Innovación Empresarial en la Feria Internacional de Bogotá, con excelentes resultados en términos de consolidación de negocios y la articulación con diferentes iniciativas regionales y nacionales para el fomento del emprendimiento.

El emprendimiento pasa a ser un área de investigación

Otro factor que influye en la fusión de las diferentes iniciativas sobre emprendimiento es la creación del Grupo de Investigación en Emprendimiento Empresarial, que aunque adscrito a la Facultad de Administración debido a normas establecidas por la Universidad, reúne a profesores de esa Facultad y de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

El objetivo general del grupo es impulsar y orientar procesos de investigación, docencia y proyección en el área del emprendimiento empresarial, para fortalecer esta naciente área disciplinar. Se espera ofrecer nuevas formas de abordar los procesos empresariales de la región y del país. El grupo inicia actividades en las siguientes líneas de investigación:

- Epistemología del emprendimiento.
- Tipos de emprendimiento.
- Políticas públicas para el emprendimiento.
- Factores determinantes del emprendimiento empresarial.

- Estrategias para el apoyo y acompañamiento de proyectos y dinámicas del emprendimiento empresarial.
- Modelos de gestión para el fortalecimiento de proyectos de emprendimiento empresarial, gestión tecnológica e innovación.

Es importante anotar, que el grupo ya desarrolla actividades de investigación con estudiantes de pregrado con el fin de elaborar un mapa de ecosistemas de emprendimiento a nivel mundial, y proponer un modelo de formación para el emprendimiento en instituciones de educación superior.

Conclusiones

Puede concluirse que la dinámica del trabajo sobre emprendimiento en la Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales, a través de las diferentes funciones y dependencias involucradas, puede ser asimilado al de un ecosistema: cuenta con un hábitat o entorno propio en el cual han surgido, evolucionado, competido y cooperado diferentes especies o elementos, algunas también han desaparecido y finalmente, las que han sobrevivido se han articulado para dar impulso a un objetivo cual es el fomento al emprendimiento universitario.

La ponencia muestra la relación y la evolución que se ha dado en la Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales, en torno al tema del emprendimiento, desde esfuerzos aislados en dos de sus facultades, hasta la consolidación de un modelo que se apoya en diferentes instancias de carácter académico y administrativo. Al día de hoy la integración presentada, ya muestra resultados en el surgimiento de nuevas empresas y una dinámica fortalecida por una gran credibilidad en las estructuras dispuestas para ese fin.

Iniciativas recientes en el campo del fomento al emprendimiento que se han dado en la ciudad y en el país, han encontrado en la Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales, un campo fértil en el cual desarrollarse y del cual tomar casos exitosos para motivar a quienes empiezan, como fruto de un trabajo persistente y extendido que ha vinculado personas, recursos, estructuras, para la generación de un entorno propicio al emprendimiento.

Se resalta la importancia de resignificar en cada contexto las experiencias que se dan frecuentemente en distintas regiones del mundo, en el campo del emprendimiento. La experiencia de la línea de profundización, muestra que esperar respuestas rápidas en un proceso que requiere un cambio de mentalidad y de cultura, logra el abandono de una experiencia enriquecedora. A la luz de las las nuevas realidades, podría estar vigente y fortalecer los proceosos académicos e investigativos que ahora se realizan.

La ponencia muestra la necesidad de asignar recursos a las políticas de fomento al emprendimiento. Las experiencias, de manera aislada y conjunta del Consultorio Administrativo y del Parque de Innovación Empresarial, muestran como, al destinar infraestrucuta y personal de apoyo formado en el área, han sido claves para la consolidación del un ambiente propicio para el emprendimiento, que en algunos contextos podría ser denominado Ecosistema Emprendedor.

Bibliografía

Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. Propuesta para la Reforma Académica de la Carrera de Ingeniería Industrial. Manizales: Comité Asesor de Ingeniería Industrial,1989.

Universidad Nacional de Colombia. Acuerdo 14 de 1990 del Consejo Académico. Bogotá: UNC, 1990.

Universidad Nacional de Colombia. Historia de la Universidad [en línea]. Bogotá: UNC, sf. [Consultado: 22 de junio de 2014]. Disponible en: <http://unal.edu.co/la-universidad/historia/>.

Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. Resolución CFCA 069 de 2001 del Consejo de la Facultad de Ciencias y Administración. Manizales: UNC, 2001.

Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. Acuerdo 03 de 2005 del Consejo de Sede. Manizales: UNC, 2005.

Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. Acuerdo 05 de 2013 del Consejo de Sede. Manizales: UNC, 2005.

DE LA FILANTROPÍA A LA AUTONOMÍA: EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO Y LIBERTAD

VARGAS SAENZ, Mario Enrique, PhD, Director EAFIT Llanogrande y Director EAFIT Social, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. mvargas@eafit.edu.co

REDONDO MORANT, Ana María, Ingeniero Industrial, Candidato a PhD Universidad de Zaragoza (E). Consultora Proyectos, EAFIT Social, Universidad EAFIT, Bogotá, Colombia, amredondo@me.com

Resumen

El artículo reflexiona sobre la evolución de la empresa social, proponiéndose un contenido a partir del concepto, la transformación y la evolución del modelo. El emprendimiento social, concebido bien como organizaciones sin fines de lucro o empresas que integran la responsabilidad social en sus operaciones, se ha utilizado para designar el conjunto de acciones de la sociedad civil, sin fines de lucro, creadas y sostenidas principalmente con participación voluntaria, y que actúan buscando soluciones a problemas sociales. El empresarismo social opta por un enfoque diferente para contribuir con medidas que fortalezcan algunas situaciones a las que actualmente se enfrenta la sociedad (generación de ingresos, inclusión social y fortalecimiento del capital relacional) y evoluciona en su madurez al concepto de empresa social.

Palabras Claves: Emprendimiento Social, Empresarismo social, Empresa Social

Abstract

The article reflects on the evolution of the social enterprise, proposing a content from the concept, the transformation and evolution of the model. Social entrepreneurship, conceived well as nonprofit organizations or companies that integrate social responsibility into their operations, has been used to denote the set of actions of civil society, non-profit, created and sustained primarily with voluntary participation, acting and seeking solutions to social problems. The social entrepreneurship opts for a different approach to contribute to measures to strengthen some situations to those currently facing society (income generation, social inclusion and strengthening the relational capital) and evolves at its maturity the concept of social enterprise.

Key words: Social entrepreneurship, social enterprise

INTRODUCCION

El emprendimiento social, se ha concebido bajo diversas perspectivas. Muchos lo asocian exclusivamente con organizaciones sin fines de lucro; y otros lo utilizan para referirse a las empresas que integran la responsabilidad social en sus operaciones. El término se ha utilizado para designar el conjunto de acciones de la sociedad civil, sin fines de lucro, creadas y sostenidas principalmente con participación voluntaria, y que actúan buscando soluciones a problemas sociales.[1]

Anualmente crece el número de organizaciones de la sociedad civil que en alianza con iniciativas privadas o con el sector público, o aún por su propia cuenta y riesgo implementan soluciones innovadoras para atenuar las grandes demandas sociales existentes en el país. La importancia de estas organizaciones en la

[1] McKinsey, & Ashoka (Fellowship). (2001). *Empreendimentos sociais sustentáveis*: *como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. Editora Peirópolis.

sociedad contemporánea, sumada a su representatividad en la economía global, las enfrenta al camino de la sostenibilidad como única vía de garantizar la independencia de sus propósitos y la permanencia en el tiempo de sus actividades y logros. Hecho, que en concordancia a la asignación de recursos a la promoción del desarrollo económico local, se ha visto reflejada en la creciente tendencia del Empresarismo Social en Colombia.

Esta evolución organizativa proviene del enfoque estratégico adoptado por la tradicional actividad filantrópica, orientada históricamente al desarrollo de acciones solidarias de atención y ayuda mutua, al incorporar herramientas de emprendimiento para la solución de problemáticas sociales.

A comienzos de la década de 1990, emergió en el panorama académico una nueva figura organizacional que no necesariamente obedece al ánimo de lucro o a la estructura de propiedad, sino más bien a la naturaleza de la actividad desarrollada. Se trata de las empresas sociales, cuya finalidad es la solución de problemas sociales básicos de los seres humanos de una manera autosuficiente y rentable, y donde atributos como “sin ánimo de lucro”, “público” o “privado” pasan a un segundo lugar para definirlas y clasificarlas. Es una nueva categoría organizativa que, según la mayoría de los autores, permite simultáneamente la creación de valor económico y social, es decir, materializa paralelamente estos procesos para convertirse en híbrida. (Mair y Noboa, 2003). El empresarismo social opta por un enfoque diferente a las alternativas tradicionales que se proponen para contribuir con medidas que fortalezcan (y debiliten) algunas situaciones a las que se enfrentan las sociedades contemporáneas; por ejemplo, la generación de ingresos (desempleo); la inclusión social (discriminación) y el fortalecimiento del capital relacional (barreras al acceso de bienes y servicios).

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-CONCEPTUAL. DE LA ASOCIATIVIDAD A LA EMPRESA: EL MODELO DE EMPRESA SOCIAL

De alguna manera y a la luz de ciertos estereotipos culturales, se ha venido privilegiando la hipótesis que modelar permite transferir, adaptar o al menos evidenciar en contexto una práctica considerada exitosa desde este punto de vista social. En este caso, como premisa de un intento de “modelar” el proceso de las empresas sociales, es preciso reconocer que:

- La definición clásica de la empresa es aquella unidad de base de la producción privada asociada a una economía capitalista en capacidad de funcionar adecuadamente para asumir trabajadores así como todos los demás factores asociados a la producción y que le permitan del mismo modo producir y vender dichos bienes o servicios.
- El término social se refiere a la sociedad humana en toda su complejidad, y sostiene igualmente el concepto de grupo más allá de aquel de la especie.

Los estudios demuestran algunas de las características asociadas a las empresas sociales: que satisfaga los objetivos sociales –o de la sociedad en la que nace y se desempeña-, se orienta hacia una población “target”, puede funcionar en diferentes formas jurídicas (corporación, cooperativa, mutual,…), cuenta con el apoyo de un grupo de voluntarios, tiene una clara orientación sin ánimo de lucro, reinvierte sus excedentes y a la vez cuenta con la posibilidad de recibir fondos públicos.

Si se quiere, la evolución hacia la empresa social a partir de un capital social de base o de cualquier figura de tipo asociativa o comunitaria puede estar determinada por dos eventos principales: la intensificación de las relaciones con el ente público, que requiere una prestación de servicios continua, y que declara al menos tácitamente su incapacidad de atender sus obligaciones frente a las necesidades básicas de sus ciudadanos; o la decisión de erogar o producir directamente un bien o servicio. En este caso, y con alguna frecuencia, incluso en el caso de organizaciones de tipo Fundación podría encontrarse un tercer evento o interés que motiva dicha transición y sería la excusa para reducir la incidencia fiscal, pero la mayoría de las veces las motivaciones son más profundas.

Otro motivo de evolución, como podría ser el caso de las Cooperativas Sociales (A y B) Italianas está unido a la voluntad de crear nuevos puestos de trabajo, en particular para personas minusválidas o jóvenes desocupados, en parte por la particularidad de determinado territorio, el declive de un estado de bienestar

que otrora ofrecía condiciones óptimas de sostenibilidad y desarrollo coincidentes con percepciones de calidad de vida insuperable pero que las crisis y las condiciones actuales han modificado forzando respuestas al interior de la misma sociedad de forma responsable, innovadora, creativa y audaz.

Lo anterior ha llevado a la organización a tomar decisiones respecto a su propia forma jurídica asumiendo nuevas configuraciones más allá de las comúnmente denominadas "sin ánimo de lucro" que les posibilite adelantar iniciativas comerciales. Esta elección obviamente conlleva modificaciones significativas en toda la estructura, respecto a la reasignación de roles y, eventualmente, de tareas así como al propio desempeño del grupo directivo quien podría tener cambios significativos.

METODOLOGIA: LA PUESTA EN MARCHA DE UN MODELO.

Este trabajo obedece a una investigación aplicada principalmente de tipo descriptivo, con pautas metodológicas correspondientes al método de análisis de contenido para la elaboración del marco teórico. Fruto de este esfuerzo y a lo largo de una praxis local de implantación y puesta en marcha de Empresas Sociales en la ciudad de Medellín, entre los años 2008 a 2014, se encuentran elementos relevantes en torno a un modelo de puesta incubación, creación y/o puesta en marcha de empresas sociales requerirá necesariamente (aún si el calificativo puede ser pretencioso, bien podría dejarse en el coloquial "chuleo" o validación) de aspectos como:

- Una fase inicial en la que se identifican las personas que pueden ser involucradas en esta idea de emprendimiento, siendo importante conocerlas y profundizar cuáles son sus recorridos personales, experiencias de vida, experiencias profesiones, sus expectativas de trabajo y vida respecto a la empresa social, cuánto están invirtiendo personalmente en esta iniciativa. De la experiencia podemos afirmar que son grupos heterogéneos donde unos quieren que la empresa sea para vivir y otros para dedicar un poco de su tiempo. Encontrar la armonía del grupo, encontrar las expectativas y que las expresen permite dar las tareas de mayor empeño y responsabilidad acertadamente así como tener un punto de partida válido y seguro.
- Conocer los aspectos de la empresa que se está creando, construir juntos los estatutos y pasos legales quiere decir comprometerse con la empresa, conocer todo sobre la empresa será un segundo paso en este orden "modelado". No se trata simplemente de acudir a tecnicismos o a consultorías especializadas de abogados o notarios, aún si será en este caso contar con un asesor o experto que acompañe y que provoque, que coloque en el escenario las preguntas que deben formularse pero la figura jurídica deberá ser evaluada y analizada por socios, voluntarios… protagonistas de la empresa social.
- Brindar orientación adecuada, profunda y pertinente acerca del sentido productivo de las actividades respecto al objetivo social teniendo al frente la constitución de un objeto económico con el que se asume el compromiso de producir continuamente. Importante este hecho pues caracteriza lo empresarial de la organización social, trascendiendo cualquier acción de caridad, de filantropía o de buen vecino.
- Valorizar los intereses dentro y fuera de la organización, esto es mantener una atención muy fuerte hacia los intereses tanto particulares como de la empresa social así como iniciar a construir un verdadero mapa de actores, de públicos relacionales o "*stakeholders*" sociales.
- Definir el mercado objetivo/meta y conocer sus características, es decir conocer el territorio y el mercado a profundidad, superando las costumbres –perversas por demás- de trabajar sobre intuiciones o suposiciones que solo conducen a pérdidas, quiebras o, en el mejor de los casos, a economías de supervivencia
- Involucrar las competencias profesionales necesarias focalizando las que se tienen a disposición individualmente y como grupo. Entender con qué se cuenta y cuáles se necesitan permite no solo trabajar desde la demanda y no solo desde la oferta, sino asignar a cada quien un rol preciso que permita su nivel máximo de contribución y, por ende, su mayor nivel de satisfacción.

- Definir una composición organizativa adecuada sabiendo que algunos tienen que tomar responsabilidades y otros trabajar en otras actividades. La selección del líder y el precisar e individualizar las competencias que requiere serán no negociables y fundamentos de la gobernanza de la organización social
- Valorizar el voluntariado. En el modelo de Empresa Social no sólo existen socios y trabajadores (no socios remunerados) sino también personas cuyo interés vital sea la corresponsabilidad y la solidaridad a quienes se conocen como voluntarios. Estos no adquieren ni mayor ni menor importancia sino valen igual que los demás, y como estos requieren definir con claridad el tipo de vinculación, contribución y entregables de su participación en la empresa, dado que no se puede confundir con gastar el tiempo que sobra sino en invertir el tiempo y las competencias que tengo sin requerir un salario o una vinculación definida como asociado.
- En la generación de nuevos emprendimientos, la negociación de la asistencia, la ayuda y los tiempos es clave. Empresas "Hija" y "madre" deben saber qué esperar, con qué contar y hasta donde, tanto en personas como en otro tipo de recursos. Este apoyo permite a la vez ser un vínculo de transmisión de la memoria y del conocimiento tanto de la empresa individual como de lo actuado en el territorio. Además la riqueza de estas organizaciones es la red creada de otros, las relaciones que se acumulan y enriquecen y que se convierten en verdadero capital social y territorial.
- Finalmente la rendición de cuentas, llámese balance social o informe de sostenibilidad, hace parte de las prácticas empresariales de transparencia y fidelización de socios y *stakeholders*. En todo caso será importante que los integrantes y directivos de las Empresas Sociales adquieran las competencias necesarias para valorizar también económicamente los aportes sociales y de oportunidad de mercado social que dicha organización ha realizado para el territorio y la comunidad.

En cualquier caso será importante tener claro que el aspecto económico debe de estar en función del objetivo social de la empresa, debiendo reflexionar sobre el sentido que tiene para cada empresa –y para cada socio, voluntario, etc.- conjugar los aspectos económico y social, dado que la finalidad social en algunos casos podrá coincidir con la actividad desarrollada. En este caso se deberá poner mucha atención al aspecto de emprendimiento, de la incubación, de la generación de nuevas organizaciones "hijas" a partir de una "madre", e incluso será preciso llevar los valores éticos y sociales al mercado, con las violencias y dinámicas que esto comporte.

Para ello es que el modelo se ha visto enriquecido con elementos de las empresas capitalistas, en la búsqueda de su competitividad y sostenibilidad, tales como el hecho de requerir conformar alianzas estratégicas y reales entre ellas para perfeccionar capacidades de contratación, fortalezas patrimoniales e, incluso, para asegurar economías de escala importantes en su diaria operación.

Encontramos en este escenario la aparición de empresas sociales de segundo nivel, casi siempre de perfil profesional, que ingresan a suplir las brechas de prestación de servicios técnicos y especializados, a la vez que generan verdaderas spin-off sociales. Por otro lado están los Consorcios o agremiación de empresas sociales de modo territorial o temático, y que darán pie en un horizonte organizativo a pensar y realizar acciones de representatividad y gobierno a nivel regional, departamental y nacional, con la consecuente fuerza política y social requerida para plasmar en las políticas públicas elementos centrales de un modelo de desarrollo pensado desde la empresa social como instrumento de desarrollo y de libertad.

DESARROLLO Y PRINCIPALES RESULTADOS

A inicios de los 90 aparece la propuesta de la gerencia social como estrategia para el logro del desarrollo social como consecuencia del replanteamiento neoliberal del Estado frente a la política e inversión social. Ya en ese momento se avizoran, ante el recorte de los presupuestos públicos, desarrollos teóricos e instrumentales de la gerencia empresarial para conseguir eficiencia y eficacia en el manejo de la gestión y los recursos en los proyectos y programas sociales. Lo social asume un nuevo aire. La Doctrina Social de la

Iglesia (de la "*Rerum Novarum*" de León XIII a la "*Caritas in Veritate*" de Benedicto XVI) contribuye de forma importante, así como las nacientes vertientes económicas denominadas descalzas (Freile) así como los esfuerzos de incluir en los tableros de medición-evaluación poblaciones anónimas que empezarán a existir con un nuevo nombre: las de la base de la Pirámide (Prahalad)[2] o las Empresas Sociales (Yunus)[3].

Ante la pregunta ¿Dónde está entonces lo específico de la llamada economía social? Aventurarse a entregar cualquier tipo de respuesta es por decir lo menos complejo. Para Luigino Bruni la respuesta y propuesta es inmediata: "el principio de gratuidad. La empresa social se construye alrededor de la gratuidad de su identidad, se valora como la perla preciosa (inclusive en términos competitivos y de eficiencia) que no trata de transformarse en contrato.

No cree, por tanto, que la función de la gratuidad pueda desarrollarse, con igual o mejor eficiencia por contratos sofisticados. Por esto la protege y la potencia.

> *¿Cómo? Valorando los trabajadores voluntarios, que, bajo diferentes formas y modalidades, son un componente esencial de las empresas sociales; dando lugar en las actividades normales de la empresa a personas con desventajas, como recursos y no como obligación; buscando permanecer social aun siendo siempre más empresa, desarrollando una cultura organizacional de la gratuidad, que debe impregnar toda la visión organizacional." [4]*

Por ello la famosa "*no obligación de la distribución de utilidades"*, frecuentemente considerada como el elemento típico de la empresa social como sin ánimo de lucro es, de un lado, muy exigente (la economía de comunión, la banca ética y otras experiencias basadas en el principio de gratuidad no podrían ser consideradas empresas sociales) y, del otro lado, muy ambigua o subjetiva dado que cualquiera podría decir que no lo hace y a la vez permitirse para si un mundo de beneficios. El mismo Bruni continúa señalando que la cultura organizacional de la gratuidad debe traducirse en procedimientos, en buenas prácticas, en una "*governance* de gratuidad" que cubra la cotidianidad de la empresa. Esta no debe confundirse con a*ltruismo*, con *filantropía* o, menos aún, con *asistencia*: gratuidad no significa ser más buenos o más altruistas que los demás; debe ser interpretada como una forma de interés sabio, sostenible, que parta de la conciencia de que *no se pude ser felices solos*, y que no es posible lograr la propia felicidad sin hacer felices a los demás, como sabía ya hace doscientos cincuenta años Antonio Genovesi el primer economista de la historia que dictó una cátedra civil en Nápoles:

> *"fatíguense por su propio interés, ningún hombre podría actuar buscar algo diferente de su felicidad; sería un hombre menos hombre: pero… si pueden, y cuanto más puedan, traten de hacer felices a los demás…Es ley del universo que no se puede conseguir nuestra felicidad sin lograr la de los demás"[5]*

Por lo mismo que la evolución y la transformación que han sufrido las organizaciones sociales conformadas como empresas sociales trascienden los tejidos sociales en los que se inscriben ofreciendo un abanico de características que les son propias y entre las cuales se destacan el hecho de ser empresas: socialmente responsables, económicamente sostenibles, ambientalmente sustentables y éticamente correctas. Lo anterior compromete desde su modelo de gobernanza y de gestión hasta indicadores claves como lo pueden ser el tamaño de las mismas siendo oportuno declarar que a distinción de otros sectores como pueden ser el cooperativo, la empresa social debe ser plural en sus miembros pero reducida en su tamaño garantizando criterios de participación, reconocimiento, oportunidad laboral para todos, beneficios económicos y sociales así como flexibilidad y adaptabilidad en grado sumo.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las crisis y las dinámicas propias de las economías y sociedades de los últimos años han entregado conceptos y nociones que se consideran verdaderos acompañantes en este tránsito del presente al "por-

[2] Prahalad, C. K. (2005). La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres. Editorial Norma.
[3] Yunus, M. (2011). Las empresas sociales. Paidós.
[4] Cf. BRUNI, Luigino, "La economía social… y la frágil, pero esencial gratuidad", en EMPRESA SOCIAL, edición # 66, noviembre/diciembre de 2002, CGM, Brescia, 2002.
[5] GENOVESI, Antonio, Autobiografía e Lettere, p. 449, en BRUNI,L.,op.cit.10

venir" entendido no como destino final o "*Moira*" griega, sino más bien como resultante del ejercicio consciente y decidido, solidario y participativo, de las personas y comunidades que constituyen el comúnmente denominado Capital Social.

A este respecto encontramos escritos como el del economista Argentino Bernardo Kliksberg quien señala que según el análisis del Banco Mundial "hay cuatro formas básicas de capital: el natural, constituido por la dotación de recursos naturales con que cuenta un país; el construido, generado por el ser humano que incluye diversas formas de capital: infraestructura, bienes de capital, financiero, comercial, etc.; el capital humano, determinado por los grados de nutrición, salud, y educación de su población, y el capital social, descubrimiento reciente de las ciencias del desarrollo. Algunos estudios adjudican a las dos últimas formas de capital, un porcentaje mayoritario del desarrollo de las naciones a fines del siglo XX. Indican que allí hay claves decisivas del progreso tecnológico, la competitividad, el crecimiento sostenido, el buen gobierno, y la estabilidad democrática".[6]

En una publicación posterior, el mismo Kliskberg amplía el concepto de capital social al incluir como elementos constitutivos de éste, el asociacionismo, la construcción de valores culturales, el clima de confianza social y la conciencia civil. [7]

En la misma línea de pensamiento, señala Francis Fukuyama que

> *"El capital social es la capacidad que nace a partir del predominio de la confianza en una sociedad o en determinadas sectores de ésta. Puede estar personificado en el grupo más pequeño y básico de la sociedad, la familia, así como en el grupo más grande de todos, la nación, y en todos sus grupos intermedios. El capital social difiere de otras formas de capital humano en cuanto que, en general, es creado y transmitido mediante mecanismos culturales como la religión, la tradición o los hábitos históricos."*[8]

Este capital necesita igualmente un sustrato en el cual asentarse y reproducirse, que no puede ser otro que el vínculo relacional. Las Empresas Sociales tienen como reto conquistar su autonomía, fruto de su capacidad de ser sostenible, sustentable, etc. tal como se describió anteriormente, pero la misma no equivale al encerramiento o la auto-condena a la soledad. La relación que se establezca en lo social y desde lo social garantiza su permanencia y crecimiento y, para el caso del empresariado social, un mecanismo eficaz es el de las alianzas público-privadas.

Lo público no puede seguir siendo visto solamente como mercado o patrocinador de obligación ni lo privado como sponsor o benefactor. Unos y otros son corresponsables y coprotagonizan la misma historia de crecimiento o pérdida de valor económico, social, cultural, etc. Aliarse no es renunciar a la propia identidad; por el contrario es capitalizar las propias competencias y los propios aprendizajes en nuevas y positivas sinergias que detonen acciones extra-ordinarias, que tengan incidencia e impacto real, que trasciendan los hechos puntuales convirtiéndose en programas y políticas… el pro-venir en plural, flexible, mixto, diverso, inclusivo, incluyente, libre, ético, rentable, social!

RECOMENDACIONES

Vuelve a cobrar pues validez el concepto de red como apuesta al futuro. Red de empresas sociales en la que preguntas sobre su estructura, su interdependencia, el tipo y nivel de intercambio que se dan al interior de la misma así como el impacto y fuerza de cada uno de ellos, y la finalidad o función serán temas a abordar con urgencia y profundidad.

La pregunta desarrollar en este tema es, ¿Cuáles son los motivos que hacen necesarios que una empresa social tenga una red propia sin dejar de lado las cuatro características iniciales (estructura,

[6] Capital social y cultura. Claves olvidadas del desarrollo. Bernardo Kliksberg. Banco Interamericano de Desarrollo – Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. INDES. Documento. 1999. pp. 9 y 10

[7] Kliksberg, B., Tomassini, L., & de Argentina, F. D. C. E. (2000). Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo. Fondo de Cultura Económica..

[8] Ibíd. P. 4.

interdependencia, intercambio, finalidad o función)? Respuestas todas incluidas en lo que ya estamos debatiendo bajo las palabras generosas de Innovación Social… pero esto será tema de otra intervención.

BIBLIOGRAFIA

Bruni, Luigino, (2002). "La economía social… y la frágil, pero esencial gratuidad", en empresa social, edición # 66, noviembre/diciembre de 2002, CGM, Brescia,

Genovesi, A. (1962). Autobiografia, lettere e altri scritti (Vol. 13). Feltrinelli.

Kliksberg, B., Tomassini, L., & de Argentina, F. D. C. E. (2000). Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo. Fondo de Cultura Económica.

Kliksberg, B. (2002). Capital social y cultura, claves olvidadas del desarrollo. Foro internacional, 454-496.

Mair, J., & Noboa, E. (2003). *Social entrepreneurship: how intentions to create a social enterprise get formed*. *IESE Paper: D-521-E*.

Prahalad, C. K. (2005). La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres. Editorial Norma.

Yunus, M. (2011). Las empresas sociales. Paidós.

DESENVOLVENDO O POTENCIAL EMPREENDEDOR DE TRABALHADORES INFORMAIS DE UM SHOPPING POPULAR NA CIDADE DE MACEIÓ - AL

Maria Olívia Santos Ferreira

Especialista PNAP/UFAL – Correios – Maceió – Brasil

Angelo Antonio Cavalcante Martins

Doutor em Administração FEA/USP – Professor UFAL – Maceió – Brasil – angelomc@uol.com.br

Ibsen Mateus Bittencourt

Doutorando em Administração MACKENZIE – Professor UFAL – Maceió – Brasil – ibsen.ead@gmal.com

Acurcio Castelo David

Doutorando em Inovação UFPE – Professor UFAL – Maceió – Brasil – castelod@hotmail.com

Resumo

O presente estudo teve como objetivo a capacitação de trabalhadores informais em um Shopping Popular localizado na cidade de Maceió-AL. Associação dos Camelôs de Maceió conta com 503 filiados. A proposta da Associação era de organizar as atividades dos Camelôs e legalizar a atividade dos trabalhadores de rua diante da prefeitura, tornando-a uma ocupação incluída na economia formal. A metodologia utilizada é uma pesquisa de campo quanlitativa-quantitativa do tipo estudo de caso, no qual foram realizadas pesquisas bibliográficas, documental e de campo. Constatamos que uma das principais causas da informalidade dos camelôs, está relacionada com a falta de informação e conhecimento. E com a capacitação dos camelôs, através dos seminários de empreendedorismo e orientações sobre como entrar na formalidade, permitirá a disseminação da cultura empreendedora, incentivando-os a gerir seu próprio negócio de forma planejada e orientada para o crescimento, objetivando não só a sobrevivência, como também seu destaque e desenvolvimento profissional, permitindo que assumam um lugar real no mercado de trabalho e contribuam para o crescimento da economia local.

Palavras-Chave: Trabalhadores informais; Capacitação; Cultura Empreendedora.

Abstract

The present study aimed at the empowerment of informal workers in a Popular Shopping located in Maceió-AL. Association of Street Vendors of Maceió has 503 members. The purpose of the Association was to organize the activities of Street Vendors and legalize the activity of street workers in front of city hall, making it an occupation included in the formal economy. The methodology used is a quanlitativa-quantitative field research the case study, in which bibliographical, documentary and field surveys were conducted. We note that one of the main causes of informality of street vendors, is related to the lack of information and knowledge. And with the training of street vendors, through entrepreneurship seminars and guidance on how to get on formality, allow the spread of entrepreneurial culture, encouraging them to manage their own business plan and growth-oriented manner, aiming not only to survive, as well as its prominence and professional development, allowing them to take a real place in the labor market and contribute to the growth of the local economy.

Key words: Informal workers; training; Entrepreneurial Culture.

1. Introdução

O mercado de trabalho encontra-se cada vez mais seleto. Em épocas de forte concorrência e de oferta superior à demanda, o emprego da mão-de-obra tem-se constituído um dos grandes problemas da atualidade, gerando um aumento alarmante do índice de desemprego. Como consequência, uma grande parcela de pessoas opta por iniciar um negócio, com algum recurso próprio ou de terceiros e, na maioria das vezes, sem experiência.

Diante desse cenário, muitas pessoas acabam no mercado informal, pois não conseguem se fixar na formalidade por diversos motivos, tais como: alta carga tributária e burocrática, sócios e principalmente, à falta de visão empreendedora. Se por um lado, os direitos trabalhistas atraem as pessoas para os empregos formais, por outro, as facilidades de inserção e a remuneração, teoricamente mais elevada, as conduzem para a informalidade. Assim, ocorre a migração para o setor informal, caracterizado pela produção em pequena escala, por baixos níveis de organização e pela quase inexistência de separação entre capital e trabalho.

O empreendedorismo assumiu um papel de destaque na atual realidade econômica do Brasil. Sua intensificação no país se torna fundamental, não somente no sentido de auxiliar a criação de pequenas empresas, como também fazer com que a alta taxa de mortalidade destas diminua em função do desenvolvimento da habilidade empreendedora das pessoas que optaram por abrir seu próprio negócio, seja por oportunidade ou por necessidade.

A disseminação da cultura empreendedora e, principalmente, das habilidades inerentes a um empreendedor podem conduzir os informais à inovação, à capacidade de transformação, à melhoria na qualidade de vida e à geração de renda.

A economia em seus moldes atuais, influenciada pela globalização, vem exigindo do mercado de trabalho maior qualidade e produtividade com menor custo ao longo dos últimos anos. Consequentemente, houve uma marginalização da mão-de-obra despreparada e um aumento do desemprego, fato que se tornou um dos maiores impulsionadores do surgimento de novos negócios no Brasil. Os indivíduos que não encontram emprego ou alguma fonte de renda vêem na criação do próprio negócio uma solução para continuar sobrevivendo, mesmo que alheios à formalidade.

O trabalho informal não pára de crescer: O Brasil é o 4º país com um dos maiores mercados informais do mundo entre 110 países, representando 40% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2003. A pesquisa revela ainda que o setor informal sustenta cerca de 13,8 milhões de pessoas no país.

A realidade do Estado de Alagoas não difere da nacional. O desemprego é resultante da ausência de qualificação profissional, da falta de incentivo fiscal para a abertura de novas indústrias na região, dos avanços tecnológicos e da concentração de renda, aliados principalmente à grande taxa de analfabetismo. Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios (PNAD), realizada pelo IBGE em 2003, Alagoas é o estado brasileiro cuja população adulta possui a menor escolaridade média e a maior taxa de analfabetismo (29,3%), estando muito acima da média nacional de 11%.

A informalidade é a alternativa encontrada pela população em idade ativa sem ocupação profissional como forma de levantar uma renda mensal necessária à sobrevivência familiar. A falta de qualificação faz com que o trabalhador fique sem opção de emprego, restando-lhe apenas a exploração do mercado informal.

De acordo com os dados de 2011 da Superintendência Municipal de Controle e Convívio Urbano (SMCCU) da capital alagoana, está cadastrada neste órgão 770 pessoas que trabalham no setor informal do município, correspondendo a apenas 80% do total estimado. Dentre eles existem 474 registrados no centro de Maceió, sendo 192 localizados no chamado Shopping Popular e 282 distribuídos nas ruas de acesso à Praça dos Palmares.

Com o crescimento do setor informal, são mais pessoas que ganham dinheiro e se inserem no mercado de consumo. Contudo, elas não pagam todos os impostos e taxas gerados em função da atividade, nem recolhem para a previdência. O constante crescimento da economia informal pode representar, no longo prazo, um grande prejuízo, sobretudo para o sistema previdenciário do país. Os recursos provenientes

dessas taxas, impostos e contribuições tributárias recolhidos para o governo seriam destinados, entre outras aplicações, à saúde, habitação, educação e ao sistema assistencial e previdenciário.

Diante das dificuldades de sobrevivência no mercado informal e da possibilidade de crescimento do negócio, dentro das condições legais, como os trabalhadores do Shopping Popular poderão adquirir características empreendedoras? Para responder a essa pergunta o estudo pretende colaborar com o desenvolvimento do empreendedorismo, bem como apresentar recomendações para o Setor Informal Urbano do Município de Maceió que contribuindo para a melhoria na gestão dos pequenos negócios e no incremento da economia local.

Fundamentação Teórica

Empreendedorismo: A evolução do conceito e o perfil do empreendedor.

Segundo Dolabela (1999), 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. Ainda conforme o autor, a expressão empreendedor (*entrepreuneur*) foi empregada pela primeira vez na língua francesa, no início do século XVI, para nomear homens responsáveis pela coordenação de operações militares.

De acordo com Filion (1999), identifica-se na literatura um nível notável de confusão a respeito da definição do termo empreendedorismo. No entanto, o empreendedorismo foi marcado por duas grandes correntes do pensamento que abordam o conceito de empreendedor de forma dicotômica, cada qual com suas contribuições. A primeira delas é a dos economistas, com destaque a Richard Cantillon e Jean Baptiste Say, e, posteriormente, Joseph A. Schumpeter. As definições de empreendedorismo definidas por autores dessa corrente envolvem a conceituação prática de empreender como ato de criação de uma organização econômica inovadora com o propósito de obter lucratividade ou crescimento sob condições de risco e incerteza.

Schumpeter (*apud* DRUCKER, 1987), economista austríaco, associou o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico e mostrou como as ações inovadoras podem introduzir descontinuidades cíclicas na economia. Para o autor, os papéis centrais do empreendedor passaram, então, a fixar-se em três bases: a inovação, o assumir riscos e a permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio, rompendo-se a cada momento paradigmas que se encontravam estabelecidos.

Apesar de terem identificado qual era a atividade do empreendedor e o que ele significava para o desempenho econômico, os economistas não conseguiram criar uma ciência baseada no comportamento dos empreendedores, ou seja, não conseguiu explorar as características que faziam do indivíduo um ser empreendedor. (TAVARES e LIMA, 2004).

Surgiu então uma segunda corrente, a dos comportamentalistas, incentivados a traçar um perfil da personalidade do empreendedor. O principal expoente dessa linha de pensamento foi David C. McClelland, psicólogo da Universidade de Harvard, que identificou um elemento crítico nos empreendedores denominado “motivação para realização”. A partir desta identificação, foi desenvolvido um treinamento chamado de “Treinamento para a Motivação da Realização”, o qual revelou que os empreendedores de sucesso são motivados pela auto-realização, ou seja, motivam-se a cada vez que atingem um objetivo.

O trabalho desenvolvido por McClelland, segundo Filion (1991), focalizava os gerentes de grandes empresas, mas não interligava claramente a necessidade de auto-realização com a decisão de iniciar um empreendimento e o sucesso dessa possível ligação. Outros autores estudaram a necessidade de auto-realização, mas não conseguiram estabelecer conexões entre elas e o sucesso dos empreendedores. Além disso, vários pesquisadores consideram a teoria de McClelland inadequada, alegando que a necessidade de auto-realização não pode ser tomada como definidora da motivação para empreender, pois é definida por valores imutáveis existentes em uma dada sociedade em um dado momento.

Filion (1999) afirma que é difícil explicar a vontade de empreender pela busca da auto-realização e que a contribuição de McClelland está no fato de ter mostrado que os seres humanos tendem a repetir seus modelos, o que em muitos casos, tem influência na motivação para alguém ser empreendedor.

Atualmente, outro enfoque, além do econômico e do comportamental, busca explicações para o fato de empreender. Filion (1999, p.12) afirma que:

> *Há no campo de estudos sobre empreendedorismo uma ausência de consenso a respeito do empreendedor e das fronteiras do paradigma. Os economistas tendem a concordar que os empreendedores estão associados à inovação e são vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento. Os comportamentalistas atribuem aos empreendedores as características de criatividade, persistência, internalidade e liderança. Para os indivíduos interessados nos estudos da criação de novos empreendimentos, os elementos para prever o sucesso do empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas por ele no setor em que pretende atuar.*

O empreendedorismo pode ser estudado sob diferentes aspectos e também por uma variedade de áreas de conhecimento como: engenharia, economia, administração, psicologia, sociologia e outros. Os economistas consideravam o empreendedor como um elemento útil à compreensão do desenvolvimento e os comportamentalistas já identificavam o empreendedor como pessoa.

Nota-se que o empreendedorismo está em processo de expansão para muitas disciplinas. No entanto, como campo de estudo acadêmico, este tema é muito novo, com cerca de 20 anos, estando ainda em fase pré-paradigmática, e demorará algum tempo para atingir uma base científica ampla e consistente, apesar de ser um campo crescente em termos de pesquisas e publicações. Contudo, constata-se que o fato de o empreendedorismo ser foco de vários estudos é fundamental, pois, quanto mais o sistema de valores de uma sociedade distinguir positivamente a atividade empreendedora, maior será o número de pessoas que tentarão optar por empreender.

Empreendedorismo no Brasil

O termo empreendedorismo tem se intensificado no Brasil durante os últimos anos. Segundo Dornelas (2001), o tema ganhou força no país somente a partir da década de 1990 com a abertura da economia, que propiciou a criação de entidades como o SEBRAE e a Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (SOFTEX). Antes disso, o termo empreendedor era praticamente desconhecido e a criação de pequenas empresas era limitada, em função do ambiente político e econômico nada propício do país. Porém, não significa que não existiram empreendedores, devendo-se salientar que muitos atuaram em um cenário obscuro e deram tudo de si, mesmo sem conhecerem conteúdos da área empresarial, contribuindo para o desenvolvimento da economia do país.

O SEBRAE é uma agência de apoio amplamente difundida entre os pequenos empresários brasileiros, com finalidade de informar e dar suporte necessário à abertura de uma empresa, bem como acompanhar seu andamento através de consultorias, solucionando pequenos problemas do negócio. Este órgão vem, de certa forma, fomentando a cultura empreendedora nas universidades brasileiras ao promover projetos em parceria com outros países. O Desafio SEBRAE, por exemplo, é uma competição entre acadêmicos de várias nacionalidades que têm como tarefa administrar uma empresa virtual.

A SOFTEX foi criada para ampliar o mercado das empresas de *software* através da exportação e incentivar a produção nacional. Para isso, foram desenvolvidos projetos para a capacitação em gestão e tecnologia dos empresários de informática. Além de alavancar o desenvolvimento de tecnologias nacionais, essa entidade conseguiu, através de seus programas, popularizar no país termos como plano de negócios (*business plan*), que até então eram ignorados pelos empresários.

Apesar do pouco tempo de análise científica do tema, o Brasil apresenta ações que visam desenvolver programas de ensino de empreendedorismo e potencializar o país. Dornelas (2001) cita alguns exemplos: a) os programas SOFTEX e Geração de Novas Empresas de *Software*, Informação e Serviço (GENESIS), que apóiam atividades de empreendedorismo em *software*, estimulando o ensino da disciplina em universidades e a geração de novas empresas de *software* (*start-ups*); b) ações voltadas à capacitação do

empreendedor, como os programas Empretec[9] e Jovem Empreendedor do SEBRAE, e ainda, o programa Brasil Empreendedor; c) diversos cursos e programas sendo criados nas universidades brasileiras para o ensino do empreendedorismo, como os programas Engenheiro Empreendedor, em Santa Catarina e REUNE[10], presente em mais de duzentas instituições brasileiras; d) a recente explosão do movimento de criação de empresas de internet no país, motivando o surgimento de entidades como Instituto e-cobra, de apoio aos empreendedores das "ponto.com" (empresas baseadas em internet), com cursos, palestras e até prêmios aos melhores planos de negócios de empresas *start-ups* de internet, desenvolvidos por jovens empreendedores; e) finalmente, mas não menos importante, o enorme crescimento do movimento de incubadoras de empresas no Brasil. Dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC) mostram que em 2006, havia mais de 377 incubadoras de empresas no país, sem considerar as presentes na internet, totalizando mais de 1.100 empresas incubadoras, que geram mais de 5.200 empregos diretos.

Essas iniciativas são de suma importância para os empreendedores brasileiros que, apesar dos percalços, são fundamentais para a economia do país. No entanto, é necessário que ações governamentais resgatem o avanço proveniente da iniciativa privada e de entidades não-governamentais, valorizem a capacidade empreendedora dos brasileiros e solucionem os problemas, como os apontados no relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). Organizado pela *Babson College*, nos Estados Unidos, e pela *London School of Business*, na Inglaterra, e realizado em 59 países, o GEM apontou os seguintes resultados para o Brasil em 2010: (i) o Brasil possui um nível relativamente alto de atividade empreendedora: a cada 100 adultos, 14,2 são empreendedores, colocando-o em quinto lugar do mundo. No entanto, 43% deles estão envolvidos por necessidade e não por oportunidade; (ii) o Brasil é um País que oferece oportunidades para o empreendimento, mas que não consegue dar condições para tanto; (iii) a intervenção governamental possui duas facetas: tem diminuído, mas ainda se manifesta como um fardo burocrático; (iv) a disponibilidade de capital no Brasil se ampliou, mas muitos empreendedores brasileiros ainda percebem o capital como algo difícil e custoso de se obter. Para piorar, os programas de financiamento existentes não são bem divulgados; (v) a falta de tradição e o difícil acesso aos investimentos continuam a ser principais impedimentos à atividade empreendedora. O brasileiro não tem o hábito de fazer planos em longo prazo, devido à conjuntura econômica do país, porém, nos países desenvolvidos, é perfeitamente comum o financiamento de imóveis, com planos que levam de dez a trinta anos para serem liquidados. Assim, existe uma necessidade urgente de estimular as práticas de investimentos; (vi) o tamanho do país e suas diversidades regionais de cultura e infra-estrutura exigem programas descentralizados e uma abordagem localizada do capital de investimento e dos programas de treinamento; (vii) a infra-estrutura precária e a pouca disponibilidade de mão-de-obra qualificada têm impedido a proliferação de programas de incubação de novos negócios fora dos centros urbanos; (viii) o ambiente político e econômico tem aumentado o nível de risco e a incerteza sobre a estabilidade. Com isso, o crescimento e a sobrevivência em uma economia completamente instável tornaram-se extremamente difíceis de serem atingidos, devendo-se ressaltar ainda que no Brasil não existem políticas industriais concretas e que as existentes giram em torno de subsídios e tarifas. Contudo, a consolidação do capital de risco e o papel do *angel* ("anjo"- investidor pessoa física) também estão se tornando realidade, motivando o estabelecimento de cenários otimistas para os próximos anos; (ix) existe uma necessidade de aprimoramento no sistema educacional como um todo, o que estimulará a cultura empreendedora entre os jovens e adultos; (x) há falta de proteção legal dos direitos de propriedade intelectual, são altos os custos para registros de patentes no país e fora dele e escassos os mecanismos de transferência tecnológica. As universidades ainda estão isoladas da comunidade de empreendedores.

[9] Programa internacional que reúne a Organização das Nações Unidas (ONU), a Agência Brasileira de Cooperação, órgão do Ministério das Relações Exteriores e o SEBRAE e que tem como principal objetivo promover o desenvolvimento das empresas existentes, bem como o surgimento de novas, treinando-as e prestando a assistência técnica de forma a estimular sua competitividade no mercado.

[10] Programa "Rede Universitária de Ensino de Empreendedorismo", criado em 1998 e patrocinado pela CNI-IEL Nacional e pelo SEBRAE Nacional, com o objetivo de implementar o empreendedorismo em cursos universitários de todo o Brasil, utilizando a metodologia de disseminação criada por Dolabela.

Apesar dos diversos cursos, programas e outras atitudes de incentivo, faltam ainda políticas duradouras dirigidas à consolidação do empreendedorismo como alternativa à falta de emprego. O ato de empreender no Brasil advém, muitas vezes, da necessidade de sobrevivência. Pessoas com dificuldades financeiras optam por abrir uma empresa, mesmo sem os conhecimentos teórico e prático adequados. Esta ilusão pelo empreendimento pode acarretar prejuízos futuros e até a falência.

Sob esta ótica, a atividade empreendedora é de fundamental importância para o processo de desenvolvimento econômico local, pois estimula o crescimento e gera novas tecnologias, produtos e serviços. Assim, o empreendedorismo surge como uma solução no intuito de gerar novos empregos, podendo desenvolver habilidades como: motivação, criatividade e inovação nos trabalhadores a ponto de colocá-los em melhores condições para enfrentar um mundo em mudança contínua.

O Perfil do Empreendedor

O empreendedor é definido por Dolabela (1999) como alguém que sabe o que quer fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em consideração seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter e dedica-se intensamente, já que o trabalho se confunde com prazer.

Já Filion (1991), em sua abordagem visionária, define empreendedor como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Segundo ele, esta definição é um resumo que contém os elementos essenciais de uma definição mais ampla que diz:

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. (DOLABELA 1999, p.19).

Dornelas (2001) enfoca outras virtudes do empreendedor e destaca a necessidade deste ser estudado ao afirmar que:

> *Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos.*

Durante séculos, o empreendedor foi tido como desestruturador social, dotado de características as quais fugiam dos padrões determinantes e impostos pela sociedade. O empreendedor foi se tornando ao longo dos tempos figura essencial e imprescindível à evolução da humanidade. É ele que questiona paradigmas, produz revoluções, cria novos conceitos, formas de fazer as coisas e novas verdades para antigas questões. É um incessante e incansável agente de mudanças e está sempre pronto a aprender, a romper barreiras, a criar, a inovar, disposto a enfrentar desafios e superar dificuldades.

A figura do empreendedor é cercada por diversos estereótipos, que, muitas vezes, não correspondem à realidade e conflitam com pesquisas realizadas sobre o tema. Timmons (1994, *apud* DOLABELA, 1999) traçou quinze mitos e as respectivas realidades acerca da personalidade do empreendedor.

Quadro 1: Mitos e realidades sobre a figura do empreendedor

MITOS E REALIDADES	ESTEREÓTIPOS DO EMPREENDEDOR
Mito 1	Empreendedores não são feitos, nascem.
Realidade	A capacidade criativa de identificar e aproveitar uma oportunidade vem depois de dez anos de experiência, tempo que conduz a um reconhecimento de padrões. O empreendedor se faz por meio da acumulação das habilidades, *know-how*, experiência e contatos em um período de alguns anos, sendo possível alguém

	aprender a ser empreendedor.
Mito 2	Qualquer um pode começar um negócio.
Realidade	De fato, pode. A parte mais fácil é começar, sendo a difícil sobreviver e prosperar no mercado. Os empreendedores que reconhecem a diferença entre idéia e oportunidade e pensam grande o suficiente têm maiores chances de sucesso.
Mito 3	Empreendedores são jogadores.
Realidade	Empreendedores de sucesso assumem riscos calculados, minimizam riscos, tentam influenciar a sorte.
Mito 4	Empreendedores querem o espetáculo só para si.
Realidade	Constata-se que é difícil ter um negócio de alto potencial sozinho. Sendo assim, os melhores empreendedores geralmente sabem construir um time, uma organização, uma companhia.
Mito 5	Empreendedores são os seus próprios chefes e completamente independentes.
Realidade	Eles estão longe de serem independentes e "servem" a várias pessoas, tais como: sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados, credores e família.
Mito 6	Empreendedores trabalham mais tempo e mais duro do que gerentes em grandes empresas.
Realidade	Não há evidências nas pesquisas. Algumas vezes, os resultados dizem que sim, por vezes não.
Mito 7	Empreendedores experimentam grande estresse e pagam alto preço.
Realidade	Isto é verdade, mas não mais do que em outras profissões. Contudo, eles acham seu trabalho mais gratificante. As pesquisas retratam que os empreendedores são mais ricos e a maioria não possui desejo de se aposentar.
Mito 8	Começar um negócio é arriscado e freqüentemente acaba em falência.
Realidade	Empreendedores talentosos e experientes, que sabem identificar e agarrar oportunidades e atrair recursos financeiros, freqüentemente alcançam o sucesso. Além disso, a empresa pode entrar em falência, o empreendedor não. A falência é, muitas vezes, o fogo que tempera o aço da experiência do aprendizado do empreendedor.
Mito 9	O dinheiro é o mais importante ingrediente para se começar um negócio.
Realidade	Se existir talento e tiver o empreendedor as características necessárias, o dinheiro virá. Nem sempre o empreendedor que tem dinheiro vai ter sucesso. O dinheiro é um dos ingredientes menos importantes.
Mito 10	Empreendedores devem ser novos e com energia.
Realidade	Idade não é barreira. Pesquisas revelam que os empreendedores de sucesso têm em média por volta de 35 anos, mas há numerosos exemplos de empreendedores com 60. Os fatores importantes são o k*now-how*, experiência e uma boa rede de relações.
Mito 11	Empreendedores são motivados pela busca do todo-poderoso dólar.

Realidade	Empreendedores de sucesso buscam construir empresas onde possam realizar ganhos de capital a longo prazo. Não procuram satisfação imediata de grande salários e "enfeites". O dinheiro deve ser visto como uma ferramenta para se alcançar sua realização pessoal, o controle de seus próprios destinos e a realização dos seus sonhos.
Mito 12	Empreendedores buscam poder e controle sobre terceiros.
Realidade	Na verdade, o poder é antes um subproduto do que uma força motivadora. O empreendedor busca responsabilidade, realização e resultados.
Mito 13	Se o empreendedor é talentoso. O sucesso vai acontecer em um ou dois anos.
Realidade	O que acontece é que raramente um negócio tem solidez em menos de três ou quatro anos. Uma máxima entre os capitalistas de risco diz que "o limão amadurece em 2,5 anos, mas as pérolas levam 7 ou 8".
Mito 14	Qualquer empreendedor com uma boa idéia pode levantar capital.
Realidade	Nos Estados Unidos, somente de 1 a 3, em cada 100, conseguem capital.
Mito 15	Se um empreendedor tem capital inicial suficiente, não pode perder a chance.
Realidade	O oposto é freqüentemente verdade, isto é, muito dinheiro no princípio pode criar euforia e a "síndrome da criança estragada", sendo necessário alocar recursos e aplicar o dinheiro com sabedoria..

Fonte: Adaptado de Timmons (1994, apud DOLABELA, 1999, p.78-79)

Descritos os mitos e as respectivas realidades sobre a figura do empreendedor, serão apresentadas a seguir as características peculiares de sua personalidade.

Características empreendedoras

De acordo com Filion (1999), o empreendedor possui características que precisam ser identificadas, pois estas o habilitam a buscar oportunidades e explorá-las.

Constata-se, no entanto, uma dificuldade em definir um perfil único ou um modelo específico de empreendedor a ser seguido. Para Lezana e Tonelli (1998), inúmeros aspectos envolvem a figura do empreendedor e sua relação com a empresa, não existindo um protótipo de empreendedor ou mesmo de personalidade empreendedora.

Segundo Filion (1999), não se pode avaliar um indivíduo e afirmar, com certeza, que o mesmo obterá sucesso enquanto empreendedor ou não. Mas, pode-se dizer se esse indivíduo possui as características mais comumente encontradas nos empreendedores. Nas palavras do autor:

Embora nenhum perfil científico tenha sido traçado, as pesquisas têm sido fonte de várias linhas mestras para futuros empreendedores, ajudando-os a situarem-se melhor. A pesquisa sobre empreendedores bem sucedidos permite aos empreendedores em potencial e aos empreendedores de fato identificarem as características que devem ser aperfeiçoadas para obtenção de sucesso. (FILION, 1999, p.10)

Na mesma linha, Dolabela (1999) conclui que: [...] sem conotações determinísticas, tais características têm contribuído para a identificação e compreensão de comportamentos que podem levar o empreendedor ao sucesso.

Soares (1996) caracteriza o empreendedor como um ser visionário e voltado para o futuro. De acordo com o autor:

> *Os empreendedores são indivíduos internamente motivados para atuar em seus negócios com autoconfiança, mais desejosos de independência e autonomia que pessoas não empreendedoras. São pessoas que possuem predisposição para o progresso, têm uma percepção mais arrojada sobre o futuro e às próprias condições, para enfrentar os fatores diversos ao meio. Acredita na capacidade do homem em construir o próprio destino, melhorar o ambiente externo e encarar situações difíceis como desafios. (SOARES 2006, p. 207-208).*

Contudo, além das características de inovar, idealizar, sustentar, criar e mostrar resultados; cabe ao empreendedor a análise minuciosa de dados, como também a elaboração de estratégias adequadas para satisfazer um planejamento. Torna-se então necessário ao empreendedor identificar boas oportunidades de negócio, buscar informações sobre o mercado em que deseja atuar, ter paixão pelo empreendimento, elaborar um plano de negócios conciso e desenvolver um pensamento estratégico. Dornelas (2001, p.32) enfatiza que:

> *Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio desde o primeiro rascunho do plano de negócio, até a apresentação do plano a investidores e definição das estratégias, sempre tendo como base a forte visão de negócios que possuem.*

Somente através de um planejamento é que se poderá conhecer e evitar as causas que levam empresas à falência, tais como: confundir gastos pessoais com gastos da empresa; ausência de plano de negócios compatível com o mercado; investimento não planejado; ausência de controle de custos, tais como: compras, vendas, estoques, finanças, contabilidade, recursos humanos, etc.; inexperiência dos sócios no ramo de atividade escolhido pelo empreendimento; remuneração dos sócios incompatível com a situação financeira da empresa, e falta de capacitação do empresário.

De acordo com Dolabela (1999), uma das grandes causas do insucesso das organizações é o fato de não se saber distinguir entre uma idéia e uma oportunidade, fato muito comum entre os empreendedores iniciantes, pois atrás de uma oportunidade sempre existe uma idéia, mas somente um estudo profundo de viabilidade apontará o verdadeiro potencial de transformação em um negócio de sucesso.

Além das características que determinam o perfil do empreendedor, é essencial destacar outros fatores que influenciam o seu comportamento. As diferenças culturais e de mercado, por exemplo, devem ser levadas em conta, principalmente quando se trata de um conceito comum, pois tais diferenças podem levar o empreendedor a uma postura peculiar e específica na sua atuação, em que se encontra obrigado a adaptar-se às características regionais do mercado e da sociedade.

Para Lezana (1999) as características do empreendedor passam por cinco eixos principais: 1) Necessidade (aprovação, independência, desenvolvimento pessoal, segurança e auto-realização); 2) Conhecimento (aspectos técnicos relacionados com o negócio, experiência na área comercial, escolaridade, experiência em empresas, formação complementar e vivência com situações novas); 3) Habilidades (identificação de novas oportunidades, valoração de oportunidades e pensamento criativo, comunicação persuasiva e negociação); 4) Aquisição de informações; e 5) Resolução de problemas (valores existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos).

Por fim, nota-se que há certo consenso quando algumas características são relacionadas, tais como: traços da personalidade, atitudes e comportamentos que contribuem para o êxito nos negócios. No entanto, não há como afirmar que um indivíduo dotado de tais características obterá êxito como empreendedor. O que se pode afirmar é que, se determinada pessoa apresenta as características e aptidões mais comumente encontradas nos empreendedores, mais chances terá de ser bem sucedida (DOLABELA, 1999).

Empreendedor x Gerente

Devido às várias idéias e abordagens a respeito das características do empreendedor, Resnik (1990) coloca que muitos confundem o termo empreendedor com gerente e que estes possuem conotações diferentes, ou seja, o empreendedor não necessariamente tem que ser gerente e nem o gerente obrigatoriamente é empreendedor.

Há uma tendência histórica no estudo de empreendedorismo no sentido de analisá-lo como algo à parte no contexto do homem de negócios. O empreendedor é tido como alguém determinado, inovador, ousado, criativo, independente e disposto, acima de tudo, a assumir riscos, não relutando diante da possibilidade de enfrentar desafios ou romper normas e paradigmas. Segundo Hisrich *et. al.* (2001) Os empreendedores pensam de modo diferente das outras pessoas. Além disso, um empreendedor em determinada situação pode raciocinar de modo diferente o que quando está realizando outra atividade ou está em um ambiente de decisões.

Já os gerentes são profissionais altamente competentes, preparados para seguir regras e cumprir normas previamente estabelecidas. Dispostos a não correr riscos, eles visam recompensas realistas e metas atingíveis, interagindo com pessoas com o mesmo objetivo.

Para Dolabela (1999), empreendedor e gerente se diferem no que diz respeito à [...] forma de abordar a empresa, no comportamento, nas atitudes e visão de mundo. Isto justifica a separação dos objetivos de estudo em duas áreas: a administração de empresas trata do gerente, enquanto o empreendedorismo lida com o empreendedor.

Drucker (1987) diz que: a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. Para o autor, os empreendedores são dotados de características inovadoras sem que isto, necessariamente, tenha uma relação com a organização sistemática, existente no perfil dos gerentes.

Dornelas (2001, p.33), tem a seguinte concepção a respeito das diferenças entre empreendedores e empresários:

> *Os empreendedores são mais visionários que os empresários. Assim, quando a organização cresce, os empreendedores geralmente têm dificuldades de tomar as decisões do dia-a-dia dos negócios, pois se preocupam com os aspectos estratégicos, com os quais se sentem mais a vontade.*

As concepções de Drucker e Dornelas supracitadas se complementam, pois relatam que os empreendedores têm por objetivo a inovação e a visão estratégica e sentem-se desconfortáveis com as atividades de gerenciamento e controle do negócio, ficando estas a cargo do gerente.

De modo semelhante, Dolabela (1999) diz que as qualidades da "consciência de si" *(self-awareness)* de gerentes e empreendedores diferem muito. O *know-how* também é diferente, uma vez que no gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o do empreendedor se direciona para a definição de contextos.

Já segundo Aquino (1991) empreendedor e empresário se completam. O autor afirma que o empresário é o continuador das idéias do empreendedor. Os empresários são pessoas que estão à frente dos negócios, coordenando-os através de características de controle e que, nem por isso, são obrigatoriamente empreendedores. Um empresário pode ser dotado com traços de personalidade que o façam conduzir uma empresa, mas se não inovar ele não é um empreendedor.

O quadro abaixo retrata as principais diferenças entre o perfil do gerente, modelo tradicional por ser o mais encontrado, e o do empreendedor.

Quadro 2 - Comparação entre gerente e empreendedor

Gerente	Empreendedor
Tenta otimizar os recursos para atingir metas.	Estabelece uma visão e objetivos, depois localiza os recursos.
Opera dentro de uma estrutura existente.	Define tarefas e papéis que criam uma estrutura na organização.
Busca aquisição de conhecimentos gerenciais e técnicos.	Apóia-se na auto-imagem geradora de visão, inovação. Busca adquirir *know-how* e *know-who.*
A chave é se adaptar às mudanças.	A chave é iniciar as mudanças.
Seu padrão de trabalho implica análise racional.	Seu padrão de trabalho implica inovação e criatividade.
Trabalho centrado em processo que se apóiam no meio em que ele se desenvolve.	Trabalho centrado no planejamento de processos que resultam de uma visão diferenciada do meio.
Apoiado na cultura da afiliação.	Apoiado na cultura da liderança.
Centrado no trabalho em grupo e na comunicação grupal	Centrado na evolução individual.

Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado esquerdo.	Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, com ênfase no lado direito.
Desenvolve padrões para a busca de regras gerais e abstratas. O gerente está em busca de princípios que possam transformar-se em comportamentos empresariais de eficácia.	Lida com situações concretas e específicas. Uma oportunidade é única, é um caso diferente de outros e deve ser tratada de forma diferenciada.
Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na adaptabilidade.	Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na perseverança.
Voltado para a aquisição de *know-how* em gerenciamento de recursos e da área da própria especialização.	Voltado para a aquisição de *know-how* em definir contextos que levem à ocupação do mercado.

Fonte: Dolabela (1999).

Caracterização do mercado informal

O debate sobre a questão da informalidade iniciou-se no final da década de 60, com o programa de pesquisa da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que se desenvolveu com o estudo sobre o Quênia e a América Latina. Este programa tinha como objetivo propor estudos sobre estratégias de desenvolvimento econômico, analisando as questões de emprego e de renda.

A origem e o desenvolvimento do setor informal estão relacionados às contradições do sistema capitalista, no qual a riqueza cresce, mas não é distribuída e ocorre aumento da produtividade e produção, no entanto, permanecem elevadas as taxas de desemprego. Dentre os elementos que contribuem para a expansão deste setor estão: as políticas econômicas adotadas, o êxodo rural, o desemprego - seja ele sistêmico, estrutural, conjuntural ou tecnológico - e a facilidade para entrar no mercado informal, tanto no que se refere à qualificação, quanto ao investimento inicial necessário.

No capitalismo, o excedente de trabalhadores desempregados propicia o surgimento do setor informal da economia, setor este tão em evidência no final do século XX, devido ao crescimento expressivo pelo qual tem passado, pelo número de ocupação e renda que gera e pela importância atribuída a ele dentro do sistema capitalista.

De acordo com Cacciamali (1983, p. 157):

> *A OIT afirma que o surgimento do setor informal está diretamente relacionado com o crescimento econômico no mundo capitalista, onde a industrialização em desenvolvimento não consegue gerar empregos necessários para a População Economicamente Ativa (PEA), que em boa parte era composta pelos imigrantes rurais. Logo, observa-se que esse processo gerava um excedente de mão-de-obra. Os excluídos do mercado de trabalho na busca da sobrevivência teriam como alternativa abertura de pequenos negócios.*

O conceito de mercado informal popularizou-se rapidamente ao longo das três últimas décadas do século XX, porém a falta de um marco conceitual rigoroso dificulta o entendimento sobre a sua dimensão e a sua composição, implicando em um emprego difuso e pouco objetivo do termo.

No Brasil, esse problema foi em grande parte minimizado pelo fato da legislação trabalhista em vigor exigir que todos os trabalhadores assalariados possuam uma carteira de trabalho assinada, o que fez com que o conceito de informalidade fosse amplamente associado à posse ou não da mesma. Esta definição é a adotada juridicamente.

Uma segunda definição é baseada na 15ª Conferência de Estatísticos do Trabalho, promovida pela OIT, realizada em Genebra, Suíça, em janeiro de 1993. De acordo com esta conferência, considera-se que: para demarcar o campo do setor informal, o ponto de partida é a unidade econômica, entendida como unidade de produção, e não o trabalhador individual ou a ocupação por ele exercida; fazem parte do setor informal as unidades econômicas não-agrícolas que produzem bens e serviços com o principal objetivo de gerar emprego e rendimento para as pessoas envolvidas, sendo excluídas aquelas unidades engajadas apenas na produção de bens e serviços para autoconsumo; as unidades do setor informal caracterizam-se pela

produção em pequena escala, baixo nível de organização e pela quase inexistência de separação entre capital e trabalho, enquanto fatores de produção; a definição de uma unidade econômica como informal não depende do local onde é desenvolvida a atividade produtiva, da utilização de ativos fixos, da duração das atividades das empresas (permanente, sazonal ou ocasional) e do fato de tratar-se da atividade principal ou secundária do proprietário da empresa.

Segundo o estudo sobre a Economia Informal Urbana (ECINF), realizado em 2003 pelo IBGE em parceria com o SEBRAE, embora útil para propósitos analíticos, a ausência de registros não serve de critério para a definição do informal na medida em que a essência da informalidade se refere ao modo de organização e funcionamento da unidade econômica, e não a seu *status* legal ou às relações que mantém com as autoridades públicas. Havendo vários tipos de registro, esse critério não apresenta uma clara base conceitual, não se presta a comparações históricas e internacionais e pode levantar resistência junto aos informais.

Apesar do esforço empreendido na tentativa de delimitação e definição da natureza do setor informal e de suas relações com o conjunto da economia, não existe um acordo sobre o significado e alcance deste conceito, havendo variação da sua composição e amplitude. Em razão disso, para fins de pesquisa, será adotado o conceito baseado na OIT, segundo o qual pertencem ao setor informal todas as unidades econômicas de propriedade de trabalhadores por conta própria e de empregadores com até cinco empregados, moradores de áreas urbanas, sejam elas a atividade principal ou secundária de seus proprietários. Esta definição foi escolhida por ser a mais aplicada em artigos científicos e a utilizada pelo IBGE em pesquisas nacionais.

O setor informal é facilmente caracterizado por utilizar pequena quantidade de capital e insumos, técnicas simples e intensivas de trabalho, poucos trabalhadores e baixa ou nenhuma qualificação. Outras características destas unidades econômicas são: atuam em mercados competitivos, não têm acesso às linhas de crédito oficiais e não estão incluídas em políticas governamentais.

As empresas informais são, em sua maioria, de pequeno porte, classificadas como micro e pequenas empresas. A remuneração ocorre em espécie ou por benefício de produção, apresentando também trabalhadores sem remuneração. Quanto à localização, os informais trabalham em domicílios residenciais, via pública ou em veículos automotores.

O mercado informal abrange várias categorias de trabalhadores. Dentre elas, existe a dos autônomos ou por conta própria, que formam o grupo mais expressivo dos trabalhadores informais, correspondendo a mais de 4/5 do total. Todavia, aos autônomos, adicionam-se os empregados e os empregadores que trabalham ou têm seu negócio no próprio domicílio; no domicílio do empregador, patrão, sócio ou freguês; em local designado pelo cliente, empregador ou freguês; em veículo automotor ou ainda em via ou área pública. A razão disso é que estes empregados e empregadores estão em estabelecimentos que não podem ser caracterizados como estritamente capitalistas, pois a divisão entre trabalho e capital não é clara, os empreendimentos são pouco estruturados e possuem baixos níveis de produtividade e de dinamismo econômico.

Souza (1980) afirma que existem também as "quase-empresas capitalistas", as quais, apesar de fazerem uso de mão-de-obra assalariada, possuem algumas peculiaridades que justificam a sua inclusão na categoria dos informais. O assalariamento aqui convive com jornadas de trabalho não reguladas pela lei e é caracterizado por valores abaixo dos verificados nas remunerações dos trabalhadores das grandes empresas. Também não se presencia uma separação clara entre o rendimento do empregador e a taxa de lucro do seu empreendimento.

Das atividades informais, o comércio de rua é, sem dúvida, o que apresenta a maior gama de formas de existência e compreende a maior quantidade de trabalhadores, amplamente conhecidos como camelôs e ambulantes.

A palavra camelô vem da palavra francesa *camelot*, que significa "vendedor de artigos de pouco valor" e caracteriza os trabalhadores com pontos fixos, definidos em vias públicas ou em lugares determinados pela prefeitura, e que vendem mercadorias diversas expostas em barracas. Já os ambulantes não têm um lugar específico para comercializar seus produtos, podendo estar a cada dia num ponto diferente da área central

ou circunvizinha. Suas mercadorias são mais baratas do que as negociadas pelos camelôs e mais fáceis de serem transportadas, principalmente por precisarem fugir da fiscalização, caso não possuam nenhuma autorização da prefeitura.

Dois tipos de trabalhadores não se encontram incluídos na definição de informais: os trabalhadores domésticos, pelo fato de não estarem inseridos em uma unidade econômica, e os profissionais liberais, pelo fato de funcionarem como empresas capitalistas com suas estratégias de marketing, geralmente inseridos em mercados de alta renda.

Mesmo existindo controvérsias sobre o tamanho exato da economia informal, tanto a Receita Federal, como os órgãos da área social do Governo concordam que é significativo o prejuízo para os cofres públicos e para o próprio trabalhador.

Segundo Hoffman (1980, p.65):

> *Nesse tipo de ocupação, a rede de proteção social - conquistada por décadas de embate pelos sindicatos e empresas – não existe. Na economia informal não existe previdência, seguro desemprego, fundo de garantia, aposentadoria, seguro saúde nem subsídios para a educação e reciclagem profissional.*

Segundo dados divulgados pelo IBGE (2003), a economia informal responde quase pela totalidade das pequenas empresas brasileiras. O estudo revela ainda que o número de pequenas empresas no país alcança 10,525 milhões (foram consideradas nesse caso as empresas não agrícolas). Desse total, 98% fazem parte do setor informal, o equivalente a 10,335 milhões de empresas.

A pesquisa também mostra que em 2003 a economia informal gerou R$ 17,6 bilhões de receita média mensal e respondeu por um quarto das contratações de trabalhadores não agrícolas no país, empregando cerca de 13 milhões de pessoas. Grande parte das vagas criadas no setor informal pertence aos trabalhadores por conta própria (69%), 10% são empregados sem carteira assinada, 10% são empregadores e 6% trabalham com carteira assinada. Existem também 5% de não remunerados. É o caso de filhos que trabalham com os pais no preparo de alimentos para vender em barracas ou feiras, por exemplo.

Em relação à última edição da pesquisa, em 1997, houve um crescimento de 9% no número de empresas informais e de 8% no número de postos de trabalho.

O estado de Alagoas apresenta características semelhantes às da realidade brasileira. O economista alagoano Cícero Péricles, citando dados do IBGE, afirmou num seminário promovido pela Secretaria de Planejamento do estado que há 1,3 milhão de alagoanos com capacidade de trabalho (informação verbal). Pelo quadro da PEA, 900 mil alagoanos estão ocupados, trabalhando, mas somente 367 mil possuem carteira assinada. Por faixa de salário mínimo, de acordo com o IBGE/PEA, 48% ganham até um salário mínimo; 22% não possuem renda alguma e 19% até meio salário mínimo. De dois salários mínimos em diante a faixa é de 7%. O aumento do índice de trabalhadores que pertencem ao setor informal é notório. Este fato se deve à baixa diversificação das fontes de renda, elevada concentração da propriedade de terra, ausência de escolas públicas de qualidade, estrutura produtiva deficiente, pouca segmentação do mercado de trabalho, concentração e centralização do capital e, portanto, do próprio padrão de desenvolvimento.

O trabalho nas ruas como camelôs e ambulantes tornou-se a saída que os desempregados do setor formal da capital alagoana conseguem visualizar. Eles se fixam em pontos estratégicos da cidade, principalmente locais que apresentem grande fluxo de pessoas, sendo o centro da cidade o local de maior concentração destes trabalhadores.

Devido a esta grande concentração que existia de maneira irregular, foi necessária a intervenção da Prefeitura com medidas que possibilitassem melhorias na região. Assim, foi criado o Projeto de Requalificação do Centro de Maceió, visando implantar melhorias na qualidade de vida da população, no resgate do comércio, da infra-estrutura e do valor histórico do bairro. Dentre as ações realizadas, uma que mereceu destaque foi a criação do Shopping Popular.

O espaço alugado pela Prefeitura para a construção do Shopping Popular localiza-se próximo à Praça dos Palmares, onde anteriormente funcionavam dois estacionamentos, que foram transformados em ambientes com capacidade para abrigar os ambulantes em uma infraestrutura com três banheiros, sendo

um masculino, um feminino e outro adaptado para portadores de deficiência física, além de iluminação, que foi instalada pela Superintendência de Energia e Iluminação Pública (SIMA). Esse investimento foi para que os camelôs que ocupavam nas ruas do Comércio, Cincinato Pinto e Moreira Lima migrassem para o Shopping Popular e ruas adjacentes, onde se estabeleceram de forma permanente. No entanto, uma grande divergência de opiniões acerca dessa iniciativa da Prefeitura. De um lado, a maioria da população aprova os resultados, tendo em vista a desobstrução das ruas; por outro, a insatisfação dos camelôs é geral, pois estes alegam que foram altamente prejudicados ao serem alocados em locais de pouco fluxo de pessoas. Em virtude dessa divergência, a questão não está definida e espera-se que uma solução seja encontrada para satisfação do bem comum.

Existe um projeto para que os ambulantes sejam transferidos para um novo Shopping Popular, que funcionará nos prédios do antigo Clube Português e da antigo Café Afa. O novo Shopping Popular será dotado de toda estrutura necessária: escada rolante, praça de alimentação, banheiros, mezanino, loteria, farmácia popular, dentre outros itens típicos de um shopping Center. Esse novo momento exigirá dos camelôs organização e adaptação à nova estrutura, mas também será uma oportunidade para desenvolver seu negócio e sair da informalidade.

Procedimentos Metodológicos

Este estudo envolve uma pesquisa de campo do tipo “estudo de caso”, que segundo Yin (2005) investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Devido à singularidade do fenômeno estudado, percebemos a necessidade de uma descrição mais detalhada do caso que irá basear-se em várias fontes de evidências. No estudo de caso, a forma de questão de pesquisa deve ser: “como” e “por que”, ou seja, saber como e por que tal fenômeno acontece.

O estudo de caso é do tipo analítico, no qual traçamos e identificamos os fatores que influenciam trabalhadores informais de um shopping popular na cidade de Maceió a continuarem na informalidade. O objetivo dessa etapa é de junto com a Associação dos Camelôs de Maceió traçar e identificar os fatores que levam a informalidade dos 503 filiados na associação. A pesquisa tem um caráter qualitativo-quantitativo que, de acordo com Creswell (2007), é complementar. Para Gomes e Araujo (2005), uma preenche as lacunas que a outra não consegue suprir.

Estão sendo realizadas pesquisas bibliográfica e documental, em documentos legais e em controle de registro dos associados, vale ressaltar que todos os dados que estão foram fichados dos documentos não tinham recebido um tratamento analítico; nesse sentido, o objetivo é identificar os 503 associados. Pesquisamos publicações de artigos científicos em periódicos e congressos nas áreas de empreendedorismo e mercado informal e formal.

Principais Resultados Esperados

Acredita-se que com a execução e conclusão deste estudo quem envolve mercados informais e empreendedorismo junto com a Associação dos Camelôs de Maceió, seja possível melhorar a vida os trabalhadores que vivem na informalidade na sociedade Maceioense, pois a qualificação profissional impulsionará a geração de renda possibilitando a formalização.

O estudo também pretende fornecer subsídios importantes para que a iniciativa pública, especificamente a Secretaria de Estado do Trabalho, Emprego e Qualificação Profissional (SETEQ) e a Superintendência Municipal de Controle e Convívio Urbano (SMCCU) em parceria com o SEBRAE desenvolvam programas e ações articuladas que visem oferecer informações sobre a formalidade objetivando melhorar as condições dos trabalhadores informais desenvolvendo as competências para que eles possam ampliar seus negócios e contribuir para o desenvolvimento da economia local.

Discussão e Considerações

A origem e o desenvolvimento do setor informal estão relacionados às contradições do sistema capitalista, no qual a riqueza cresce, mas não é distribuída e ocorre aumento da produtividade e produção, no entanto, permanecem elevadas as taxas de desemprego. Dentre os elementos que contribuem para a expansão deste setor, estão: as políticas econômicas adotadas, o êxodo rural, o desemprego - seja ele sistêmico, estrutural, conjuntural ou tecnológico - e a facilidade para entrar no mercado informal, tanto no que se refere à qualificação, quanto ao investimento inicial necessário. Diante disso a informalidade é a alternativa encontrada pela população em idade ativa sem ocupação profissional como forma de levantar uma renda mensal necessária à sobrevivência familiar. A falta de qualificação faz com que o trabalhador fique sem opção de emprego, restando-lhe apenas a exploração do mercado informal.

A capacitação dos trabalhadores, através dos seminários e *workshops* e das orientações sobre como entrar na formalidade, está permitindo a disseminação da cultura empreendedora, incentivando-os a gerir seu próprio negócio de forma planejada e orientada para o crescimento e sustentabilidade, objetivando não só a sobrevivência, como também seu destaque e desenvolvimento profissional, permitindo que assumam um lugar real no mercado de trabalho e contribuam para o crescimento da economia local. Estamos fazendo um controle e avaliação do estudo que serão mensurados através de indicadores que quantifiquem o crescimento da economia local e o aumento da formalidade. Iremos utilizar os seguintes indicadores: (i) Constituição Jurídica; (ii) crescimento do PIB local; (iii) inscrição na previdência social; (iv) existência de registros contábeis e (v) aderência ao sistema de Microempreendedor Individual (MEI).

Considera-se que o interesse pelos seminários dos trabalhadores e sua efetiva participação no curso podem ser indicadores quantitativos capazes de medir a evolução do estudo, uma vez que o objetivo é que esses trabalhadores possam desenvolver competências empreendedoras e os levem a entrar na formalidade, contribuindo com desenvolvimento do mercado e da economia local.

Referencias

Aquino, Cleber. (1991). *História empresarial vivida:* depoimentos de empresários bem- sucedidos. Vol I. São Paulo: Atlas.

Cacciamali, M. C., (1983). *Setor informal urbano e formas de participação na produção.* Tese de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade de São Paulo. Acesso em: Fev. 14, 2014. Disponível em:

Creswell, John W. (2007). *Projeto de pesquisa:* métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed.

Dolabela, Fernando. (1999). *Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. São Paulo: Cultura Editores Associados.

Dornelas, José Carlos Assis. (2001). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Drucker, Peter Ferdinand. (1987). *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1987.

Filion, Louis Jacques; Coutinho, Gledson Luiz. (1991). O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, *31*(3), 63-71. Acesso: Jul. 31, 2013, Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000300006&lng=en&tlng=pt. 10.1590/S0034-75901991000300006.

Filion, Louis Jacques. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo. São Paulo,* v. 34, p. 5-28, abr./jun. 1999. Acesso em: Maio 10, 2014, Disponível em: file:///C:/Users/CIED/Downloads/3402005%20(4).pdf

Global Entrepreneurship Monitor – GEM. (2010*). Relatório do Empreendedorismo no Brasil – 2010)*. Acesso em: Fev. 10, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/...e.../empreendedorismo/livro_gem_2010.pdf.

Gomes, Fabrício P.; Araújo, Richard M. (2005) *Pesquisa Quanti-qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo*. Acesso em Mar, 20, 2010.

Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf

Hisrich, Roberto D.; Peters, Michael P.; Shepherd, Dean A. (2009). *Empreendedorismo.* 7.ed. Porto Alegre: Bookman.

Hoffmann, Helga. (1980). *Desemprego e subemprego no Brasil*. São Paulo: Ática.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2003). *Economia Informal Urbana 2003.* Acesso em: Jul. 10, 2011. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ecinf/2003/default.shtm.

Lezana, Álvaro; Tonelli, A. O comportamento do empreendedor. (1998). In: MORI, F.

Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola

de novos empreendedores.

Lezana, Álvaro. Modelos de Desenvolvimento Gerencial e Empreendedorismo. (2000). Apostila do Curso de Mestrado em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

Organização Internacional do Trabalho - oit. *A OIT e a economia informal.* (2006). Acesso em: Jul. 10, 2012. Disponível em:

<http:/http://www.ilo.int/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/economia_informal.pdf>.

Resnik, Paul. (1990). *A bíblia da pequena empresa*: como iniciar com seguranças sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books.

Sebrae - *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.* (2011). Acesso em: Mar. 10, 2013. Disponível em <http:// www.sebrae.com.br/ >, acesso em: 10/2011.

Secretaria Municipal de Controle e Convívio Urbano – SMCCU. (2011*). Bando de dados da Secretaria Municipal de Controle e Convívio Urbano.* Acesso em: Jun. 10, 2011. Disponível em <http://www.maceio.al.gov.br/smccu/>, acesso em 10/2011.

Soares, Arthur Portella. (1996). Novos empreendimentos: atividade empresarial dos egressos do curso ministrado pelo CEPA/UFGRS: 1990 a 1993. In: *Revista Análise*, UFRGS, Porto Alegre, v. 7, n. 1.

Souza, Paulo R. *A determinação dos salários e do emprego em economias atrasadas.* Campinas: IFCH/UNICAMP. (1980). (Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Estadual de Campinas). Acesso em: Jun. 20, 2013. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000076695

Tavares, Tatiane Silva; Lima, Juvêncio Braga de. *Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora.* (2004). Acesso em: Maio 10, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1027.

Timmons, J. A. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century. (2006). Chicago, IL: Irwin, 4th ed. 1994. *Apud* DOLABELA, Fernando. O segredo de Luisa.

30 ed. São Paulo: Editora de Cultura.

Yin, Robert K. (2005). *Estudo de caso:* planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman.

DESIGN THINKING APLICADO À EDUCAÇÃO: UMA PROPOSTA CONTEMPORÂNEA

Inara Antunes Vieira Willerding, Me.: Doutoranda na área de Gestão do Conhecimento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. inara.antunes@gmail.com

Mirian Torquato, Me.: Doutoranda na área de Gestão do Conhecimento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. miriantorquato@gmail.com

Édis Mafra Lapolli, Dra.: Doutora, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. edispandion@gmail.com

Resumo

O Design Thinking tem sido aplicado como uma nova abordagem de resolução de problemas, adequada para os desafios das organizações, ao incentivo do empreendedorismo, criatividade e inovação, pois os seus mecanismos ampliam os resultados organizacionais. O presente artigo tem como objetivo de estudo, verificar a técnica do Design Thinking como propulsora do despertar criativo no processo de aprendizagem, onde jovens aprendem a chegar a soluções em equipe em ambientes escolares, tendo em vista o incentivo à ação participativa, em prol da minimização da lacuna existente entre o profissional exigido pelo mercado e o jovem estudante. Metodologicamente, a pesquisa classifica-se como qualitativa, exploratória, descritiva e bibliográfica. Os resultados da pesquisa apontam a importância do *Design Thinking*, para preencher a lacuna existente entre o aluno e o novo profissional, embora ainda incipiente no contexto educacional.

Palavras-chave: Educação Contemporânea; Despertar Criativo, Processo de Aprendizagem*; Design Thinking*.

Abstract

The Design Thinking has been applied as a new approach for solving problems appropriate to the challenges of organizations, encouraging innovation and growth, as their mechanisms improve the organizational results. This article has as its object of study, the technique of Design Thinking for the development of creative awakening in the learning process, where young people learn to reach solutions team in school environments, with a view to encouraging collaborative action and participation, in favor minimizing the gap between the professional market and required by the student. Methodologically, the study is classified as qualitative, exploratory, descriptive and bibliographical. The survey results point to the importance of Design Thinking to fill the gap between the student and young professional and also for strengthening the innovation and creativity that young looking.

Key words: Contemporary Education; Wake Creative Learning Process; Design Thinking.

1. INTRODUÇÃO

Ultimamente o ensino tem vivenciado diversas transformações, entre as quais se destacam: redução da idade dos discentes que cada vez mais jovens adentram as universidades; a informação que é encontrada abundantemente, porém falta senso crítico para filtrá-la e; o ensino tradicional não prepara o aluno para empreender, mas ainda retrata a realidade que se apresentou nos anos 1960 e 1970, quando os postos de trabalho eram abundantes. Tal realidade é um quadro que necessita de investimento para ser transformada.

Com a globalização, o cenário econômico mundial passou por mudanças a partir de 1980 modificando a realidade do mercado de trabalho, devido à redução hierárquica das estruturas organizacionais, que posteriormente contribuíram para a diminuição de postos de trabalho. Apesar de tais transformações, a cultura brasileira mantém a mesma crença de que um bom emprego é primordial para alcançar a realização pessoal e profissional.

A educação profissional compartilha dessa cultura e dessa visão de realização, não valorizando as exigências de um novo profissional. A educação profissional é atingida pela lacuna existente entre o jovem estudante e o profissional exigido pelo mercado atual. Para tal, as instituições de ensino, devem oferecer sua contribuição, e ser àquela proposta por Luckesi (2001, p. 40), que afirma: "Queremos construir [...] não uma simples escola [...] todo o seu corpo [da instituição] seja constituído por pessoas [...] capazes de refletir e abertas à reflexão, ao intercâmbio das ideias, à participação em iniciativas construtivas".

Nesse contexto, o jovem estudante, deve apresentar capacidade para desenvolver atividades em equipe, orientar, conduzir e delegar poderes a colaboradores, bem como, compreender a importância de expandir e atualizar o conhecimento, identificando assim, novas oportunidades para formular e implementar ações a fim de atingir novos objetivos de forma criativa e inovadora.

O método *Design Thinking* tem sido aplicado como uma nova abordagem de resolução de problemas adequada para os desafios das organizações, ao incentivo à inovação e ao crescimento, pois os seus mecanismos específicos melhoram os resultados organizacionais. Para tal, essa metodologia está sendo expandida além do mundo *business*, está sendo aplicada em instituições de ensino.

O objetivo geral do artigo é apresentar as ferramentas do *Design Thinking* e sua importância para o desenvolvimento do despertar criativo no processo de aprendizagem, onde jovens aprendem a chegar a soluções, em equipe, em ambientes escolares, tendo em vista o incentivo à ação colaborativa e participação ativa dos alunos. O método é inovador, e em sua contemporaneidade, busca novas propostas para pensar a educação, que coloca o jovem estudante como sujeito do processo educacional, permitindo sua opinião, explicitação de dificuldades e soluções com ações coletivas, por meio de cinco passos.

Nesse sentido, a pesquisa caminhará em direção à aplicação *do Design Thinking* na educação e busca responder a seguinte questão: De que forma o *Design Thinking* contribui para o despertar criativo no processo de aprendizagem do jovem estudante?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo abrange os conteúdos voltados para o tema central da pesquisa: o método Design Thinking. Nesta perspectiva são abordados temas como educação contemporânea, despertar criativo, processo de aprendizagem, entre outros assuntos correlatos.

2.1 Educação Contemporânea

No atual momento, o novo cenário mundial, impulsiona as mudanças econômicas e sociais nos diversos continentes, constituindo novos níveis de atuação organizacional diante das exigências da sociedade. Nas palavras de Libâneo (2004, p. 28), "o mundo assiste hoje às intensas transformações, como a internacionalização da economia e as inovações tecnológicas em vários campos de saberes. Essas transformações levam à mudança no perfil desses diversos profissionais, afetando os sistemas de ensino".

Tuci (2012, p. 8) aborda que "hoje, é preciso pensar, a todo o momento, que o profissional que se forma e que irá trabalhar em uma sociedade de mudanças rápidas esteja preparado para entender a educação como um fenômeno plurifacetado." Segundo a pesquisadora, isso se deve as mudanças ocorridas no mundo, tanto socialmente, como politicamente, onde "o efeito acelerado da globalização e as exigências das constantes mudanças exigem que o ensino e a disseminação do conhecimento sejam mais rápidos", sendo assim, o educador precisa estar atento a essa prática, "e entender esse elo, pois [ele] é também um sujeito, participante e inserido nesse contexto" (TUCI, 2012, p. 8).

Para Lott (2012, p. 10) “a educação contemporânea exige um profissional dinâmico, criativo e flexível, pois os desafios que se colocam para o educador, na atualidade, parecem se multiplicar dia após dia.” Farias e Quellas (2005, p. 16) concordam com o ponto de vista de Lott quando escreve que “a educação, além de ser o principal veículo de conquista da cidadania e melhoria do bem-estar da população, mostra-se hoje como um diferencial na competitividade sistêmica”. Na opinião de Oliveira (2012, p. 12) atualmente a:

> *educação é pensada como um processo de construção simultânea que integra conhecimentos conceituais, procedimentais e atitudinais, partindo do cotidiano social enfocado como fruto de um processo de construção de saberes que promovem o desenvolvimento intelectual e moral do indivíduo, construído culturalmente a partir do seu contexto familiar e social, num ato de educar para a vida, porque educação nada mais é que a própria vida.*

Libâneo (2004, p. 22) corrobora que “a educação é o conjunto das ações, processos, influências, estruturas, que intervêm no desenvolvimento humano dos indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais.” Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) abordam que uma educação de qualidade refere-se aquela promovida por meio da escola para todas as pessoas, acolhendo assim, as necessidades existentes, tanto individuais como sociais do educando.

Na opinião de Willerding (2011, p. 70)

> *a educação possui como um de seus objetivos a preocupação em construir conhecimentos que possam auxiliar no desenvolvimento do comportamento do cidadão, bem como auxiliar a compreender as atividades empreendedoras, pois não há um momento certo para ser um empreendedor, e sim momentos de descobertas, com amplitude para que se possam aceitar os postulados existentes no empreendedorismo e suas exigências.*

Para Franco (2007), o empreendedorismo é a capacidade dos indivíduos em gerar inovações, em exercitar a imaginação e criar – desejos, sonhos e visão – tendo como fato a mobilização para a aquisição de conhecimentos necessários, capazes de permitir a concretude de suas aspirações e a viabilização da visão, e por isso, o capital humano é um dos fatores primordiais para o desenvolvimento da sociedade.

Segundo Leite (2002, p. 343) “para ensinar aos estudantes a tornarem-se empreendedores, devemos focalizá-los nas oportunidades. Porém isto implica em mudar os hábitos de pensar e raciocinar de várias gerações”. Na opinião de De Masi (1999) quanto mais as organizações estiverem conectadas a antigas gestões, a velhos métodos organizacionais fundamentados no controle, mais causarão desmotivação e criarão barreiras para o despertar do processo criativo. A educação contemporânea com características empreendedoras possui grande capacidade de aprendizagem, favorecendo novos relacionamentos entre alunos e educadores, estabelecendo novos padrões de trabalho, fato este que impulsiona o jovem estudante a ter um perfil empreendedor capacitando-o para empreender em sua vida pessoal e profissional.

Diante das intensas transformações e exigências que a contemporaneidade coloca, se faz necessário na organização do trabalho, profissionais com perfil diferenciado, ou seja, que tenham criatividade, que saibam trabalhar em equipe, em prol de novas oportunidades de mercado, para estabelecer e implementar ações diferenciadas de forma criativa e inovadora. Para essa nova realidade, se faz necessário ampliar o conceito de educação e buscar compreender com amplitude as práticas educativas, bem como reencantar o processo de aprendizagem, tão necessário atualmente.

2.1.1 Processo de Aprendizagem

A necessidade de aprender e gerar conhecimento são inerentes ao homem, desde suas primeiras horas de vida no ambiente externo, que segundo Alexandre (2010, p. 51) “essa necessidade deve ser estimulada com precisão e sabedoria, e o ambiente escolar, familiar e social são, [...], o lugar onde essa aprendizagem ocorre com mais satisfação, pois a criança constrói seu saber diário ao observar as pequenas coisas com as quais convive nesses ambientes.”

Prepara a criança/o jovem para a vida, se torna um desafio contínuo, que na opinião de Tuci (2012, p. 11) “requer do educador não só o conhecimento da realidade em que está inserido, mas também a sua participação no enfretamento dos problemas sociais de sua comunidade” e “para isso, ele precisa perceber o valor da inserção social de seus educandos, enquanto ainda frequentadores do ambiente escolar.”

Diante disso, é imprescindível repensar os métodos e práticas utilizadas no dia a dia das escolas, que na visão de Belloni (2005) o educador possui um papel fundamental nesse processo, pois cabe a ele assegurar, incentivar, estimular o aprendiz, adequando técnicas e estratégias de ensino, em função dos novos fenômenos no ambiente educacional. Para isso, deve-se proporcionar mecanismos motivacionais e dinâmicos em suas práticas, que segundo Bohn et al. (2011, p. 122) "para que no cerne da aprendizagem seu público alvo, que vem sedento pelo conhecimento, não se depare com uma realidade completamente aquém da capacidade cognitiva."

Oliveira (2012, p. 13) concorda com essa questão, ao expor que isso obriga o educador a repensar e redefinir técnicas "propiciadoras e ativadoras de formas vivenciais de experiência do conhecimento, levando em conta sua dinâmica prazerosa, pois, sem isso, não haverá verdadeira aprendizagem e expansão cognitiva continuada."

A autora ainda explicita que o educador na sociedade contemporânea, é visto como cientista da educação, e devem, portanto, motivar-se por desafios existentes e pelo dinamismo vivenciado, pois "toda mudança demanda uma ação em âmbito educacional, esse é o profissional dos tempos modernos" e se torna primordial o acompanhamento e atualização desse processo "para lidar com seres humanos dotados de subjetividade e donos do tesouro do mundo globalizado, o capital intelectual" (OLIVEIRA, 2012, p. 14)

Cabe, portanto, ao cientista educacional, revelar ao mundo que o jovem estudante possui potencial para as exigências que o mercado pontua, por meio de técnicas educacionais diferenciadas, interativas no ambiente escolar, ampliando assim, o desenvolvimento intelectual e o processo de aprendizagem, de forma criativa e inovadora, despertando-o para intelectualização do processo produtivo, tendo educação contemporânea a força motriz para geração de vantagens competitivas e que o amplo diferencial reside no capital intelectual humano.

2.1.2 O Despertar Criativo no Processo de Inovação

Segundo a etimologia da palavra, criatividade está relacionada com o termo "criar", do latim *creare*, que significa "dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando a determinados fins" (PEREIRA; MUSSI; KNABBEN, 1999, p. 4).

Nos mais remotos tempos, a criatividade sempre foi concebida como uma forma de "inspiração divina". Enquanto dimensão humana, Alencar (1996) considera que a criatividade é uma das expressões da capacidade inesgotável do ser humano de se transformar e transformar o meio onde vive, por meio de processos de pensamentos que se associam com imaginação, insight, invenção, inovação, intuição, inspiração, iluminação, e originalidade.

Neste sentido, a criatividade pode ser entendida como o processo de tornar o homem sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; identificar dificuldades; buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e retestar essas hipóteses; e finalmente comunicar os resultados (TORRANCE; MOURAD, 1981). O ato de criar no ser humano, em qualquer tipo de expressão, exige que ele sinta, contemple, perceba, investigue, reflita, elabore e atue. Deste modo, o impulso criativo se manifesta como inovação frente à realidade, quando o homem sente vontade de alterar algo, quando existe a necessidade de se comunicar e expressar o seu ser (PASINATTO, 2007).

Ser criativo é ter a habilidade de gerar novas ideias de forma útil, buscando muitas vezes, solucionar problemas do dia a dia. Portanto, criatividade e a arte do despertar de novas sensibilidades. É trazer algum aspecto novo, através da sensibilidade corporal. O potencial criativo é inato e pertence a evolução da vida (TORO, 2002).

Para Pope (2005), Fialho et al. (2006), e Terra,(2009) a criatividade é a capacidade de produzir, fazer ou tornar algo em uma coisa nova e válida, permitido aprender através do erro ou acerto. Possibilita identificar as necessidades dos clientes e as novas oportunidades, sendo necessário influenciar os processos produtivos intangíveis, ou seja, as pessoas para o processo de criação levando em conta fatores externos no presente, no passado e no futuro.

Assim, só há inovação quando a nova ideia é julgada valiosa e colocada em prática, ou seja, inovar é desenvolver uma criatividade com uma utilidade. Van de Ven et al (1999) citam que, sendo que a invenção

é a criação de uma nova ideia, a inovação é mais envolvente e inclui o processo de desenvolver e implementar uma nova ideia. Ou seja, pode ser a recombinação de velhas ideias, um esquema que desafie a ordem presente, uma fórmula ou uma forma única que seja percebida como nova pelos indivíduos envolvidos.

Alencar (1996, p. 3) pondera que:

> *Inovar significa, como o próprio termo sugere, introduzir novidade, concebendo-se a inovação organizacional como processo de introduzir, adotar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) em uma organização em resposta a um problema percebido, transformando uma nova ideia em algo concreto.*

Ulbricht e Vanzin (2010) corroboram dizendo que a inovação, que acontece a partir da criatividade, é sempre um processo intencional e tem em vista sempre um benefício. Assim, atualmente, face ao ambiente cada vez mais inconstante e globalizado, o cenário mercadológico requer dinamismo e eficiência, tornando-se necessária a adoção de estratégias que permitam as organizações se manterem competitivas. Para isso, exige-se uma postura empreendedora, adotando-se constantemente estratégia de inovação, tais como identificação de oportunidades, geração de ideias, informações sobre mercado e tecnologias (BARON; SHANE, 2011).

Auernhammer e Hall (2014) argumentam que há fatores necessários para alimentar um ambiente propício à criação de conhecimento, criatividade e inovação em uma organização, tais como: estar aberta a mudanças; incentivar e valorizar a comunicação livre e ideias novas e/ou incomuns; tolerar erros; e nutrir funcionários motivados intrinsecamente. Os autores identificam três principais determinantes que sustentam a criação do conhecimento e da criatividade: (1) estruturado "espaço" que cria conhecimento e experiência dos indivíduos, enquanto trabalham na rotina; (2) vontade de inovar - a propensão dos indivíduos a experimentar com ideias, mesmo com risco de fracasso; e (3) autorizado e dedicado "espaço" designado especificamente para os indivíduos para explorar novas ideias. Os autores consideram ainda que a compreensão dos aspectos da cultura organizacional, incluindo a liderança e as condições sociais, influencia o desempenho organizacional em termos de processos de melhoria da criação de conhecimento relacionados à criatividade e promoção da inovação.

Portanto, no contexto organizacional, em que se depara com um mundo marcado por constantes mudanças e inovações, há a necessidade de métodos educacionais com envolvimento em atividades intelectuais que estimulem as pessoas a pensarem independentemente, despertando-as para a curiosidade e potencial criativo com fluência, flexibilidade e a originalidade de ideias (ALENCAR; VIRGOLIM, 1994).

Entende-se, desse modo, que a educação é algo enriquecedor, que capacita o homem a transformar sua realidade existencial, buscando sua promoção, e procurando, desta forma, estimular o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional. É fundamental tirar proveito das adversidades, que se apresentam por meio da aprendizagem continuada, com base na atração e retenção de talentos, na administração do conhecimento e na inteligência competitiva, ou seja, nas interações das pessoas no contexto organizacional. Para Tracz e Dias (2010), se faz necessário que os educadores abandonem métodos tradicionais que priorizam a aprendizagem cumulativa, desenvolvendo, antes de tudo, o raciocínio e a capacidade crítica, dando liberdade para que o estudante libere sua criatividade. O estudante torna-se criativo, interessado em aprender e ávido por demonstrar seu potencial, além de possuir a energia inerente aos jovens, por estar em contato diário com as novidades de sua área de formação e que, portanto, pode participar de maneira inovadora no desenvolvimento da instituição.

Neste cenário, surge a figura do jovem estudante que, inserido na instituição de ensino, engaja-se no processo ensino-aprendizagem, possibilitando a aquisição e compartilhamento dos conhecimentos e consequentemente torna-se partícipe ativo no processo da inovação educacional.

2.2 *Design Thinking* e Educação

O homem é o único ser capaz de cultura e na busca incessante do conhecimento. O ponto de partida do conhecimento é a sua expressão do mundo através da vivência como lugar de totalidade do ser. Dalla Vecchia (2011) e Toro (2002) ponderam que o filósofo Wilhelm Dilthey foi o primeiro a investigar o sentido de vivência (Erlebnis, em alemão), definindo-a como algo revelado no complexo psíquico dado na experiência interna de um modo de existir a realidade para um indivíduo (DILTHEY, 1949). Toro (2002) define e caracteriza a vivência como a experiência vivida com grande intensidade por um indivíduo no momento presente, que envolve a cinestesia, as funções viscerais e emocionais. A vivência confere à experiência existencial de viver o "aqui e agora" e possibilita o desenvolvimento da autopercepção para que o homem possa entrar em contato com a sua origem, vitalizando-se e recriando o seu mundo. Uma obra de criação é sempre a expressão do ato de viver.

Nonaka e Takeuchi (2008) corroboram, dizendo que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e que a criação do conhecimento enfatiza muito a importância da experiência corporal. O aprender-fazendo é equivalente à internalização, que é a conversão do conhecimento explícito em tácito. Salientam que o indivíduo obtém insights subjetivos, intuições e palpites a partir da experiência corporal.

Maturana (1999, p. 60) ressalta:

> *O que está envolvido no aprender é a transformação de nossa corporalidade, que segue um curso ou outro dependendo de nosso modo de viver [...] o aprender tem a ver com mudanças estruturais que ocorrem em nós de maneira contingente com a história de nossas interações.*

Segundo Silva (2010, p. 64) "compreende-se o ser humano em suas relações de interdependência, a partir de uma visão sistêmica, em que um sistema (parte do todo) se insere num sistema maior (todo da parte), sem deixar de ser ele mesmo, num contínuo processo de retroalimentação". A visão sistêmica ou global permite a sensação de totalidade e a integração em sistemas cada vez mais amplos, sendo que a unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações e indivíduos é que dá sentido a um sistema (LEITE, 2004). Portanto, a construção do conhecimento se dá quando as partes interagem em busca de um objetivo comum, que é a construção do todo, sem negar o outro e sem considerar que a sua verdade é única e absoluta.

A interação social, como ressalta Vygotsky (2007), exerce um papel fundamental no desenvolvimento cognitivo. Para ele, cabe ao educador associar aquilo que o aprendiz sabe a uma linguagem culta ou científica para ampliar os conhecimentos daquele que aprende, de forma a integrá-lo histórica e socialmente no mundo, ou ao menos integrá-lo intelectualmente no seu espaço vital. Para tanto, se faz necessário, a aplicação de técnicas que estimulem o jovem estudante a pensar independentemente, testando ideias e se envolvendo em atividades intelectuais que despertem sua curiosidade e seu potencial criativo, incentivando a fluência, a flexibilidade e a originalidade de ideias (ALENCAR, VIRGOLIM, 1994).

Assim, dentro das diversas técnicas utilizadas para o despertar criativo, privilegia-se neste estudo o Design Thinking, como gerador de inúmeras ideias nos processos de negócio que permite interações e aprendizados constantes, ou seja, é um processo criativo baseado em compartilhar de ideias. Os defensores dessa abordagem acreditam que os designers não solucionam problemas e sim trabalham através deles.

Para Brown (2010), diferente dos modelos de gestão tradicional, o Design Thinking possui etapas nos processos de negócios, que oportunizam a geração de ideias. A abordagem proposta pelo autor é dividida em cinco etapas: *Descoberta, Interpretação, Ideação, Experimentação e Evolução,* ou seja: 1) *Descoberta*, onde a curiosidade sobre como enfrentar o desafio é aguçada e as questões são levantadas; 2) *Interpretação*, que transforma as ideias em percepções significativas. As histórias, experiências e bagagem individual são bastante valorizadas para que o todo represente as múltiplas perspectivas de soluções; 3) *Ideação*, que significa gerar muitas ideias. Muitas vezes pensamentos malucos se tornam visionários. 4) *Experimentação*, são as ideias ganhando vida. Ao construir protótipos, as ideias se tornam mais tangíveis e clareia o pensamento sobre como e o que pode ser feito para melhorar e refinar uma ideia; 5) *Evolução*, é o desenvolvimento do conceito ao longo do tempo e envolve o planejamento dos próximos passos e compartilhamento da ideia com outras pessoas que podem se envolver no processo.

No Design Thinking é almejada a satisfação das pessoas envolvidas no problema. Para isso, são utilizados métodos inovadores e trabalho em equipe. Em cada etapa, é oferecido dicas de como organizar as ideias, tais como: formatação de listas, uso de *post-its*, histórias inspiradoras, fotos, aplicativos para *tablets*, celular, entre outros. São inúmeras soluções que não devem ser seguidas à risca, mas sim, de acordo com a problemática existente que deve ser construída coletivamente, sem uma fórmula pronta.

O processo do ensino aprendizagem é o principal meio de transmissão de conhecimentos, em que por meio de um processo dinâmico e progressivo, tem facilitado aos jovens estudantes múltiplas situações de aprendizagem, permitindo-lhe de maneira bem mais atraente, a construção do conhecimento (ALEXANDRE, 2010). Visando estimular a criação do conhecimento nas salas de aula, o Design Thinking pode ser definido como uma abordagem centrada no ser humano para inovação que integra as necessidades individuais, as possibilidades tecnológicas e os requisitos para o sucesso.

Portanto, Design thinking é centrado no ser humano. É um processo criativo baseado em compartilhar de ideias, e tem por objetivo desenvolver um processo intencional para chegar ao novo, a soluções criativas, criar impacto positivo e tem o propósito de transformar desafios em oportunidades.

No caso específico da Educação, o objetivo do Design Thinking é trazer uma proposta para que educadores e gestores criem e encontrem soluções criativas para o processo de ensino e aprendizagem focando na cocriação, na colaboração de todos para se chegar a um objetivo comum. Tal compreensão da importância do Design Thinking na educação parte do princípio de que, em um ambiente escolar, a visão sistêmica se faz necessária, ou seja, os jovens estudantes numa ação participativa demonstram suas necessidades aliadas as da instituição, onde os professores atuam como facilitadores da construção de novos conhecimentos, aprimoramento do processo de aprendizagem e consequentemente a inovação no contexto educacional.

3. METODOLOGIA UTILIZADA

Este tópico apresenta os parâmetros metodológicos que norteiam o perfil e o desenvolvimento da pesquisa, que segundo o procedimento metodológico adotado com relação à forma de abordagem é classificação como qualitativa, uma vez que busca uma melhor compreensão da aplicação do método do Design Thinking na educação para o despertar criativo no processo de aprendizagem do jovem estudante. Segundo Oliveira (2002, p. 117), as pesquisas que se utilizam de abordagens qualitativas possuem as seguintes facilidades:

podem descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Esta pesquisa, quanto à abordagem é classificada como exploratória e descritiva, uma vez que um de seus objetivos é o de verificar a contribuição do Design Thinking para o despertar criativo no processo de aprendizagem do jovem estudante. Para Severino (2007, p. 123), a pesquisa exploratória “busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho mapeando as condições de manifestações desse objeto.” Também classificada como descritiva, por buscar explicar e descrever de forma mais aprofundada, o modo como o objeto de estudo acontece. Vergara (2005, p. 47) diz que, “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.”

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como bibliográfica, pois permeia esse trabalho a partir da realização de um levantamento teórico, em que buscou analisar aspectos atrelados à relevância do Design Thinking na educação. Marconi e Lakatos (2002, p. 71) afirmam que o objetivo de uma pesquisa bibliográfica “é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.”

Nesta pesquisa, a coleta de dados se deu por meio da pesquisa bibliográfica, sendo assim, obtidos por fonte secundária, que segundo Mattar (2001, p. 48) são “aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados.”

Quanto ao processo de análise e de interpretação dos dados foram dispostos de forma descritiva, numérica, analisados qualitativamente, tendo como estratégia de interpretação, a análise. Nas palavras de Dencker (2000, p. 159) o objetivo da análise é “reunir as observações de maneira coerente e organizada, de forma que seja possível responder ao problema de pesquisa. A interpretação busca dar um sentido mais amplo aos dados coletados, fazendo a ponte entre eles e o conhecimento existente”, em que todo o processo de pesquisa desenvolvido deve estar direcionado ao objetivo proposto, onde os processos de análise e interpretação de dados devem ser considerados como o resultado final do estudo, gerando assim, conhecimento.

4. PRINCIPAIS RESULTADOS

A pesquisa mostra que o Design Thinking é apresentado como um método inovador, onde têm como proposta a mudança do processo ensino aprendizagem em que coloca o aluno como ator do processo educacional, permitindo que este opine, revele suas dificuldades e proponha soluções em uma ação coletiva.

Portanto, com as análises realisadas no presente estudo, constata-se que o Design Thinking aplicado à educação:

- É uma técnica contemporânea do despertar criativo no processo de aprendizagem;
- Tem abordagem centrada no ser humano, onde busca soluções coletivas e incentivo a exposição de ideias e opiniões para melhorar tanto o ambiente de estudo quanto o processo de aprendizagem;
- Os alunos são vistos não como receptores de informações, mas como formuladores de conhecimento;
- Desenvolve o senso crítico dos jovens sobre o atual ensino, e encoraja-os a participarem na construção de novas propostas, comprometendo-se com o aprendizado contínuo, bem como aprender a lidar com soluções mais complexas;
- Estimula o aluno a administrar o tempo, ao relacionamento interpessoal, ao desenvolvimento da criatividade e a busca de soluções inovadoras;

A visão sistemática no contexto das instituições educacionais possibilita aos líderes, professores e alunos a terem uma visão ampla do processo ensino-aprendizagem de forma eficaz, por meio de vários canais de transferência de conhecimento, promovendo assim, transformações imprescindíveis aos processos de inovação no contexto educacional.

O Design Thinking apresenta-se no contexto educacional, como uma técnica de aprendizagem, que possibilita diferentes ambientes escolares, busca o incentivo à ação participativa dos alunos para uma ação coletiva, por meio de cinco processos. É uma ferramenta que auxilia a escola no desenvolvimento da aprendizagem, da criatividade e inovação, facilitando assim, a descoberta de estratégias para o desenvolvimento de experiências e aprendizagem voltadas para o século XXI.

Diante das análises, pode-se considerar que para a criação de um ambiente favorável à geração de novos conhecimentos, as instituições de ensino precisam despertar os potenciais criativos de seus alunos, pois são detentores do poder de criação e inovação, bem como o verdadeiro diferencial das instituições de ensino na sociedade contemporânea.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A globalização impulsionou as organizações a mudar sua forma de pensar e gerir. Nessa nova forma elas utilizam o conhecimento como diferencial competitivo, passando a ser primordial nos processos

organizacionais. Diante do exposto, pode-se considerar a educação como fundamental, por exercer o papel de preparação do capital intelectual para este novo ambiente.

Nesse cenário, observa-se a necessidade de investimentos significativos em educação, para suprir as exigências do mercado por um novo perfil profissional, relacionado a capacidade de desenvolver trabalhos em equipe, buscar soluções coletivas e incentivar a exposição de ideias e opiniões, ser formulador de conhecimento, detentor de senso crítico para a construção de novas propostas, lidar com soluções mais complexas, administrar tempo, ser flexível, empreendedor, criativo e inovador.

Atualmente educadores estão redesenhando as salas de aula, tanto fisicamente quanto em relação aos processos de ensino e aprendizagem, imersos numa filosofia compartilhada de ensino e aprendizagem. Tal postura favorece os educadores e gestores a criar e encontrar soluções criativas para o processo de ensino e aprendizagem focando na cocriação, na colaboração de todos para chegar a um objetivo comum, seja sobre meios de reformular o currículo, otimizar o espaço físico de suas salas de aula, preparar o aluno de forma consciente, engajada e participativa para a vida pessoal e profissional.

Mais do que uma técnica inovadora, o Design Thinking é uma nova proposta para pensar a educação, que coloca o aluno como ator do processo educacional, permitindo o estreitamento das distâncias entre níveis hierárquicos, bem como, que opine, revele suas dificuldades e proponha soluções em uma ação coletiva. Como ferramenta, auxilia a escola em processos de mudança, de inovação, onde são priorizadas as necessidades apresentadas pelos alunos e educadores.

Porém, o Design Thinking ainda é incipiente no contexto educacional, apesar de que há profissionais da área de educação que estão encontrando formas de aplicação do conceito nos ambientes escolares.

Por fim, considera-se que a educação pode mudar, em especial, o Brasil com a capacitação dos alunos para pensar, criar criticamente e inovar, tornando-os partícipes na construção de novos conhecimentos para uma sociedade mais justa e melhor.

Conclui-se esta pesquisa com as palavras de Toro (2006), ao ponderar que para “aprender a aprender” há de se estimular a curiosidade e o interesse por participar na construção do conhecimento. A simples transmissão de informação não capacita para a formação intelectual. Primeiro, é necessário “aprender a sentir” e logo “aprender a pensar”.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. M. L. S. A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações. São Paulo: Makron, 1996.

_____; VIRGOLIM, A. M. R. Habilidades de pensamento criativo entre alunos de escolas abertas, intermediárias e tradicionais. Psicologia: teoria e pesquisa. n. 3, p. 601-610, 1994.

ALEXANDRE, S. de F. ÍCONE: Revista de Letras da UEG de São Luís de Montes Belos, 2010.

AUERNHAMMER, J.; HALL, H. Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model. Journal of Information Science. V.40, N.2, p.154-166, 2014.

BELLONI, M. L. O que é mídia-educação. 2. ed. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2005.

BARON, F. R. A.; SHANE, S. A. Empreendedorismo – uma visão de processos. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BOHN, C. S.; ALVES, J. B. da M.; LUZ FILHO, S. S. da; ARCHER, A. B. Educação contemporânea: A aprendizagem através da abordagem sistêmica. Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID), 5, Enero, 2011, 115-130.

BROWN, T. Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas idéias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DALLA VECCHIA, A. M. Aspectos da metodologia em Biodanza. Pensamento Biocêntrico. Revista eletrônica. n. 1, Grupo de pesquisa CNPq Teia da Vida. Disponível em:

<http://www.pensamentobiocentrico.com.br/content/ed01_art01.php>. Acesso em: 25 Jul. 2014.

DE MASI, D. O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DENCKER, A. de F. M. Métodos e técnicas de pesquisa em turismo. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DILTHEY, W. Introduzione alle scienze dello spirito: ricerca di un fondamento alle scienze della società e della storia. Turim: Paravia, 1949.

FARIA, A. M. R.; QUELHAS, O. L. G. A formação profissional e as políticas públicas de educação no Brasil. Boletim Técnico Organização & Estratégia, Niterói, RJ, v.1, n.1, p.1-34, jan./abr. 2005.

FIALHO, F. A. P. et al. Empreendedorismo na Era do Conhecimento. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FRANCO, A. de. Empreendedorismo político. Revista SEBRAE, Brasília, out./nov. 2007.

GAUDÊNCIO, J. R. A importância da formação responsável do pedagogo. In: Educação, Docência e Gestão: A Pedagogia em debate – "Ser pedagogo diante dos desafios da educação contemporânea". Pontifícia universidade católica de minas gerais – PUC-Minas Disponível no site do curso www.pucminas.br/pedagogia.

LEITE, E. F. O fenômeno do empreendedorismo criando riquezas. 3. ed. Recife: Bagaço, 2002.

LEITE, M. S. A. Proposta de uma modelagem de referência para representar sistemas complexos. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2004.

LIBANÊO, J. C. O campo do conhecimento pedagógico e a identidade profissional do Pedagogo. In: _____. Pedagogia e pedagogos para quê?. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2004, Cap. 1, p. 25-41.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LOTT, P. A. Como ser pedagogo no século XXI: sua importância em nossas vidas. In: Educação, Docência e Gestão: A Pedagogia em debate – "Ser pedagogo diante dos desafios da educação contemporânea". Pontifícia universidade católica de minas gerais – PUC-Minas Disponível no site do curso www.pucminas.br/pedagogia.

LUCKESI, C. Filosofia da Educação. São Paulo: Cortez, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATURANA, H. Emoções e linguagem na educação e na política. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Gestão do Conhecimento. Porto alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, G. C. de. Ser Pedagogo diante dos desafios da educação contemporânea. IN: Educação, Docência e Gestão: A Pedagogia em debate – "Ser pedagogo diante dos desafios da educação contemporânea". Pontifícia universidade católica de minas gerais – PUC-Minas, 2012. Disponível em:<www.pucminas.br/pedagogia>. Acesso em: 03 jul. 2014.

PASINATTO, S. Criatividade e Biodanza®: a trama que qualifica as relações entre crianças. 2007, 123f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

PEREIRA, B.; MUSSI, C.; KNABBEN, A. Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu, PR. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

POPE, R. Creativity: theory, history, practice. London: Routledge, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php>. Acesso em: 7 jun. 2011.

RESTREPO, Luis Carlos. O direito à ternura. Petrópolis (RJ): Vozes, 2008.

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

SILVA, M. T. A contribuição da gestão do conhecimento no processo de supervisão de estágio em organizações públicas: um estudo de caso. 2010. 213 f. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010.

TERRA, J. C. C. Gestão do Conhecimento e Produtividade. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/>. Acesso em: 29 maio 2009.

TORO, R. Biodanza. São Paulo: Lavrobrás; EPB, 2002.

TORRANCE, E. P.; MOURAD, S. Creativity: its educacional implications. Dubuque, Iowa: Kendall Hunt, 1981.

TRACZ, M.; DIAS, A. N. A. Estágio supervisionado: um estudo sobre a relação do estágio e o meio produtivo. Disponível em: http://www.fag.edu.br/adverbio/artigos/artigo04%20-%20adv06.pdf.- Acesso em: 24 Jul. 2014.

TURCI, F. M. do N. Ser pedagogo diante dos desafios da educação contemporânea. IN: Educação, Docência e Gestão: A Pedagogia em debate – "Ser pedagogo diante dos desafios da educação contemporânea". Pontifícia universidade católica de minas gerais – PUC-Minas, 2012. Disponível em:<www.pucminas.br/pedagogia>. Acesso em: 03 jul. 2014.

ULBRICHT, V. R.; VANZIN, T. Criatividade, Mitologia e Hemisférios Cerebrais. In: ULBRICHT, V. R.; VANZIN, T.; ZANDOMENEGHI, A. L. A. de O. Criatividade & conhecimento. Florianópolis: Pandion, 2010.

VAN DE VEN, A. H. *et al*. The Innovation Journey - Oxford University Press, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 4. ed. São Paulo: Atlas; 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 4. ed. São Paulo: Atlas; 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VYGOTSKY, L. S. A formação social da mente. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WILLERDING, I. A. V. Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso. 2011. 103 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis.

DESIGN THINKING COMO FERRAMENTA PARA INOVAÇÃO NOS NEGÓCIOS

Amilton Rodrigo de Quadros Martins (1), Gláuber Guilherme Signori (2), Moacir da Silva Júnior (3), Suellen Spinello (4), Fahad Kalil (5)

Doutorando, Professor, IMED, Passo Fundo, Brasil. e-mail: amilton@imed.edu.br

Especialista, Estudante, IMED, Passo Fundo, Brasil. glauber_signori@hotmail.com

Especialista, Professor, IMED, Passo Fundo, Brasil. moacir.silva@imed.edu.br

Mestre, Professora, IMED, Passo Fundo, Brasil. suellen.sotille@imed.edu.br

Mestre, Professor, IMED, Passo Fundo, Brasil. fahad.kalil@imed.edu.br

Resumo:

Este artigo apresenta a metodologia Design Thinking que visa proporcionar uma inovação na forma de pensar, composta por um ciclo de etapas que compreendem inspiração, ideação e implementação. Partindo do princípio de que atualmente tem-se mostrado em ascensão o termo inovação em conjunto com o grande número de Startups e a grande procura das empresas para se adaptar as novas tecnologias e criar diferenciais competitivos no meio em que atuam. Como experimento foi utilizado o design thinking em uma disciplina de Criatividade e Inovação na Graduação de Sistemas de Informação para geração de ideias de projetos, e nesse artigo são apresentados alguns resultados dessa aplicação.

Palavras-chave: Design Thinking; Inovação; Startups.

Abstract:

This paper presents the Design Thinking methodology that aims to provide a breakthrough in thinking, consisting of a cycle of steps that include inspiration, ideation and implementation. Assuming that it has currently shown on the rise to the term innovation together with the large number of startups and large enterprises looking to adapt new technologies and create competitive advantages in the environment in which they operate. As the experiment, design thinking was used in a course on Creativity and Innovation in Undergraduate Information Systems for generating project ideas, and in this article some results of this application are presented.

Key words: Design Thinking; Innovation; Startups.

INTRODUÇÃO

O presente artigo visa apresentar alguns conceitos sobre Startup, motivos que levam as empresas a inovar e expor o modelo de inovação baseado no pensamento dos Designers e suas etapas.

Segundo Brown (2010), as empresas na atualidade não estão habituadas a abordar novas ideias, pois acabam restringindo-as aos modelos de negócios já existentes pelo fato de que os modelos de negócios tradicionais são incrementais, previsíveis e fáceis de serem copiados, ao contrário de novas ideias que geram a incerteza. Assim, o Design Thinking tem muito a oferecer ao mundo de negócios.

Com a intenção de se diferenciarem e de se manterem competitivas, as empresas utilizam diversas estratégias, que em geral são tradicionais e já conhecidas. Contudo, este artigo tem como objetivo proporcionar uma nova perspectiva para estas empresas apresentando a metodologia Design Thinking.

Verifica-se que

> *"precisamos de uma abordagem à inovação que seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença." (BROWN, 2010, p. 3).*

Desta forma, a inovação é considerada atualmente um fator estratégico das empresas, uma vez que os líderes olham para a inovação como a principal fonte de diferenciação e vantagem competitiva.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme Gitahy (2011) a partir de 1990 começou a se popularizar o conceito "startup" em empreendedorismo, quando surgiu a "bolha" da internet nos Estados Unidos. Entretanto, somente no período de 1999 a 2001 que o termo começou a ser difundido no Brasil. Atualmente o conceito startup pode ser definido de diversas maneiras:

> *É uma empresa em fase embrionária, geralmente no processo de implementação e organização das suas operações. Pode não ter ainda iniciado a comercialização dos seus produtos ou serviços, mas já está a funcionar ou, pelo menos, em processo final de instalação (TABORDA, 2006).*

Para Blank (2006), Startup é uma organização formada para pesquisar um modelo de negócio que possa ser repetido e escalável. Desta forma, para ter uma ideia de estabilidade é necessário estimar se para o crescimento do negócio será indispensável um aumento de capital e/ou pessoal na mesma proporção.

Ries (2011) também traz sua contribuição ao referir que uma Startup é uma instituição humana designada a entregar um novo produto ou serviço sobre condições de extrema incerteza, algo que se pode reproduzir repetidamente em grande quantidade com grande ganho de produtividade, também conhecido como produção em massa. Para tanto, foi criado um conceito de Startup Enxuta onde o objetivo de uma startup consiste em validar um modelo de negócios e não executá-lo com eficiência. Ou seja, o negócio consiste em um conjunto de hipóteses que necessitam ser validadas ou repudiadas rapidamente.

Para o especialista em Startup Gitahy (2011), Startup é um modelo de empresa jovem em fase de construção de seus projetos, que está vinculada fortemente à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras, no qual se encontra um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

De acordo com Tennyson (2012), o modelo sequencial tradicional de desenvolvimento, conhecido por modelo cascata, surgiu no período da Revolução Industrial e foi utilizado com a finalidade de proporcionar uma visão da forma de trabalho para as indústrias. Ainda segundo o mesmo autor, este modelo foi instituído para ser aproveitado em cenários que não possibilitem variações de escopo em longo prazo ou voltar etapas devido ao elevado custo, porém, mesmo sob estas condições, este modelo foi utilizado posteriormente pela engenharia de processos e de software por falta de alternativas.

Frente a isto, foram desenvolvidas outras abordagens de gerenciamento de projetos, como Project Management Institute (PMI) baseadas no modelo cascata:

> *Essas abordagens possuem inúmeros pontos positivos, principalmente quanto à maturidade de seus controles. Porém absorvem a inflexibilidade do modelo cascata e partem do principio de que, no inicio do projeto, todas as barreiras, dificuldades, desejos e necessidades podem ser mapeadas e, portanto, toda a construção deve ser feita com base nessas premissas. Nelas, usuários também são envolvidos, mas somente em momentos-chave, no inicio para levantamento de requisitos e no final para testes finais e aprovação da solução. Esse tipo de envolvimento tardio faz com que as pessoas só percebam que determinada funcionalidade não esta presente ou que é inadequada em uma etapa do projeto que já não permite grandes mudanças. (TENNYSON, 2012, p. 122)*

Desta forma, tendo em vista a velocidade de modificações que vem ocorrendo no cenário dos negócios, esse modelo de desenvolvimento se apresenta ainda mais debilitado, visto que a empresa acaba não conseguindo competir se não moldarem as suas estratégias constantemente.

Recentemente, conforme afirma Gitahy (2011), o tema empreendedorismo tem acrescentado competitividade e desenvolvimento tecnológico nas empresas, estimulado pela criatividade e pela

inovação, o que instiga a criação de empresas com caráter inovador, abrangendo um papel importante no ambiente social a partir da criação de novos modelos de negócios.

Um estudo de 2006 comprova que algumas empresas avaliam o design como uma das principais ferramentas para obter a inovação (BOSTON CONSULTING GROUP, 2006a. Cf.; BOSTON CONSULTING GROUP, 2006b). Neste sentido, considerando as informações das características destas empresas, Franzato (2011) aponta:

> *Os processos de inovação dirigida pelo design destacam-se dos processos de desenvolvimento de novos produtos tradicionais e vão em direção de uma reconsideração geral da atuação das empresas no mercado e na sociedade. O intuito dos processos de inovação dirigida pelo design é geralmente a definição de novos cenários de atuação competitiva para empresas e outras organizações. Tais processos visam ao encontro de um ponto de vista inédito, alternativo ou futuro, sobre os contextos de atuação competitiva das empresas, e à geração de visões capazes de mostrar as possibilidades que se abririam se esse ponto de vista fosse aplicado. O objetivo final é identificar uma trajetória de inovação praticável, que permita o desenvolvimento coerente da organização.*

Além disso, Vianna (2012) assinala:

> *Com o passar do tempo, empresas passaram a perceber que já não bastava oferecer apenas superioridade tecnológica ou excelência em desempenho como vantagem mercadológica, pois tanto as companhias de pequeno quanto as de grande porte espalhadas pelo mundo já haviam começado a se adequar a esta realidade. No cenário de competição global que em breve se tornaria vigente, inovar seria uma tarefa árdua e muitas vezes frustrante. A dificuldade de obter diferenciação de mercado sobre a concorrência seria cada vez maior. Novos caminhos precisavam ser traçados, não apenas para garantir o êxito das empresas, mas, principalmente, sua sobrevivência.*

Ainda, Vianna (2012) complementa ao mencionar que “foi buscando novos caminhos para a inovação que se criou o que hoje é conhecido como “Design Thinking”: uma abordagem focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios”.

Segundo Brown (2009), o que distingue uma organização que aplica a metodologia do Design Thinking é a número de protótipos desenvolvidos a partir do ciclo de etapas disponíveis, que geram a possibilidade de comparação de outros projetos com projetos atuais, proporcionando assim a melhoria e a continuidade do projeto.

Assim, revela-se a necessidade de frequentemente inovar para não perder espaço no mercado, conforme evidencia a afirmação do CEO da Apple Tim Cook: "Sou velho o suficiente para me lembrar de quando a Nokia tinha margens de lucro de 25% e não tinha como ela perder a liderança. Acho que isso é um lembrete a todos do mundo dos negócios de que você precisa continuar inovando, e que não inovar é morrer” (BLOOMBERG, 2013).

Para Joseph Schumpetter (*apud* Tennyson, 2012), baseado na teoria do Ciclo Econômico, refere que a economia somente sai do seu ponto de equilíbrio e passa para o processo de expansão com o surgimento de inovações. Estas mudanças na economia por muitas vezes foram o fator crucial para a perda de valor e até mesmo o fechamento de algumas empresas, que por sua vez fomentam a substituição de tecnologias e processos por outros mais adaptados à realidade do mercado e das pessoas.

Para manter a economia crescendo é fundamental inovar, pois a inovação acontece quando há uma mudança de valores e a reorganização destes abrem espaço para novas formas de prosperidade.

Desta forma, a vida das pessoas e seu trabalho são afetados no momento em que a ideias se transformam em valor por meio da inovação. Por conseguinte, “a inovação é fruto da criatividade colocado em prática com o intuito de gerar resultados positivos para o negócio e criar impacto positivo para as pessoas” (TENNYSON, 2012, p. 24).

A criação de ideias inovadoras é um processo complexo. Ultimamente, os principais ativos das organizações são intangíveis, predominando um grande foco no conhecimento. Por isso, inovar, transformar *insights* em oportunidades para gerar novos negócios pode ser considerado ponto estratégico para garantir a sobrevivência das corporações nos dias de hoje e “o Design Thinking pode identificar um aspecto de

comportamento humano, e depois convertê-lo em benefícios para o consumidor, além de adicionar valor ao negócio" (BROWN, 2010).

O QUE É DESIGN THINKING

Conforme aponta Brown (2010), o Design Thinking (pensar como um designer) pode modificar a maneira de desenvolver produtos, serviços e processos. A metodologia Design Thinking emprega a sensibilidade e os métodos do designer para atender às necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável e cria uma estratégia de negócios duradoura, proporcionando a conversão desta necessidade em valor para o cliente e oportunidade de mercado.

O termo Design Thinking foi mencionado pela primeira vez em 1992 em um artigo do renomado professor da Universidade de Carnegie Mellon, Richard Buchanan, denominado "Wicked Problems in Design Thinking". Este artigo apresenta o potencial de abordagem do design em quatro frentes, permitindo que seja expandido a outras disciplinas. As quatro frentes compreendem design na comunicação visual, design de produtos, design aplicado a serviços e uma abordagem na construção de melhores ambientes para as pessoas viverem e trabalharem (TENNYSON, 2012, p. 48).

Há mais de 30 anos tem sido estudado em arquitetura, ciências e artes o uso do design para desenvolver soluções, porém, as aplicações do design também estão se expandido e sendo aplicadas ao ramo dos negócios. A origem dessa nova aplicação do design está associada à empresa Norte Americana de consultoria IDEO, que desenvolve inovações com base no pensamento de um designer, de onde surgiu o conceito Design Thinking.

Para Demarchi (2009), atualmente o termo "design" é associado à qualidade e ou aparência estética de produtos, entretanto a intenção do termo referência promover o bem-estar na vida das pessoas. Este termo tem chamado muito a atenção de gestores, proporcionando novos caminhos para a inovação empresarial baseado nas possibilidades que o design permite abranger:

> *O designer distingue como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar na vida das pessoas (considerando todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer, relacionamentos, cultura etc.). Isso faz com que sua principal tarefa seja identificar problemas e gerar soluções (VIANA, 2012, p. 8).*

Desta forma, o designer busca entender problemas que comprometem o bem-estar das pessoas, utilizando a empatia, ou seja, colocando-se no lugar do outro e procurando entender melhor o contexto em que essa pessoa está inserida, bem como identificando as causas e as consequências das dificuldades para ser mais assertivo na busca por soluções. Compreender o método que o designer emprega para a elaboração de soluções pode originar *insights* fundamentais para a área dos negócios.

O equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo é promovido durante a aplicação da metodologia Design Thinking, que segundo Martin (2009), permite aumentar a eficiência e a competitividade gerando inovação nos processos, produtos e serviços das organizações. Possibilita, ainda, que as empresas transcendam de um ambiente complexo para um simples, através no "funil" do conhecimento onde são aplicadas técnicas para filtragem dos melhores insights.

Ademais, Martin (2009) lembra que usando a lógica abdutiva é possível aplicar o Design Thinking, conceito desenvolvido originalmente por James Peirce, o que permite a exploração de possibilidades em direção ao futuro, em paralelo com oportunidades analisadas sob a ótica do passado.

Brown (2009) refere que o Design Thinking, busca o desenvolvimento de soluções impecáveis esteticamente e com novas funcionalidades, criando novas experiências, valores e principalmente, significado para os consumidores. Sendo assim, baseia-se na capacidade de ser intuitivo, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional.

> *Ao contrário da abordagem tradicional analítica que incentiva que devemos nos mover na direção mais razoável para solucionarmos problemas, o pensamento do Design propõe que devemos nos mexer primeiro para gerar opções que nos levarão a encontrar um caminho e não escolher primeiro um caminho e então gerar opções (TENNYSON, 2012, p. 43).*

Ainda conforme BROWN (2010), o Design Thinking é compreendido como um sistema de sobreposição de espaços diferentes de uma sequência ordenada de etapas. Segundo o autor, este sistema é dividido em "três etapas de inovação": inspiração onde *insights* de todos os tipos são coletados, ideação onde os *insights* são traduzidos em ideias e implementação onde as melhores ideias são desenvolvidas em plano de ação concreto.

> Contrary to popular opinion, you don't need weird shoes or a black turtleneck to be a design thinker. *Nor are design thinkers necessarily created only by design schools, even though most professionals have had some kind of design training. My experience is that many people outside professional design have a natural aptitude for design thinking, which the right development and experiences can unlock (BROWN, 2008, p. 87).*

Em tradução livre do texto acima, de acordo com Brown (2010), podemos observar que não necessariamente um Design Thinker é formado em uma escola de design ou tem que ser considerado um profissional em design para se ter capacidade de desenvolver inovações, pois as pessoas possuem uma aptidão natural resguardada, necessitando apenas desbloquear está habilidade de criação através da prática e da efetuação de experiências.

Contudo, ressalta-se que o princípio de empatia, de pensamento focado nas pessoas facilita a criação de soluções pertinentes desejáveis e que atendam às necessidades, mas nem todos estão preparados para aplicar estas percepções e criar soluções inovadoras. Justapor uma visão integrada sobre uma visão focada em processos analíticos a fim de identificar todos os aspectos relevantes em um problema buscando desenvolver novas soluções é considerado outra característica que um Design Thinker deve possuir.

Além disso, partilhar de otimismo é fundamental para assumir que não importa o grau de dificuldade de um problema, mas qual é a possível solução mais propícia a melhorias do que opções vigentes. Todavia, inovações expressivas não são criadas a partir de adaptações incrementas, uma vez que a experimentação auxilia na elaboração de questionamentos para entender o problema e explorar restrições criativas resultando em novas soluções significativas.

Outra particularidade observada no perfil de um Design Thinker parte do princípio de que o criador solitário é um mito, onde cada vez está mais complexo de se criar soluções genuínas que reflitam a realidade e o entusiasmo dos beneficiados por esta solução. Desta forma, através da colaboração de outras áreas, além da área principal, fazem toda a diferença no processo de criação de soluções inovadoras. Assim, características como empatia, pensamento integrado, otimismo, experimentação e colaboração, são vistas por Brown (2010) como determinantes, sendo observadas nos Design Thinkers.

Contudo, esta metodologia coloca ferramentas importantes em contextos estratégicos diversos nas mãos de pessoas que não necessariamente são designers por formação, mas que precisam pensar e aplicar uma variedade ampla de problemas para criar soluções inovadoras e sustentáveis para a empresa (BROWN, 2010).

ETAPAS DO DESIGN THINKING

Brown (2009) menciona que os projetos de design possuem algumas restrições, que afetam a disposição e a aceitação que compõem as etapas do Design Thinking. Algumas restrições descritas estão ligadas a três critérios: praticabilidade (o que em um futuro próximo é possível ser funcional), viabilidade (o que se encaixa ao modelo de negócios da organização) e desejabilidade (que desperte o interesse e faça sentido para as pessoas), tornando-se ideal buscar um equilíbrio entre ambas as restrições.

Desta forma busca-se através da empatia idealizar a solução partindo do princípio de múltiplas perspectivas concebidas pela visão de cada envolvido no projeto. Ao abordar as pessoas como principal foco do projeto, os designers ou idealizadores passam a imaginar soluções que são prioritárias, desejáveis e que contemplem as necessidades apontadas ou ramificadas.

Inspiração

> *A primeira fase do processo de Design Thinking é chamada Imersão. Nesse momento a equipe de projeto aproxima-se do contexto do problema, tanto do ponto de vista da empresa (o cliente) quanto do usuário final (o cliente do cliente) (VIANNA, 2012, p. 21).*

Nesta etapa são identificados e coletados insights - que podem ser considerados oportunidades geradas a partir de uma observação pessoal, a partir do momento em que se coloca no lugar de outra pessoa, ou seja, quando se assume uma postura empática. Este processo auxilia a entender o negócio diante dos olhos do consumidor estabelecendo uma proposta de valor:

> *A Imersão Preliminar, portanto, tem como finalidade definir o escopo do projeto e suas fronteiras, além de identificar os perfis de usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados. Nesta fase, e possível também levantar as áreas de interesse a serem exploradas de forma a fornecer insumos para a elaboração dos temas que serão investigados na Imersão em Profundidade (VIANNA, 2012, p. 22).*

Normalmente a equipe desconhece o tema, sendo a Imersão Preliminar responsável por auxiliar no conhecimento do problema, visando aproximar os indivíduos ligados ao projeto ao problema a ser trabalhado, o que proporciona novas perspectivas sob o mesmo através do entendimento inicial dos usuários, da identificação dos perfis dos principais envolvidos, entre outros.

Para tanto, após estar compreendido o problema, a próxima etapa consiste em conhecer os usuários e os perfis dos principais envolvidos, no qual se deve buscar aprofundar o tema por meio de uma imersão em profundidade, que visa identificar comportamentos e mapear padrões e necessidades:

> *Essa pesquisa consiste em um mergulho a fundo no contexto de vida dos atores e do assunto trabalhado. Geralmente, procura-se focar no ser humano com o objetivo de levantar informações de quatro tipos: O que as pessoas falam? Como agem? O que pensam? Como se sentem? (VIANNA, 2012, p. 36).*

Assim, as etapas de imersão preliminar e imersão em profundidade são determinantes no processo de análise e síntese das informações, uma vez que os dados coletadas por meio dos insights gerados na etapa de inspiração favorecem uma maior compreensão sobre o problema.

Ideação

Na ideação todas as oportunidades (insights) observadas na etapa de inspiração são trabalhadas através da síntese de informações, que possuem como objetivo refinar as oportunidades e gerar ideias para o projeto. A partir da descoberta das necessidades, identificadas na primeira etapa, busca-se explorar possibilidades para melhorar o conceito da ideia por meio de técnicas de coo criação preferencialmente trabalhadas em conjunto com os usuários:

> *Brainstorming e uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, e um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes a vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco (VIANNA, 2012, p. 101).*

Outra técnica empregada na validação das ideias geradas consiste na ferramenta de análise estratégica Matriz de Posicionamento, que tem como objetivo amparar o processo de decisão através do entendimento mais eficiente dos benefícios e desafios de cada solução. Desta forma, as ideias com potencial mais elevado são selecionadas para seja desenvolvido um protótipo desta solução.

O Design Thinker, portanto, dá forma a um pensamento que contribui no processo do pensamento divergente criando alternativas distintas. Porém, Brown (2010) menciona que somente acumular alternativas não passa de um exercício, sendo necessário que na etapa de ideação sejam selecionadas as melhores ideias e convertidas em algo tangível, passando da geração para a resolução de ideias, até a etapa de prototipagem.

Implementação

> *O Design Thinking trabalha intensamente a criação de oportunidades, ou melhor, hipóteses, que são resultado de sessões de criatividade que criam e reciclam o conhecimento gerado pela prototipagem. Os protótipos desenvolvidos têm como objetivo ir além dos pressupostos que bloqueiam soluções eficazes e realmente inovadoras (BONINI; ENDO, 2010, p. 4).*

> *Criação e desenvolvimento de protótipos do projeto fazem parte da etapa de implementação, no qual a partir das ideias geradas na ideação são colocadas em práticas ações para tornar tangível e dar forma a ideia. A maior parte dos projetos de DT fracassa no momento da implementação. Eles podem são ser viáveis do ponto de vista tecnológico nem financeiramente rentáveis ou ainda porque a empresa não consegue levá-los ao mercado com sucesso (NAKAGAWA, 2014, p. 3).*

Segundo Bonini e Endo (2010), ao contrário de modelos tradicionais onde os protótipos visam tornar mínimo os riscos e a classificação do potencial de lucratividade, estes protótipos abordados auxiliam a adaptar e melhorar as ideias de maneira ágil e sem necessidade de grandes investimentos, buscando aprendizado rápido sob os pontos fortes e fracos da ideia, além da identificação de novos rumos e redução das chances de fracasso:

> *A experimentação é, para nós, parte inseparável do processo de construção do raciocínio. Ela nos permite externar ideias de maneira que possam ser absorvidas e complementadas pro outras pessoas enquanto são concebidas. Assim, construímos e pensamos juntos. A capacidade de as pessoas apresentarem o que pensam de forma rica e envolvente é um catalisador fundamental do processo de inovação. E os protótipos são os meios que permitem que isso aconteça de maneira tangível e com menor perda de significado possível entre o que foi imaginado e o que está sendo comunicado (TENNYSON, 2012, p. 115).*

Desta forma, os protótipos através da implementação e experimentação do Design Thinking propiciam falhar cedo e aprender lições preciosas com os erros, consentindo o aprimoramento da proposta e melhoria continua da solução até o lançamento final:

> *Um modelo mais experimentador não é só mais inteligente e menos arriscado. Ele representa a única maneira de um negócio conseguir se adaptar com relevância na velocidade que o mercado varia nos dias de hoje. De um lado algumas empresas ainda relutam em encarar a experimentação constante como parte de sua estratégia de desenvolvimento. Do outro, muitos concorrentes dessas empresas já abraçaram essa cultura de valor que tem como sua principal resultante a injeção constante de inovações de alto impacto no mercado (TENNYSON, 2012, p. 117).*

Ressalta-se que os protótipos têm como objetivo testar e validar hipóteses, mas para que um protótipo funcione deve ser considerada a possibilidade de falha. Diferente do que muitos acreditam, falhar não significa perder e sim é uma forma de corrigir erros e adequar o protótipo, o que em muitos casos é o fator crucial que leva a solução ao sucesso.

METODOLOGIA UTILIZADA

Para validação do Design Thinking como ferramenta para gerar ideias e negócios inovadores, a metodologia foi utilizada em uma disciplina de Criatividade e Inovação de um curso de Bacharelado, contendo 24 estudantes com idades entre 22 a 31 anos, que está inserido em uma Faculdade que possui 8 cursos de graduação, 2 mestrados e 22 cursos de pós graduação *lato senso*, em um total de 4.000 estudantes matriculados.

Foram utilizados 4 encontros da disciplina para: a) Apresentar o DT, b) Imergir os estudantes para análise de necessidades ainda não atendidas nas dependências da Faculdade, c) Projetar uma solução para a necessidade e d) Validar com os usuários reais, sendo:

a) Apresentação Design Thinking – nesse primeiro encontro, foi apresentada a bibliografia básica de Design Thinking, citada no referencial teórico desse trabalho. Após a explanação, todos participaram de um Storytelling para mobilizar os membros a pensarem de forma criativa. Ao final do encontro os mesmos formaram 4 grupos de 6 membros e foram desafiados a caminhar no Campus e procurar por uma

necessidade dos estudantes ainda não atendida, sendo um produto ou serviço inovador, sendo que deveriam retornar com o tema no próximo encontro.

b) Imersão para Análise de Necessidades – nesse segundo encontro, os estudantes deveriam trazer uma necessidade real dos estudantes do Campus ainda não atendida. Os grupos A trouxe ideias ligadas a atendimento do Xerox, o grupo B trouxe melhorias na biblioteca e os grupos C e D pensaram em melhorias na cantina central. Nesse encontro eles deveriam imergir no fornecimento dos serviços, identificando gargalos e espaço para melhoria ou novos serviços, anotando tudo em documentos de registro de observação e questionários, que foram apresentados e debatidos, gerando análises coletivas do grande grupo.

c) Projeto da Solução – nesse terceiro encontro, os estudantes projetaram a melhoria ou novo produto/serviço, baseado nas necessidades coletadas e analises individuais de cada membro, do pequeno grupo de 6 pessoas e do grande grupo de 24 pessoas. O Projeto foi desenhado usando o Business Model Canvas, e ao final os projetos foram validados pelo grande grupo, sob o aspecto de relevância da solução e viabilidade técnica e econômica.

d) Validação da Solução – nesse quarto encontro, os estudantes usam o projeto desenvolvido no modelo Canvas, e com ele criam cenários de uso ou melhoria do serviço. Após o cenário criado, é feita a encenação de como o produto ou serviço é entregue aos estudantes, sendo feito feedback pelo grande grupo. Após as melhorias ou gargalos registrados, cada grupo atualiza seu projeto e valida in loco com os estudantes, nos locais onde os produtos/serviços são utilizados, gerando a última validação do processo.

DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

A temática de Educação para o Empreendedorismo e a Inovação é recorrentemente discutida pela Faculdade Imed, sendo que Empreendedorismo e Inovação são valores institucionais, cultivados no dia a dia da Faculdade.

O estímulo ao Empreendedorismo na Educação Superior deve ser prioridade, pois além de fomentar o desenvolvimento de novos negócios, mobiliza os estudantes em comportamentos que geram busca por excelência e desenvolvimento pessoal.

O uso de Design Thinking com a lógica de metodologia para oficinas de ideias em cursos de graduação é comum em Instituições de Ensino Superior de áreas tecnológicas e criativas, e tem-se mostrado inspirador e efetivo para o primeiro contato dos estudantes com o tema.

PRINCIPAIS RESULTADOS

A mobilização gerada pela aplicação do Design Thinking nessa disciplina pode conectar o conteúdo didático e acadêmico com a realidade empresarial, visto que os projetos aqui apresentados estão em processo de pré-incubação da Incudadora Tecnológica da Instituição, podendo participar de banca de Incubação ainda em 2014.

A aplicação da metodologia se mostrou efetiva, e para uma segunda edição o tempo será ampliado, incluindo uma etapa teórica para construção da pesquisa com os usuários, sendo a pesquisa desk e questionário.

Os demais cursos de Graduação da Faculdade se mostraram interessados em executar as oficinas, e a possibilidade de se formar uma rede de pesquisa em Empreendedorismo e Inovação se faz cada vez mais real.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O presente artigo buscou demonstrar o papel que a metodologia DesignThinking pode proporcionar às empresas nascentes (startups), visando à inovação bem como sua aplicação em empresas já existentes.

Após a revisão da bibliografia e a proposição do Design Thinking como base para o processo de inovação, é plausível evidenciar as etapas essenciais para o desenvolvimento desta metodologia e que paralelamente definem a sua eficiência.

Com um novo enfoque está influente ferramenta contempla todo o processo de inovação, deste a visualização de *insight* a partir da utilização da empatia, bem como a visualização de potenciais oportunidades que agreguem valor para o usuário. Além disso, envolve a filtragem e a geração de ideias baseados nos *insights* e no desenvolvimento de ideias com protótipos.

Esta metodologia possui uma visão otimista, construtiva e experimental, focada na resolução de necessidades dos usuários com relação a produtos e serviços. Ainda, contribui, principalmente, com o modo em que é abordado o problema, através de ferramentas que proporcionem agrupar as necessidades que nortearão o procedimento de criação de oportunidades desejáveis aos usuários, sendo mercadologicamente viáveis e tecnicamente possíveis de serem desenvolvidas.

O Designer Thinker busca continuamente por soluções específicas e focadas no usuário, possuindo um papel fundamental no processo, no qual busca criar hipóteses e utilizar de seu conhecimento para inventar soluções eficazes a partir do pensamento abdutivo. A partir deste princípio, a rápida prototipagem e transformação da ideia em algo mais tangível favorece um ambiente de aprendizagem e implementação, bem como oportuniza a seleção de soluções que causem maior impacto e que atendam às necessidades esperadas.

Logo, o Design Thinking é uma grande oportunidade para ser adotada pelas empresas nascentes (startups) e pelas empresas já estabelecidas, tendo em vista seus resultados inovadores; a sua possibilidade de diferenciação por meio da forma como a metodologia é empregada, o que facilita a implementação de novos produtos e serviços; e, sua disposição no mercado, uma vez que todas as etapas do processo envolvem os consumidores, que testam e autenticam cada etapa do desenvolvimento. Porém, existe uma grande barreira das empresas aplicarem esta metodologia no seu cotidiano em razão deste processo exigir determinadas habilidades e competências muito específicas, bloqueando a execução em áreas internas das empresas.

BIBLIOGRAFIA

AMBROSE, Gavin; HARRIS, Paul. *Design Th!nking: n the act or practice of using your mind to consider design*. 2010. Disponível em: <http://www.nomadcreatives.com/wp-content/uploads/2012/02/Design%20Thinking%20-%20Gavin%20Ambrose%20-%20Paul%20Harris%20-%20compartilhandodesign.wordpress.com.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2013.

BLANK, Steve. *The Four Steps to the Epiphany*. 2006. Disponível em: <http://www.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2013.

BLOOMBERG, Business Week Technology. *.Apple Chiefs Discuss Strategy, Market Share—and the New iPhones.* Disponível em: <http://www.businessweek.com/printer/articles/153204-apple-chiefs-discuss-strategy-market-share-and-the-new-iphones>. Acesso em: 19 set. 2013.

BONINI, Luiz Alberto; ENDO, Gustavo de Boer. *Design thinking*: uma nova abordagem para inovação. 2010. Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/artigo-designthinking.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2014.

BOSTON CONSULTING GROUP. *Innovation 2006*. 2006a. Disponível em: <http://www.bcg.com/documents/file14826.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2013.

_____. *Measuring innovation 2006*. 2006b. Disponível em: <http://www.bcg.com/documents/file14829.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2013.

BROWN, Tim. Change by Design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. *HarperCollins*. 2009. Disponível em: <http://www.ecologyofdesigninhumansystems.com/wp-content/uploads/2012/09/Change-By-Design-Tim-Brown.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2013.

_____. *Design Thinking*: uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FRANZATO, Carlo. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. *Redige*. Vol. 2, (2011). Disponível em: <http://www.cetiqt.senai.br/ead/redige/index.php/redige/article/download/72/138&ei=gc8xuu6jioa29gtq8yhgcw&usg=afqjcngdv6s4jou5ld2tranzamyi8rfwow&bvm=bv.52109249,d.ewu>. Acesso em: 20 jul. 2014

GITAHY, Yuri. O que é uma start up?. 2011. Disponível em: <http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup/> Acesso em: 06 jul. 2013.

MARTIN, R. L. The design of business: why design thinking is the next competitive advantage. *Harvard Business Press*. 2009.

NAKAGAWA, Marcelo. *Ferramenta*: design thinking para empreendedores. 2014. Disponível em: <http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2014/04/07/Design_Thinking_.pdf > Acesso em: 23 mai. 2014.

RIES, Eric. *The Lean Startup*. 2011. Disponível em: <http://www.stpia.ir/files/The%20Lean%20Startup%20.pdf>. Acesso em: 01 jul. /2013.

TABORDA, Ana. O que é uma start up?. 2006. Disponível em: <http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf> Acesso em: 03 ago. 2013.

TENNYSON, Pinheiro; ALT, Luis; PONTES, Felipe. *Design Thinking Brasil*: empatia, colaboração, e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. São Paulo: Elsevier Editora Ltda., 2012.

VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar; ADLER, Isabel K.; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz. *Design Thinking*: inovação em negócios. 2012. Disponível em: <http://www.sebraedesign.com/wp-content/uploads/2013/05/Design-Thinking-Inova%C3%A7%C3%A3o-em-Neg%C3%B3cios.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2013.

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA PARA CRIANÇAS

Luiz Antonio Marques Ferreira

Graduando, Estudante, Universidade Presbiteriana Mackenzie; São Paulo, SP, Brasil; luiz.umbra@gmail.com

Vinicius Miana

Doutor, Professor, Universidade Presbiteriana Mackenzie; São Paulo, SP, Brasil; vinicius@miana.com.br

Resumo:

Existe uma preocupação crescente em tornar os jovens preparados para o mercado de trabalho, e o empreendedorismo é um das habilidades cada vez mais requeridas pelas empresas. Dentro deste contexto, o objetivo deste trabalho é pesquisar sobre ensino da cultura empreendedora para crianças do Ensino fundamental e das habilidades do século 21 (21st Century Skills). Ao usar essas habilidades, ajuda-se os estudantes do ensino fundamental à desenvolver o raciocínio, inovar com criatividade, comunicar com os outros estudantes, ensinando-os a trabalhar em equipe para resolver um determinado problema. Finalmente, este trabalho apresenta um modelo conceitual para o desenvolvimento destas habilidades.

Palavras-chave: Ensino Fundamental; Ensino Empreendedor; Modelo de Timon; Habilidades do Século 21.

Abstract:

Recently, there is a growing concern in preparing students to enter the workforce and entrepreneurship is a skill in high demand. Focusing on this issue, this work researches how entrepreneurship culture and 21st Century Skills is taught to K12 students. By working with these skills, we stimulate students to develop analytical skills, to innovate with creativity, communicate and teach them to work as team to solve a given problem. Finally, this work presents a conceptual model that help developing these skills.

1 - Introdução

No mundo inteiro, o empreendedorismo tem sido foco de interesse por instituições governamentais, empresariais e acadêmicos (MARTES; FREITAS, 2008). Com esse pensamento o ensino de empreendedorismo tem sido fundamental nos cursos de bacharelado e pós-graduação. Entretanto não há muito interesse no ensino deste assunto para os estudantes do ensino-médio ou fundamental.

Com esse pensamento, esse artigo pretende propor um modelo para o ensino de empreendedorismo, no ensino fundamental, junto com os conceitos propostos pelo modelo de "*21st Century Skills*" (Habilidades do Século 21), que é um conceito utilizado em escolas para desenvolver as habilidades necessárias para que os estudantes tenham exito no competitivo mundo econômico de hoje (KICKMEIER-RUST; ALBERT, 2012).

Utilizando esse modelo os estudantes deverão ser capazes de desenvolver as habilidades em equipe, pensamento criativo, raciocínio cognitivo, interação social e tecnológica e capacidade de utilizar tecnologias móveis de forma efetiva para pesquisa e resolução de problemas. Dessa forma, os alunos irão aprender e desenvolver as habilidades essenciais para a vida, tanto de um empreendedor quanto de um exímio trabalhador.

2 - Empreendedorismo no Ensino Fundamental

O empreendedorismo tem sido o centro das políticas públicas na maioria dos países (DORNELAS, 2008). O crescimento no empreendedorismo mundial se acelerou na década de 1990 e aumentou em proporção nos

anos de 2000 (DORNELAS, 2008). E no mundo inteiro, o empreendedorismo tem sido foco de interesse por diversas instituições tanto governamentais, quanto empresariais e acadêmicas (MARTES; FREITAS, 2008), dessa forma, diversas iniciativas tem sido tomadas a este respeito (REYNOLDS; HAY; CAMP, 1999).

Na área da educação infanto-juvenil não foi diferente, a pedagogia empreendedora tem sido disseminado rapidamente entre jovens de diferentes idades, a partir de iniciativas de programas em diferentes países (DORNELAS, 2008), em lugares como Bélgica, com o programa *Cap'Ten*, programa no qual estudantes do ensino fundamental tem sido estimulados a ter ideias dentro e fora da salas de aula, para elaboração de projetos em equipe, ou em Luxemburgo, com criação da empresas *Boule and Bill create an Enterprise*, que através de histórias em quadrinhos as crianças são estimuladas a desenvolver habilidades e agir de forma empreendedora, ou no continente europeu, com o período sabático sugerido em escolas, faz com que os professores tenham estágio em empresas, para que eles dividam suas experiências com os alunos e discutam os casos de sucesso, ou nos Estados Unidos, que tem o programa NFTE (*Network For Teaching Entretreneurship*), que é voltado ao ensino de empreendedorismo para jovens de comunidades carentes (DORNELAS, 2008).

Esses programas mostram a preocupação mundial com o desenvolvimento de novos empreendedores, uma vez que há uma convicção de que o poder econômico dos países depende de seus futuros empresários e da competitividade de seus empreendimentos (DORNELAS, 2008). Entretanto, ficam dúvidas sobre como ensinar empreendedorismo, o que deve ser ensinado para crianças e se existe algum modelo a ser seguido.

Uma educação empreendedora requer que os alunos tenham exposição substancial com a atividades práticas e tenham experiência com empreendedorismo e o mundo de empreendedores (BENSON, 2011). Seguindo esse raciocínio, LEITE (2012) propõem que os cursos de empreendedorismo deveriam se basear em compreensão, feedback, julgamento, análise de informação, formulação de suposições, ao invés de cursos que preparem os alunos para efetuarem provas baseadas na teoria.

Em uma reunião do Fórum Econômico Mundial, em 2009, denominada "Educando a próxima onda de empreendedores", foram feitas algumas recomendações para se potencializar o empreendedorismo nos jovens de maneira que estes consigam suprir as demandas e desafios do século XXI, conforme apresentado na Tabela 1 (DORNELAS, 2008).

Tabela 1 - Recomendações do Fórum Econômico Mundial

i.	Desenvolver habilidades de liderança e conhecimento do mundo e do ambiente onde vivem para que consigam superar os desafios das próximas décadas.
ii.	Enfatizar a educação empreendedora como parte chave da educação formal em todos os níveis.
iii.	Desenvolver o empreendedorismo como um tema transversal e não apenas uma disciplina.
iv.	Utilizar a interatibilidade como mote da pedagogia educacional, com foco na experimentação e na ação, e na análise e solução de problemas.
v.	Ampliar o uso da tecnologia no ensino tanto para ganhar escala e aumentar a abrangência do tema, como para possibilitar a criação de material didático inovador e interativo.

Fonte (DORNELAS, 2008), adaptado.

TIMMONS; SPINELLI (1999) propôs um modelo de empreendedorismo (Figura 1) seguindo a análise de três fatores fundamentais: oportunidade, que deve ser avaliada para que se tome a decisão de continuar ou não com o projeto; equipe, além de empreender ele deve estar atuando em conjunto no projeto; e recursos, análise em equipe sobre os recursos que possuem e quais eles necessitam a mais.

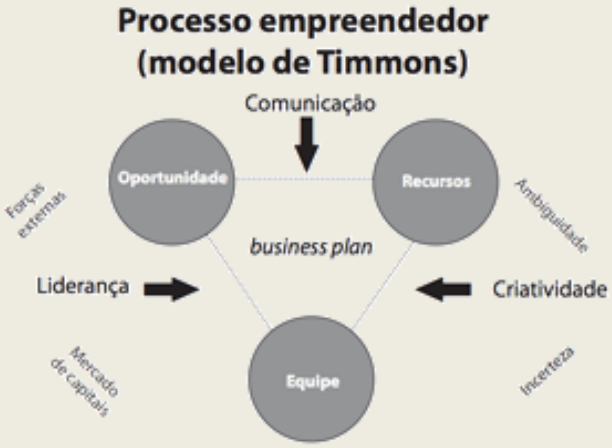


Figura 1 - Processor empreendedor, modelo de Timmon; Fonte (DORNELAS, 2008)

3 - 21st Century Skills

De acordo com PORTER; KETELS; DELGADO (2008) economias avançadas competem pela produção de produtos inovadores e tecnológicos em escala global, usando os mais avançados métodos. Entretanto, para se alcançar esse objetivo é requerido que os empreendedores tenham certas habilidades, tais como sensibilidade cultural, estar aberto a novas ideias e ter capacidade de se adaptar as mudanças (PARTENERSHIP FOR 21ST CENTURY SKILLS, 2008).

Um dos métodos para se alcançar esse nível de amadurecimento é pela a "Habilidades do Século 21", ou *21st Century Skills* em inglês. De acordo com o magnata Michael Dell, CEO, Dell, Inc. "O estudo sobre literatura, matemática e ciências são fundamentais para o desenvolvimento dos estudantes. Porém, para competir e vencer na economia global, hoje estudantes, e amanhã líderes, necessitam de outro conjunto de conhecimento e de habilidades. Essas habilidades do século 21 incluem o desenvolvimento do conhecimento global e das habilidades de colaboração e comunicação e de análise e de endereçar um problema. E eles necessitam de pensamentos críticos e resolver problemas para criação de soluções inovadoras para as questões que enfrentamos no nosso mundo. Toda criança deve ter a oportunidade de adquirir e aprender com mestria essas habilidades e as nossas escolas tem o dever vital de fazer isso acontecer" (PARTNERSHIP FOR 21ST CENTURY SKILLS, 2009).

As habilidades do século 21 podem ser descritas e analisadas pela figura 2, onde nela mostram nas cores vermelha, amarela e roxa quais são as habilidades propostas por esse paradigma.

Entretanto, para o modelo proposto serão focados os tópicos: Habilidades de Vida e Carreira (Life and Career Skills), Habilidades Tecnológicas de Informação e Mídia (Information, Media and Technology Skills) e Habilidades de Aprendizado e Inovação (Learning and Innovation Skills).

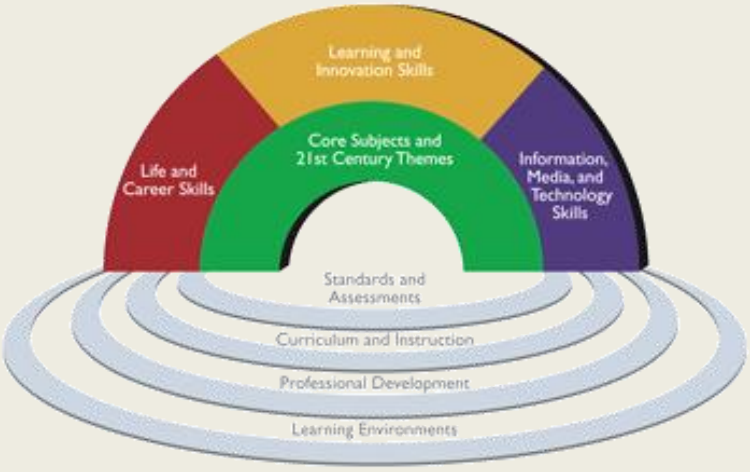


Figura 2 - 21st Century Skills; Fonte (PARTNERSHIP FOR 21ST CENTURY SKILLS, 2009)

3.1 Habilidades de Vida e Carreira

Hoje ambientes de vida e trabalho requerem mais do que habilidades de pensamento e conhecimento. A habilidade de navegar em ambientes complexos de vida e de trabalho dentro dessa era de informação, e de competitividade global, requer que os estudantes prestem uma atenção rigorosa ao desenvolvimento adequado das habilidades de vida e carreira (PARTNERSHIP FOR 21ST CENTURY SKILLS AND AACTE, 2010). Estas habilidades estão apresentadas na tabela 2.

Tabela 2 - Habilidades de Vida e Carreira

Habilidades Flexíveis e Adaptáveis	- Adaptação as Mudanças - Ser Flexível
Iniciativa e Auto-direção	- Gerenciamento dos objetivos e o tempo - Trabalhar de forma independente - Ser autodidata
Habilidades Culturais e Multi-culturais	- Interagir com os outros - Trabalhar de forma efetiva em diversas equipes
Produtividade	- Gerenciar projetos - Produzir resultados
Liderança e Responsabilidade	- Guiar e liderar os outros - Ser responsável com os outros

3.2 - Habilidades de Aprendizado e Inovação

A habilidade de aprendizado e inovação tem sido reconhecida como a que separa os estudantes que estão mais preparados para ambientes de trabalho e vida mais complexos (PARTNERSHIP FOR 21ST CENTURY SKILLS AND AACTE, 2010).). Estas habilidades estão apresentadas na tabela 3.

Tabela 3 - Habilidades de Aprendizado e Inovação

Inovação Criativa	- Pensamento criativo - Trabalhar criativamente com os outros - Implementar inovação
Pensamento Crítico e Resolução de Problemas	- Razão efetiva - Fazer julgamentos e decisões - Resolver problemas
Comunicação e Colaboração	- Comunicação clara - Colaboração com os outros

3.3 - Habilidades Tecnológicas de Informação e Mídia

As pessoas do século 21, incluindo os mais jovens, vivem em contato constante com a tecnologia e ambientes de mídia, mas, para se aproveitar dessas vantagens os cidadãos e trabalhadores devem ser capazes de exibir habilidade funcionais relacionadas a informação, mídia e tecnologia (PARTNERSHIP FOR 21ST CENTURY SKILLS AND AACTE, 2010). Estas habilidades estão apresentadas na tabela 4.

Tabela 4 - Habilidades Tecnológicas de Informação e Mídia

Alfabetização Digital	- Acessar e avaliar informações - Usar e manusear as informações
Alfabetização de Mídia	- Análise de mídias - Criação e desenvolvimento de produtos de mídia
Alfabetização do ICT (Informação, Comunicação e Tecnologia)	- Aplicar as tecnologias de forma efetiva

4 - Tecnologias Móveis na Educação

Educação Móvel (*Mobile Education*) é um termo que descreve um modo relativamente novo de educação (ZHANG et al., 2013). Uma definição sobre esse termo é que as atividades educacionais podem acontecer em qualquer lugar e à qualquer momento aproveitando-se das vantagens de dispositivos móveis (ZHANG et al., 2013).

Resultados do AU. MINISTERY OF EDUCATION (2012) mostraram que 94.4% dos professores, de escolas primárias da Tailândia, acharam que o uso de tablets e afins encorajam e estimulam os estudantes a aprender de uma forma nova e criativa. Dispositívos móveis não apenas oferecem uma maneira complementar ao ensino dentro das salas de aula, mas também, melhoram e oferecem novas oportunidades nos meios de ensinar e aprender fora da mesma (YAO, 2010). Desde que os professores e os alunos tenham esses dispositiivos em mãos, eles tem a oportunidade de interagir um com o outro, usando as vantagens dessas tecnologias (fácil comunicação e colaboração; portabilidade de gravação de sons; e câmeras para fotos ou vídeos) (YAO, 2010).

4.1 - FRAME

Entretanto o fator de suma importância não é a utilização dessas tecnologias na educação, mas sim, de como combinar os aspectos desses dispositivos, com os de ensino e os sociais. O estudo piloto de Koole mostrou o modelo FRAME (*Framework for the Rational Analysis of Mobile Education* em inglês), Figura 3 (LAOHAJARATSANG, 2013).

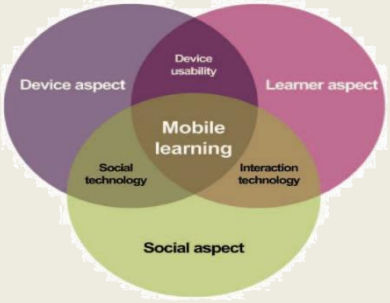


Figura 3 - Modelo de Koole, FRAME; Fonte (LAOHAJARATSANG, 2013)

O Modelo de Koole trata dos seguintes aspectos:

- Aspecto do Dispositivo (*Device aspect*): refere-se a usabilidade física, tecnológica e descrições funcionais dos dispositivos móveis. Esse descreve o meio no qual os estudantes e os membros participantes iram iteragir.
- Aspecto de Aprendizagem (*Learner Aspect*): Refere-se as situações e tarefas nos quais os estudantes desejam ou necessitam aprender. Esse aspecto leva em consideração as habilidades cognitivas, memória e de conhecimentos prévios.
- Aspecto Sociais (*Social Aspect*): Refere-se no processamento de interação e cooperação entre os membros, em ordem de se ter uma iteração social no meio da aprendizagem, para tal, é necessário compreender como as pessoas irão se comunicar.

Que por sua vez se baseiam nos seguintes recursos:

- Usabilidade do Dispositivo (*Device Usability*) É a conexão entre o contexto da aprendizagem com o do hardware e software da tecnologia móvel utilizada.
- Tecnologia Social (*Social Technology*) Essa interconexão se refere as habilidades dos usuários de comunicação e adquirir informação a partir da Internet.
- Interação com a Tecnologia (*Interaction Technology*) Essa intersecção leva em consideração a interação entre as distância dos estudantes que estão situados em suas culturas e ambientes.

Os estudantes devem ser capazes de identificar parceiros e relacionar fatos com a internet, de maneira segura confiável e de fácil comunicação.

5 - Modelo de Timmon uma Visão Educacional

Muito se informou sobre o ensino de empreendedorismo e sobre as características da "Habilidades do Século 21". E como pode ser observado, ambas podem vir a ser relacionadas, portanto neste último modelo, Figura 8, foi desenvolvido com o objetivo de se ensinar os estudantes como virar empreendedores, fundindo os modelos de Timmon, Figura 1, e o diagrama do *21st Century Skills*, Figura 2, e utilizando os conceitos do FRAME, Figura 3, como alicerce para aplicar uma evolução do ensino dessa área.

5.1 - Modelo de Timmon na visão 21st Century Skills

As habilidades do século 21 são vitais para a vida de um empreendedor. Portanto fazendo uma fusão com o modelo de Timmon, com as características da "Habilidades do Século 21" e visando o ensino podemos obter a Figura 4.

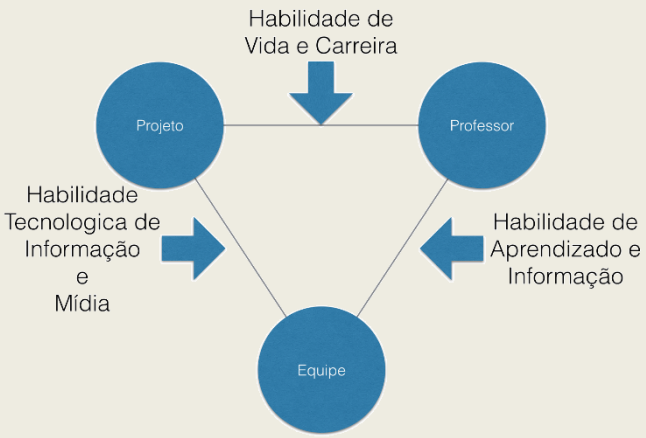


Figura 4 - Fusão do Modelo de Timmon com 21st Century Skills.

Os fatores fundamentais foram substituídos para valores educacionais, e os caminhos entre esses fatores foram modificados pelo paradigma da "Habilidades do Século 21".

5.2 - Múltiplas Equipes

Como Professor tem a obrigação de desenvolver temas para os alunos, ele deve ser o ponto central de todos os projetos e equipes, Figura 5.

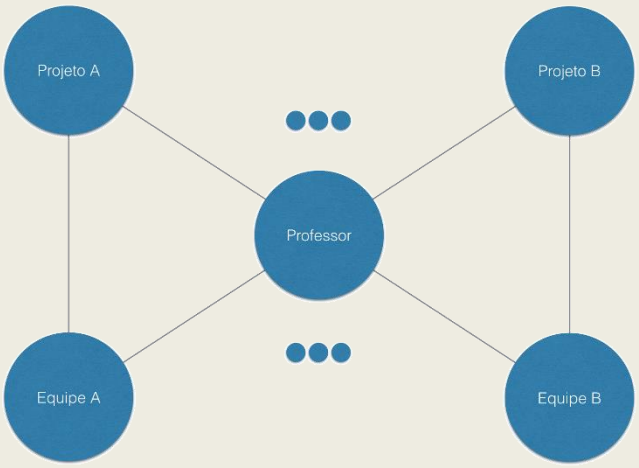


Figura 5 - Professor como Fonte Central.

Tendo em vista essas abordagem de diferentes temas por equipe, seria interessante que o próprio professor sugerisse uma comunicação entre dois grupos que tenham projetos semelhantes ou complementares. Entretanto é dever do professor verificar plágios e que ele tenha acesso a todas as informações trocadas entre o grupo, via a aplicação do modelo, Figura 6.

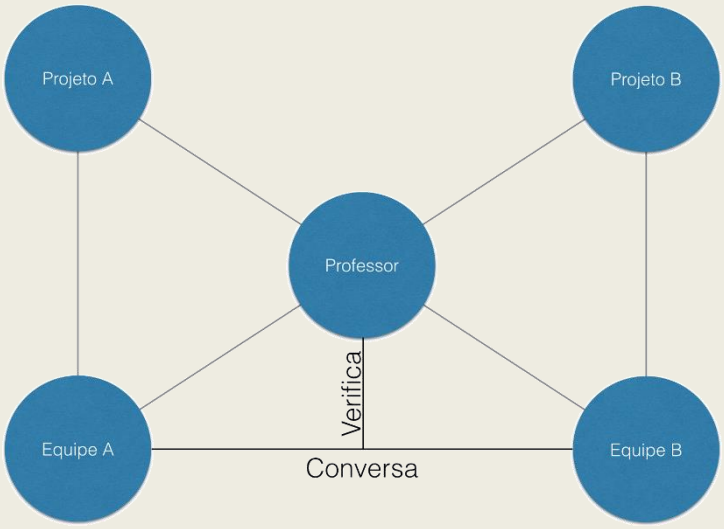


Figura 6 - Comunicação entre equipes.

5.3 - Feedbacks

O professor irá receber os feedbacks da evolução do projeto, de maneira individual por cada integrante. Com isso, ele tem o dever de estabelecer comunicação com a equipe informando o desempenho do grupo, Figura 7.

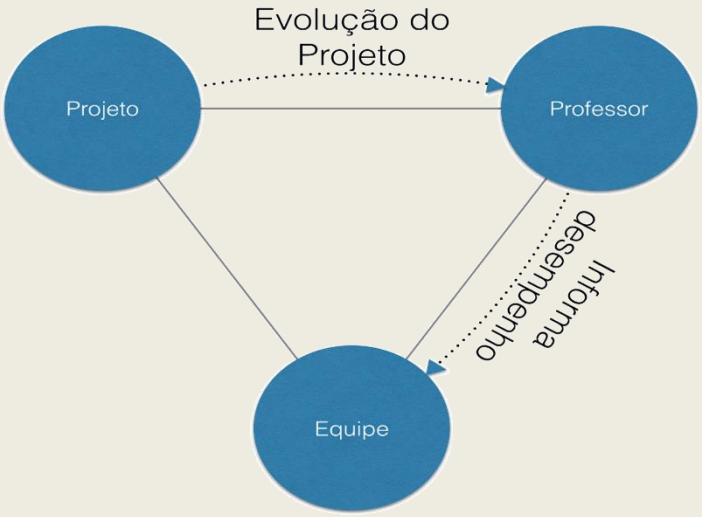


Figura 7 - Feedback Projeto-Professor, Professor-Equipe.

5.4 - Modelo final

No modelo final, nomeado como Modelo de Timmon uma Visão Educacional, o projeto deve ser feito via web, usando diferentes meios de mídia, onde os integrantes do grupo podem colocar fotos, vídeos e áudios sobre o tema. O professor deve receber as informações do desenvolvimento do projeto, pela própria aplicação, sobre o manuseio individual de cada aluno contendo o "quanto", "quando" e "o que" foi feito, além de ter o dever de se comunicar com os alunos como equipe tanto usando dispositivos de mídia, como mensagens, como na própria sala de aula.

Cada integrante da equipe deve ter, no mínimo, um dispositivo móvel para efetuar modificações no projetos, inserindo conteúdos (vídeos, fotos, áudios ou textos) sobre o tema e efetuar a comunicação de forma efetiva entre o professor, outros grupos e eles mesmos.

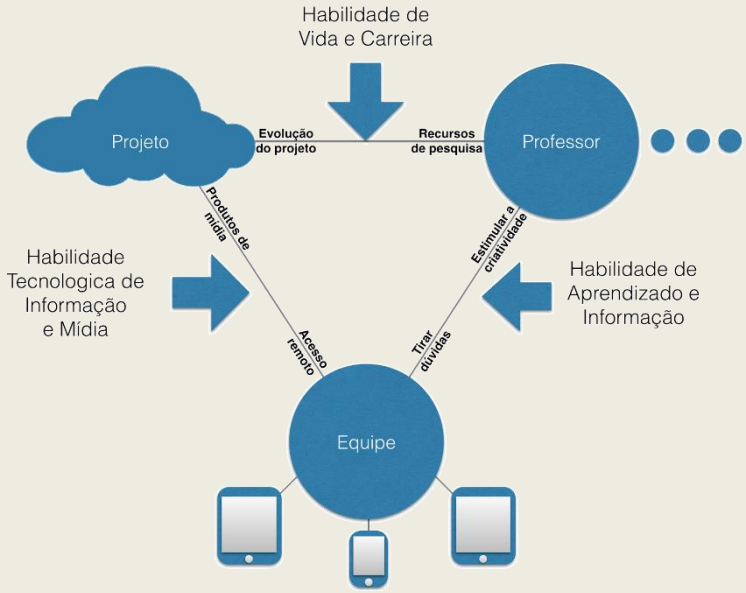


Figura 8 - Modelo de Timmon uma Visão Educacional.

O modelo se baseia nos seguintes itens:

- Projeto: Resolução de um desafio sobre um certo tema. Tendo acesso apenas pela equipe e o professor, via rede.

- Equipe: Equipe de três estudantes, visando o desenvolvimento de colaboração trabalho em equipe. Cada integrante deve ter um dispositivo móvel (smartphone ou tablet), para comunicação entre eles e com o professor, como recurso de pesquisa e como fonte para o acesso do projeto remotamente.
- Professor: Professor terá as funções de analisar o desenvolvimento do projeto, se comunicar com as equipes, e propor novas questões e dicas para o desenvolvimento do tema.
- Habilidades tecnológicas de informação e mídia: É a comunicação entre o projeto e as equipes, nessa ponte as equipes terão que acessar novas informações e criar ou inserir produtos de mídia a fim de evoluir o projeto de forma criativa e eficiente.
- Habilidades de aprendizado e informação: É a comunicação entre a equipe e o professor, onde o professor tem o dever de instigar a criatividade dos alunos sugerindo novos meios de trabalho, abordando problemas que sejam relacionados ao tema do projeto. E nessa ponte os alunos deverão ter acesso as fontes de pesquisa informada pelo professor, fazer perguntas pertinentes e sempre informa sobre a colaboração entre os integrantes da sua equipe.
- Habilidades de vida e carreira: É a comunicação entre o projeto e o professor, nela a aplicação do projeto deverá enviar feedbacks sobre o gerenciamento de projeto, objetivos e tempo, o trabalho em equipe e a avaliação individual de cada membro da equipe de forma independente. E os professores devem guiar os alunos de acordo com os feedbacks da aplicação.

6 - Conclusão

O modelo final foi preparado de tal forma que preenche todas as recomendações do Fórum Econômico Mundial para o ensino de empreendedorismo para jovens, Tabela 1, e todos os aspectos descritos no modelo de Koole, Figura 3.

Com relação as recomendações do Fórum, os conceitos i. e iii. é papel da comunicação entre o projeto e o professor, onde o professor irá preparar o tema do projeto de forma a desafiar os alunos sobre problemas que eles podem vir a enfrentar, também irá enfatizar a inovação como tema em qualquer disciplina, além de receber informações da aplicação do projeto, de forma individual por aluno, sobre o foco e criatividade com relação à evolução do projeto. Já o ii. e o iv. é o dever da ligação do professor com a equipe, onde o professor irá estimular a inovação e entregará os feedbacks dos alunos para o foco do projeto e forçar os mesmos a ter uma ação criativa na resolução de um determinado problema. Enquanto o conceito v. pertence a comunicação da equipe com o projeto, pois, esta irá estimular os estudantes a usarem novas tecnologias e a desenvolver diferentes produtos de mídia.

E com os aspectos do modelo de Koole, o aspecto "Dispositivos" será preenchido pelos dispositivos móveis dos estudantes e do professor; os de "Aprendizagem" vêem do tema do projeto e aos desafios que professor irá propor no decorrer do mesmo; os "Sociais" irá vir da comunicação dos membros da equipe, com o professor e até mesmo com a colaboração com outras equipes; a "Usabilidade do Dispositivo" já faz parte da criação e desenvolvimento das mídias inseridas no projeto pela sua equipe, além das informações do andamento do trabalho onde a aplicação deixará o professor a parte do aprendizado de cada aluno; "Tecnologia social", irá vir dos meios de pesquisas fornecidos pelo professor para os alunos serem capazes de desenvolver o tema; a "Interação com a Tecnologia" será proporcionada pela usabilidade do dispositivo móvel, que irá guardar as comunicações feitas entre os participantes; "Educação móvel", este aspecto irá vir com o decorrer do desenvolvimento e com a conclusão desse exercício.

Com essas informações é possível ensinar e estimular os estudantes a se tornarem empreendedores, além de proporcionar o desenvolvimento cognitivo dos alunos aprimorar a sua comunicação e interação com os diferentes tipos de mídia. E também será capaz de estimular o raciocínio complexo, criatividade e trabalho em equipe dos estudantes. Enquanto o professor será capaz de se diferenciar no meio do ensino, além de ensinar características empreendedoras para o seus alunos e, também, será capaz de analisar o desempenho de cada aluno de maneira individual e por equipe.

7 - Referências

Benson, G. L. (2011). Thoughts of an entrepreneurship chairholder model entrepreneurship curriculum. Journal of Applied Business Research (JABR),9(1), 140-146.

Dornelas, J. C. A. (2008). Empreendedorismo. Elsevier Brasil.

Ministery of Education (2012). The truth about tablets: An official report ny the office of basis. Education Comission.

Kickmeier-Rust, M. D., & Albert, D. (2012, July). A Domain Model for Smart 21st Century Skills Training in Game-based Virtual Worlds. In Advanced Learning Technologies (ICALT), 2012 IEEE 12th International Conference on(pp. 680-681). IEEE.

Koole, M., & Ally, M. (2006, April). Framework for the rational analysis of mobile education (FRAME) model: Revising the ABCs of educational practices. In Networking, International Conference on Systems and International Conference on Mobile Communications and Learning Technologies, 2006. ICN/ICONS/MCL 2006. International Conference on (pp. 216-216). IEEE.

Laohajaratsang, T. (2013, October). The effects of tablet-based learning on pre-service teachers' learning experiences at Chiang Mai University. In Educational Media (ICEM), 2013 IEEE 63rd Annual Conference International Council for (pp. 1-11). IEEE.

Leite, V. F. (2002). Crescente demanda pela educação empreendedora com métodos apropriados e o caso UNIFEI.

Martes, C. D. P., & Freitas, H. (2008). Influência do ensino de empreendedorismo nas intenções de direcionamento profissional dos estudantes. Estudo e Debate.

Partnership For 21ST Century Skills (2009). The Mile Guide Milestones for Improving Learning Education.

Partnership For 21ST Century Skills (2008). 21ST Century Skills, Education & Competitiveness: A Resource and a Policy Guide.

Partnership For 21ST Century Skills, & AACTE (2010). 21ST Century Knowledge and Skills in Educator Preparetor.

Porter, M. E., Ketels, C., & Delgado, M. (2007). The microeconomic foundations of prosperity: findings from the business competitiveness index.The Global Competitiveness Report 2007–2008.

Reynolds, P. D., Hay, M., & Camp, S. M. (1999). Global entrepreneurship monitor. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Kansas City.

Timmons, J. A., & Spinelli, S. (1999). New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century.

Yao, X. (2010, August). A peer-to-peer mobile learning model for timely operation guidance of computer education. In Computer Science and Education (ICCSE), 2010 5th International Conference on (pp. 288-291). IEEE.

Zhang, T., Lu, S., Zhang, Z., & Li, J. (2013, October). Web-based collaboration system to improve the interactivity for mobile education through smart devices. In Frontiers in Education Conference, 2013 IEEE (pp. 184-189). IEEE.

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO NO IFSULDEMINAS

Cristina Lúcia Janini Lopes

Msc. Administração de Recursos Minerais, UNICAMP, Brasil; Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais; Muzambinho, MG, Brasil; cljanini@gmail.com

Ana Lúcia Vitale Torkomian

Dra. Administração, Universidade de São Paulo, USP, Brasil; Professora no Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, atuando na área de Gestão de Tecnologia; São Carlos, SP, Brasil; torkomia@ufscar.br

Resumo

A educação necessita que o processo educativo estimule novas habilidades, atitudes e conhecimentos capazes de dar oportunidade para que desenvolva potenciais. Este artigo tem como objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa, que investigou como a disciplina de Empreendedorismo está sendo ministrada por professores nos cursos do IFSULDEMINAS. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado aplicado aos professores de empreendedorismo nos seis *campi*. Os resultados da pesquisa apontam que, apesar da disciplina de Empreendedorismo estar em 72,3% dos cursos, não houve desdobramento em negócios concretos, mas a participação em eventos, seminários, congressos e afins que possam trazer uma cultura empreendedora é bastante notada. De acordo com o referencial teórico pesquisado, a cultura da inovação e do empreendedorismo pode ser aprendida e praticada e a educação empreendedora pode ser uma maneira de criarmos essa cultura no Brasil.

Palavras-chave: Educação; Empreendedorismo; Comportamento; Inovação

Abstract

Education requires that the educational process encourages new skills, attitudes and knowledge capable of giving opportunity to develop that potential. This article aims to present the results of a study that investigated how the discipline of entrepreneurship is being taught by teachers in courses IFSULDEMINAS. The instrument used for data collection was a structured questionnaire administered to teachers of entrepreneurship in the six campuses. The survey results indicate that, despite the discipline of Entrepreneurship to be 72.3% of the courses, there was no split in concrete business, but participation in events, seminars, conferences and the like that can bring an entrepreneurial culture is quite noticeable. According to the theoretical framework researched the culture of innovation and entrepreneurship can be learned and practiced and entrepreneurial education can be a way to create this culture in Brazil.

Key words: Education; Entrepreneurship; Behavior; Innovation

Introdução

O objetivo principal deste artigo é verificar e analisar como a disciplina de Empreendedorismo nos cursos Técnicos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais, está promovendo a inovação e provocando uma mudança para o comportamento empreendedor. Com objetivos específicos pretende identificar ferramentas que apóiem a Educação Empreendedora; verificar a experiência dos educadores fora da academia e como impulsionam ações empreendedoras.

A educação hoje, diante de um mundo complexo e diversificado, impõe que o processo educativo estimule novas habilidades, atitudes e conhecimentos capazes de dar oportunidade aos alunos desenvolverem seus potenciais, independentemente de sua condição social e área de estudo.

Nesse sentido a Educação Empreendedora abre várias opções, oportunidades e possibilidades de aprendizado ao educando que vai além dos conceitos puramente técnicos, proporcionando a eles um caminho novo, pautado em descobertas em direção ao desenvolvimento e ao crescimento profissional que provoca uma mudança de comportamento.

O IFSULDEMINAS (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas) apoiado pelas ações que norteiam o empreendedorismo, como a Lei da Inovação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, os Quatro Pilares da Educação – UNESCO (Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura) e a Parceria entre Ministério da Educação e SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e pequenas Empresas), vem demonstrando que já articula em seus programas educacionais esse elo, entre o educando, a sociedade, a inovação e o empreendedorismo para que esse posicionamento sirva de meio para encontrar soluções criativas, inventivas e sustentáveis.

Princípios do conceito de empreendedorismo

A origem do termo Empreendedorismo data do XVIII e XIX com Say (1816), com Schumpeter (1928) e com Weber (1930). Para Say não existem obstáculos insuperáveis para o desenvolvimento, não existem limites para o enriquecimento de uma nação. O bem-estar de um país depende da sua população ativa, do progresso técnico, do dinamismo de seus empresários. Say é considerado por Filion (1999) como o "pai do empreendedorismo" por ter exposto inicialmente as suas bases. Distinguia os empreendedores dos capitalistas, associava os primeiros à inovação e considerava-os agentes de transformações econômicas e sociais.

Schumpeter é considerado o fundador do campo do empreendedorismo, defendeu o conceito de destruição criativa, que se refere a um processo de mutação, no qual os indivíduos, o ambiente e os demais fatores que nele convivem estão em permanente renovação, concepção que reforça a importância da inovação para a formação do empreendedor.

Já Weber (Chiavenato, 2007) identifica que a ação social propriamente econômica é motivada pelo interesse e orientada para o comportamento de terceiros. Sua visão sobre empreendedorismo é frequentemente identificada com a Teoria do Carisma e, de acordo com essa interpretação, sua principal contribuição é ter encontrado em sua análise um tipo especial de ser humano, que faz pessoas o seguirem simplesmente pela virtude de sua personalidade extraordinária. Esse carisma teria apenas funcionado como um importante motor da mudança durante os estágios iniciais da humanidade, e isso se tornou menos importante na sociedade capitalista, em que a mudança econômica é principalmente voltada para as empresas serem geradoras de oportunidade de lucros no mercado.

A Educação Empreendedora é a mais recente conquista da área de empreendedorismo, e pode-se afirmar que seja uma alternativa para o desenvolvimento social e econômico.

Conforme Fillion (1999), o campo de empreendedorismo tem atraído muitos especialistas de diversas áreas e se encontra um ponto de aglutinação das ciências humanas. O autor também destaca que a Educação Empreendedora é diferente do ensino tradicional por ser mais ligada à experiência, à prática e à contextualização do mundo real, além de preparar o indivíduo para lidar com riscos, incertezas, falta de recursos e incentivar a análise e a criatividade.

Empreendedorismo pode ser aprendido

> *"Qualquer individuo que tenha a frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar de forma empreendedora.*
>
> *O empreendimento é um comportamento, e não um traço de personalidade. E suas bases são o conceito e teoria, e não a intuição."*
>
> *DRUCKER, 1996, p. 34*

De acordo com Filion (1999), o empreendedor é uma pessoa muito criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e metas. Ele mantém um alto grau de consciência do ambiente em que vive usando-a para capturar oportunidades de negócios. Observa-se que o empreendedor que continua a

aprender a respeito de oportunidades e a tomar decisões continuará a desempenhar um papel empreendedor.

A ação é fundamental no processo de educação empreendedora, de acordo com Heidi Neck (2013) professora do Babson College, em Wellenley, EUA, tem como primeiro passo permitir que os alunos experimentem a realidade, para depois aprenderem conceitos e, por fim, construir novas empresas ou produtos. Para Heidi, o método de trabalho criado por ela tem cinco práticas fundamentais para ajudar o aluno a agir de forma empreendedora que se baseia na ação, na prática e na reflexão: Prática de brincar com a Ideias, Prática de Empatia, Prática de Criação, Prática de Experimentação e Prática de Reflexão. Estas práticas constroem a capacidade de aprendizagem empresarial, e empreendedores de todos os tipos podem navegar em um mundo em constante mudança e incerto. O método vai além da compreensão, conhecer e falar. Ele requer a ordem de agir, aprender e construir. Para ela, educadores têm a responsabilidade de programar ambientes, onde haja a probabilidade dos alunos identificarem e capturarem a oportunidade, isto é, a educação empreendedora é sobretudo a criação de novas oportunidades e execução do incerto

Dados mais atuais da Pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor) em 2013 da população brasileira de 18 a 64 anos, cerca de 123 milhões de indivíduos, pode-se estimar que a taxa total de empreendedores, iniciais e estabelecidos, é de 32,3%, representa cerca de 40 milhões de pessoas, indicando o expressivo contingente de indivíduos envolvidos na criação ou administração de algum tipo de negócio e, portanto, a relevância do empreendedorismo no Brasil: 21 milhões de empreendedores iniciais e 19 milhões de empreendedores estabelecidos.

Do total de empreendedores, 5,3% estão na faixa de 18 a 24 anos, enquanto 20% encontram-se entre 25 e 34 anos e 19,9% entre 35 e 44 anos. O estudo revela entre vários aspectos, o aumento da taxa de empreendedorismo do Brasil, o desempenho das mulheres que representam 66,2% para o critério oportunidade e 33,8% para o critério necessidade, já o universo masculino aponta para 76,8% de oportunidade e 23,2% de necessidade.

Uma análise importante dos dados do GEM (2013) que vale a pena destacar é que um maior número de empreendedores encontre-se nas faixas de renda mais baixas e observa-se que nas faixas de renda mais elevadas é significativamente maior a proporção de empreendedores por oportunidade. Esse fato se observa em todas as regiões, destacando-se a região Norte, em que 100% dos empreendedores na faixa de mais de nove salários são motivados pela oportunidade.

No que se refere a classes de escolaridade, a maior taxa de empreendedorismo inicial ocorre entre pessoas com segundo grau completo num total de 18,5%, e 15,5% deles tem uma escolaridade maior com segundo grau completo.

Drucker (1997) argumenta que empreendedorismo é uma disciplina que pode ser ensinada e aprendida, e que leva o empreendedor a tomar conhecimento de como e onde pode obter o sucesso. Resumindo, para ele a essência do empreendedor é transformar ideias inovadoras em ações lucrativas, já que o empreendedor vê nas mudanças as oportunidades de negócios.

A discussão frente ao empreendedorismo que pode ser aprendido apresenta inúmeras pesquisas a respeito. Neste sentido pondera-se que o papel da escola é de suma importância para a concretização desse aprendizado. Rabbior (1990 em Guimarães, 2002) traça como objetivos da educação empreendedora:

- Conscientizar a respeito do empreendedorismo e da carreira empreendedora;
- Influenciar atitudes, habilidades e comportamentos empreendedores;
- Desenvolver qualidades pessoais relacionadas às competências necessárias para o mundo moderno: criatividade, assumir riscos e assumir responsabilidades;
- Incentivar e desenvolver empreendedores;
- Estimular a criação de negócios;
- Gerar empregos;

- Desenvolver conhecimentos, técnicas e habilidades focados no mundo dos negócios e necessários para a criação de uma empresa;
- Auxiliar empreendedores e empresas, através de conhecimento e ferramentas, a melhorar sua competitividade.

Assim, a Educação Empreendedora oportuniza ao estudante enxergar e avaliar determinada situação, assumindo uma posição proativa frente a ela, capacitando-o a elaborar e planejar formas e estratégias de interagir com aquilo que ele passou a perceber.

A Educação Empreendedora auxilia na compreensão da realidade, estimulando a reflexão sobre transformações e inovações, buscando ações planejadas e tecnicamente embasadas, além de estimular e compelir a transformar positivamente sua realidade, nas esferas pessoal, econômica e social (SEBRAE/PRONATEC, 2013)

Eixos norteadores e impulsionadores da Educação Empreendedora

Lei de inovação

A Lei de Inovação Tecnológica Nº 10.973, aprovada em 2 de dezembro de 2004 e regulamentada em 11 de outubro de 2005 pelo Decreto Nº 5.563, está organizada em torno de três eixos: a constituição de ambiente propício a parcerias estratégicas entre universidades, institutos tecnológicos e empresas; o estímulo à participação de institutos de ciência e tecnologia no processo de inovação; e o estímulo à inovação na empresa.

O governo federal criou uma legislação específica para estimular a inovação tecnológica, partindo do princípio de que a inovação é um veículo para transformar o conhecimento em riqueza e melhoria da qualidade de vida da população.

Nesse sentido a Lei de Inovação representa um momento de vontade política em relação à articulação entre sociedade e Educação em favor do desenvolvimento tecnológico e econômico do Brasil. Esse marco deve estimular a instalar o empreendedorismo dentro da pedagogia e seus métodos e estudos didáticos não apenas como uma disciplina isolada, mas como uma ferramenta de apoio em todas as disciplinas de qualquer curso, seja universitário ou técnico. Caso contrário, não há como explorar o comportamento empreendedor entre os alunos e incentivar a geração de conhecimento

Conforme, Figueiredo e Leite (2006), na era da inovação contínua, o processo de produção do conhecimento, como se processa nas Instituições de ensino brasileiras, chegará a um ponto de esgotamento criativo porque não há a experiência da aplicabilidade prática de tal conhecimento para o serviço da sociedade.

A Lei de Inovação abre a possibilidade da aproximação entre a geração de conhecimento e o empreendedor, resultando que o ensino deve deixar de ser avaliado como o objetivo exclusivo da universidade, que deve se voltar para o fomento do empreendedorismo, através da pesquisa pura, aplicada ou tecnológica, propondo um ambiente especializado e cooperativo de inovação.

Parceria SEBRAE e Ministério da Educação

No dia 28 de maio de 2013, foi assinado em Brasília DF, o acordo entre SEBRAE e Ministério da Educação, durante o Encontro Nacional de Educação Empreendedora o que representa uma cooperação técnica, que cria a disciplina de empreendedorismo como obrigatória para o ensino técnico. Essa iniciativa aumenta a perspectiva do autoemprego e desenvolve competências empreendedoras, importantes para a vida profissional e pessoal.

Essa prática será aplicada nos cursos de ensino técnico – PRONATEC (Programa Nacional de Acesso Ensino Técnico e Emprego), implantado em 2011 pelo Ministério da Educação, com a disciplina de Empreendedorismo, englobando junto das outras um ambiente renovador na formação da nova cultura.

O objetivo da parceria é oferecer um conjunto de ações que visam à inserção de conteúdos de empreendedorismo na educação profissional e tecnológica. O MEC possui parceria com vários atores, como os do Sistema S – SENAI, SENAC, SENAR, SENART- as Escolas Técnicas Estaduais, os Institutos Federais, a Escolas Técnicas das Universidades Federais que estão envolvidos e oferecendo cursos técnicos e a função do SEBRAE é a inserção dos conteúdos de empreendedorismo e negócios através da disciplina de empreendedorismo, uma capacitação continuada de professores.

Em decorrência da parceria foi elaborado um material e um Programa que visa à disseminação do tema junto aos cursos técnicos e profissionalizantes, a saber: O PRONATEC Empreendedor, disponibilizados em dois formatos: um impresso e outro virtual (eletrônico).

As orientações conceituais e os alinhamentos metodológicos, conceituais e estruturantes estão reunidos no material do PRONATEC Empreendedor. O outro material traz sugestões de ferramentas que poderão auxiliar aos professores a ministrar os conteúdos, denominado de Caixa de Ferramentas, o qual orienta a utilização de várias mídias (sites, livros, filmes) além de sugerir o uso de dinâmicas.

Além desses materiais, há capacitação para o professor no site do PRONATEC Empreendedor, com um serviço de suporte e apoio pedagógico para esclarecer dúvidas e encontrar solução para eventuais dificuldades que vier a enfrentar na aplicação da disciplina. O Programa também dispõe de um site, de uma "sala dos professores", uma comunidade virtual na qual o docente poderá, com outros professores, trocar experiências e ideias, compartilhando boas práticas de ensino e soluções encontradas para problemas comuns.

Já foram capacitados mais de um mil professores e para 2014 o objetivo é capacitar mais de sete mil professores.

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

A LDB define e regulariza o sistema de Educação brasileiro com base nos princípios presentes na Constituição. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

A Lei contém as Diretrizes e Bases que orientam a Educação Nacional (BRASIL, 1996) atualmente e nos próximos anos.

Segundo Cordão (2011) a LDB reservou um espaço privilegiado para a Educação Profissional. Ela ocupa um capítulo específico que trata dos níveis e das modalidades de educação e ensino, sendo considerada como um fator estratégico de competitividade e de desenvolvimento humano na nova ordem econômica mundial. Além disso, a Educação Profissional articula-se, de forma inovadora, com a Educação Básica, dando importância para o desenvolvimento econômico e social e a sua relação com os vários níveis da educação escolar.

As novas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico estão centradas no conceito de competências por área profissional. Do técnico será exigida tanto uma escolaridade básica sólida quanto uma educação profissional mais ampla e polivalente.

A LDB, apresenta em seu Artigo 39º uma visão nova para a Educação Profissional que deve conduzir o cidadão "ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva", intimamente "integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia."

Essa abordagem mostra que se faz importante a preparação para além do domínio operacional chegando à menção de que a educação deve permitir o desenvolvimento de competências e habilidades para que os alunos sejam mais autônomos e que haja espaço para a Educação Empreendedora.

Quatro pilares da educação para século 21 da UNESCO

Pode-se observar que os Quatro Pilares da Educação (UNESCO, 1998), sob a coordenação de Jacques Delors, destacaram que a base da educação deve orientar as instituições de ensino a implementarem uma

metodologia inovadora baseada no desenvolvimento de competências que privilegia um desenvolvimento integral da pessoa capacitando-a para atuar na sociedade com toda a sua plenitude, buscando realização da pessoa profissional e intelectual.

Isso ultrapassa a educação instrumental e aborda uma visão empreendedora, que vê o ambiente educacional como meio de criar o novo.

O primeiro dos Quatro Pilares da Educação é aprender a conhecer, que significa dominar os instrumentos do conhecimento, o desenvolvimento do desejo e das capacidades de aprender a aprender e compreender o mundo que nos cerca.

O segundo pilar é aprender a fazer, que segundo o relatório implica no desenvolvimento de competências que envolvem experiências sociais e de trabalho diversas que possibilitem às pessoas enfrentar, de forma mais autêntica, as diversas situações e a apresentarem um melhor desempenho no trabalho em grupo.

O terceiro pilar é aprender a viver, desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das interdependências, no sentido de realizar projetos comuns e preparar para gerir conflitos.

O quarto pilar é aprender a ser, oportunizando o desenvolvimento total da pessoa, isto é, espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal e espiritualidade, possibilitando ao mesmo um potencial significativo que permita um pensamento reflexivo e crítico.

Fundamentados nos quatro pilares, pode-se pensar em uma escola com espaço de interação, de participação e de articulação entre os segmentos, buscando sempre o respeito mútuo, a criatividade, o construtivismo, a solidariedade, a cidadania, desenvolvendo habilidades que levem os alunos a serem agentes do seu próprio saber e construtores de novos horizontes que possibilite uma vida mais feliz e produtiva.

Material e Métodos

O universo do levantamento de informações foi composto pelo IFSULDEMINAS, Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais, *campi* de Muzambinho, Inconfidentes, Machado, Pouso Alegre, Poços de Caldas e Passos com enfoque para os cursos Técnicos, compondo um total de treze cursos com 5.171 alunos em todos os *campi* e um total de 10.249 alunos na modalidade a distância, os quais não foram objeto desta pesquisa.

O estudo realizado foi de cunho descritivo, visto que ocorrências foram observadas, registradas e correlacionadas, sem manipulação das variáveis (CERVO E BERVIAN, 2002).

O levantamento de dados foi realizado por meio de perguntas abertas e fechadas aplicadas aos sete professores da disciplina de empreendedorismo dos referidos *campi* entre os dias 15 de outubro a 20 de novembro.

O questionário foi elaborado com conhecimento e rigor metodológico para a execução da pesquisa com resultados confiáveis.

Também foram colhidas informações no SEBRAE para se ter uma maior compreensão sobre a situação atual da parceria com o Ministério da Educação.

Resultados e discussões

A pesquisa buscou identificar a disciplina de empreendedorismo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais e sua influência no comportamento empreendedor dos estudantes a partir das experiências docentes. No Quadro 1, pode-se verificar os cursos e seus Câmpus respectivos.

Quadro 1 : Apresentações dos cursos por Campus

Pouso Alegre	Poços de Caldas	Passos	Muzambinho	Machado	Inconfidentes	Cursos/ Câmpus

					x	Agrimensura
			x	x	x	Agropecuária
			x	x	x	Alimentos
x	x			x	x	Administração
x	x	x	x	x	x	Informática
		x	x	x		Enfermagem
x	x		x	x		Edificações
	x					Eletrotécnica
x			x			Segurança do Trabalho
	x		x			Meio Ambiente
		x				Vestuário
		x				Comunicação visual
x						Química

Fonte: autoria própria

Professores Entrevistados

As sete pessoas entrevistadas fizeram parte da pesquisa de Educação Empreendedora dos seis *campi* do IFSULDEMINAS, são todos professores efetivos, aprovados mediante processo seletivo. O tempo de serviço no Instituto varia de 1 a 4 anos de efetivo exercício na função docente e todos possuem pelo menos especialização. Dentre eles um possui doutorado em agronegócio, outros dois possuem especialização em Gestão de Pessoas e Administração, dois professores possuem mestrado em administração e um mestrado em empreendedorismo e um possui mestrado em Geociências.

Quase a totalidade se considera empreendedor, porém apenas um deles possui negócio aberto e outro já desenvolveu projetos empreendedores na área comercial.

Esses profissionais lecionam várias disciplinas ligadas à área de administração e de empreendedorismo, mas suas atribuições ficam, na maioria das vezes, restritas à sala de aula. Somente três professores assumem outra proposta, como um deles na Coordenação de curso, outro professor está na Coordenação de um órgão de Patentes e outro articula ações no Clube de Empreendedorismo. Importante notar que nenhum desses professores é responsável pela Incubadora de Empresas do *Campus* de Inconfidentes.

Atividades Práticas dos Professores

Foram organizadas perguntas que identificassem a postura do professor como articulador de práticas com o objetivo disseminar a cultura empreendedora. Foi possível identificar que os alunos são motivados durante as aulas de empreendedorismo, mas um deles assumiu que seus alunos são apáticos, não

respondendo aos estímulos dados. Para chegar nessa motivação eles usam a apresentação de casos reais, aplicam dinâmicas, *brainstorming* para surgirem as ideias, gincanas, vídeos e fazem Planos de Negócios.

Dentre as ferramentas usadas, três deles usam o Software do SEBRAE para elaboração de um Plano de Negócios 2.0, sendo que um dos que usam relatou que no próximo ano irá mudar, pois o mesmo se apresenta extenso para cursos técnicos e de áreas diferentes da administração. Apenas um professor, do Câmpus Muzambinho se apóia no *Canvas Model* e, mesmo assim, já usou o software do SEBRAE. Este mencionou que gosta de inovar a cada turma, pois avalia que cada curso e cada turma têm características diferentes, que devem e podem ser valorizadas. Outro dado relevante é o não uso de nenhuma ferramenta por dois professores e os mesmos não se justificaram.

Pode-se observar que o *Campus* de Pouso Alegre teve dois Projetos de alunos que saíram do papel, resultando em duas lojas comerciais. No *Campus* de Muzambinho alguns projetos ligados ao empreendedorismo e inovação estão em vias de sair do papel e ganhar espaço, um deles é um aplicativo *Mobile* e outro uma Loja Virtual.

Mecanismos de impulso para a cultura empreendedora

São treze cursos técnicos presenciais (Quadro 1) e são mais de vinte cursos do PRONATEC que tem em sua maioria a disciplina de empreendedorismo e outras afins ligadas à área de administração, com uma média de 2 a 4 horas aulas/semana, e estão presente nos cursos há aproximadamente 3 anos. A reitoria no ano de 2013 articulou um curso chamado EMBATE para estimular professores e técnicos administrativos a buscar ideias. Este curso faz parte do Programa Mineiro de Empreendedorismo da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES).

Além desse curso, três Câmpus (Muzambinho, Passos e Machado) também participaram de um curso da Endeavor, chamado Bota pra Fazer, que tem o objetivo de disseminar a cultura empreendedora, além de discutir e apresentar ferramentas de inovação e tecnologia.

O Instituto estimula a participação dos professores em eventos como a Virada Empreendedora, na qual o professor de Muzambinho participou. Já na Rodada de Educação Empreendedora, houve participação de quatro *campi*. Também houve relatos sobre a participação no Grupo Jovens Falcões, no *Day One*, Semana Empreendedora e Semana Global de Empreendedorismo.

Para identificar ações fora do âmbito de sala de aula, foi verificada a existência de Incubadoras, Empresas Juniores, Núcleos de Empreendedorismo, Parques tecnológicos. Assim houve a identificação no *Campus* de Inconfidentes de uma Incubadora de Empresas há seis anos, a qual já graduou quatro empresas e hoje possui duas empresas incubadas. Todo início de ano é realizado um concurso de ideias, que tem o objetivo de despertar os alunos ou ex-alunos para que montem Projetos de negócios, e assim possam participar do edital que é oferecido uma vez ao ano, disponibilizando duas novas vagas para a Incubadora.

O *Campus* de Muzambinho tem, ainda que recente, um Clube de Empreendedorismo que tem como objetivo, fomentar ideias inovadoras e articular ações para disseminar a cultura empreendedora dentro do *Campus* e também junto à comunidade regional.

Esse *Campus* também citou que está em processo de organização para a implantação de uma incubadora de empresas de base mista, que vai oferecer espaço para alunos, ex-alunos e para a comunidade. Será lançado edital para os interessados em participar e oferecido curso de capacitação para que esses empreendedores possam montar seus Planos de Negócios.

Todos os *campi* possuem um Núcleo da Informação Tecnológica (NIT) que tem como objetivo coordenar, supervisionar as atividades de tecnologia da informação, além de analisar, elaborar projetos relacionadas à Tecnologia da Informação, visando à disponibilização de infraestrutura e sistemas que possibilitem a informatização dos processos operacionais, administrativos e pedagógicos, garantindo o bom funcionamento dos recursos implementados.

Um ponto importante foi a participação de quatro *campi* na Semana Global de Empreendedorismo, que ocorre no mês de novembro de cada ano, com atividades como palestras, cursos ou apresentação de

trabalhos. Em 2013 Muzambinho participou pela terceira vez no evento, e pode atrair mais de 700 pessoas no período de 18 a 22 de novembro, com palestras, mesas redondas, apresentação de trabalhos empreendedores e inovadores, além de mais de 10 mini cursos para alunos, professores e comunidade externa.

Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi apresentar os resultados de uma pesquisa que investigou o nível de conhecimento e a importância dos temas Empreendedorismo e Educação Empreendedora aplicado aos professores responsáveis pela disciplina de empreendedorismo nos *campi* do IFSULDEMINAS.

A atual legislação da Rede Federal de Educação prevê que as instituições de ensino devem também disseminar a cultura empreendedora e ”emancipação do cidadão” do ponto de vista do desenvolvimento socioeconômico. No entanto, essa não parece ser uma tarefa simples, considerando que a cultura empreendedora e da inovação ainda é bem incipiente no Brasil de uma forma geral.

Além disso, existem os eixos que norteiam as ações empreendedoras, como a Lei da Inovação, a LDB, os Quatro Pilares da Educação da UNESCO e ainda a parceria entre o Ministério da Educação e o SEBRAE, que podem abrir caminho para o surgimento efetivo de inovação no país.

Espera-se que este estudo possa contribuir para concretização de ações estratégicas que visam efetivamente à construção de uma cultura do empreendedorismo e da inovação no IFSULDEMINAS, bem como em outras instituições de ensino. Estudos em outras instituições do país poderão investigar a ausência da cultura do empreendedorismo e inovação nas escolas e sugerir formas de disseminar essa cultura por meio da educação, em todos os seus níveis.

Referências bibliográficas

CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007

DELORS, Jacques (Coord.). Os quatro pilares da educação. In: Educação um tesouro a descobrir. UNESCO, MEC. São Paulo: Cortez, 1999. p. 89-102. (Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI)

DRUCKER, P. F. Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e princípios. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FILION, J. Louis. Empreendedores e proprietários de pequenos negócios. Revista GEM., 1999. Disponível em http://www.crasp.com.br/novosite/convivência/ empreend_inovação/GEM5202007.doc Acesso em 08 de outubro de 2013

GEM .Global Entrepreneurship Monitor.Global Report, 2013

GUIMARÃES, L. O. A experiência universitária americana da formação empreendedora, 2002. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Fundação Getúlio Vargas, SP, São Paulo, 2002

LEITE, Emanuel e FIGUEREDO, Marina Dantas. Empreendedorismo, Inovação e Incubação de Empresas – Lei de Inovação. III SEMEAD,Recife: Bargaço, 2006.

LOPES, Rose Mary(org) Educação Empreendedora. Conceitos, Modelos e práticas. pp 01 a 15. Editora Campus SEBRAE, 2010

http://www.agenciasebrae.com.br/noticia/20625749/ultimasnoticias/empreendedorismo-e-disciplina-obrigatoria-no-nivel-tecnico/acesso em 15 de setembro de 2013.

http://www.pronatecempreendedor.sebrae.com.br. Acesso em 15 de novembro de 2013.

Anexo I

Questionário

Este questionário faz parte de uma Pesquisa sobre Educação Empreendedora aplicada ao IFSULDEMINAS como parte do estudo em gestão da Tecnologia da UFSCAR.

1. Qual o campus que leciona:

- ○ Câmpus Muzambinho
- ○ Câmpus Machado
- ○ Câmpus Poços de Caldas
- ○ Câmpos Pouso Alegre
- ○ Câmpus Inconfidentes
- ○ Câmpus Passos

2. Há quantos anos está no instituto? .

3. Possui pós graduação?

- ○ Especialização
- ○ Doutorado
- ○ Mestrado
- ○ Pós-doc

Qual área?

4. Você se considera empreendedor?

- ○ sim
- ○ não

Comente

5. Você possui um negócio próprio?

- ○ sim
- ○ não

6. Quais disciplinas você leciona?

7. Você leciona disciplina de empreendedorismo? sim

não

a quanto tempo?

8. Tem alguma outra atividade na Instituição?

sim

não

Quais?

9. Quais os cursos leciona empreendedorismo?

Técnicos

Subsequentes

Tecnológicos

Superiores

Pronatec

Pós

Quais áreas

10. Quantos projetos decorreram da disciplina?Tanto no instituto como fora.

Entre 1 e 3

Entre 3 e 5

Mais de 5

nenhum

11. Como sente o entusiasmo dos alunos durante as aulas de empreendedorismo?

Entusiasmados

Motivados

Apáticos

Não gostam

Comente

12. O que faz para motivá-los?

- Aplica dinâmicas
- Traz casos reais para a sala de aula
- Promove os trabalhos
- Contempla os trabalhos
- Segue a ementa
- executa o Plano de Negócios

Outro (especifique)

13. Usa alguma ferramenta para fazer o Plano de Negócio?

- sim
- não

Se sim, qual?

14. Existem quantas disciplinas no Instituto com foco em empreendedorismo e negócios? Cite-as

- Apenas uma
- Entre 1 e 3
- Mais que 3

Quais?

15. Desde quando essas disciplinas surgiram no Instituto?

- 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Mais de 3 anos

16. Quantas horas/aula semanais os alunos tem contato com esse tema?

- Apenas 1
- Entre 2 e 4
- Mais que 4

17. Qual o número de alunos no campus? Técnicos e superiores separadamente

18. O Instituto oferece cursos extras ligados ao empreendedorismo?

- sim
- não
- Cite-os

19. se sim, Esses cursos são para:

- alunos
- Professores
- demais funcionários
- extensão

20. O Instituto participa de eventos ligados ao tema?

- sim
- não

Se sim, cite-os

21. O Câmpus que leciona tem:

- Centro de Empreendedorismo
- Empresas Juniores
- Incubadora de Empresas
- Parque Tecnológico
- outro

Desde quando?

22. O Instituto articula e promove eventos na Semana Global de Empreendedorismo?

- sim
- não

Se sim, desde quando?

23. Escreva uma frase que defina educação Empreendedora:

EDUCAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO NO ÂMBITO DO MERCADO IMOBILIÁRIO

Ms. Denise Labate Batalha[1] ; Isabella B. Vasconcelos[2]

[1] Universidade Presbiteriana Mackenzie, Rua da Consolação, 930 - São Paulo - SP - Brasil,
denisebatalha@hotmail.com

[2] Universidade de São Paulo, Av. Prof. Almeida Prado, nº1280 - Butantã, São Paulo - SP - Brasil,
isabellavasconcelos@hotmail.com

Palavras-chave: Empreendedorismo, Ensino para o Empreendedorismo, Mercado Imobiliário, Construbusiness, Competências Essenciais.

Resumo

Este artigo pretende descrever a experiência, especificidades e desafios do ensino do empreendedorismo vinculado ao *Construbusiness*, desenvolvida ao longo dos anos na Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Foi realizada pesquisa qualitativa, junto aos discentes, verificando-se seu empenho, aptidões e limitações, capacitação e necessidades para que haja a perfeita transferência de conhecimento, despertando o interesse empreendedor. Observou-se que o ensino do empreendedorismo é fundamental para gerar as condições necessárias para a atividade empreendedora, mas não suficiente, especialmente no âmbito tratado neste trabalho. É imperioso que estes conhecimentos sejam antecedidos do aprendizado dos conceitos referentes às disciplinas da administração de empresas e afins, permitindo imperiosa contextualização e correspondente reflexão que efetivamente resultem no salto empreendedor. Nesse sentido, este trabalho indica que é necessário e oportuno operar reformulações no ensino conforme descrito, incluindo-se o amplo conhecimento que favorecerá o resultado e efeitos esperados.

Abstract

This paper intends to describe the experience, unique aspects and challenges related to the study of entrepreneurship in construbusiness, developed at the Universidade Presbiteriana Mackenzie in São Paulo, Brazil. A qualitative research with students managed to analyze the aptitudes, limitations, training requirements and efforts necessary as to perfectly transmit knowledge and provoke the entrepreneurship spirit. It was observed that while the study of entrepreneurship is essential to inspire such behavior in students it is not quite sufficient. It is of utmost importance that this knowledge is fed to students after key business concepts are taught aiming to encourage further contextualization and deeper reflection which will result in an entrepreneurial leap. In this sense, this paper concludes that it is necessary to reformulate teaching strategies, as shown, including a broad knowledge favoring the expected effect and results.

INTRODUÇÃO

O estudo da atividade empreendedora no âmbito do mercado imobiliário, em especial na criação de empresas do *construbusiness* e de incorporações imobiliárias tem se aprofundado ao redor do globo, nos últimos anos, em virtude do recente impacto na economia global da chamada “Crise de 2008”, decorrente do desenvolvimento desordenado do setor, do crescimento exacerbado, em alguns países, do crédito imobiliário e da multiplicação de títulos fundamentados nas dívidas de base imobiliária, bem como da ampliada desregulamentação do setor financeiro, em algumas economias.

É fato, portanto, que o ambiente competitivo do setor em foco encontra-se em acentuado processo de modificação, havendo indícios de aceleração no seu dinamismo, de aspectos profundamente críticos em sua munificência e perspectivas de agravamento no seu grau de complexidade. Urge que se reformule e se introduza melhorias no estudo do empreendedorismo no setor, para favorecer o aproveitamento das

oportunidades atuais desta área de atuação, que passou por período de forte expansão e hoje experimenta um momento de reacomodação e como forma de possibilitar uma nova onda de empreendedorismo neste segmento econômico, para a criação e o crescimento das firmas, inclusive com a progressiva nacionalização das mesmas, e ainda, no intuito de diminuir as incertezas em sua operação. É preciso que haja, por parte dos empreendedores, fortes conhecimentos de micro e macroeconomia, matemática financeira, noções jurídicas sobre a estrutura contratual e fiscal vigente, administração geral e de contratos, administração estratégica e acordos cooperativos, além da relevância da dimensão política na atividade empreendedora .

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estudo do empreendedorismo como disciplina acadêmica iniciou-se nos Estados Unidos em 1947, entretanto a educação para o empreendedorismo é descrita desde 1876, naquele país, de acordo com Katz (2003). A matéria atingiu sua maturidade ao redor do mundo, dentro e fora dos cursos de administração de empresas.

Na opinião de Seikkula-Leino (2007), o conceito de empreendedorismo é fundamental para definir a educação para a sua realização. Ensina que, com o passar do tempo, o conceito do comportamento empreendedor modifica-se. Hoje, tem conotação externa a firma, ou seja, empreendedorismo é conduta individual, auto-orientada, para a criação, gerenciamento e exercício da propriedade de uma firma. Pode ainda envolver as fontes de oportunidades que se relacionam com os processos de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades e ainda, pode ser descrito como um fenômeno complexo que engloba um conjunto de crenças que levam a assumir riscos calculados, para iniciar empresas e empreendimentos novos, inovativos e de rápido crescimento.

Fayolle et al. (2007) descrevem, intensamente, os erros e acertos da educação para o empreendedorismo no ambiente dos cursos de Administração de Empresas nos Estados Unidos, em especial, enfatiza o aspecto multidisciplinar necessário ao seu currículo.

De acordo com Hynes (1996), o ensino do empreendedorismo para alunos que não aqueles dos cursos de administração de empresas é profundamente diferente dos discentes que são egressos daquele curso. De acordo com aquele autor, além da infraestrutura necessária à facilitação do desenvolvimento e criação de empresas, é necessário que se cultive uma cultura empreendedora, que favoreça e encoraje o salto empreendedor. Assim, os mais diversos cursos podem incorporar o empreendedorismo como disciplina, favorecendo o interesse pela atividade empreendedora, devendo, entretanto, haver o cuidado de privilegiar o enfoque multidisciplinar e especialmente do campo da administração de empresas, permitindo colocar em prática as ideias originadas de outras áreas de atuação, uma vez que os alunos não terão a sua disposição as ferramentas administrativas de outro modo.

Inúmeras são as pesquisas acadêmicas que indicam que, na visão dos engenheiros, é necessário introduzir as disciplinas de empreendedorismo e de inovação no currículo do Curso de Engenharia, dentre os quais pode-se citar Wang e Kleppe (2001), que esclarecem que todas as fases do desenvolvimento de um produto e empresa devem ser discutidos com os alunos. Ainda neste campo, Souitaris, Zerbinati e Al-Laham (2007) ensinam que os programas de ensino de empreendedorismo para estudantes de engenharia apresentam confirmação de correlação com o aumento da atitude e comportamento empreendedores, bem como a intenção de iniciar um novo negócio por parte dos alunos, inclusive constatando que os mesmos se percebem emocionalmente inclinados e inspirados a fazê-lo.

Menzies e Paradi (2003) realizaram um estudo longitudinal com estudantes de engenharia, por 15 anos e determinaram forte correlação entre o estudo do empreendedorismo e a criação de empresas com sucesso pelos alunos, em suas posteriores carreiras. Aqueles que escolheram disciplinas optativas sobre o assunto, apresentaram colocação em cargos de liderança nas empresas que trabalham, quando não são se tornaram empreendedores de sucesso, 48% dos casos.

Hindle (2007) descreve sua experiência docente, as discussões com relação à validade de se ensinar empreendedorismo em universidades e até mesmo os debates sobre ser ou não viável ensinar a disciplina de empreendedorismo, pois empreendedores seriam inatos, entretanto prossegue explicando que percebe

que ao praticar este ensino é preciso entrar no âmago de todos os detalhes da atividade, não sendo suficiente englobar apenas os aspectos básicos e não se deve retirar esta disciplina do contexto do restante do curso, na sua opinião. Aquele autor nos explica ainda que ensinar sobre o empreendedorismo é muito diferente de ensinar empreender. Este último, tema muito mais complexo, pois não se ensina uma vocação, entretanto, pode-se instruir acerca dos processos e procedimentos para empreender, havendo sempre uma diferença no resultado final, uma vez que cada empreendedor é único, tendo fatores intrínsecos (aaspectos pessoais, como inteligência e destreza natural, entre outros), níveis de estímulo (ambientais) e fatores externos (forças e pressões do ambiente) que diferem ente si.

Robinson e Sexton (1994) testaram algumas hipóteses no ensino do empreendedorismo e seus efeitos na população em geral e nos alunos de escolas de engenharia e demais cursos superiores e indicam que, dentre os empreendedores, é maior o número de anos de educação formal, sendo que quanto maior o nível de educação, mais propenso estará o cidadão a começar seu próprio negócio. Além disso, confirmou-se a relação positiva entre o nível de conhecimento e anos de estudo e o sucesso para empreender, muito embora se tenha verificado que a experiência é também importante, esta não é tão determinante. Assim, esses autores concluíram que o sucesso e o impulso para empreender são positivamente relacionados com o nível de estudo sobre o empreendedorismo.

Davidsson (2004) explica que o empreendedorismo, como campo de pesquisa, em muito difere do fenômeno empreendedor. O ensino do empreendedorismo é por ele descrito como “o campo de averiguação acadêmica de como, por quem e com que efeitos, as oportunidades para criar futuros produtos e serviços são descobertos, avaliados e explorados.”

Para melhor se poder compreender o ensino do empreendedorismo no *construbusiness*, é preciso descrever a atividade mais complexa alí envolvida, a saber, uma incorporação imobiliária, que envolve todas as tipologias de empresa e as etapas inseridas no setor econômico imobiliário.

Desta maneira, descreve-se, a seguir, as fases ou atividades e procedimentos essenciais que compõem um empreendimento imobiliário típico e são coordenados e conduzidos por uma empresa de Incorporação Imobiliária, que contratará ou desenvolverá internamente os serviços e fornecimentos necessários.

A atividade é bem explicada por González (1998), que relata:

A idéia principal da incorporação é a promoção do empreendimento, unindo os esforços dos interessados, tais como proprietários de terrenos, construtores e adquirentes, os quais, isoladamente, não atingiriam os objetivos, por falta de recursos ou de prática no meio. As partes contratantes são os incorporadores e os adquirentes. O objeto da incorporação imobiliária é a venda de unidade autônoma de edifício a construir, ou em construção, pelo regime de condomínio especial, efetuada pela pessoa habilitada a promover a construção e a transferir o domínio da unidade, mediante o pagamento, efetuado pelo adquirente, do preço ajustado. (GONZÁLEZ, 1998)

Uma Incorporadora, tipicamente, realizará ou contratará projetos arquitetônicos, de engenharia e complementares, serviços jurídicos, construção, gerenciamento, financiamento e serviços financeiros, garantias e seguros, publicidade, *marketing* e vendas, entrega das unidades, instalação do condomínio e a completa transferência da propriedade. De forma detalhada, a realização de um empreendimento envolve a escolha, viabilização e obtenção de terreno incorporável, pesquisas de mercado e definição do produto, realização de projetos, aprovação de projeto legal, arquivamento no competente Cartório de Registro de Imóveis do memorial de incorporação, promoção da venda das unidades a serem realizadas e correspondentes frações-ideais de terreno, através de empresas de vendas imobiliárias ou diretamente, e para tanto, fazer a publicidade necessária (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

Prosseguindo, realiza-se, também, a contratação e administração da completa construção das unidades conforme especificações técnicas, estéticas, preço e prazo prometidos aos compradores ou investidores, instalação do condomínio e, finalmente, transmissão da propriedade da unidade concluída ao adquirente (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006). Faculta-se ao incorporador a utilização de recursos financeiros próprios ou, ainda, conseguidos através de diversas fontes, tais como abertura do capital social, obtenção de recursos do Sistema Financeiro da Habitação, Carteira Hipotecária, emissão de Títulos Imobiliários, Certificados de Recebíveis Imobiliários, entre outros, que garantem a conclusão da

incorporação, mesmo que a receita de vendas tenha perfil mais alongado que as despesas para a conclusão das unidades no tempo aprazado, o que é indispensável neste mercado (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006).

De acordo com Eccles (1981) as principais características do macrossetor de construção civil são o baixo grau de diversificação das firmas, mercados restritos geograficamente, facilidade de entrada no ramo, com grande número de empresas de pequeno porte e falta de concentração de mercado, além da grande incidência de subcontratações, o que o levou a observar que esse fenômeno se dá como resposta à incerteza, gerada pela complexidade da atividade.

Para aquele autor, a subcontratação é, portanto, uma característica marcante do macrossetor da construção civil e, segundo sua análise, a especialização que leva à complexidade, termina por gerar incertezas, que resultam em maior grau de subcontratações. Assim, o grau de especificidade para a realização das atividades não chega a ser tal que leve os atores à verticalização das mesmas. A possibilidade de se observar as subcontratações deste setor como forma de suprir a demanda de pico determinada por suas características de setor de serviço não se confirma, caso contrário, a subcontratação seria sazonal, o que não ocorre, corroborando para a tese de Eccles (1981).

Com o aumento da complexidade e especialização do setor tornam-se mais intrincados seus relacionamentos organizacionais. Nesse setor as subcontratações e acordos de cooperação na cadeia de suprimentos são habituais, uma vez que a característica deste ramo de atividade, multidisciplinar, impõe a aglutinação de empresas e profissionais de inúmeras áreas do conhecimento, cuja capacidade tecnológica e especialização os torna, na maioria, mais praticados que a verticalização (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006), conforme explicado.

De acordo com Fisher (2005, tradução nossa), no âmbito internacional, a atividade econômica apresenta uma sequencia de eventos que o mesmo descreve como uma verdadeira rede interligada, sendo que cada etapa influencia e depende das demais. Assim, os empreendimentos imobiliários são desenvolvidos seguindo a lógica de encadeamento das tarefas de identificação da oportunidade, análise de mercado, identificação do terreno ou local, estudo de viabilidade, reunião dos profissionais a se envolverem no empreendimento, obtenção de recursos, planejamento, aquisição do terreno, projetos, contratações, construção, publicidade, locação e venda, administração geral e entrega final.

No âmbito nacional a concatenação e atividades numa incorporação imobiliária típica é identificada num conjunto de ações que compõem seu desenvolvimento (BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES, 2006), conforme mostra a Figura 1 que facilita sua visualização, conforme mapeadas e descritas acima.

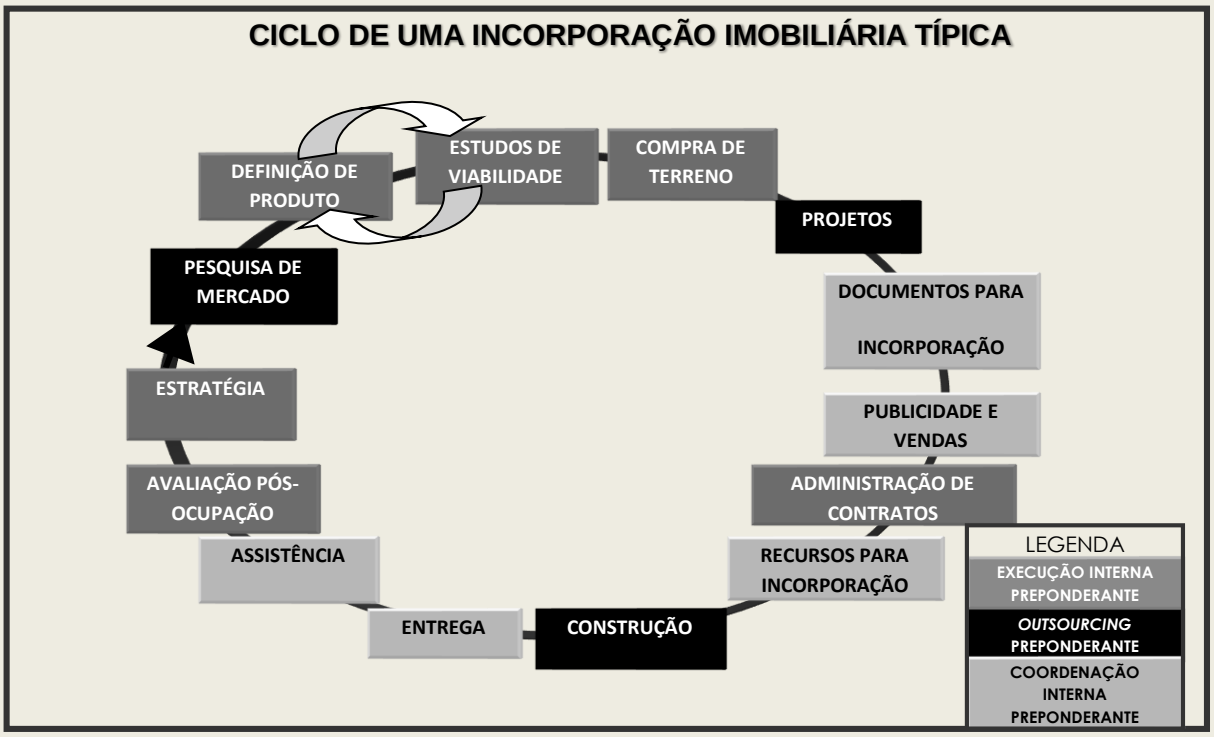


Figura 1 - Ciclo de uma Incorporação Imobiliária Típica; Fonte: BATALHA-VASCONCELOS; MEIRELLES (2006)

Dadas as características descritas acima, o estudo do empreendedorismo para a atividade imobiliária e para a realização de projetos e construções civis ou imobiliárias, então, envolvem grandemente um nexo de contratos e a coordenação de inúmeros fatores, que não podem ser desvinculados do currículo do empreendedor da área, constituindo vantagem competitiva diante de seus futuros concorrentes.

Para Vasconcelos e Brito (2004) a vantagem competitiva na acepção de Barney (1991) deve ser vista como uma vantagem competitiva componente, sendo a vantagem competitiva resultante aquele conjunto de vantagens componentes que afetam o desempenho da firma, tornando-a superior a seus concorrentes. Assim, "todos os fatores específicos da empresa em particular, durante um período específico", contribuem para a constituição de sua vantagem competitiva (resultante), inclusive se o fator de preeminência for sua posição na indústria em que se insere.

É relevante para o presente estudo o fato de que neste ramo de atividade é imperiosa a realização de alianças estratégicas, de todos os tipos, para o desenvolvimento das organizações (BATALHA-VASCONCELOS, 2007), sendo que pesquisa demonstra que a rede social dos participantes da aliança é um ângulo considerado bastante relevante para a formação das alianças na atividade econômica de incorporações imobiliárias. Em pesquisa qualitativa, os respondentes evidenciam a importância da rede social dos gestores na seleção de parceiros para a adoção de alianças, ainda que revelando situações em que houve sucesso e outras em que fracassaram. Independentemente do resultado, a busca por parceiros é constante entre os participantes de sua rede social, em especial aqueles que compartilharam os bancos escolares.

A partir da revisão teórica, observou-se que o comportamento empreendedor do estudante de engenharia pode ser importantemente influenciado pelo estudo de empreendedorismo, fato que é altamente impactante no desenho do currículo dos cursos de engenharia, em especial, no curso de engenharia civil e de pós graduação, objeto deste trabalho.

METODOLOGIA UTILIZADA

Este artigo visa a observar quais os aspectos relevantes no ensino para o empreendedorismo na atividade de *construbusiness* e de incorporações imobiliárias, investigando-se os desdobramentos das especificidades e parâmetros do setor e do ambiente competitivo para fins acadêmicos. Este objetivo determinou a própria metodologia, como quer Richardson (1999, p. 70), que esclarece que o método está relacionado ao tipo de

pesquisa que se pretende realizar. Para Gogoy (1995) a pesquisa qualitativa ocupa-se da análise e do estudo do mundo empírico, em seu próprio ambiente, valorizando-se o contato direto e prolongado entre a situação em foco e o pesquisador.

Diante do exposto e das características da atividade empreendedora no ambiente e setor aqui pesquisados, bem como das profundas alterações que o mesmo vem demonstrando, conforme relacionado anteriormente, estabeleceu-se como mais adequada a metodologia de caráter exploratório, qualitativo, conforme definem Denzin e Lincoln (2000, tradução nossa), como a "atividade de pesquisa que insere o observador no mundo, consistindo de um conjunto de práticas materiais e interpretativas, que tornam este mundo visível". Uma vez que as transformações vêm ocorrendo no momento da pesquisa, há que se perceber os eventos durante seu desenvolvimento.

Assim, após estudo de referencial teórico e de análise detida de dados primários e secundários relativamente ao ambiente estudado, estabelecendo-se seu perfil e as variáveis capazes de medir os fatores aqui relevantes, procedeu-se a estudo de múltiplos casos (YIN, 2003), escolhendo-se, para tanto, longitudinalmente, todas as turmas do corpo discente dos cursos de Práticas da Engenharia Civil I, onde se lecionou Empreendedorismo e Práticas do Setor Imobiliário e de Empreendimentos Imobiliários do Curso de Pós Graduação em Gerenciamento de Empreendimentos na Construção Civil, entre 2004 e 2014, ambos na Universidade Presbiteriana Mackenzie, representativas do universo de alunos de empreendedorismo tanto na condição de graduando, como de graduados.

DESENVOLVIMENTO

Com o intuito inicial de auxiliar na gestão do currículo e para o controle da estrutura do curso, bem como na autoavaliação e na análise do posicionamento dos estudantes com referência às disciplinas lecionadas pela autora Denise Labate Batalha nos cursos de graduação e pós graduação na Universidade Presbiteriana Mackenzie, entre 2004 e 2014, foi inicialmente desenvolvido questionário aberto, buscando interpretar quais os pontos fortes e fracos identificados pelos alunos face às disciplinas, com relação a si mesmos, na interação com os demais alunos e, também, com relação à docente. Procurou-se, ainda, identificar quais eram os pontos de maior interesse e quais os assuntos de menor relevância no seu entender. Compreender quais eram as brechas individuais em seu currículo acadêmico e de experiência pessoal que impediam seu melhor aproveitamento, falhas de seu comportamento e aquelas eventuais lacunas percebidas com referência ao conteúdo da disciplina, também constituíam objetivos. E ainda, os alunos foram perguntados sobre a carga horária e o grau de apreciação do curso, em seus diversos módulos e como o indicariam a seus conhecidos.

O resultado teve grande impacto no desenvolvimento do currículo da disciplina e na sua evolução, proporcionando, também, a análise objeto do tema a seguir.

Importante observar que a disciplina começou sendo lecionada com forte conteúdo técnico de como empreender no ramo de negócios imobiliários e tem sido, paulatinamente, transformada em uma disciplina de empreendedorismo, administração geral e negócios, de grande apelo gerencial e com tendência a desenvolver competências individuais e interpessoais.

Assim sendo, o questionário inicial foi sendo substituído por duas abordagens distintas. A primeira, junto à coordenação do curso de pós graduação, foi implementado e desenvolvido um questionário adequado à compreensão e análise dos mesmos aspectos aqui relatados, mas com a abrangência de todas as disciplinas do curso, que tem se desenvolvido importantemente, com base nos achados da pesquisa, sendo em seguida seus resultados repassado aos docentes. E em segunda instância, um questionário muito mais aberto e voluntário, para que todo e qualquer aspecto possa ser abordado livremente pelos alunos, tanto de graduação, quanto de pós graduação, com o intuito de identificar necessidades e tendências, uma vez que as modificações da forma de interação social, do uso de tecnologia, da velocidade das informações e do enorme volume de conhecimento sendo "filtrado" pelos alunos atualmente, ser, a cada dia, distinto do que foi no dia anterior. Esse novo modelo tem tido impressionante resposta no universo de alunos.

Todas essas opiniões e posicionamentos e seus questionários não foram identificados pela maioria dos alunos que, incógnitos, sentiram-se mais confiantes a responder.

Os dados foram tabulados qualitativamente e não houve interesse quantitativo, até o momento, nos achados da pesquisa.

A seguir, apresenta-se os resultados obtidos e as diversas modificações sofridas no curso, entre o dia 1, em 2004 e o final do primeiro semestre de 2014.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Os resultados identificados ao longo do tempo como resposta dos alunos na presente pesquisa qualitativa podem ser agrupados em três seções:

A primeira delas com relação à carga horária, divisão temática e tempo de duração do curso, tempo de apresentação dos trabalhos e finalmente do tempo necessário para o desenvolvimento do estudo individual para provas e elaboração de trabalhos;

A segunda, diz respeito à estrutura curricular propriamente dita, número de aulas para o desenvolvimento de cada tema, tempo de elaboração e análise individual, número de trabalhos e provas para avaliação;

A terceira relata aspectos comportamentais da docente, dos alunos e de sua interação, propiciando a identificação de eventuais falhas ou oportunidades de melhoria de aprendizado em função do comportamento dos diversos atores em sala de aula e no desenvolvimento de provas, trabalhos e seminários.

Os resultados obtidos permitem traçar um amplo panorama da experiência desenvolvida em sala de aula.

Na primeira seção, os alunos apresentaram, consistentemente e com raras exceções, uma queixa de que a carga horária era inadequada, sempre explicitando o desejo de que fosse superior àquela a sua disposição, demonstrando que o interesse pela matéria e pela oportunidade de falar de assuntos que não exclusivamente técnicos de engenharia ou também de arquitetura, no caso da pós graduação, era muito relevante. Assim, indicaram – ao longo do tempo - muito interesse pelos temas abordados, mostrando aqueles que eram menos próximos da sua área de concentração, como sendo os mais atraentes no curso. Deixaram claro que os aspectos gerenciais e a descoberta do processo completo de um empreendimento imobiliário, contemplando as etapas anteriores e posteriores aos projetos e obras propriamente ditos, como sendo os mais interessantes, em especial a percepção do aspecto político de sua atividade, tanto com relação a sua representatividade junto às forças políticas propriamente ditas, quanto à sua ação como promotor das transformações urbanas e sociais.

Muito se comenta nos questionários ou de forma voluntária, sobre as dinâmicas de grupo desenvolvidas, que sempre causam grande estranheza aos alunos de graduação, o que não ocorre na pós graduação, e constituem oportunidades de interação com inúmeras facetas a serem discutidas e ensinamentos a apontar. Indistintamente acreditam que as habilidades desenvolvidas de aprender a ouvir e se colocar, ter noção da capacidade do tempo de resposta *versus* qualidade da solução, trabalhar de maneira interdisciplinar e em grupos de profissionais cada vez maiores, atuar com aqueles colegas que não são seus parceiros habituais, nem seus melhores amigos, aprender a compor uma equipe vencedora, exercitar o convencimento e, por fim, obter soluções com sinergia, são aspectos que tem raras oportunidades de exercitar no âmbito acadêmico e que são muito apreciadas.

Com referência à divisão temática, foi sendo, cada vez mais demandada, a inserção de módulos de contextualização e abordagem de temas pouco explorados ou ainda não descobertos no curso que estão realizando, o que indica a necessidade de revisão dos pré-requisitos e da cronologia dos currículos, em alguns casos, tais como a antecipação ou a inserção de conceitos de administração de empresas, micro e macroeconomia, matemática financeira e finanças, gestão, noções de legislação e da estrutura jurídica de contratos e fiscais, garantias e seguros, noções de estratégia e negociação, publicidade e a dimensão política de negócios imobiliários, para citar os temas mais necessários e relevantes.

Na segunda seção, em que se questionou sobre a estrutura curricular propriamente dita, os alunos acham que o desenvolvimento do aprendizado é muito condensado, sempre interpelando por que não se pode alongar mais cada um dos assuntos. Claramente indicando uma carência e grande interesse nos temas tratados no curso. Todos, indistintamente, acham que o sistema de avaliação deveria dispensar a realização de provas, que foram reduzidas a uma e, finalmente, determinaram que a estrutura de apresentação de seminários, em que era necessário uma interação com empreendimentos reais e profissionais da área, tornaram concretos os conhecimentos explanados em sala de aula. Os alunos parecem satisfeitos com a intensidade dos afazeres em sala, bem como dos trabalhos individuais e em grupo, fora dela. Cabe indicar que a qualidade e profundidade dos trabalhos e seminários apresentados tanto na graduação quanto na pós graduação são de excelente qualidade e indicam que a experiência profissional, quando não é especificamente na área de negócios, pouca diferença faz na maturidade e capacitação para o aprendizado e nos resultados obtidos. Há que se explicitar que a média de notas nas provas tem sido muito aquém do esperado na graduação, inclusive para os alunos que demonstram visível conhecimento específico dentro da sala de aula, como resposta a esse questionamento, informam, em algumas oportunidades, que sendo uma matéria “dissertativa” e menos técnica, eles a encaram como tendo menos dificuldade e acabam estudando menos. Esse fato explica por que motivo, na literatura, muitas entidades colocam o ensino do empreendedorismo, em cursos de engenharia, como matéria optativa.

A terceira seção, em que se relata aspectos comportamentais dos diversos atores, os alunos indicam que a didática e a abordagem do curso é, em geral, adequada. Explicam que diante da extensão dos conhecimentos transmitidos, creem que parte das aulas devem mesmo ser expositivas. Acreditam que as oportunidades em que discutem em grupo os assuntos, com a finalidade de elaborar conteúdos por simples exercício de bom senso, antes de serem apresentados aos seus teores, sempre gera maior interesse e amplia a assimilação da matéria abordada. As turmas em que a dinâmica da interação é mais agitada, invariavelmente se apercebem do fato, seus alunos sempre indicam que poderiam ter tido melhor aproveitamento, quer por não terem apresentado a atenção necessária, quer pelo fato de o grupo não permitir o desenrolar adequado do ritmo das aulas. Sempre houve adequação entre a avaliação pessoal dos alunos e a análise da professora. Diante dos resultados expostos, são explanadas a seguir as conclusões do presente estudo.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O estudo do empreendedorismo, aliado ao desenvolvimento tecnológico e de inovações, deve ser fomentado, uma vez que é claramente relacionado com a predisposição e realização de atividades empreendedoras em estudantes de graduação ou pós graduados do curso de engenharia civil. Entretanto, como se depreende da análise realizada neste trabalho, as autoras fortemente indicam que, sendo um curso preponderantemente técnico, conforme se observa na grade curricular atual, nas diversas escolas de Engenharia do país, é preciso complementar a disciplina de empreendedorismo com alguns pré requisitos oriundos do curso de administração de empresas, a saber:

- Administração de empresas;
- Micro e macroeconomia;
- Matemática financeira (ou engenharia econômica);
- Noções de contabilidade e finanças;
- Gestão geral de empresas e empreendimentos e suas ferramentas de planejamento e controle ;
- Noções de estratégia e negociação;
- Noções de legislação (civil, trabalhista e tributária);
- Conhecimento sobre licitações, garantias e seguros;
- Noções de Marketing e Publicidade
- Dimensão política de negócios imobiliários, para citar os temas mais necessários e relevantes.

As autoras confirmam, a partir de sua experiência e da presente pesquisa, os achados teóricos de que o ensino de empreendedorismo para alunos que não cursaram administração de empresas é necessariamente muito distinto e indicam a necessidade de adequação estrutural do ensino desta disciplina para cada ramo de atividade e área de concentração, não sendo possível a uniformização do ensino de empreendedorismo, sob o risco de ser ensinado "sobre empreendedorismo" e não como empreender, aos discentes, o que constituiria a perda de uma oportunidade única.

Existe uma carência, nos cursos de Engenharia em geral, de adequação ente os conteúdos lecionados e as necessidades de mercado concernente a negócios, uma vez que prossegue o grande distanciamento entre as empresas e as escolas de engenharia. Uma das oportunidades geradas a partir do ensino do empreendedorismo e da realização de pesquisas de campo, para elaboração de estudos de casos e seminários sobre as diversas etapas de negócios imobiliários pelos alunos, é justamente a promoção do estreitamente da interação com as organizações e a promoção da convergência entre as três partes: empresas, escola e os maiores beneficiários, os alunos.

RECOMENDAÇÕES

O estudo longitudinal que acompanhe a disposição para empreender e sucesso ou fracasso empresarial dos alunos do curso de empreendedorismo poderá indicar eventuais falhas ou necessidades que este estudo não teve o alcance para avaliar.

A continuidade das pesquisas realizadas poderá indicar algumas variações na didática e na abordagem da disciplina que a tornem mais próxima do estudante de engenharia, que, no âmbito da graduação, parece, em sua maioria, ainda imaturo para encarar o desafio empreendedor, na maioria dos casos. Isso não significa que não estará pronto a empreender no futuro.

O aspecto da correlação entre os laços de amizade entre os alunos e a disposição para realizar alianças estratégicas quando empreenderem permanece muito relevante e deverá ser pesquisado mais aprofundadamente.

O presente estudo foi realizado a partir de uma pesquisa qualitativa, de inúmeros casos, realizada com outra intenção primeiramente. Entretanto seus dados foram dalí extraídos para capacitar a análise aqui realizada. Desta maneira, pode-se elaborar questionário mais específico para continuar a pesquisa, bem como, proceder futuras análises qualitativas.

BIBLIOGRAFIA

BARNEY, J. B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.* Journal of Management, v. 17, n. 1, pg. 99-120, 1991.

BATALHA-VASCONCELOS, D.L. Alianças Estratégicas na Incorporação Imobiliária Paulistana. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

BATALHA-VASCONCELOS, D.L.; MEIRELLES, D.S. Alianças Estratégicas e o Crescimento da Firma de Serviços de Incorporação Imobiliária: o Caso Cyrela, Anais do SLADE Brasil 2006 & Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia, Santa Catarina–Brasil,12pg. 2006.

DAVIDSSON, P. *Researching Entrepreneurship*, Working paper, Queensland University of Technology - Brisbane Graduate School of Business, 2004.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Handbook of Qualitative Research. 2nd. edition, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2000.

ECCLES, R.G. *Bureaucratic versus Craft Administration: The Relationship of Market Structure to the Construction Firm*. Administrative Science Quarterly, v. 26, n. 3, pg. 449-469, 1981.

FAYOLLE, A. et Al. Handbook of Research in Entrepreneurship Education, Volume 1 – A General Perspective, Edward Elgar Publishing Ltd., UK, 2007.

FISHER, P. *The Property Development Process: Case Studies from Grainger Town* , Property Management, v. 23, n. 3, pg. 158-175, 2005.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, pg. 57-63, Mar-abr 1995.

GONZÁLES, M. A. S. Os contratos de empreitada e de incorporação imobiliária: uma exposição das principais características. In: Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído – ENTAC – São Paulo, 1998. Qualidade do processo construído. EPUSP/ANTAC. v.2, pg. 483-490, 1998.

HYNES, B. *Entrepreneurship education and training - introducing entrepreneurship into non-business disciplines*, Journal of European Industrial Training, v.20, n.8, pg. 10–17, 1996.

KATZ, J.A. *The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education: 1876–1999*, Journal of Business Venturing, v. 18, n. 2, pg 283-300, 2003.

MENZIES, T. V.; PARADI, J. C. *Entrepreneurship education and engineering students - Career path and business performance* The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, v.4, n.2, pg 121-132, 2003.

RICHARDSON, R. J. et al. Pesquisa Social : Métodos e Técnicas. 3ª. edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROBINSON, P. B.; SEXTON, E. A. *The effect of education and experience on self-employment success,* Journal of Business Venturing, v. 9, n. 2, pg 141-156, 1994.

SEIKKULA-LEINO, J. *Advancing entrepreneurship education inFinnish basic education: the prospects for developping local curricula*, in: FAYOLLE, A. et Al. Handbook of Research in Entrepreneurship Education, Volume 1 – A General Perspective, Edward Elgar Publishing Ltd., UK, 2007.

SOUITARIS, V.; ZERBINATI, S.; AL-LAHAM, A. *Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources*, Journal of Business Venturing, v. 22, n. 4., pg 566-591, 2007.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva: o Construto e a Métrica. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 2, pg. 51-63, 2004.

WANG, E.L.; KLEPPE, J.A. Teaching Invention, Innovation, and Entrepreneurship in Engineering, Journal of Engineering Education, v.90, n. 4, pg.565–570, 2001.

YIN, R. K. Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2ª. Edição, 2003.

EL PAPEL DE LAS MISIONES ACADÉMICAS EM LA FORMACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES. EL CASO DE LAS UNIVERSIDADES AUTÓNOMA DE OCCIDENTE Y EAFIT DE COLOMBIA

María Paola Podestá Correa, MSc. Jefe Departamento Negocios Internacionales, Profesora Titular, Coordinadora Línea Investigación en Emprendimiento, Universidad EAFIT. Medellín, Colombia. mpodesta@eafit.edu.co

Ricardo Andrés López Vega. MBA. Director Centro Institucional de Emprendimiento Empresarial, Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia. ralopez@uao.edu.co

"There is only one thing more painful than learning from experience: not learning from experience"

Archibald McLeish

Resumen

Fruto de la experiencia con el programa "Jóvenes con Empresa" en 2004, quedó un modelo de formación, acompañamiento y promoción a las empresas creadas, basado en competencias, para 38 universidades colombianas. Desde entonces la educación en emprendimiento se ha potenciado y las Misiones Académicas surgen como actividades pedagógicas para desarrollar y fortalecer las competencias emprendedoras presentadas en dicho modelo. En 2011 dos universidades colombianas iniciaron un proceso conjunto de visitas académicas a Silicon Valley, con resultados reflejados en: formación de emprendedores y afectación curricular. Este trabajo muestra el diseño y resultados de estas Misiones Académicas para el desarrollo de cuatro de las trece competencias propuestas por el modelo, en los dos aspectos mencionados, basado en una metodología de corte etnográfico. Se concluye sobre el dinamismo de las estrategias pedagógicas retroalimentadas continuamente con las vivencias experienciales, y su efecto en los modelos de formación establecidos.

Palabras clave: Emprendimiento innovador, Competencias, Misiones Académicas, Aprendizaje experiencial, afectación curricular

Abstract

The program "Jóvenes con Empresa" left a competency-based model of education, mentorship, and promotion for the companies created, for 38 Colombian universities. Since then, entrepreneurial education has strengthened, and Study Tours arise as pedagogical activities intended to develop and improve the entrepreneurial competencies presented in the aforementioned model. In 2011 two Colombian universities started a joint process of academic visits to Silicon Valley, with results that reflect in both entrepreneurial education and curricular affectation. This paper shows the design and results of these Study Tours regarding the development of four of the thirteen competencies proposed in the model, in the aspects mentioned above, based in an ethnographic methodology. The conclusions tackle the dynamism of the pedagogical strategies, that are continuously feeding back from experiential learning, and its effect on the established education models.

Key words: Innovative entrepreneurship, Competencies, Study Tours, Experiential Learning, curricular affectation

Introducción

El emprendimiento ha sido un tema relevante en el horizonte de la educación en Colombia en los últimos 12 años. Particularmente la educación superior fue una de las primeras interesadas en incorporar este

tema a sus programas de formación, siempre dentro de la autonomía universitaria, y este proceso ha venido creciendo y desarrollándose sin pausa. Han sido numerosos los proyectos complementarios que han llegado a nutrir este proceso de educación en emprendimiento y uno de ellos fue el proyecto Jóvenes con Empresa, auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo y cuyo objetivo fue lograr 350 empresas sostenibles y competitivas en tres ciudades colombianas: Bogotá, Medellín y Cali, entre 2005 y 2009. Como resultado de este programa, las universidades EAFIT de Medellín y Autónoma de Occidente de Cali recibieron una transferencia metodológica que les permitió plantear un modelo de formación y evaluación por competencias que hoy está implementado y que, por las dinámicas propias de este tipo de formación, ha ido incorporando nuevos elementos después de que el programa finalizó.

El modelo busca que la formación desarrolle una serie de competencias y las universidades se han concentrado en mejorar sus pedagogías para hacerlo. Particularmente las dos universidades mencionadas desarrollaron su propio modelo de estrategias pedagógicas denominado A.C.T.I.V.A.R[11] (Álvarez, et. al. 2007) y gracias a él ha sido posible concretar en actividades dentro y fuera del aula el desarrollo de tales competencias.

El presente artículo da cuenta de la experiencia alrededor de la realización de las misiones académicas como una de las actividades fuera del aula, que, buscando desarrollar cuatro competencias específicas del modelo, tiene como impacto, adicionalmente, cambios de fondo en estructuras curriculares como planes de estudio y líneas de énfasis, lo cual ratifica la importancia de la educación fuera del aula y, por demás, la legitima.

El artículo recorre en su marco de referencia algunos de los planteamientos que sirven de soporte para mostrar la importancia de la educación experiencial y el desarrollo de competencias, posteriormente se hace una presentación detallada de la metodología y el desarrollo de la Misión Académica a Silicon Valley, luego se pasa a presentar los resultados en términos de la afectación curricular, tanto para el caso de la Universidad EAFIT como para la Universidad Autónoma de Occidente y, por último, se presentan algunas conclusiones y recomendaciones generales.

Marco de referencia

Para el caso del presente trabajo, se han elegido dos marcos de referencia: el modelo de formación por competencias desarrollados por el programa Jóvenes con Empresa y la Educación Experiencial.

El Ministerio de Educación del Reino Unido en su “Manifiesto para la educación fuera de clase”, de la Universidad de Nottingham, define la educación experiencial como “el uso de lugares fuera del salón de clase para enseñar y aprender”[12] (Department for Education and Skills UK, 2006). Este tipo de educación considera tres elementos de base: *qué*, *cómo* y *dónde* se aprende y es, justamente la integración de estos tres elementos lo que hace posible que los sujetos de aprendizaje (los alumnos) adquieran conocimientos generales o específicos, adquieran: habilidades de pensamiento y solución de problemas y competencias para la vida tales como la cooperación y la comunicación interpersonal. Los autores del mencionado manifiesto, así como el artículo “Metodología A.C.T.I.V.A.R: aplicación concreta de una técnica innovadora para dar valor al aprendizaje requerido” (Hernández, et.al., 2007) se refieren a cómo los diversos estilos de aprendizaje o estilos cognitivos que investigó el autor H. Witkin (Cabrera, et. al, 2013) se ven favorecidos cuando el cerebro se ve expuesto a múltiples estímulos a través de todos sus sentidos, pues esto genera, al menos, seis diversas rutas hacia el aprendizaje, incrementado, así, el potencial de aprendizaje.

No obstante lo anterior, y para efectos de la educación en emprendimiento, el *qué*, *cómo* y *dónde* se aprende son insuficientes pues la figura del emprendedor como sujeto de aprendizaje cobra especial relevancia. Es aquí donde *quién* aprende cobra protagonismo pues se parte de la tesis de que un proyecto

[11] A.C.T.I.V.A.R es la sigla que representa la Aplicación Concreta de una Técnica Innovadora para dar Valor al Aprendizaje Requerido.

[12] Traducción libre de los autores

emprendedor tiene como elemento fundacional al emprendedor, representado en esa figura que ha sido estudiada desde diversas ópticas como la psicología o la sociología, que han procurado caracterizarlo a través de atributos que lo llevan a lograr su cometido pues está en capacidad de fundar una y otra y otra empresa gracias a sus competencias especiales. Como lo afirma Carlos Quintero,"un emprendedor es producto de una cantidad significativa de variables culturales, sociales, sicológicas y económicas. El aprendizaje por su experiencia personal, los condicionamientos de los grupos de referencia, el horizonte cognitivo aprehendido y el contexto en el que haya crecido, son algunos de los factores que determinan las competencias reales de un emprendedor." (Quintero, 2007) Así, para emprender se necesita una educación que combine y complemente lo teórico y lo práctico y la educación experiencial surge como una posibilidad para que el emprendedor integre, sintetice, condense y procese la información cognitiva y sensorial. Más aún, el tipo de emprendedor de nuestro tiempo, con su constante exposición e involucramiento en los mundos virtuales y las plataformas tecnológicas demanda nuevas maneras de aprender que trasciendan los espacios, tiempos y formas tradicionales.

Considerando el planteamiento anterior, entonces, "el aprendizaje experiencial es una estrategia metodológica con potencial para afrontar las nuevas demandas formativas, enfocadas al desarrollo de competencias y a la promoción de la capacidad de aprender a aprender". (Romero, 2010). Teniendo en cuenta, pues, que se asume que una competencia se definió, para efectos del modelo de formación y evaluación por competencias del que parte la actividad de educación experiencial que ilustra este artículo, como *hacer en contexto* (Podestá, et. al, 2010) toda estrategia pedagógica cuya intención deliberada apunte hacia el desarrollo de competencias, y que tenga lugar por fuera del salón de clase, ubicando al sujeto de aprendizaje en un contexto o contextos determinados, tiene la legitimidad necesaria para hacer parte de las estrategias de enseñanza-aprendizaje en el campo del emprendimiento.

Por último, y como referencia teórica que se ha incluido desde el punto de vista de la capacidad para materializar, con rigor metodológico y conceptual, la educación experiencial con su respectivo objetivo de desarrollar competencias en los emprendedores, se ha tomado la metodología A.C.T.I.V.A.R, desarrollada por un equipo de docentes e investigadores de las Universidades ICESI y Autónoma de Occidente de Cali, Escuela de Ingeniería de Antioquia y EAFIT de Medellín en 2007 para llevar el modelo conceptual desarrollado por el programa Jóvenes con Empresa (Bedoya, et. al, 2006) a la realidad de la ejecución de los microcurrículos. En esta metodología se tienen en cuenta aspectos tan relevantes como la aproximación pedagógica, los estilos de enseñanza-aprendizaje y las técnicas educativas.

Así pues, y haciendo referencia concreta al caso del que el presente artículo da cuenta, las Misiones Académicas se han concebido como visitas a otros países o zonas geográficas para tener experiencias lectivas acompañadas de vivencias en los lugares y con las personas realcionadas con temáticas específicas sobre las que se ha estudiado o sobre las que se interesa conocer. El valor agregado de estas experiencias son la vivencia *in situ*, es decir, el "salón de clase" es trasladado a lugares reales: puertos, empresas, entidades gubernamentales, centros de producción, parques tecnológicos, centros de investigación, entre otros.

Las teorías sobre aprendizaje experiencial concluyen que el valor de la experiencia provoca estímulos en el sujeto potencialmente valiosos para promover conocimiento. En el State Education Round Table 2000 en California se discutió ampliamente este tema llegando a conclusiones fundamentadas en la demostración de la mejora del rendimiento académico de los estudiantes que participaron en estas actividades.

Tanto el Manifiesto sobre educación fuera del aula de la Universidad de Nottingham como los autores citados anteriormente dejan en claro la importancia de este tipo de aprendizaje y obviamente definen objetivos frente a la realización de procesos como el de las misiones académicas, que, naturalmente, y como se aprecia en los resultados divulgados en este escrito, retroalimentan el currículo, es decir, se originan en las estrategias y contenidos educativos y regresan a los mismos para actualizarlos, ajustarlos, hacerlos pertinentes a través de la afectación curricular.

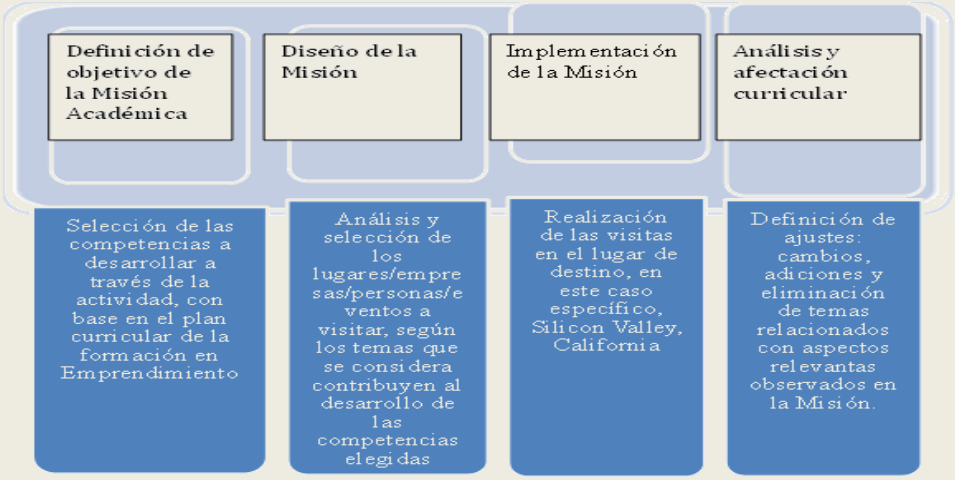
Metodología y Desarrollo

El trabajo presentado a través de este artículo es el resultado de una experiencia académica, fruto del interés de un equipo de docentes cuya labor en el ámbito de la academia y la investigación se ha centrado en temáticas de emprendimiento, innovación, emprendimiento internacional, educación en emprendimiento, ecosistemas de emprendimiento, entre otros temas relacionados. Particularmente las misiones realizadas a Silicon Valley hacen parte integral de planes operativos anuales, tanto en la Universidad Autónoma de Occidente, como en la Universidad EAFIT. Por lo anterior, no son en sí mismos un proyecto o un proceso de investigación propiamente dicho. No obstante lo anterior, lo consignado en este artículo recoge dicha experiencia basándose en la observación participante de los autores y en encuestas realizadas a algunos estudiantes y docentes participantes en la misma.

Se trata, entonces, de una recolección sistematizada de una experiencia vivencial y en este artículo se da cuenta del proceso que se ha seguido para configurar la Misión, llevarla a cabo e implementar los aprendizajes derivados de la misma. El impacto en el que se enfoca este artículo, entonces, está relacionado con la afectación curricular, cuyo sentido se describirá más adelante.

Las etapas que se siguieron para el desarrollo de la Misión, con sus respectivas actividades generales, fueron las siguientes:

Figura 1: Etapas de desarrollo Misión Académica a Silicon Valley



Fuente: Elaboración Propia.

Etapa 1: Definición de objetivo de la Misión Académica

Para definir el objetivo de la Misión, se partió de la base de las evaluaciones hechas a los estudiantes en los cursos de emprendimiento[13], a nivel de pregrado, en las Universidades Autónoma de Occidente en Cali y EAFIT en Medellín, para analizar los aspectos sobre los cuales los estudiantes manifestaban inquietud por complementar su formación con actividades prácticas, que les ayudaran a dimensionar temáticas centrales de los cursos como por ejemplo: ecosistemas, incubadoras, mecanismos de inversión, programas de formación, experiencias de emprendedores exitosos, modelos de innovación, entre otros.

Una vez identificados los temas por parte del equipo de trabajo, se evaluaron aquellas competencias que, a criterio de los docentes e investigadores, mejor podían potenciarse a través de actividades relacionadas con los temas encontrados. El resultado de este análisis dio como competencias a enfocar las siguientes:

[13] Se cubrieron los cursos comprendidos entre los años de 2009 y 2010, en lo que el modelo de formación impartido por el programa Jóvenes con Empresa, basado en competencias, se implementó en las universidades Autónoma de Occidente de Cali y EAFIT de Medellín.

- Visión de Carrera Empresarial: formulación de un plan de acción con metas de largo plazo y ponerlo en marcha usando la imaginación.
- Amplitud Perceptual: explorar más allá de su círculo de experiencia y referencia para poder encontrar nuevas oportunidades.
- Construcción de redes: establecer, mantener y aprovechar relaciones con personas y entidades para alcanzar sus objetivos empresariales.
- Orientación a la acción: entendida como la energía, la fuerza, el coraje y la dedicación para llevar a cabo y por iniciativa propia las acciones necesarias para hacer realidad las ideas, propuestas, oportunidades y proyectos empresariales.

Una vez identificadas estas competencias se definió el objetivo general de la Misión, así:

> *Integrar los conocimientos adquiridos a través de la formación académica recibida en las áreas de emprendimiento, innovación, negocios internacionales y formación propia de start-ups, mediante una visita focalizada y guiada a empresas, universidades y otros organismos integrantes del ecosistema de emprendimiento, tecnología e innovación de Silicon Valley, permitiendo la comparación de los procesos empresariales de los estudiantes actuales con los referentes más importantes del mundo, que ayuden a definir la estrategia apropiada para escalar sus proyectos al mercado.*

2. Diseño de la Misión

El diseño de la Misión comprendió dos fases: la selección de un operador y la configuración de la agenda de visitas.

La selección del operador se basó en el criterio de experiencia y redes locales. Por la cultura local en Silicon Valley y por consideraciones de tiempo y efectividad en el logro del objetivo, fue fundamental contar con operadores locales, cuyas relaciones con los diferentes componentes del ecosistema garantizaran la posibilidad de acceder a personas, empresas, eventos y lugares que brindaran a los estudiantes y docentes visitantes un acercamiento de tipo especializado y técnico y no meramente turístico. La selección de los actores del ecosistema a incluir dentro de la agenda de la Misión tuvo una consideración especial: buscar que, por las dinámicas y tipos de actores, se apuntara a favorecer el desarrollo de las cuatro competencias anteriormente mencionadas. Si bien la duración de las visitas no rebasa las dos a cinco horas con un mismo actor o en un mismo espacio, el impacto que tienen en quienes asisten genera procesos de conciencia y reflexión excepcionales para propiciar dicho desarrollo, como se presenta en los resultados de los entrevistados más adelante en este documento.

Así, la agenda de visitas de la Misión incluyó los siguientes actores del mencionado ecosistema de emprendimiento e innovación:

Universidades: públicas y privadas, como los son Berkeley y Stanford respectivamente; enfocadas específicamente en la formación de emprendedores, como Draper´s University. Estas visitas permiten conocer a importantes académicos e investigadores en el campo de la innovación y el emprendimiento de base tecnológica y conocer de primera mano la experiencia de reconocidos empresarios a través de las conferencias abiertas a los integrantes de la Misión, como es el caso de las lecciones empresariales que se dan los miércoles en la Universidad de Stanford, en el evento conocido como el *Entrepreneurial Thoughts Leaders Seminar*, organizado por el *Stanford Technology Ventures Program* (http://stvp.stanford.edu/). Los participantes en la Misión se llevan de primera mano experiencias y contactos con estudiantes de los diferentes centros de formación y tienen ocasión de dimensionar la importancia que dichos emprendedores dan a la formación en emprendimiento para configurar, validar e implementar sus proyectos empresariales. Este tipo de visitas apuntan al desarrollo de la competencia *plan de carrera empresarial* pues dan los elementos de comienzo y avance en las carreras de los emprendedores, desde los estudiantes que empiezan sus proyectos empresariales y aquellos hombres y mujeres reconocidos y experimentados que dirigen las principales empresas del mundo. Es también la *amplitud perceptual* una competencia que las visitas a los centros educativos contribuyen a fortalecer.

Incubadoras: Incluir este tipo de experiencias es para los emprendedores una suerte de "descubrimiento" ya que en las universidades colombianas en general, el alcance del apoyo a los proyectos no incluye los procesos de arranque sino que éstos se dan por fuera de estas instituciones. Es decir, la formación universitaria que incluye asignaturas e incluso actividades extra y co-curriculares relacionadas con el emprendimiento llega, en el mejor de los casos, a ofrecer espacios de asesoría puntual, que puede o no ser especializada, pero no llega en general hasta procesos de incubación. Para los académicos que acompañan las misiones estas visitas tienen gran importancia puesto que permiten ver con claridad el futuro de los proyectos que los alumnos presentan y por lo tanto han servido para tomar elementos e incluirlos en los temas dentro de la formación. Las incubadoras ofrecen la oportunidad de comprender las acciones necesarias y enfocadas que llevan a las empresas al mercado, por lo tanto se considera que propician el desarrollo de la competencia *orientación a la acción*.

Startups: Se trata de empresas muy dinámicas que están comenzando o tienen menos de 5 años de funcionamiento y cuyo modelo de negocio presenta elementos innovadores, bien sea en el mercado, en la forma de llegar a él, en las plataformas tecnológicas, en la experiencia del usuario, en el valor agregado, en la operación, en la manera de obtener ingresos, en las estructuras de trabajo, en el equipo humano, entre otros y que son escalables rápidamente de manera que tienen un impacto global. Desde el punto de vista del desarrollo de competencias, la competencia de *orientación a la acción*, junto con el *plan de carrera empresarial* quedan claramente ejemplificadas en estas visitas ya que son una muestra de cómo la concreción de un modelo de negocio que logra validarse, lleva a crecimientos sostenidos, acelerados y destacables en relación con el crecimiento de otro tipo de emprendimientos.

Grandes empresas: Silicon Valley es la sede de empresas icónicas, algunas incluso han sido objeto de investigaciones, casos, libros, artículos, películas, entre otros, en los que se ha resaltado su liderazgo y capacidad de innovación en el mundo. La NASA, Apple, Facebook, Google, Ideo, Cisco, entre otras, son solo algunas de las más renombradas. Las visitas a grandes empresas de este tipo dan la oportunidad de establecer o confirmar referentes importantes para cualquier emprendedor y es para los académicos la ocasión de familiarizarse con conceptualizaciones propias de la literatura científica en el territorio mismo. Es, además, la oportunidad para constatar tendencias de punta en términos de espacio físico para el trabajo, estructuras organizacionales, algunos elementos de estrategia y tecnología, vitales para docentes que hablan, enseñan, investigan y escriben sobre emprendimiento. Estas visitas contribuyen a fortalecer competencias como *orientación a la acción* y *amplitud perceptual*.

Eventos de *networking*: Uno de los aspectos más importantes de esta Misión consiste en incluir eventos que son realmente "puestas en escena" de cómo los emprendedores y los inversionistas se conectan. Como su nombre lo indica, este tipo de escenarios favorecen el desarrollo de la competencia *construcción de redes*, lo cual implica que los participantes se ven envueltos en conversaciones con personas que van a escuchar presentaciones cortas o *pitches*, con el fin de identificar una oportunidad de inversión, son testigos de dichas conversaciones, se enteran *in situ* de las formas de presentación de los emprendedores y de las preguntas que hacen los inversionistas. Esta experiencia da herramientas prácticas que enriquecen las presentaciones de los proyectos empresariales de los asistentes y permite establecer contactos valiosos y significativos para quienes encuentren puntos de conexión.

Visitas culturales: Por último, pero no menos importante, se incluye en el diseño de esta Misión la visita a la ciudad de San Francisco y a otras ciudades como Palo Alto o San José ya que dan el contexto para comprender la dinámica de Silicon Valley. En la cotidianidad de la ciudad los visitantes pueden observar cómo los ciudadanos viven alrededor de la tecnología, cómo los cafés son los lugares de encuentro por excelencia donde es corriente que dos extraños intercambien tarjetas de presentación y conversen sobre sus respectivos proyectos empresariales, empresas, actividades, o cómo la cultura hace parte integral de la vida de las ciudades hasta el punto en el que en ocasiones no es fácil reconocer la línea que divide tecnología y cultura.

3. Implementación de la Misión

Para implementar la Misión que se ha diseñado y garantizar que todos los participantes conocen no solo la agenda sino también el sentido y el objetivo que tienen las visitas y la inclusión de los diferentes actores en el plan de ruta de la Misión, es fundamental que exista una excelente comunicación entre el operador y las universidades organizadoras. Esto minimiza las situaciones inesperadas y las expectativas no consideradas, y permite llegar a acuerdos sobre la forma en la que las universidades esperan que los participantes afronten y se beneficien de la Misión y sobre la forma en la que las visitas deben desarrollarse, según las costumbres, regulaciones y políticas de los lugares a visitar.

La duración de la Misión es de una semana; sin embargo la planeación comienza un año antes pues deben cumplirse las etapas 1 y 2, anteriormente mencionadas. Las universidades establecen un derrotero técnico, en el cual se especifican las condiciones con las que los participantes deben cumplir y, con base en un número limitado de cupos, se hace una selección de los candidatos. En los años sobre los que trata el presente artículo, la Misión reunió un total de 33 participantes (8 en la primera misión y 25 en la segunda misión), entre docentes, estudiantes de pregrado de diversas disciplinas, estudiantes de maestría e investigadores.

Las actividades más importantes, una vez se seleccionan los participantes, son la preparación, la Misión, y el balance posterior. A continuación se hace un análisis de los elementos más relevantes en cada una de esas actividades, desde el punto de vista del objetivo de la Misión, presentado líneas arriba:

Preparación: Esta actividad es fundamental para el correcto desarrollo de la Misión en términos del transcurrir mismo de las visitas y de la operación logística. Sin embargo, uno de los elementos más significativos y sobre los que se hace hincapié es el propósito formativo que cumple la Misión y su lugar en el desarrollo de las competencias emprendedoras. En esta instancia se tocan temas como confirmación de la agenda, aspectos legales, familiarización con los lugares a visitar, códigos de vestuario y de comportamiento, cumplimiento con los horarios, observación de los reglamentos de los lugares a visitar, observación y cumplimiento y de los reglamentos de las respectivas universidades, aclaración de dudas.

Es importante resaltar que en una Misión, los participantes van en representación de las universidades de las que vienen, por lo tanto están sujetos al relgamento de su respectiva institución.

La preparación también sirve para detallar a los participantes los objetivos desde los cuales fueron seleccionados los actores que conforman la agenda y los compromisos adquiridos por todos una vez se regresa.

Misión: La Misión tiene una duración de 5 días, en jornada completa que comienza a las 8 am y termina alrededor de las 6 o 7 pm, dependiendo de que haya eventos de networking (suelen alargar la jornada porque se asiste a los que se desarrollan al finalizar la tarde) o cenas. Durante este tiempo se cumple con la agenda rigurosamente, y el operador encargado de lo que se conoce en turismo como “porción terrestre” es el responsable de confirmar las citas con la debida antelación, de contratar el transporte durante toda la semana, se entrega un programa detallado de la Misión, con una reseña de las empresas o universidades o eventos a visitar, las personas con quienes se llevarán a cabo las reuniones y sus datos de contacto, así como una breve reseña de hoja de vida, los horarios y algunos links de interés para que los participantes consulten antes o después de la visita y amplíen la información.

Durante el desarrollo de las visitas las actividades más comunes son las siguientes:

- Charlas o exposiciones sobre temáticas específicas
- Visitas a predios, guiadas por algún miembro de la organización
- Entrevistas uno a uno con representantes de los diversos actores del ecosistema
- Inmersión en actividades de networking
- Visitas guiadas a centros culturales (parques nacionales, museos, otros lugares ícono de la ciudad que se visita.

En el transcurso de las visitas los participantes se llevan material impreso, tarjetas personales, entregan sus tarjetas personales y/o información relevante sobre sus propios proyectos empresariales que deseen poner en conocimiento, adquieren libros y toman nota de aquello que les interesa en relación con el tema que se esté tratando.

La Misión concluye por lo general el último día hábil de la semana y los participantes regresan a sus ciudades.

Balance: Esta es tal vez la parte más importante de toda la Misión y aquella sobre la que mayores aprendizajes se ha tenido. Suele darse algunas semanas después de haber regresado y en esta etapa se busca no solo hacer un cierre de la Misión del año en curso, sino preparar la Misión del año siguiente, incorporando los ajustes que se identifican como necesarios y que darán a la Misión un mayor impacto, tanto en los asistentes como en los procesos relacionados con la formación.

Para ello se realizan evaluaciones de la Misión a estudiantes y profesores asistentes, se evalúan los resultados de la gestión del operador y se hace un análisis de lo que puede o se considera pertinente para incorporar a los currículos, en términos de temáticas o metodologías, estrategias pedagógicas, entre otros.

Los resultados de los que se trata a continuación, reflejan algunos de los puntos obtenidos una vez hecho el balance de la Misión.

4. Análisis y afectación curricular: "Afectación curricular" es un término que, si bien se usa coloquialmente en el ámbito de la academia en Colombia, consultando en las fuentes oficiales del Ministerio de Educación del País, no tiene una definición formal. Para efectos de este artículo y con el fin de reflejar de la manera más precisa posible el uso que se le ha dado a dicha expresión, los autores proponen que se asuma como *la manera en la que un currículo propuesto, conocido, es alterado gracias a efectos externos o circunstancias contextuales que generan en dicho currículo cambios de forma y fondo*. En este sentido, entonces, la cuarta etapa de esta experiencia consiste en analizar aquellos elementos que afectarán o modificarán el currículo como actualmente se conoce y se traduce en objetivos y pedagogías. La elección de estos elementos "modificadores" corre por parte del equipo de académicos asistentes a la Misión, cuyo criterio se integra a la discusión de las áreas académicas para revisar la pertinencia y la viabilidad de incorporar los cambios.

Es importante decir, en este punto, que la cuarta etapa refleja un proceso de síntesis de aprendizajes y, en tanto las Misiones se hagan periódicamente, como es el caso que aquí se expone, cada nueva experiencia necesariamente llevará a un proceso sistemático de revisión curricular y de posible afectación.

Principales resultados

Si bien una experiencia tan poderosa desde el punto de vista del impacto individual o colectivo que una Misión al ecosistema de innovación y emprendimiento más importante hoy en el mundo, tiene resultados innumerables (algunos de ellos, incluso, existenciales e inconscientes) los resultados sobre los que trata este artículo se relacionan específicamente con la afectación curricular.

En primera instancia se ilustrará el resultado concreto para el caso de la Universidad EAFIT, donde la afectación curricular se ha dado para dos programas: uno de pregrado (Negocios Internacionales) y uno de Posgrado (Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales). Posteriormente se mostrará el resultado para la Universidad Autónoma de Occidente, particularmente en la línea de formación en Emprendimiento, transversal a 20 pregrados de la Universidad.

Afectación curricular Unviersidad EAFIT

El pregrado en Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT es el más antiguo en Colombia, fue creado en 1993 en el marco de la Apertura Económica (González, 2013). Durante ese tiempo este pregrado ha estado a la vanguardia y ha sido un referente para programas de naturaleza similar que posteriormente se han creado en Colombia. Esta condición se ha logrado mantener gracias a la permanente revisión y actualización de las temáticas que se incorporan al plan de estudios, bien sea a través de reformas

curriculares, como de actualizaciones. En 2013, el Departamento de Negocios Internacionales emprendió la labor de revisión curricular con miras a la actualización, e incorporó para tal efecto los siguientes criterios:

- Resultados de Investigación propia y externa
- Benchmarking de las principales universidades referentes en Negocios Internacionales en el mundo
- Encuestas de percepción y estudios sobre requerimientos del mercado laboral
- Misiones Académicas
- Encuestas a egresados

Particularmente, como se ha dicho ya, interesan aquí las misiones académicas como fuente de afectación curricular. Al respecto, se consideraron tres elementos: los resultados de las encuestas de percepción realizadas a docentes y estudiantes; el trabajo etnográfico realizado en la investigación titulada "Condiciones para la promoción y desarrollo del emprendimiento cultural y creativo al interior de las instituciones de educación superior", parte de cuyo trabajo de campo se hizo en las ciudades de Los Angeles y San Francisco en septiembre de 2013, y las discusiones del área académica de Internacionalización de la empresa en el Departamento de Negocios Internacionales.

Como resultado de este proceso se incluyó en la actualización curricular en la que ya venía trabajando el Departamento de Negocios Internacionales, como se mencionó anteriormente, el aprendizaje dejado por la Misión Académica a Silicon Valley. La actualización curricular propuesta contribuye al fortalecimiento de los Negociadores Internacionales de la Universidad EAFIT, en cuanto consolida su valor diferenciador en términos de conocimientos y habilidades para diseñar, implementar y gerenciar los procesos de internacionalización de distintos tipos de organizaciones.

Así pues, el siguiente cuadro sintetiza los cambios en las asignaturas de la línea de énfasis en internacionalización de la empresa, programa de Negocios Internacionales, e incluye una descripción general de la asignatura que específicamente se crea como resultado de los aprendizajes de la Misión:

Cuadro 1. Línea de énfasis en internacionalización de la empresa

ASIGNATURA ANTES DE AFECTACIÓN CURRICULAR	ASIGNATURA LUEGO DE LA AFECTACIÓN CURRICULAR	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ASIGNATURA
Comercio electrónico	Comercio electrónico/e-business	
Régimen de comercio exterior avanzado	Gerencia de exportaciones	
Gerencia de exportaciones	Gerencia internacional	
Gerencia internacional	Teorías de internacionalización de la empresa	
Gerencia de la cadena de abastecimiento global	Operaciones internacionales en mercados emergentes	
Teorías de internacionalización de la empresa	Gerencia comercial internacional	
Internacionalización de la PYME	*Emprendimiento e innovación internacional*	*Esta asignatura proporcionará a los estudiantes las herramientas para la creación y gerencia*

		estratégica de modelos de negocio con alcance internacional

Fuente: elaboración propia

Cabe anotar que, como parte del mencionado proceso de actualización curricular, los documentos internos presentados para la sustentación de tal actualización dan cuenta de la apreciación de los estudiantes respecto de la necesidad de ponerse al día con temáticas como la que cubre la asignatura Emprendimiento e Innovación Internacional: "Acceder a herramientas que les permitan convertirse en innovadores y emprendedores en un contexto competitivo internacional".[14]

En vista de que el resultado también indica que los alumnos perciben el aporte al desarrollo de las mencionadas competencias: Visión de carrera empresarial, amplitud perceptual, orientación a la acción y construcción de redes, tal como se muestra más adelante en este artículo, el equipo de trabajo encargado de llevar adelante la evaluación y propuesta para la actualización curricular, decidió hace un especial énfasis en la pedagogía que contribuye al desarrollo de competencias, como parte de lo que se contempla dentro del microcurrículo de la asignatura Emprendimiento e Innovación Internacional.

Para el caso del posgrado, el programa de Especialización en Gerencia de Negocios Internacionales, que actualmente se sirve en las ciudades de Medellín y Pereira (http://www.eafit.edu.co/programas-academicos/posgrado/especializacion-gerencia-negocios-internacionales/Paginas/inicio.aspx) se incorporó la asignatura "Emprendimiento Internacional" en cuyo contenido se revisa el concepto de Ecosistema, incorporando como ejemplo principal el de Silicon Valley, a través de los ejemplos de la Misión Académica.

Afectación curricular Universidad Autónoma de Occidente

La Universidad Autónoma de Occidente concibe desde su misión la formación de personas con visión humanística, creativas y emprendedoras por lo que en decisión institucional se concibió un modelo de emprendimiento buscando impactar en todos los programas de pregrado de la Institución con una línea de 3 asignaturas consecutivas buscando impactar todos los estudiantes de la universidad[15].

Figura 2. Asignaturas línea de emprendimiento UAO

Fuente: Elaboración Propia.

Antes de las misiones académicas las materias fundamentaban sus contenidos en el conocimiento local y los aprendizajes sobre emprendimiento ganados en eventos, congresos y seminarios. La visión internacional de las misiones ha permitido a la Universidad Autónoma de Occidente fundamentalmente 2

[14] Informe de actualización curricular, Departamento de Negocios Internacionales. Universidad EAFIT, 2013.

[15] Universidad Autonoma de Occidente. Sistema de emprendimiento UAO.

cosas: la primera promover el emprendimiento desde los aspectos internacionales y la segunda fortalecer los procesos de innovación pensados en empresas globales.

Las asignaturas no han modificado sus nombres pero los contenidos si han sido revisados y adaptados de acuerdo a los aprendizajes obtenidos.

Cuadro 2: asignaturas y afectación curricular línea de emprendimiento UAO

Asignaturas	Afectación curricular.
Emprendimiento e iniciativa Empresarial y Autogestión Empresarial 1.	Fortalecimiento del conocimiento de ecosistemas y la empresas en ámbitos globales.
Ideas y Oportunidad de Negocio e Ideas y Oportunidad de Negocio.	Innovación pensada en problemáticas globales, modelos de negocio Start - Up.

Fuente: Elaboración Propia.

En ambas instituciones se tuvieron en cuenta los resultados de la encuesta realizada a los participantes de la misión entre docentes y estudiantes. Esta encuesta utilizó una escala de Likert de tres niveles y 6 preguntas que para su presentación se separaron por estudiantes y docentes.

Cuadro 3: Resultados encuesta estudiantes participantes Misión Silicon Valley

Estudiantes	Alto Grado	Medianamente	Bajo Grado
1. Considera que las Misiones Académicas contribuyen en la formación como emprendedor.	100%		
2. En qué grado considera que las Misiones Académicas contribuyen a desarrollar en los emprendedores la competencia de **Visión de Carrera Empresarial** (***formulación de un plan de acción con metas de largo plazo y ponerlo en marcha usando la imaginación***.)	100%		
3. En qué grado considera que las Misiones Académicas contribuyen a desarrollar en los emprendedores la competencia de **Amplitud Perceptual** (***explorar más allá de su círculo de experiencia y referencia para poder encontrar nuevas oportunidades***.)	100%		
4. En qué grado considera que las Misiones Académicas contribuyen a desarrollar en los emprendedores la competencia de **Construcción de Redes**: (***establecer, mantener y aprovechar relaciones con personas y entidades para alcanzar sus objetivos empresariales***).	80%	20%	
5. En qué grado considera que las Misiones Académicas contribuyen a desarrollar en los emprendedores la competencia de **Orientación a la Acción**: (***entendida como la energía, la fuerza, el coraje y la dedicación para llevar a cabo, por iniciativa propia, las acciones necesarias para hacer realidad las ideas, propuestas, oportunidades y proyectos empresariales***.)	100%		
6. En su concepto, las Misiones Académicas aportan en el desarrollo de sus proyectos empresariales desde el punto de vista de la innovación.	80%	20%	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4: Resultados encuesta docentes participantes Misión Silicon Valley

Docentes	Alto Grado	Medianamente	Bajo Grado
1. Considera que las Misiones Académicas contribuyen en la formación como emprendedor.	100%		
2. En qué grado considera que las Misiones Académicas contribuyen a desarrollar en los emprendedores la competencia de **Visión de Carrera Empresarial** (***formulación de un plan de acción con metas de largo plazo y ponerlo en marcha usando la imaginación***.)	50%	50%	
3. En qué grado considera que las Misiones Académicas contribuyen a desarrollar en los emprendedores la competencia de **Amplitud Perceptual** (***explorar más allá de su círculo de experiencia y referencia para poder encontrar nuevas oportunidades***.)	100%		
4. En qué grado considera que las Misiones Académicas contribuyen a desarrollar en los emprendedores la competencia de **Construcción de Redes**: (***establecer, mantener y aprovechar relaciones con personas y entidades para alcanzar sus objetivos empresariales***).	100%		
5. En qué grado considera que las Misiones Académicas contribuyen a desarrollar en los emprendedores la competencia de **Orientación a la Acción**: (***entendida como la energía, la fuerza, el coraje y la dedicación para llevar a cabo, por iniciativa propia, las acciones necesarias para hacer realidad las ideas, propuestas, oportunidades y proyectos empresariales***.)	100%		
6. En su concepto, las Misiones Académicas aportan en el desarrollo de sus proyectos empresariales desde el punto de vista de la innovación.	100%		

Fuente: elaboración propia

La base de encuestados para este resultado en particular consta de 12 estudiantes y 2 docentes

Discusión, conclusiones y recomendaciones

A lo largo del presente artículo ha sido posible evidenciar el efecto positivo e inmediato que la experiencia de la Misión a Silicon Valley ha tenido en la educación en emprendimiento, tanto para la Universidad EAFIT como para la Universidad Autónoma de Occidente. Desde el punto de vista de la oportunidad que ha representado para los asistentes, claramente ha sido también una ocasión para rescatar la importancia de la educación experiencial como espacio de aprendizaje fuera del aula, que, como se vio en el marco de referencia, luego se refleja en el proceso integral de formación (profesores, alumnos, currículo, metodologías, evaluación).

Según la encuesta en los 6 ítems los estudiantes opinan con más de 80% alto grado de impacto de las misiones en el desarrollo de las competencias mencionadas en este documento y en sus proyectos emprendedores.

Para los docentes el resultado muestra en 100% alto grado de opinión frente a los misiones y el cumplimiento de sus objetivos, exceptuando el ítem 2 en el cual se pregunta: En qué grado considera que las Misiones Académicas contribuyen a desarrollar en los emprendedores la competencia de Visión de Carrera Empresarial (*formulación de un plan de acción con metas de largo plazo y ponerlo en marcha usando la imaginación*.) cuya valoración es del 50%.

Adicionalmente los estudiantes manifiestan que la misión les ayudó a comprender mejor el impacto de sus programas académicos en su formación como empresarios y visualizar la posibilidad de construir negocios escalables así como poder ser mejor persona por la madurez que implicó enfrentar un entorno internacional.

La posibilidad de conectarse a emprendedores realizados y generando ingresos propicia un cambio que permite un entendimiento de las razones culturales de un país como Colombia y las posibilidades de generar proyectos empresariales internacionales de impacto y pone a la educación en este tema en constante confrontación con las realidades contextuales, lo cual la vuelve pertinente y ajustada a las expectativas y necesidades de los emprendedores y del país.

Bibliografía

Álvarez Hernández, J., Bedoya Velásquez, B., López Vega, R., Martínez Cadavid, J., & Podestá Correa, P. (2011). Metodología ACTIVAR: aplicación concreta de una técnica innovadora para dar valor al aprendizaje requerido. Una herramienta para enriquecer la docencia. Revista Universidad EAFIT, 44(152), 36-52. Recuperado de http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/83

Cabrera, S & Fariñas G. (2005). El estudio de los estilos de aprendizaje desde una perspectiva vigostkiana: una aproximación conceptual. Revista Iberoamericana de Educación, ISSN-e 1681-5653, Vol. 37, Nº. 1. Recuperado de http://www.rieoei.org/deloslectores/1090Cabrera.pdf

Duque, Carlos (2007). Tomado de http://www.usmp.edu.pe/facarrhh/primer_congreso_ippeu_boletin/ppts/Carlos_Quinteros.pdf.

Kolb, A., & Kolb, D. A.Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development.P. 42-68. The SAGES Handbook of Management Learning, Education and Development. Edited by S. J. Armstrong, and C. V. Fukami. Recuperado de http://learningfromexperience.com/research_library/experiential-learning-theory-working-paper/

Podesta, P., & Bedoya B., Hernandez, M. (2010). Formulación de una metodología de formación y evaluación en empresarism, bajo un modelo de competencias (Development of an entrepreneurial training and evaluation methodology under the competency - based model). Tec Empresarial, Vol 4 Num 2 / p. 21-29. Recuperado de http://www.tec-digital.itcr.ac.cr/servicios/ojs/index.php/tec_empresarial/article/view/634

Podestá, P; Hernández, M; Bedoya, B. Condiciones para la promoción y desarrollo del emprendimiento cultural y creativo al interior de las instituciones de educación superior. Proyecto de investigación. Universidad EAFIT, 2013.

Nottingham University. (2006). Learning Outside the Classroom manifesto. Department for education and skills. Nottingham. Great Britain. Recuperado de http://www.lotc.org.uk/wp-content/uploads/2011/03/G1.-LOtC-Manifesto.pdf

Rios, M (2013). Educación experiencial. Una metodología excepcional para el trabajo grupal. Recuperado de http://en.calameo.com/read/001789449fb5efbfc17c9

Universidad Autónoma de Occidente. (2008) Sistema de emprendimiento UAO. Vicerrectoría Academica.

Universidad EAFIT. (2013). Veinte años de Negocios Internacionales. Grupo historia empresarial. Recuperado de http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/1114

Varela, R., & Bedoya, O. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. Estudios Gerenciales, 22(100), 21-48. Recuperado de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/198

EL PROCESO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS ENTRE UNIVERSIDADES

Enrique Topolansky, Master en Negocios y Administración, Coordinador del Centro de Innovación y Emprendimientos, Universidad ORT, Montevideo, Uruguay, topolansky@ort.edu.uy

Rosana Fernández, Master en Negocios y Administración, Coordinadora de la incubadora del Centro de Innovación y Emprendimientos, Universidad ORT, Montevideo, Uruguay, fernandez_r@ort.edu.uy

Eduardo Posadas, Licenciado en administración, Director de UTH Avanza; Universidad Tecnológica de Honduras, San Pedro Sula, Honduras; eduardo.posadas@uth.hn

Resumen

Este trabajo presenta la metodología aplicada durante el proceso de transferencia de conocimientos entre el Centro de Innovación y Emprendimientos, Universidad ORT y el centro de emprendedores UTH Avanza de la Universidad Tecnológica de Honduras. Para diseñar este proceso de transferencia, partimos de la experiencia acumulada por el CIE en la formación de formadores, gestión de cambio organizacional y fomento de la actitud emprendedora. Como resultados de este proceso destacamos: la consolidación en menos de 1 año del centro de emprendedores UTH Avanza; la certificación de 30 docentes en las metodología Inside OUT; el inicio del apoyo por parte de UTH Avanza a los 10 primeros empreendedores; el marco metodológico de transferencia aquí plasmado. Esperamos con el contribuir a mejorar la calidad en los procesos de transferencia de conocimientos entre universidades.

Palabras claves: Transferencia, conocimiento, procesos, metodología, emprendedores.

Abstract

This paper presents the methodology applied during the process of knowledge transfer between the Centre for Innovation and Entrepreneurship, ORT University and the Technological University of Honduras. We could design the transfer process, because the CIE had previous experience in: training of trainers, organizational change management and promotion of entrepreneurship. After the knowledge transfer finish, we have got the follow results: we launch the entrepreneurs center at UTH, called UTH Avanza; 30 teachers were centeified by CIE ORT in the Inside OUT methodology; UTH Avanza, had identified and selected the first 10 entrepreneurs students to be coached; The methodological framework. With this work we wish to contribute to improve the quality of the knowledge transfer processes between universities.

Introducción

El proceso de transferencia de conocimiento entre el Centro de Innovación y Emprendimientos (CIE) de la Universidad ORT Uruguay y el Centro de Emprendedores de la Universidad Tecnológica de Honduras (UTH) se realizó mediante la firma de un convenio marco que tuvo como objetivo general: “contribuir al fomentar la cultura emprendedora en la Universidad”. El mismo conto con el apoyo de la Agencia Alemana de Cooperación de la GIZ en Honduras, la cual que facilito los recursos necesarios para hacer sustentable el proceso de transferencia entre las dos universidades, que si bien lejanas en distancia, están unidas por su vocación en contribuir a la sociedad mediante la generación, transferencia de conocimiento y el desarrollo del capital humano tanto de sus estudiantes cono de sus profesores.

Es en este marco de colaboración que los centros de emprendedores del CIE y UTH Avanza definieron los siguientes objetivos específicos:

- Definir la estructura organizacional del eco sistema emprendedor de la UTH,
- Formar al menos 20 profesores referentes de UTH en la metodología Inside OUT,
- Dinamizar el eco sistema emprendedor de UTH.

A cada uno de estos objetivos específicos se asociaron hitos detallando los resultados concretos a ser alcanzados para poder dar por cumplidos cada uno de ellos.

El proceso de transferencia de conocimiento, presentaba como desafío la gran distancia física existente entre Honduras y Uruguay, lo cual obligaba a reducir al máximo el número de viajes, debido al alto costo asociado al traslado aéreo de profesores involucrados en el proceso de transferencia. Esta restricción nos obligó a innovar, y diseñar un plan de trabajo, basado en actividades presenciales y a distancia, buscando minimizar traslados de profesionales. Pero a la vez implico el desafío de generar nuevos materiales para esta transferencia con menor carga presencial. Esto último, llevo al CIE, a mejorar toda la documentación de apoyo utilizada en procesos previos de transferencia de conocimiento. Se mejoró la documentación relativa a la estructura de su eco sistema, los procesos de gestión, así como la calidad de los materiales de planificación, seguimiento, dictado de asignaturas y talleres que componen la metodología Inside OUT, todo esto con el objetivo de contar con materiales que pudiesen servir como material de referencia durante el proceso de transferencia de conocimiento.

El tiempo total del proceso de transferencia fue de 8 meses, de ellos 3 fueron presenciales y los restantes a distancia. Como resultado de este proceso de trabajo la Universidad Tecnológica de Honduras, cuenta con un cetro de emprendedores denominado UTH Avanza y un eco sistema emprendedor insipiente que ya está dando sus primeros frutos. El Centro de Innovación y Emprendimientos de ORT, mejoró la calidad de la documentación de su metodología y nos permitió validar la misma en un nuevo entorno de transferencia que implico una modalidad semi presencial.

Hoy con este trabajo buscamos compartir el marco de referencia seguido, con el propósito de contribuir a mejorar la calidad de los proceso de transferencia de conocimiento entre universidades.

Fundamentación teórico/conceptual

La metodología de transferencia de conocimiento nace como un intento de recopilar y documentar las mejores prácticas que desde el desde el Centro de Innovación y emprendimientos veníamos utilizando al apoyar a distintas, universidades y empresas de la región. La Universidad ORT Uruguay viene trabajando en el fomento de la actitud emprendedora desde fines de la década de los 90, gradualmente con el paso de los años fue consolidando en lo que hoy se conoce como el Centro de Innovación y Emprendimientos (CIE). Un departamento transversal a las facultades de la universidad. El CIE articula el ecosistema emprendedor de la Universidad ORT, coordina los servicios de sensibilización de estudiantes, formación de emprendedores, patrocinio de emprendedores y establece los mecanismos de vinculación de la Universidad con la empresa y la sociedad. Para cada una de estas áreas el CIE cuenta con:

Procesos de trabajo documentados y estandarizados

Metodologías formales que aplica, entre las cuales desatacamos: Lean Startup de Erick Ries (Ries,2011), el Modelado de Negocios y los Canvas introducidos por Alexander Osterwalder (Osterwalder,2009) , Design Thinking (Kelly, 2011), el proceso “descubrir las necesidades de cliente” propuesto por Steve Blank (Blank,2012) e Inside OUT que fue desarrollada por el CIE para la formación de actitudes emprendedoras.

Indicadores definidos para la medición del eco sistema.

Con el paso del tiempo el eco sistema emprendedor del CIE se fue consolidando en la universidad y los resultados comenzaron a verse dentro y fuera de ella. Al día de hoy el CIE recibe 150 iniciativas emprendedoras al año, selecciona 25 de ellas, la cuales incuba y gradúa aproximadamente 6 al año, de las cuales al menos 4 sobreviven en promedio 3 años. Sin embargo el indicador más significativo de impacto de

las acciones coordinadas desde el CIE es el de Intención Emprendedora. Este indicador nos dice que el 15% de los alumnos de la Universidad ORT presentan intención emprendedora al finalizar sus estudios. Para medir la intención emprendedora acordamos medir el número de alumnos que al realizar su proyecto, tesis de fin de carrera, proponen un emprendimiento propio. Resultado que comenzó poco a poco a repercutir en la sociedad, mostrando una creciente participación de emprendimientos provenientes de ORT en el eco sistema nacional. El aumento del número de emprendimientos nacidos en la universidad, el número de puestos de trabajo generados y el tipo de innovaciones propuestas no pasó desadvertidas por los medios locales, dando de esta forma una mayor visibilidad al CIE. Lo cual llevo a que empresas y organizaciones en general se acerquen al CIE interesadas en conocer las metodologías del centro. Reforzando el eco sistema, pero a la vez fe el inicio de una nueva etapa de transferencia de conocimientos a terceros, apoyo en la gestión de cambio organizacional, formación de formadores en empresas, actividades que con el paso del tiempo ayudaron a consolidar el porfolio de metodologías del CIE.

En este caso en particular vamos a presentar la metodología denominada de "Transferencia de conocimiento". Esta metodología de compone de 7 fases, a saber:

- Desarrollo de la propuesta inicial de trabajo
- Valoración del punto inicial de partida
- Definir estado futuro deseado
- Consensuar el plan de cambio
- Ejecutar el plan de transferencia de conocimiento y formación de formadores
- Monitorear el proceso, analizar impacto y pivotear
- Cierre transferencia de conocimiento

La metodología de transferencia de conocimiento toma como marco teórico conceptual el proceso de gestión de cambio organizacional propuesto por Stephen P. Robbins es su libro Comportamiento Organizacional (Robbins,2012), sobre ella hemos incorporado:

- El ciclo de identificación, experimentación, análisis y pívot propuesto por Erick Ries en su metodología Lean Startup (Ries,2011),
- La herramienta denominada "Modelo de madures de eco sistemas emprendedor universitario" elaborada por el CIE que nos permite valorar el punto de partida inicial de una universidad y proponer un plan de mejora.
- La metodología de formación de formadores, mediante talleres y replicas.
- La metodología de formación del CIE denominada Inside OUT.

Desarrollo

El proceso de transferencia de conocimiento entre el CIE y UTH Avanza definió como objetivo general el de contribuir a fomentar la cultura emprendedora en la Universidad y como objetivos específicos:

- Definir la estructura organizacional del eco sistema emprendedor de la UTH
- Realizar la formación de al menos 20 profesores referentes en la metodología Inside OUT del CIE
- Consolidar el eco sistema emprendedor de UTH.

El proceso de transferencia de conocimiento, tenía como principal restricción la distancia física entre Honduras y Uruguay, debido al alto costo de los traslados aéreo, lo que llevo a elaborar un plan de trabajo con actividades presenciales y a distancia, buscando minimizar los traslados de profesionales. El tiempo total originalmente previsto para el proceso de transferencia era de 6 meses, que al iniciar el mismo y biscando maximizar el impacto de las acciones previstas termino siendo de 8 meses, de los cuales 3 meses

fueron presenciales y el resto a distancia. Durante las etapas presenciales viajaron profesores de Uruguay a Honduras y de Honduras a Uruguay trabajando en ambos casos en jornadas intensivas.

El proceso de transferencia se dividió en 7 fases

- Desarrollo de la propuesta inicial de trabajo
- Valoración del punto inicial de partida
- Definir estado futuro deseado
- Consensuar el plan de cambio
- Ejecutar el plan de transferencia de conocimiento y formación de formadores
- Monitorear el proceso, analizar impacto y pivotear
- Cierre transferencia de conocimiento

Detalle de las actividades realizadas por fase

Desarrollo de la propuesta inicial de trabajo

Objetivo de la fase:

- Acordar objetivos, alcance y recursos de la transferencia tecnológica.
- Metodologías:
- Trabajo a distancia, teleconferencias.
- Recursos involucrados:
- Director del CIE, Director de UTH Avanza, Oficina de relaciones internacionales de ambas universidades.

Principales actividades/ duración:

- Relevamiento inicial de necesidades de UTH. Esta actividad permitió conocer los desafíos y problemas que desde UTH se buscaban afrontar. Se recopilo información relativa a la estructura organizacional, misión, visión, carreras, cursos de formación de emprendedores, normas y valores de la cultura organizacional y actores involucrados en el fomento del espíritu emprendedor.
- Elaboración de propuesta de colaboración. Una vez finalizado el relevamiento preliminar y con la información recabada se elaboró en forma conjunta un primer escenario de intervención, con objetivos, plan de actividades, recursos e indicadores de resultados. En ANEXO se adjunta el plan de actividades inicialmente propuesto.
- Presentación propuesta a autoridades. Una vez que el plan de trabajo fue acordado por ambas partes, el mismo fue presentado para la aprobación formal y firma de las autoridades de las respectivas Universidades.

Resultados fase:

- Convenio específico de colaboración entre las universidades. Aprobado y firmado por las autoridades de ambas instituciones.
- Valoración del punto inicial de partida

Objetivo de la fase:

- Diagnosticar el estado de situación inicial del eco sistema emprendedor de la UTH

Metodologías:

- Relevamiento de información a distancia y presencial,
- Diagnóstico del Modelo de madures de eco sistemas emprendedor universitario

Recursos involucrados:

- Director CIE, Director UTH Avanza, Autoridades UTH, Directores de carreras, Catedráticos, Profesores UTH, Responsable de comunicación, responsable de la oficina de graduados, responsable de la oficina de vinculación universidad empresa, empresas vinculadas a UTH.

Principales actividades:

- Presentar metodología de trabajo y plan de acción propuesto a las autoridades de la UTH.
- Definir comité de dirección del proyecto integrado por representantes de ambas universidades.
- Definir la estrategia de comunicación del proyecto.
- Taller arranque.
- Convocar el equipo de contraparte
- Presentar objetivos proyecto emprendedor
- Presentar estructura del CIE ORT, metodología de trabajo y procesos como ejemplo para avanzar en el diagnóstico del eco sistema emprendedor de UTH.
- Identificar actores relevantes del eco sistema emprendedor de UTH
- Relevamiento del eco sistema emprendedor de la UTH, mediante entrevistas con actores claves identificados, solicitud de información, organigramas, documentación de procesos existentes.
- Analizar el estado de madures del eco sistema emprendedor

Resultados fase:

- Informe de estado de situación inicial del Eco sistema emprendedor de la UTH

Definir estado futuro deseado

Objetivo de la fase:

- Nueva estructura organizacional definida en UTH

Metodologías:

- Rediseño organizacional, rediseño de perfiles, re ingeniería de procesos.

Recursos involucrados:

- Director CIE, Director UTH Avanza, Autoridades UTH, Directores de carreras, Catedráticos, Profesores UTH, Responsable de comunicación, responsable de la oficina de graduados, responsable de la oficina de vinculación universidad empresa, empresas vinculadas a UTH.

Principales actividades:

- Definir los lineamientos estratégicos para el eco sistema emprendedor de la UTH, se trabajó mediante el método de planificación estratégica buscando definir la misio, visión, objetivos de UTH Avanza y alinearlos con los objetivos de la Universidad.
- Presentación de la propuesta definida ante autoridades de UTH.
- Aprobación propuesta por parte de Autoridades de la UTH.

Resultados fase:

- Estructura definida en el organigrama de la UTH, Hito 1 del proyecto.

Consensuar el plan de cambio

Objetivo de la fase:

- Plan de cambio ajustado, en función de la disponibilidad de fechas, recursos de ambas universidades.

Metodologías:

- Gestión de proyectos, Pert, Gant

Recursos involucrados:

- Director CIE, Director UTH Avanza, Autoridades UTH.

Principales actividades:

- Ajustar el plan de trabajo teniendo en cuenta las restricciones existentes de fechas, eventos, feriados, disponibilidad de vuelos. Para ello fue necesario:
- Identificar profesores referentes a participar de la formación de formadores, disponibilidad horaria de cada profesor.
- Identificar disponibilidad horaria de profesores del CIE a dictar formación.
- Elaborar el plan de formación de formadores.
- Identificar áreas y personal de gestión impactado por la nueva estructura, procesos propuestos.
- Plan de formación en procesos de gestión del eco sistema.

Resultados fase:

- Cronograma ajustado de gestión de cambio

Ejecutar el plan de transferencia de conocimiento y formación de formadores

Objetivo de la fase:

- Dotar al eco sistema de los conocimientos, capacidades y energía necesaria para operar.

Metodologías:

- Formación de formadores, más talleres de replica
- Pasantías en CIE Uruguay
- Sensibilización, comunicación

Recursos involucrados:

- Director CIE, Director UTH Avanza, Directores de carreras, Catedráticos, Profesores UTH, Responsable de comunicación, responsable de la oficina de graduados, responsable de la oficina de vinculación universidad empresa. Responsables del SBDC. Estudiantes.

Principales actividades:

- Presentación de la metodología Inside OUT del CIE a profesores, catedráticos y directores de carrera.
- Transferencia de conocimientos mediante

- Dictado de asignaturas a docentes seleccionados
- Entrega de los materiales, planes de estudio, hojas de ruta, ejercicios.
- Ejecución de los dictados de réplica de la formación. La metodología del dictado de réplica por parte de los docentes formados y a entre ellos mismos es un elemento central del proceso de formación, que ayuda a mejorar el proceso de transferencia.
- Dictado de Talleres a docentes seleccionados.
- Entrega de los correspondientes materiales, planes de estudio, hojas de ruta, ejercicios.
- Ejecución de los dictados de réplica de la formación
- Presentación de resultados de la formación de formadores ante el comité de dirección del proyecto
- Certificación de los docentes que aprobaron la formación de formadores.
- Presentación del ecos sistema y procesos del CIE a gestores identificados en UTH
- Seleccionar gestores a ser formados en CIE Uruguay
- Pasantía de formación en procesos, a gestores de cambio de UTH, en CIE de Uruguay
- Implantar procesos en UTH Avanza. El equipo de gestión de UTH Avanza, adapto los procesos del CIE a su realidad institucional y cultural y procedió a su implantación, capacitación de restantes funcionarios de la institución.

Ejecutar el plan de comunicación. Esta actividad tiene como objetivo sensibilizar a los estudiantes, profesores y funcionarios de la universidad, buscando fomentar la actitud emprendedora. Para logarlo se definió un cronograma de eventos para los meses de trabajo, coordinado por UTH Avanza, el plan incluyo:

- 10 Talleres y dinámicas con alumnos
- 1 Seminario lanzamiento de UTH Avanza
- 2 Convocatoria a emprendedores
- Acciones tendiente a posicionar a UTH Avanza en los medios comunicación, internos y externos

Resultados fase:

- 30 docentes pioneros formados en la metodología Inside OUT del CIE
- Procesos de gestión transferidos a UTH Avanza. Hito 2 cumplido.
- 10 Eventos de sensibilización ejecutados en UTH durante los 8 meses y 1 seminario conjunto a nivel nacional, al cual en total concurrieron en el entorno de 1000 personas.

Monitorear el proceso, analizar impacto y pivotear

Objetivo de la fase:

- Asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el proyecto en tiempo, forma y con la calidad requerida.

Metodologías:

- Gestión de proyecto.
- Recursos involucrados:
- Director CIE, Director UTH Avanza

Principales actividades:

- Seguimiento de plan de proyecto. Durante la ejecución del proyecto se entendió que era necesario destinar más tiempo con el objetivo de implantar exitosamente los nuevos procesos. Por esta razón se decidió ajustar el cronograma de trabajo a 8 meses, destinando 2 meses adicionales a actividades de formación interna en procesos.
- Análisis de incidencias, gestión de cambios. Los cambios realizados obligaron a ajustar el pan de trabajo, y a re negociar las fechas para los cursos de formación que aún estaban pendiente.

Resultados fase:

- Informe final de seguimiento del proyecto.

Cierre transferencia de conocimiento

Objetivo de la fase:

- Evaluar el proceso de transferencia, generar recomendaciones y conclusiones

Metodologías:

- Evaluación entre pares.

Recursos involucrados:

- Director CIE, Director UTH Avanza, Autoridades UTH

Principales actividades:

- Evaluación del proceso de transferencia, grado de cumplimiento de los objetivos, resultados alcanzados. El proceso de evaluación se realizo según los especificado inicialmente, comparando las metas definidas para cada hito, con las metas alcanzadas. En este sentido, la totalidad de las metas fueron logradas, habiendo existido un desvío de 2 meses en el plan original de estimación de tiempo, que si bien repercutió en costos adicionales de movilidad, entendemos fue positivo para el proceso de trasferencia.
- Presentación de informe final ante GIZ

Resultados fase:

- Plan de acciones a corto plazo de UTH Avanza.

Resultados

Como resultados tangibles del proceso de transferencia de conocimiento entre la Universidad ORT y la Universidad Tecnológica de Honduras se logró:

- Consolidar el centro de emprendedores UTH Avanza en Honduras, en tres de los campus de la UTH.
- Formar a 30 docentes referentes, 10 más de lo previsto inicialmente en la metodología de fomento de la actitud emprendedora denominada Inside OUT.
- Transferir a los profesores de UTH los planes, hojas de ruta, ejercicios y materiales necesarios para el dictado de la totalidad de las asignaturas, talleres que componen la metodología Inside OUT.
- Formar e implantar los procesos de la gestión del CIE en UTH Avanza.
- Transferir a los responsables de gestión de UTH Avanza los manuales detallando los procesos de cada una de las tres áreas claves del CIE, Sensibilización, Formación y Patrocinio.
- Dinamizar el eco sistema emprendedor de UTH, mediante la realización de 10 eventos de sensibilización con estudiantes y 1 seminario de emprendedorismo a nivel nacional.
- Lanzar la oferta de servicios de UTH ante los estudiantes de UTH.

- Iniciar el proceso de apoyo a los primeros 10 emprendedores UTH.
- Con elemento adicional de este proceso de transferencia queda la metodología de trabajo que presentamos en este paper.

Como conclusión de este trabajo queremos resaltar la importancia de la colaboración Universidad Universidad como medio para lograr el crecimiento y el desarrollo sostenible en nuestra región. A pesar de la distancia y de estado embrionario de los procesos emprendedor en UTH, la confianza, dedicación y entrega de ambas partes, así como el apoyo de las autoridades hizo posible que en menos de un año UTH pudiera alcanzar los resultados que se han detallando anteriormente.

Recomendaciones

Como recomendación a la hora de diseñar un proceso de transferencia de conocimientos que impliquen gestión de cambio, organizacional, adaptación de la curricula y formación de formadores nos gustaría destacar:

- Es imprescindible el compromiso e involucramiento de las altas autoridades de la universidad
- El equipo de dirección del proyecto debe estar integrado por personal clave de ambas universidades con capacidad de decisión y acceso a las altas autoridades
- Debe existir un plan de acción acordado y aprobado por ambas instituciones
- Los procesos de transferencia de conocimientos deben estar sustentados en documentos estándares.
- La formación de formadores, mejora si la misma es seguida de un proceso de réplica de la formación dictada.

No ser extremadamente rígido, no siempre un desvío en el tiempo es malo. El monitoreo constante de los avances, permitieron detectar a tiempo pívots que si bien repercutieron en los tiempos previstos en el cronograma, sirvieron para minimizan el riesgo y aumentar la calidad del proceso de transferencia.

Bibliografía

Robbins, S. y Judge, T. (2012), Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

Blank, S. y Dorf, B. (2012), The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. Estados Unidos: K and S Ranch inc.

Blank S. (2005), The Four Steps to the Epiphany, Estados Unidos: K and S Ranch inc.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y.(2010), Business Model Genration (Osterwalder, 2009),Toronto Canada: Wiley.

Ries E.,(2011), The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Estados Unidos: Crown Business.

Ries E. (2013), The Lean entreprenerur, Estados Unidos:John Wiley & Sons Inc.

http://www.designthinkingforeducators.com/toolkit .Kelley D. (2011) Design Thinking for Educators toolkit. Estados Unidos:Ideo.

ANEXOS

Plan inicial de actividades.

Objetivo de la Propuesta

- El objetivo de esta propuesta es contribuir al fomentar la cultura emprendedora en la UTH.

Objetivos específicos

Objetivo Especifico	Resultado esperado / Hito
Definir la estructura organizacional del eco sistema emprendedor de la UTH	Estructura definida en el organigrama de la UTH Hito 1
Presentar la metodología de formación de emprendedores del CIE. Formación de formadores	Presentar metodología CIE, currícula emprendedora, 2 materias de 48 horas Actitud Emprendedora y Modelado de Negocios y 4 talleres de 12 horas cada uno. 20 docentes pioneros identificados y formados Hito 2
Consolidación de eco sistema emprendedor	Colaborar en el evento de Lanzamiento del eco sistema emprendedor, plan de formación, convocatoria a emprendedores. Colaborar en la Conformación del comité de selección de emprendedores. Presentar los procesos de la Pre incubación de ideas del CIE Hito 3

Detalle de las actividades x Objetivos específicos

OBJETIVO ESPECIFICO 1. Definir la estructura organizacional del eco sistema emprendedor de la UTH.

Con el propósito de concretar el objetivo específico 1 proponemos realizar las siguientes actividades de transferencia de conocimiento:

Actividades:

- Presentar metodología de trabajo y plan de acción propuesto a las autoridades de la UTH
- Definir comité de dirección del proyecto
- Relevamiento y análisis de la estructura actual de la UTH (responsables, perfiles, entre otros)
- Definición de los lineamientos estratégicos para el eco sistema emprendedor de la UTH
- Definir el equipo de contraparte que participara por UTH en la definición del ecosistema emprendedor
- Taller arranque.
- Convocar el equipo de contraparte
- Presentar objetivos proyecto emprendedor
- Presentar estructura del CIE ORT, metodología de trabajo y procesos
- Aprobación propuesta por parte de la UTH

Entregables HITO 1:

Estructura definida en el organigrama de la UTH

Cronograma ajustado de trabajo transferencia conocimiento CIE- Universidad ORT a UTH.

Implantar propuesta en UTH

OBJETIVO ESPECIFICO 2. Presentar la metodología de formación de emprendedores del CIE.

Con el propósito de concretar el objetivo específico 2, proponemos realizar las siguientes actividades de transferencia de conocimiento.

Actividades:

- La UTH identifique los docentes para los talleres de formación de formadores
- Presentación de la metodología CIE de Formación de Formadores
- Plan de transferencia de la metodología CIE
- Definir cronograma Curso Talleres
- Materias: Actitud Emprendedora, Plan de Negocios
- Talleres: Proyecto Emprendedor, taller de creatividad, taller de modelos de negocios, taller de liderazgo.
- Dictado de los cursos de formación de formadores
- Dictado de los cursos y talleres de réplicas por parte de docentes de UTH, con el apoyo de docentes de la Universidad ORT
- Presentación de resultados de la formación de formadores ante el comité de dirección del proyecto

Entregables HITO 2:

Metodología CIE , presentada a docentes UTH. detallando currícula emprendedora, temarios, bibliografía recomendable.

20 docentes pioneros formados

OBJETIVO ESPECIFICO 3. Consolidación de ecosistema emprendedor

Una vez conformada la estructura del CIE de la UTH, y seleccionados los docentes, desde el CIE ORT se los apoyara en el proceso de organizar las primeras actividades, de difusión, lanzamiento, convocatoria, pre-incubación y comité de selección.

Con el propósito de concretar el objetivo específico 3 proponemos realizar las siguientes actividades de transferencia de conocimiento.

Actividades:

- Colaborar en el armado del Lanzamiento del ecosistema emprendedor
- Participación de representantes de la UTH en actividades del CIE ORT
- Comité de selección de proyecto
- Preparación de pitchs
- Evaluación de propuestas
- Principales procesos y métricas
- Ver perfiles de los coach y como trabajan

- La función de los coaches
- Presentación de la metodología de pre-incubación
- Colaborar con el armado de la conferencias UTH emprendedores
- Conferencias profesores visitantes ORT (en paralelo a los talleres de formación)
- Resultados de la etapa:
- Conferencia lanzamiento del ecosistema emprendedor,
- Conferencia UTH emprendedores

Entregables HITO 3

Informe de evaluación ecosistema emprendedor, conclusiones y recomendaciones.

Cronograma tentativo de actividades

Objetivo especifico	1	2	3	4	5	6	Hito
Definir la estructura organizacional del ecosistema emprendedor de la UTH.							Mes 1 hito 1
Definir la metodología de formación de emprendedores de la UTH. Formación de formadores							Mes 3 hito 2
Consolidación de ecosistema emprendedor							Mes 6 hito 3

Nota: La duración de total de la propuesta la estimamos es 6 meses

EMPREENDEDORISMO ACADÊMICO: UM ESTUDO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR

Jéssica Bulhosa Brants[1]; Clésia Maria De Oliveira[2]; Ítalo de Paula Casemiro[3]; Angelina Maria de Oliveira Licório[4]; Rosigleide Cardoso Reboli[5]

[1]Graduada em Administração, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho-RO, Brasil jessica_brants@hotmail.com

[2]Mestre em Administração, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho-RO, Brasil clesiamo@unir.br

[3]Mestrando em Administração, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho-RO, Brasil. itcasemiro@hotmail.com

[4]Mestranda em Administração, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho-RO, Brasil. clicorio@gmail.com

[5]Mestranda em Administração, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho-RO, Brasil. gleidecardoso@bol.com.br

Resumo

Este trabalho apresenta um estudo sobre o perfil empreendedor de discentes e docentes do curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, com base nas Características Comportamentais Empreendedoras - CCEs definidas por McClelland. Como teoria base utilizou-se a Teoria Comportamental, seguida das definições e contextos do empreendedorismo que, serviram como base para a elaboração dos resultados desta pesquisa. O estudo se classifica como de natureza qualitativo-quantitativo, utilizando o método hipotético dedutivo a partir do levantamento *survey* na pesquisa de campo. Os resultados mostram que, os discentes e docentes da IES possuem um perfil voltado para o empreendedorismo, com a existência de práticas empreendedoras na metodologia de ensino-aprendizagem utilizada pelos docentes, e em sua maioria percebidas pelos discentes. A partir dessa constatação, foram propostas outras novas práticas empreendedoras a serem executadas pelos docentes em suas aulas nas disciplinas do curso.

Palavras-Chave: Perfil empreendedor; Docentes; Discentes; Práticas Empreendedoras.

Abstract

This paper presents a study on the entrepreneur of students and teachers from the Federal University of Rondônia Foundation Profile - UNITE, based on Behavioral Characteristics Entrepreneurs - SCCs defined by McClelland. As basic theory used the Behavioral Theory, then the definitions and contexts of entrepreneurship that served as basis for the preparation of this search. The study is classified as qualitative-quantitative nature, using the hypothetical deductive method from the survey in the survey fieldwork. The results show that the students and teachers of IES have one facing entrepreneurship, with the existence of entrepreneurial practices in the teaching-learning methodology used by the faculty listing, and mostly perceived by students. From this observation, other new entrepreneurial practices to be implemented by teachers in their classes in the subjects of the course were proposed.

Key words: Entrepreneurial profile; teachers; students; Entrepreneurial Practice.

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo está sendo cada vez mais posto em prática em toda a sociedade, e hoje, o mercado está em busca de pessoas que possuam características empreendedoras. Pois, maiores serão as chances de êxito de uma organização que possuir em seu quadro de colaboradores pessoas que são criativas, auto-suficientes, que possuam novas e modernas ideias possíveis de serem praticadas, proporcionando mudanças no meio em que estão inseridas (DOLABELA, 2003).

Frente a esta realidade, as universidades perceberam a importância de implantar no ensino superior disciplinas empreendedoras, ou inserir nas disciplinas já existentes metodologias empreendedoras de

ensino que contribuam para o fomento de um ambiente favorável ao desenvolvimento das habilidades do empreendedor, pois sabe-se que as pessoas podem aprender a ser empreendedoras desde que estejam inseridas em um sistema de aprendizagem diferenciado (DOLABELA, 1999a; VESPER, 1987, APUD RAMOS E FERREIRA, 2004).

Para tanto, o empreendedorismo acadêmico é voltado para o desenvolvimento das características e habilidades empreendedoras de seus discentes e docentes, com foco na metodologia de ensino-aprendizagem utilizada pelos docentes, onde passa a ser importante criar um ambiente favorável ao empreendedorismo, no qual estejam incluídos espaços de discussão e reflexão e um sistema de suporte que incentive a disseminação da cultura empreendedora (SOUZA et al, 2004).

Dolabela (1999) e Dornelas (2001) alegam a existência de pessoas que já nascem com as características empreendedoras, e que essas já são pré-destinadas ao sucesso. No entanto, descobriu-se que todos podem ser empreendedores, desde que estimulados para isso. Ou seja, a partir da educação empreendedora, que proporcionará situações que estimularão o desenvolvimento das habilidades empreendedoras, como a autoconfiança, a persistência, a busca por informações, o conhecimento, a persuasão, o comprometimento, entre outras, que promoverão a geração de riqueza intelectual. Os empreendedores possuem informações e conhecimento que não estão disponíveis a todas as pessoas, eles enxergam a oportunidade onde nenhuma outra pessoa pode ver.

Pesquisas recentes realizadas no Brasil mostram que o empreendedorismo tem sido estudado sob vários enfoques. Peñaloza e Bastos (2005) estudaram o perfil empreendedor dos alunos do curso de Administração da Universidade Estadual do Ceará, onde identificaram que os alunos possuíam características empreendedoras, mas que, não se traduziam na criação de um novo negócio. Por esse motivo, as autoras ressaltaram a importância do ensino voltado para o empreendedorismo no desenvolvimento da autonomia, independência, capacidade de assumir riscos e crescer em ambientes instáveis.

Como aponta Filion (2000), ainda existem muitos obstáculos a serem vencidos para o desenvolvimento do potencial empreendedor brasileiro, porém a educação superior é o principal meio para vencê-los, fomentando o desenvolvimento de uma cultura alicerçada no empreendedorismo. Dessa forma, as instituições de ensino superior devem fornecer condições necessárias para que o aluno possa aprender a ser empreendedor levando a uma propagação rápida dessa cultura por toda a sociedade.

David McClelland (1961) formulou um estudo sobre o perfil empreendedor a partir das características comportamentais, em relação à motivação de natureza psicológica das pessoas. Essas características foram divididas em três grupos: necessidade de realização, planejamento e poder. E dentro de cada grupo foram determinadas as características que o empreendedor pode possuir, como: busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos e, independência e autoconfiança.

De acordo com o contexto apresentado se propõe a seguinte problemática a ser respondida por este estudo: Os alunos e professores da Instituição de Ensino Superior pesquisada possuem perfil empreendedor, de acordo com o enquadramento das características comportamentais empreendedoras de David McClelland?

O presente estudo busca caracterizar o perfil empreendedor dos discentes e docentes do curso de Administração sob o enfoque das características comportamentais empreendedoras de David McClelland e das práticas empreendedoras no processo ensino-aprendizagem. Especificamente, o estudo pretende: 1) Identificar o perfil empreendedor dos discentes e docentes do curso de Administração de acordo com o enquadramento das características comportamentais empreendedoras de David McClelland; 2) Verificar quais são as práticas empreendedoras de ensino-aprendizagem utilizadas pelos docentes e, quais são as práticas empreendedoras percebidas pelos discentes e 3) Propor a introdução de novas práticas empreendedoras na metodologia de ensino-aprendizagem executada pelos docentes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedorismo

O termo empreendedorismo surgiu na França, no século XII por volta de 1140, com a palavra *entreprendeur* e que significava alguém que fosse "atacar", alguns anos mais tarde a palavra deriva para *entrepreneur* tendo sua origem no latim e que significava "aquele que provoca brigas" ou "aquele que carrega ou faz alguma coisa" (ALMEIDA, 2001). Exemplificam Hisrish e Peters (2004) quando nos remetem ao período da Idade Média, onde o empreendedor assinava um contrato com uma pessoa de recursos, o atual capitalista de risco, para vender suas mercadorias. Enquanto o capitalista assumia riscos passivamente, o intermediário assumia o papel ativo do negócio, tendo de suportar seus riscos físicos e emocionais.

De acordo com Filion (1999), apenas no final do século XII e início do século XIII que o termo foi usado para se referir à pessoa que criava e conduzia projetos ou empreendimentos. Ainda segundo o autor, foi Richard Cantillon considerado o primeiro economista teórico que, definiu o termo empreendedor à pessoa que comprava algo por um preço e o revendia por outro, arcando com o risco em busca de lucro. E a inovação estava em conseguir um lucro maior do que o esperado. Ainda segundo o autor, foi o economista Jean Baptiste Say, que iniciou seus estudos no empreendedorismo, criando o conceito de empreendedor como a pessoa capaz de transferir recursos econômicos de uma área instável e de baixa produtividade para outra de elevada produtividade e maior rendimento e, considerava que a criação de novos empreendimentos enfrentava riscos e desenvolvia a economia.

Segundo McClelland (1971b) o desenvolvimento sócio-econômico de determinados países ao longo da história, tornou possível o rápido crescimento econômico não em virtude de um ambiente favorável e de recursos naturais privilegiados, mas, pelos valores humanos, que possibilitaram a identificação de oportunidades, apesar dos riscos.

O economista Kirzner (1976) sugeriu que o empreendedorismo é consequência de inovações realizadas pelas oportunidades oferecidas pelo desequilíbrio econômico de um mercado que nunca está em equilíbrio. Complementando este conceito Menger (1950) destaca o valor que possui uma pesquisa de mercado e que o empreendedor deve estar atento a isso (SCIACIA e VITA, 2004).

Uma nova perspectiva do empreendedorismo foi criada por Filion (1991) ao estabelecer a Teoria Visionária, na qual a visão de mundo e de si é a base sobre a qual se desenvolve o processo de estabelecimento da visão do empreendedor. Incluindo valores, atitudes, humor e intenções, que estabelecerão a forma de agir das pessoas. De acordo com Dolabela (2007, apud Filion, 1999, p. 19) a teoria visionária ampliou o campo da ação empreendedora quando disse que um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, além de ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, mantendo um nível de consciência do ambiente em que vive e utilizando-o para detectar oportunidades de negócios.

A segunda perspectiva do empreendedorismo apontada por Filion (1999) é a comportamental, onde David McClelland (1951) deu início à contribuição das ciências do comportamento para o empreendedorismo. Tratando das responsabilidades individuais na criação e gestão de negócios, tendo como fundamento as características psicológicas e comportamentais dos empreendedores. Sua atenção é concentrada sobre o desejo de realização, controlada pela razão. Depois de McClelland, os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo, e entre as características atribuídas por eles aos empreendedores estão a inovação, liderança, criatividade, iniciativa, autoconfiança e necessidade de realização. Ainda em Ferreira, Ramos e Gimenez (2006) há uma terceira linha de estudo que se confunde muito com a segunda, que é a abordagem sociológica. Nesta, assim como nas anteriores, destaca-se o papel do empreendedor como inovador e criador de negócios, porém, as características sociais do grupo no qual o indivíduo está inserido também são consideradas.

Segundo Hisrish e Peters (2004) entre as atuais definições, o empreendedorismo pode ser entendido como o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos

financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

2.2 Característica Comportamentais Empreendedoras de McClelland

David McClelland (1961) entende que as pessoas são classificadas de acordo com seus comportamentos e dividem-se em dois grupos, sendo um deles composto por uma minoria que, quando desafiada por uma oportunidade, se dispõe a trabalhar duramente para conseguir realizar algo. No outro grupo está a maioria que, não se importa tanto em conseguir alcançar objetivos e não são movidas pela necessidade de realização. As pessoas que possuem essa necessidade se destacam independente de suas atividades, pois fazem com que as coisas realmente aconteçam.

Os estudos sobre as características empreendedoras, de forma geral, podem ser associadas à McClelland (1976). Até os anos 90 houve uma considerável ascensão das pesquisas sobre as características e traços de personalidade dos empreendedores. Muito embora os resultados tenham se mostrado surpreendentes durante cerca de 20 anos. A partir de características do comportamento empreendedor identificadas em empresários bem sucedidos de vários contextos culturais, McClelland desenvolveu um instrumento para medir o potencial empreendedor de cada uma destas características. Baseado na crença de que o estudo da motivação, além de levar em consideração a necessidade de realização dos empreendedores, deve também considerar que eles são motivados pelas suas necessidades de afiliação/planejamento e poder. E é a partir dessas necessidades que o autor identificou dez características comportamentais empreendedoras, sendo elas: busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; correr riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos e, independência e autoconfiança.

De acordo com McClelland (apud MACHADO; ESPINHA, 2007) empreendedores bem-sucedidos apresentam comportamento marcado pela pró-atividade, orientação para realização, compromisso com os outros, além da motivação para realizar, persistência na conquista dos objetivos, criatividade, autoconfiança, capacidade de assumir riscos, capacidade de delegar tarefas e decisões, capacidade para detectar tendências futuras e espírito de liderança.

2.3 Prática Empreendedora em Instituições de Ensino Superior e Empreendedorismo acadêmico

Desde os primórdios de sua criação, a universidade vem se desenvolvendo e se estabelecendo como geradora e disseminadora do conhecimento para a sociedade (MELO, 2002). A produção do conhecimento justifica a sua existência, a partir de pesquisas que auxiliarão no suprimento das necessidades humanas.

Segundo Etzkowitz e Spivack (2001) o papel da universidade evoluiu a partir de três revoluções acadêmicas. De acordo com eles, a primeira revolução aconteceu no início do século XIX, e fez com que a universidade não se limitasse apenas à conservação e transmissão do conhecimento, mas que também incentivasse a pesquisa. No início do século XX, houve a segunda revolução acadêmica, onde a universidade passa a ter a missão de promover o desenvolvimento econômico e social. E, portanto, a terceira revolução, é a que acontece nos dias atuais, com o novo conceito de universidade empreendedora. No entanto, a cultura empreendedora ainda encontra-se em um movimento introdutório nas universidades brasileiras.

De acordo com Dolabela (1999), foi apenas no final dos anos sessenta que as pequenas empresas começaram a surgir em grande número e com sucesso, o que forçou as universidades a se adaptarem e a iniciar seus estudos nessa nova realidade. Foi então que, em 1981 surgiu o primeiro curso de empreendedorismo na escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas. No entanto, o curso não apresentava possuir muito futuro da maneira como estava sendo executado. E por esse motivo o curso passou a ser direcionado para o estudo da direção em grandes empresas.

2.4 Práticas Inovadoras na Metodologia de Ensino-Aprendizagem

De acordo com Perrenoud (2000), a universidade deve renovar seus eixos de ensino, individualizando e diversificando os percursos da formação, introduzindo ciclos de aprendizagem, tornando a pedagogia diferenciada, direcionando sua metodologia para uma avaliação mais formativa do que normativa, a partir do desenvolvimento de projetos, do trabalho em equipe dos docentes, da responsabilização pelos alunos, devendo recorrer por trabalhos de problemas abertos e por situações-problema, o que desenvolverá as competências e a transferência de conhecimentos.

O autor recomenda 10 (dez) novas competências para ensinar que, auxiliarão na introdução de novas práticas de ensino. Dentro de cada uma das 10 (dez) novas competências foram determinadas práticas a serem trabalhadas pelos docentes, para obtenção de uma formação contínua, assim como demonstra o Quadro 01, a seguir:

Quadro 01 - Dez Competências Educacionais Para a Formação Contínua

Competências	Práticas a serem trabalhadas
1. Organizar e dirigir situações de aprendizagem.	Conhecer os conteúdos a serem ensinados e objetivos da aprendizagem; Trabalhar a partir das representações dos alunos; Trabalhar a partir dos erros e dos obstáculos à aprendizagem; Construir e planejar dispositivos e sequências didáticas; 1.5 Envolver os alunos em atividades de pesquisa e projetos científicos.
2. Administrar a progressão do aprendizado.	2.1 Conceber situações-problema ajustadas ao nível dos alunos; 2.2 Adquirir uma visão longitudinal dos objetivos do ensino; 2.3 Estabelecer teorias subjacentes às atividades de aprendizagem; 2.4 Observar e avaliar de modo formativo os alunos; 2.5 Fazer balanços periódicos de competência e tomar decisões de progressão.
3. Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação.	3.1 Administrar a heterogeneidade da turma; 3.2 Ampliar a gestão de classe para um espaço mais vasto; 3.3 Fornecer apoio integral; 3.4 Desenvolver o ensino mútuo entre os alunos.
4. Envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho.	4.1 Suscitar o desejo de aprender e desenvolver no aluno a capacidade de auto-avaliação; 4.2 Oferecer atividades opcionais de formação; 4.3 Incentivar o aluno a definir um projeto pessoal.
5. Trabalhar em equipe.	5.1 Elaborar projetos em equipe; 5.2 Dirigir grupos de trabalho, conduzir encontros, debates e reuniões; 5.3 Formar uma equipe pedagógica; 5.4 Analisar em conjunto situações complexas, práticas e problemas

	profissionais; 5.5 Administrar conflitos interpessoais entre os alunos.
6. Participar da administração da instituição de ensino.	6.1 Elaborar projetos para a instituição de ensino; 6.2 Administrar os recursos da instituição de ensino; 6.3 Organizar e evoluir a participação dos alunos com a unidade.
7. Informar e en-volver a institui-ção de ensino e a comunidade.	7.1 Dirigir palestras e, eventos; 7.2 Envolver toda a comunidade na construção de saberes.
8. Utilizar novas tecnologias.	8.1 Ter acesso a laboratórios modernos; 8.2 Utilizar *softwares* atuais; 8.3 Elaborar projetos, produtos e serviços inovadores.
9. Enfrentar os deveres e os dilemas da profissão.	9.1 Lutar contra o preconceito e a descriminação sexual, étnica e social; 9.2 Propor regras comuns a todos; 9.3 Desenvolver o senso de responsabilidade, solidariedade e, o sentimento de justiça.
10. Administrar sua própria formação contínua.	10.1 Saber explicitar as próprias práticas educacionais; 10.2 Estabelecer um programa de formação contínua; 10.3 Envolver-se em tarefas da instituição de ensino; 10.4 Acolher a formação dos outros professores e participar dela.

Fonte: Adaptado de Perrenoud (2000).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de campo se deu no curso de graduação em Administração, o qual obteve um conceito nota 4 (quatro) na edição do ENADE de 2012, sendo considerado o melhor curso dentre as universidade federais da região Norte do país. O curso pertence ao Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas – NUCSA da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, localizada na cidade de Porto Velho, capital do Estado de Rondônia, Brasil. Para tanto, foram definidos como foco desta pesquisa os docentes e discentes do segundo, quarto, sexto e oitavo períodos de Administração.

Para obtenção da resposta ao problema proposto, o método de pesquisa se classifica como qualitativo-quantitativo. Quanto ao método de abordagem foi utilizado o hipotético dedutivo, onde são formuladas conjecturas ou hipóteses para tentar explicar o fenômeno (GIL, 2002). Como ferramenta na busca de informações foi utilizado o método de levantamento *survey* que, segundo Malhotra (2001, p.179):

> *[...] o método survey utiliza um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população destinada a provocar informações específicas dos entrevistados [...] a coleta estruturada de dados utiliza um questionário formal que apresenta questões em uma ordem pré-determinada.*

O levantamento pode ser classificado no delineamento de corte transversal, onde os dados são coletados em um ponto no tempo e servem para descrever uma população em determinado momento (SIENA, 2011).

Tomou-se como população desta pesquisa os docentes e discentes do curso de graduação em Administração de uma instituição de ensino superior pública em Porto Velho/RO, que totalizam uma população de 139 discentes, pertencentes aos 2º, 4º, 6º e 8º períodos e, uma população de 14 docentes do curso. A pesquisa foi realizada no período de janeiro a fevereiro de 2014, por meio informatizado disponível no site www.drive.google.com com o aplicativo *Google Docs* que permite a confecção de

questionários de forma prática e inteligente, como também foram aplicados questionários *in loco,* para melhor alcance do público da pesquisa.

O questionário utilizado como instrumento de coleta de dados foi respondido por um total de 51 discentes, representando uma amostra de 37% da população, e por um total de 12 docentes, representando uma amostra de 86% da população.

Para a análise quantitativa foi utilizado questionário de David McClelland (1972), composto por 55 (cinquenta e cinco) afirmativas para medir o perfil empreendedor dos indivíduos.

Para validação do instrumento de coleta, primeiramente o questionário foi aplicado a 5 (cinco) alunos como teste piloto, para verificação de alguma inconsistência. Como não foram identificados erros, o questionário foi disponibilizado a todos que compunham a população da pesquisa para obtenção da amostra necessária ao estudo. Posteriormente, os dados obtidos foram agrupados e tabulados de acordo com os objetivos da pesquisa.

. As respostas do questionário são baseadas em uma Escala social de *Likert* para determinar a concordância ou discordância dos enunciados. E respeitam uma escala de 5 (cinco) pontos, sendo eles: 1= nunca; 2= raramente; 3= às vezes; 4= frequentemente e, 5= sempre; que verifica as Características Comportamentais Empreendedoras – CCEs de cada respondente.

Para facilitar a visualização das CCEs de McClelland (1961) em quadros, tabelas e gráficos, foi elaborado o Quadro 02 com a nomenclatura de cada uma das dez características e seu respectivo identificador.

Quadro 02 - Identificadores das CCEs

CCE	Identificador
Busca de oportunidade e iniciativa	Boport
Persistência	Pers
Comprometimento	Compro
Exigência de qualidade e eficiência	ExigQE
Correr riscos calculados	Riscalc
Estabelecimento de metas	EstMetas
Busca de informações	Binfor
Planejamento e monitoramento sistemático	PlanejMS
Persuasão e rede de contatos	PersRC
Independência e autoconfiança	IndepAC

Fonte: Adaptado de Bartel (2010)

Para a realização do tratamento dos dados a partir da aplicação dos questionários, foram utilizados quadros, tabelas e gráficos para demonstração das análises qualitativas e quantitativas.

Para obter o resultado da pontuação de cada CCE avaliada no questionário, McClelland (1961) foi proposto um quadro de avaliação, o qual realizará somas e subtrações para determinar o perfil empreendedor de cada respondente. Cada CCE representa cinco questões alternadas no questionário o que dá um total de 50 (cinqüenta) questões, no entanto, para verificar o quanto o respondente se valorizou no teste são inclusas mais cinco questões para o fator de correção, totalizando as 55 (cinquenta e cinco) afirmativas contidas no questionário.

Caso o total da equação das questões (11, 22, 33, 44, 55) do Fator de correção seja superior a 20 (vinte), deve-se realizar a correção da pontuação das 10 (dez) CCEs do respondente, conforme McClelland (1961).

Após a verificação da pontuação de correção, deve-se substituí-la nas demais CCE para obtenção do valor exato para se determinar o perfil empreendedor do respondente, utilizando-se da seguinte fórmula: Característica = Pontuação (-) Fator de Correção.

4. DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

Uma formação acadêmica que tem por objetivo desenvolver todas as características empreendedoras de seus discentes necessita adequar seus conteúdos e práticas didático-pedagógicas. E segundo Hynes (1996) deve incorporar métodos formais e informais. O aspecto formal tem a função de prover aos alunos teorias e conceitos que darão suporte ao campo do empreendedorismo, sendo ministradas por meio de palestras e sugestões de leituras, nos quais o professor age facilitando o processo de aprendizagem. O aspecto informal tem a função de combinar e integrar-se com os aspectos formais, na construção de habilidades, no desenvolvimento de atributos (qualidades) e mudança de comportamento. Para isso, deve-se adotar métodos didáticos mais apropriados, como: estudo de casos, visita a empresas, *brainstorming*, projetos desenvolvidos em grupos, simulações etc. Dessa maneira, os alunos tem a possibilidade de aplicar as teorias aprendidas na pratica do mercado ou, pelo menos, visualizá-las na pratica. Percebe-se que as características do ensino de empreendedorismo são diferentes das didáticas tradicionais de ensino, ou os adotam de forma complementar (HYNES, 1996).

De acordo com Filion (1999), os métodos tradicionais de ensino não oferecem suporte ao aprendizado e, ao desenvolvimento das habilidades empreendedoras já que, conteúdos muito teóricos e limitados ao ambiente da sala de aula não permitem que a formação dos potenciais empreendedores aconteça alinhada à realidade do mercado. Pois, o desenvolvimento do empreendedorismo como disciplina não segue um padrão semelhante ao de outras disciplinas. Com isso, torna-se dificultoso adequar o ensino de empreendedorismo com o ensino de outras disciplinas da área de Administração.

Drucker (1987) afirmava que o empreendedorismo não é nem ciência e, nem arte. É uma prática. Para tanto, o conhecimento necessário para a criação de um empreendimento é definida pela prática e experiência. Segundo Dolabela (1999b) os alunos pré-empreendedores precisam ser submetidos a situações similares àquelas que encontrarão na prática.

Souza e Guimarães (2006) discorreram em seu estudo sobre os métodos e técnicas utilizados pelos professores que ensinam empreendedorismo, e afirmaram que os mesmos ainda são os tradicionais. Consideraram que esses profissionais não receberam capacitação específica para lidar com o tema, pois ainda reproduzem técnicas e métodos a que foram submetidos na condição de estudantes ou aprendidos no cotidiano diário em sala de aula.

Corroborando, Ramos e Ferreira (2004) identificaram que nas disciplinas de empreendedorismo já implantadas em IES ainda há falta da aplicação de metodologias que permitam a interação dos alunos entre o saber e o fazer, ou seja, entre a teoria e a prática. No entanto, Dolabela (2003) em sua obra Oficina do Empreendedor, contribui com instrumentos que podem ser utilizados, desenvolvidos e modificados em sala de aula para a construção de um ambiente favorável ao desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras nos alunos, sendo eles:

- depoimentos e entrevistas com empreendedores de sucesso;
- incentivo a criação de um plano de negócio, a partir da inovação de um produto ou serviço com vantagens competitivas;
- utilização de filmes e textos no processo de análise de oportunidade;
- estabelecimento de uma rede de relações;
- ter um conselheiro (padrinho);
- testar ideias de empresas;
- demonstrar técnicas de negociação.

Para Ramos; Ferreira, 2004; Ferreira; Mattos, 2003; Souza et al., 2005, as práticas que se mostraram mais incentivadoras ao empreendedorismo foram as que estavam mais focadas em desenvolvimento de um produto ou empresa fictícia, na simulação de negócios, jogos, visitas a empresas e empreendedores. Observaram ainda as praticas de orientações ou aconselhamento individuais, grupos de discussões, trabalhos em grupo e treinamento prático em uma empresa real.

5. PRINCIPAIS RESULTADOS

5.1 Perfil empreendedor dos discentes e docentes do curso de Administração de acordo com o enquadramento das Características Comportamentais Empreendedoras de David McClelland

Para identificação dos atores da pesquisa, o Quadro 03 apresenta informações do perfil sócio-demográfico dos discentes e docentes participantes.

Quadro 03 - Perfil Sócio-Demográfico dos Atores da Pesquisa

Atores	Amostra	Gênero		Faixa Etária					
		Masculino	Feminino	18-25	26-35	36-45	46-55	56-65	66-75
Discentes	51	24	27	34	09	07	01	-	-
Docentes	12	07	05	-	01	03	03	02	03

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Como observado, da amostra obtida verifica-se que 47% dos discentes são do gênero masculino e, 53% do gênero feminino, onde nota-se que há a predominância do gênero feminino nos discentes que cursam a graduação em Administração. Já em relação à amostra obtida com os docentes, nota-se que, 58% são do gênero masculino e, 42% pertencem ao gênero feminino, deflagrando-se a predominância de docentes do gênero masculino do curso.

5.1.1 Perfil Empreendedor dos discentes da IES pesquisada

Quadro 04 - Pontuação das CCEs - Discentes

PONTUAÇÃO CORRIGIDA					
CCEs	PONTUAÇÃO OBTIDA				
	2ºP	4ºP	6ºP	8ºP	MÉDIA
Busca de oportunidade e iniciativa	20	16	16	17	17,25
Persistência	17	17	16	17	16,75
Comprometimento	19	18	18	19	18,5
Exigência de qualidade e eficiência	20	19	19	19	19,25
Corre riscos calculados	17	16	16	16	16,25
Estabelecimento de metas	20	14	15	14	15,75
Busca de informações	19	18	19	18	18,5
Planejamento e monitoramento sistemático	17	16	17	17	16,75
Persuasão e rede de contatos	17	16	15	15	15,75
Independência e autoconfiança	20	16	16	15	16,75

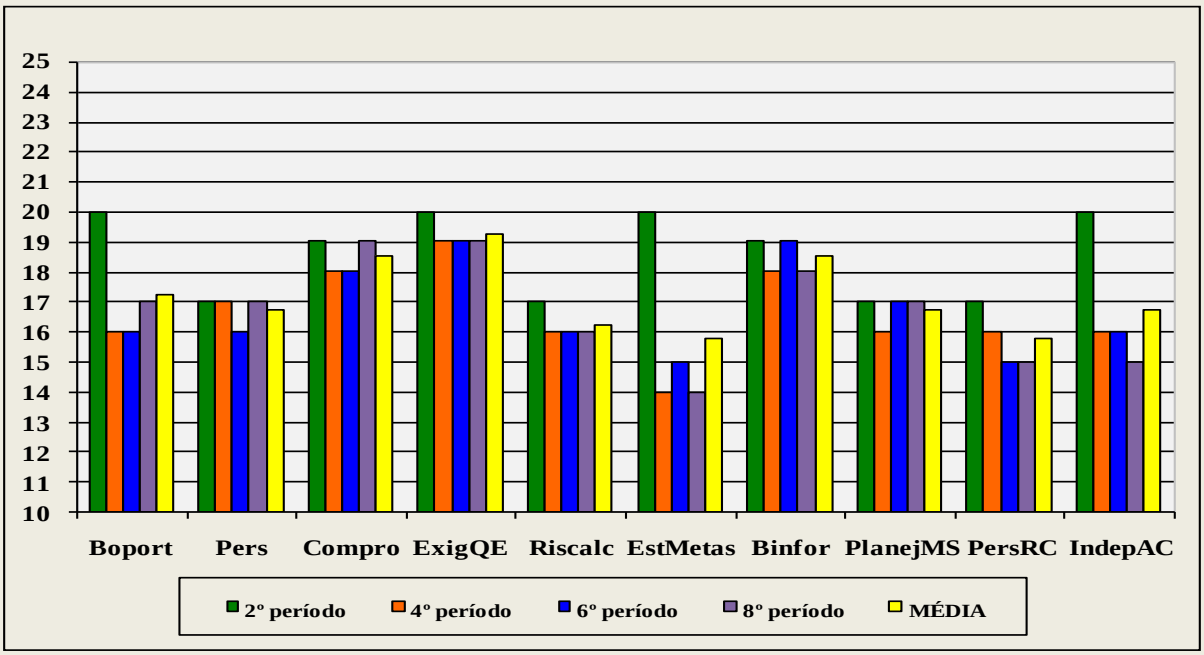
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O conjunto das Dez CCEs medidas pelo Questionário de McClelland (1961) identifica o perfil empreendedor dos respondentes. O resultado foi calculado a partir da média corrigida da pontuação de cada CCE, onde só é considerada desenvolvida a CCE que obtiver pontuação igual ou superior a 15 (quinze) pontos, abaixo dessa pontuação é caracterizado por não possuir tal CCE. No Quadro 04 pode ser visto a média da pontuação geral dos discentes do curso de Administração, de acordo com cada período.

De acordo com o resultado apresentado constatou-se que, de uma forma geral os discentes possuem um perfil empreendedor desenvolvido, levando-se em conta a pontuação mediana das CCEs. No entanto, verificou-se que, ainda há carência no desenvolvimento da CCE "Estabelecimentos de Metas" nos discentes do 4º e 8º períodos, pois não obtiveram a pontuação mínima exigida nesta CCE.

Com base no Quadro apresentado, foi proposta a elaboração do Gráfico 01, para uma análise conclusiva das pontuações dos discentes nas suas CCEs.

Gráfico 01 - Média da Pontuação das Dez CCEs dos Discentes de Administração



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Por outro lado, chama a atenção os resultados positivos obtidos para as características "Exigência de qualidade e eficiência", "Comprometimento" e "Busca de Informações". Onde de acordo com a teoria, os discentes podem se mostrar exigentes na qualidade de suas ações e trabalhos, além de realizarem suas tarefas em tempo hábil com resultados de excelência, fazendo uso de procedimentos com altos padrões de qualidade.

5.1.2 Perfil Empreendedor dos docentes da IES pesquisada

Com o propósito de verificar se os docentes da IES possuem um perfil empreendedor, foi feita a análise das suas pontuações obtidas no Questionário de McClelland (1961), as quais podem ser vistas no Quadro 05, que contém a média corrigida da pontuação de cada CCE dos docentes.

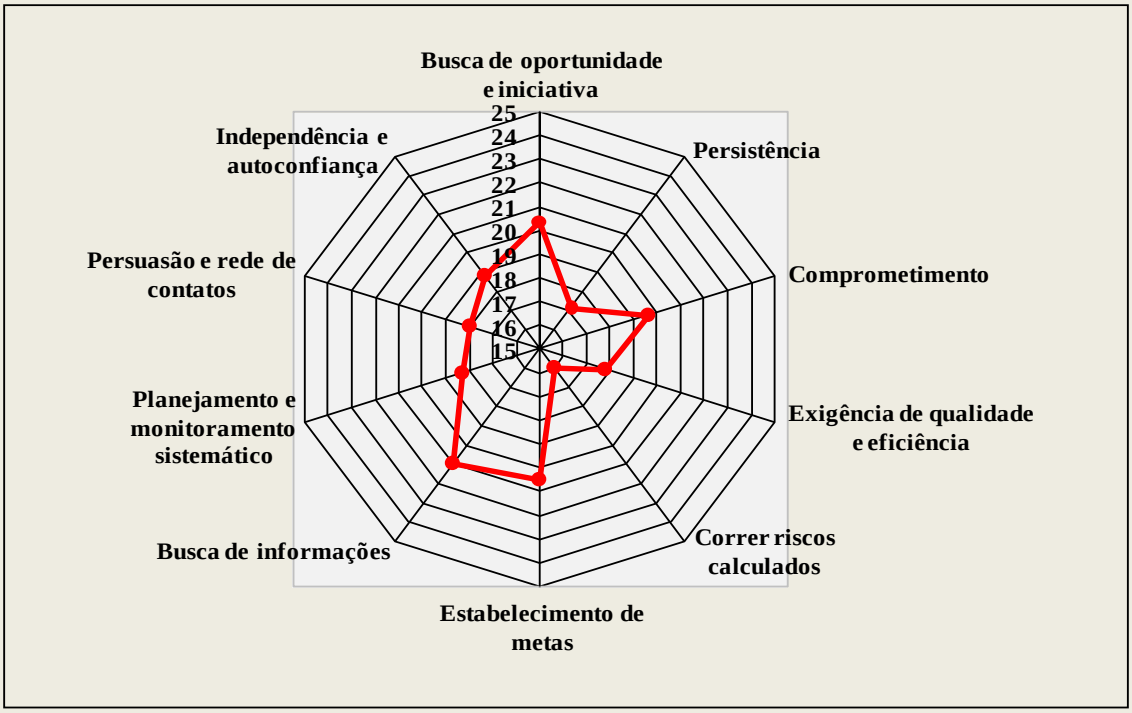
Quadro 05 - Pontuação das CCEs - Docentes

PONTUAÇÃO CORRIGIDA	
CCEs	MÉDIA DOS DOCENTES
Busca de oportunidade e iniciativa	20,4
Persistência	17,1
Comprometimento	19,6
Exigência de qualidade e eficiência	17,8
Corre riscos calculados	16
Estabelecimento de metas	20,5
Busca de informações	21
Planejamento e monitoramento sistemático	18,3
Persuasão e rede de contatos	18
Independência e autoconfiança	18,8

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

O Gráfico 02 permite a visualização da pontuação das CCEs dos docentes do curso de Administração da IES pesquisada.

Gráfico 02 - Média da Pontuação das Dez CCEs dos Docentes de Administração



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Verificou-se que, os docentes do curso de Administração possuem um perfil empreendedor bem desenvolvido. Pois, obtiveram pontuação acima da exigida em todas as CCEs, com destaque para a CCE Busca de Informações, onde alcançaram pontuação média de 21 pontos. Essa CCE é caracterizada pela busca pessoal de informações pertinentes à área de trabalho que, no caso dos docentes, buscam informações de teorias, fatos, acontecimentos, exemplos e casos atuais a respeito das disciplinas que ministram.

No entanto, obtiveram pontuações mais baixas nas CCEs “Correr riscos calculados” e “Persistência”. Conforme a teoria, possivelmente os docentes não desenvolveram tão bem suas capacidades de avaliar, calcular e reduzir riscos, nem sempre agem de forma a controlar os resultados ou não aceitam tantos desafios. Bem como, raramente não tomam atitudes necessárias a superarem obstáculos e algumas vezes não fazem sacrifícios pessoais quando preciso.

5.2 Práticas empreendedoras na metodologia de ensino-aprendizagem utilizadas pelos docentes e práticas empreendedoras percebidas pelos discentes

O instrumento aplicado aos docentes e discentes permitiu o estudo da atual situação do ensino da IES pesquisada, com foco na metodologia de ensino-aprendizagem praticada pelos docentes em suas disciplinas. O Quadro 06 demonstra quais são as práticas empreendedoras utilizadas pelos docentes e, quais são as práticas empreendedoras percebidas pelos discentes nas aulas.

Quadro 06 - Práticas Empreendedoras na Metodologia de Ensino-Aprendizagem

PRÁTICAS EMPREENDEDORAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO			
Utilizada pelos Docentes	Incidência	Percebidas pelos Discentes	Incidência
Estudo de caso (Artigos científicos)	04	Estudo de caso (Artigos científicos)	06
Visita a empresas	02	Visita a empresas	05
Oficina de Vídeos	01	Oficina de Vídeos	05
Palestras	01	Palestras	03
Seminários/debates	02	Seminários/debates	06
Prestação de consultoria	02	Prestação de consultoria	04
Dinâmicas	01	Dinâmicas	09
Simulação de mercado	01	Simulação de mercado	03
Jogos estratégicos	03	Jogos estratégicos	07
Elaboração de Plano de negócio	01	Elaboração de Plano de negócio	06
Participação da Feira do Empreendedor	01	Participação da Feira do Empreendedor	03
Desenvolvimento de novos produtos	01	-	-
Bingo de autógrafos (revisão da literatura)	01	-	-
Elaboração de Plano de ação	02	-	-
Fóruns e Chats	01	-	-
Ludopedagogia	01	-	-
Resenhas/Mini-ensaios	01	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com os resultados mostrados no quadro 11, os docentes executam uma série de práticas empreendedoras na sua metodologia de ensino-aprendizagem, abandonando as suas antigas funções de apenas transmissores do conhecimento. Os docentes devem criar um ambiente favorável para que os alunos possam desenvolver e reforçar suas CCEs diferenciadas. Como visto, os docentes estão adotando outras maneiras de transmitir conhecimento e prática no ambiente acadêmico, estão trazendo novos instrumentos e métodos que melhoram o aprendizado, dando oportunidade aos discentes de obterem

sucesso profissional e pessoal após a conclusão do curso. No entanto, recomenda-se a adoção de outras práticas empreendedoras na metodologia utilizada pelos docentes, para que as já utilizadas não se tornem demasiadas utilizadas e ultrapassadas.

5.3 Introdução de novas práticas empreendedoras na metodologia de ensino-aprendizagem executada pelos docentes

Após a verificação das práticas empreendedoras já executadas pelos docentes, foram formuladas no Quadro 07, propostas de outras novas práticas empreendedoras a serem introduzidas na metodologia de ensino-aprendizagem dos docentes do curso de Administração da IES pesquisada, com base nas recomendações da literatura e, também nas sugestões dos discentes abrangidos pela amostra da pesquisa.

Quadro 07 - Novas práticas empreendedoras na metodologia de ensino-aprendizagem

Novas práticas empreendedoras	Descritiva da Prática
Fazer uso de novas tecnologias	Utilizar microcomputadores modernos; Adquirir ferramentas multimídia.
Utilizar *Software* moderno	Adquirir softwares e programas simuladores atuais.
Realizar aconselhamentos individuais	Determinar um dia da semana para conversar com os discentes de forma individualizada.
Análise real do mercado	Trazer informações de empresas reais para serem analisadas pelos discentes.
Elaborar oficinas e Projetos	Cria situações onde o discente tenha que programar e realizar eventos.
Utilizar filmes, noticiários e internet	Trazer a sala notícias globais; filmes atuais que tratam do contexto empreendedor e empresarial; Elaborar questionários on-line com *feedback.*
Visitar organizações educacionais como: SEBRAE, IFRO, FIERO.	Levar os discentes a visitas a organizações que promovam o empreendedorismo.
Realizar pesquisas de mercado	Fazer com que os discentes analisem os nichos de mercado e a concorrência.
Realizar palestras com gerentes de empresas	Trazer exemplos de empresários bem sucedidos.
Realizar entrevistas e palestras com empreendedores locais	Mostra as vantagens de empreender na localidade.
Realizar palestras com alunos já formados	São modelos de referência aos que ainda estão estudando.
Criar Evento para semana do Empreendedor	Possibilita novas fontes de conhecimento sobre o assunto.
Criar produtos e/ou serviços inovadores	Estimula a criatividade e o senso de inovação nos discentes.
Incentivar programas de extensão	Envolve os discentes em pesquisas e grupos científicos.
Novas formas de avaliação	Não faz uso de provas escritas; torna a avaliação dinâmica e interativa.
Métodos de auto-aprendizado	Faz uso de novos métodos e, não apenas recomenda literaturas.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A introdução de novas práticas empreendedoras na metodologia de ensino-aprendizagem deve ser feita de forma frequente e intensa em todos os períodos do curso. Para que, desde o início os discentes já sejam expostos as práticas empreendedoras, fazendo com que desenvolvam mais e melhor suas habilidades e características comportamentais voltadas para o empreendedorismo. Os docentes devem desenvolver quantas forem necessárias situações diferentes de ensino, pois diversos são os tipos de alunos e, cada um desenvolve suas CCEs de uma forma.

Com a introdução de novas práticas na metodologia de ensino-aprendizagem, os discentes poderão aplicar as teorias aprendidas na prática, ou pelo menos poderão visualizá-las na prática. Pois, o conhecimento necessário para se tornar empreendedor é obtido através da exposição a práticas diferenciadas e novas experiências. Assim, os docentes podem utilizar; desenvolver e modificar instrumentos para a construção de um ambiente propício ao desenvolvimento de novos empreendedores. E com isso, os discentes concluirão o curso superior aptos a serem empreendedores de seus próprios negócios, ou de empreenderem em qualquer organização voltada para o mercado ou sociedade.

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo geral caracterizar o perfil empreendedor dos discentes e docentes de uma unidade acadêmica sob o enfoque das características comportamentais empreendedoras de David McClelland e das práticas empreendedoras no processo ensino-aprendizagem.

Como conclusão do primeiro objetivo específico de identificar o perfil empreendedor dos discentes e docentes do curso de Administração de acordo com o enquadramento das características comportamentais empreendedoras de David McClelland, verificou-se que de uma forma geral os discentes do curso de Administração da IES pesquisada possuem um perfil empreendedor de acordo com a classificação das dez CCEs de McClelland, onde a CCE Exigência de Qualidade e Eficiência foi a que obteve maior destaque. Já na análise do perfil dos docentes, pode-se concluir que os mesmos possuem um perfil bem desenvolvido voltado para o empreendedorismo, os quais se mostraram possuidores das dez Características Comportamentais Empreendedoras. Dentre elas a CCE Busca de Informações foi identificada como a mais desenvolvida e a CCE Correr Riscos Calculados como a menos observada.

Na verificação de quais são as práticas empreendedoras de ensino-aprendizagem utilizadas pelos docentes e, quais são as práticas empreendedoras percebidas pelos discentes, foi visto que os docentes fazem uso de uma série de práticas inovadoras aos ministrarem suas disciplinas no curso e, que, a maioria dessas práticas também foram identificadas pelos discentes. Onde se conclui que, os docentes da IES já estão reformulando suas metodologias e, as pondo em prática.

No estudo foram apontadas foram apontadas novas práticas empreendedoras a serem introduzidas na metodologia de ensino-aprendizagem, com o objetivo de diversificar e enriquecer o ensino no curso.

Mesmo não fazendo parte dos objetivos iniciais desta pesquisa, foram verificadas informações de alta relevância no estudo. De acordo com a amostra cerca 49% dos discentes pretendem empreender seu próprio negócio, 35% almejam ser empreendedores no serviço público, 6% serão empreendedores no negócio da família, 2% empreenderão na iniciativa privada e, 8% não pretendem ser empreendedores. Nota-se que, a maioria já possui o desejo de ser empreendedor no negócio dos seus sonhos, o que leva a concluir que, eles já possuem planos e metas definidas para suas vidas pessoais e profissionais.

7. RECOMENDAÇÕES

Por fim, considera-se relevante para complementação deste trabalho, a continuidade de estudos que podem trazer outras visões acerca do que foi aqui apresentado, bem como a realização de uma pesquisa de monitoramento do perfil empreendedor dos discentes do curso desde o primeiro período até a sua conclusão, onde será verificado o perfil empreendedor desse acadêmico assim que ingressar na universidade e, ao final de cada período, levando em conta o valor que será agregado a este acadêmico a

cada semestre e, no último período verificar a evolução das CCEs dos discentes, demonstrando qual é o perfil empreendedor do acadêmico concluinte do curso.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. de (2001). Como ser empreendedor de sucesso. Belo Horizonte: Ed Leitura.

BARTEL, G. (2010). Análise da Evolução das Características Comportamentais Empreendedoras dos Acadêmicos do Curso de Administração de uma IES Catarinense. Dissertação de Mestrado.

DOLABELA, F. (1999). O segredo de Luiza: oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura,

1999.

DOLABELA, F. (1999a). Oficina do empreendedor. 5ª reimpr. São Paulo: Cultura Editores Associados.

DOLABELA, F. (1999b). O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro. In: INSTITUTO EUVALDO LODI. Empreendedorismo: ciência, técnica e arte. Brasília: CNI. IEL Nacional.

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

ETZKOWITZ, H., & SPIVACK, R. N. (2001). Networks of Innovation: Science, Technology and Development in the Triple Helix Era Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 13 Issue 4, p507-521, Dec.

FERREIRA, P. G. G., & MATTOS, P. L. C. L. (2000). Empreendedorismo e praticas didáticas nos cursos de graduação em administração: os estudantes levantam o problema. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVII, 2003, Atibaia. Anais: Bourbon Atibaia Hotel.

FERREIRA, J. M., RAMOS, S. C., & GIMENEZ, F. A. (2006). Estudo Comparativo das Práticas Didático-Pedagógicas do Ensino de Empreendedorismo em Universidades Brasileiras e Norte-Americanas. Revista Alcance, UNIVALI,v.13, n.2, p.207-225, mai./ago.

FILLION, L. J. (1991). Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios. HEC Paris, The University of Montreal Business School.

FILION, L. J. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, jul./set.

FILION, L. J. (1999). Entrepreneurship as a Subject of Higher Education, In: Seminário- A Universidade Formando Empreendedores. Brasília.

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

KIRZNER, I.M. (1976). The Economic Point of View: an Essay in the History of Economic Thought. Kansas City: Sheed and Ward.

MACHADO, M. R. L; AÑEZ, M. E. M., & RAMOS, R. E. B. (2005). A educação superior e o potencial empreendedor: um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Superior. In: EGEPE: Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 4. Curitiba.

MALHOTRA, N. (2001). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3ª ed. (N. Montingelli Jr. & A. de Farias, Trads). Porto Alegre: Bookman.

MCCLELLAND, D. C. (1951). The personaly. New York: William Sloane.

MCCLELLAND, D. C. (1961). The Achieving Society. New York: Free press.

MCCLELLAND, D. C.; WINTER, D. J. (1971). Motivating economic achievement. New York: Free Press.

MCCLELLAND, D. C. (1972). A sociedade competitiva realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e cultura.

MCCLELLAND, D. C., & (1976). BURNHAM, D. H. Power is the great motivator. Harvard Business Review, March-April, 100-110.

PEÑALOZA, V., & BASTOS, A. T. (2005). O perfil dos alunos do curso de Administração, sob a perspectiva empreendedora. Artigo científico.

PERRENOUD, P.(2000). Dez novas competências para ensinar. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.

RAMOS, S., & FERREIRA, J. (2004) Levantamento das práticas e conteúdos do ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação em administração da cidade de Curitiba – PR. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVIII. CD-ROM, Anais: Curitiba.

SCIACIA, S., & VITA, R. de. (2004). The development of entrepreneurship research. Série Economia Aziendale Liuc Papers. n. 146.

SIENA, O. (2007). Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho: [s.n.], 200 p. Revisado, 2011.

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: AÇÕES PARA A DISSEMINAÇÃO DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNESC

Abel Corrêa de Souza[16]

Adriana Carvalho Pinto Vieira[17]

Resumo

Este trabalho tem como objetivo elaborar uma proposta da oferta da disciplina Empreendedorismo e Planos de Negócios na modalidade a distância aos cursos de graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense, iniciando na Unidade Acadêmica de Humanidades, Ciências e Educação. Analisando as matrizes curriculares dos cursos que compõem esta unidade acadêmica, observa-se um potencial para oferta desta disciplina, cujo propósito é preparar os egressos para o mercado de trabalho com uma base que possa diferenciá-los. Os dados referentes ao número de vagas ofertadas e de matrículas efetivadas por semestre foram obtidos por meio de pesquisa na página oficial da UNESC, devidamente agrupados. Como resultado, fica evidente a possibilidade da oferta da disciplina nos cursos da unidade acadêmica. Por tratar-se de uma situação que provoca alterações culturais, a disseminação da experiência deve ser gradual, avançando posteriormente pelas demais unidades acadêmicas.

Palavras-chave: Empreendedorismo, inovação, Educação a distância

Abstract

This work aims to develop a proposal for the supply of the discipline Entrepreneurship and Business Plans in the distance to undergraduate courses at the University of the Extreme South of Santa Catarina, starting at the Academic Unit of Humanities, Sciences and Education. Analyzing the curriculum matrices of courses comprising this academic unit, we see a potential for offering this course whose purpose is to prepare graduates for the job market with a base that can differentiate them. Data regarding the number of vacancies offered and enrollments per semester were obtained through research on the official UNESC, properly grouped. As a result, it is evident the possibility of providing the discipline in the academic unit. Because it is a situation that causes cultural change, the spread of experience should be gradual, moving later by other academic units.

Key words: Entrepreneurship, Inovation, Distance Education

Introdução

O conceito de empreendedorismo, em seus primórdios, manteve-se restrito ao mundo dos negócios, com alguns pensadores abordando o assunto. Depois foi proliferando pelo meio acadêmico, com alguns estudiosos procurando dar forma científica sem perder o foco empresarial, e, por fim, tem sido

[16] Doutorado em Ciências Empresariais pela Universidad del Museo Social Argentino de Buenos Aires (UMSA), Coordenador do Programa de Orientação ao Pequeno Empreendedor (POPE). E-mail: acs@unesc.net

[17] Doutorado em Desenvolvimento Econômico pelo Instituto de Economia da UNICAMP, Pós-doutorado pelo Instituto de Geociências, Departamento de Política Científica e Tecnológica da UNICAMP, Professora Doutora do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS) da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Líder do Grupo de Pesquisa: Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação (PIDI); Pesquisadora Colaboradora do INCT/PPED/UFRJ. E-mail: dricpvieira@unesc.net

disseminado para um universo cada vez maior de sociedades, recebendo, consequentemente, diversas conotações.

Nos dias atuais, diversas instituições, nacionais e internacionais têm se dedicado ao tema empreendedorismo, usando-o no sentido mais adequado ao seu propósito. Alguns organismos governamentais utilizam este termo como a criação de empreendimentos com a finalidade de geração de emprego e renda. Outros tendem a fomentar a criação de planos que sustentem negócios das chamadas *start-ups*, ou seja, empresas que iniciam suas atividades com base na geração de uma ideia sustentada pela identificação de oportunidades.

A partir da análise das estatísticas publicadas periodicamente, se percebe que o ciclo de vida das organizações, tem diminuído de forma abrupta, comprometendo, sobretudo, a falta de estudos preliminares que possam dar sustentação à sua sobrevivência.

O fato de ter uma boa ideia de produtos e/ou serviços e identificar oportunidades, não são elementos suficientes para se obter sucesso num empreendimento. É necessário que seja elaborado um plano de negócios que contemple os diversos fatores que são inerentes a qualquer tipo de empreendimento.

Por outro lado, o mercado, entendido em sua amplitude, tem rejeitado de forma sistemática a inclusão de mais um tipo de empreendimento, sem a agregação de um diferencial, quer seja um produto, um serviço, ou o profissional disponível para este mercado. É necessário oferecer algo mais, caracterizado pela inovação, pela disponibilização de algo diferente, surpreendente, em suma, inovador.

A união dos elos, empreendedorismo, planos de negócios, inovação e educação a distância, são fatores que podem servir de fundamento para a oferta de uma disciplina que os contemplem, com o propósito de incentivar os acadêmicos a despertar o espírito empreendedor, que pode estar inerte em cada um.

Para tanto, foi elaborado o projeto da disciplina e apresentado ao Setor de Educação a Distância da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), no qual houve a aprovação na íntegra e deverá ser implementado na instituição o mais breve possível.

Neste sentido, o objetivo do trabalho é avaliar a importância da disciplina de empreendedorismo nas Unidades Acadêmicas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, como um instrumento para estimular a geração de negócios e carreiras sustentáveis.

O trabalho está pautado em três linhas mestras que o justificam: a crescente exigência do mercado em relação à inserção do profissional com espírito empreendedor, o interesse particular do pesquisador em relação ao tema e a necessidade de disseminar a influência da inovação e do empreendedorismo no mundo do trabalho e dos negócios.

O presente artigo está estruturado de acordo com uma base teórica a partir dos conceitos de empreendedorismo, sua inserção no meio acadêmico, planos de negócios, inovação e educação a distância. Posteriormente, com a organização das matrizes curriculares dos cursos da UNESC em tabelas, é realizada uma avaliação de sua representatividade em números absolutos e relativos, com o propósito de mensurar o potencial que a oferta da disciplina representará a partir de sua oferta aos acadêmicos, quer seja na condição de disciplina obrigatória, quer seja como disciplina optativa. Na sequência, apresenta-se a estrutura da disciplina empreendedorismo, dividindo-a em blocos e tópicos. Ao final são apontadas algumas considerações a respeito motivações do estudo e das possibilidades de aumento de acesso ao mercado de trabalho pelos egressos dos cursos.

Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo tem diversas conotações, dependendo da época e do enfoque que é dado. Em termos de estudo, remonta a primeira metade do século XVIII quando Cantillon (2002) associa a atividade empresarial às incertezas, enfatizadas em várias oportunidades em sua obra. Considera-se uma das principais tônicas no que tange ao empreendedorismo: a evidência de que o mundo dos negócios é caracterizado pelas incertezas e pelos riscos.

No início do século XIX, Say (1983) vislumbrou o potencial de demanda como um efeito multiplicador quando afirma que a criação de um produto desencadeia potencialmente a busca por outros produtos. O aproveitamento de oportunidades, caracterizado no potencial de mercado, é uma das características que o empreendedor deve estar sempre atento.

Avançando no tempo para a terceira década do século XX, Schumpeter (1961) afirma que, ao abrir novos mercados e organizar a produção, por meio da destruição do antigo e da criação do novo, ao que chamou de "destruição criadora", consiste a essência para o entendimento do ambiente em que a empresa atua. O empreendedor deve ter a capacidade de identificar o momento em que seu produto ou seu serviço entram no ciclo de vida de declínio para aproveitar a oportunidade e inovar.

Como decorrência lógica do empreendedorismo, é necessário incluir o agente principal deste contexto, ou seja, o empreendedor, que na visão de Hisrich e Peters (2004) é o sujeito que toma a iniciativa, organiza mecanismos sociais e econômicos com o propósito de apresentar algum bem decorrente dos recursos utilizados e assume os riscos.

Birley e Muzyka (2001) complementam que a capacidade empreendedora tem por foco a exploração de oportunidades, independentemente dos recursos materiais disponíveis. Essa capacidade tem relação mais forte com algumas dimensões críticas, como orientação estratégica, comprometimento com a oportunidade e com os recursos, uso adequado dos recursos, estrutura administrativa e filosofia de recompensas.

Vale ressaltar que, dependendo da situação, afirma Degen (2009) o empreendedor assume distintos papéis, incluindo empresário, executivo ou até empregado. Esta assertiva encontra respaldo quase unânime entre os estudiosos do empreendedorismo, desmantelando a ideia que é feita em algumas circunstâncias, em que se confunde o empreendedor única e exclusivamente com o proprietário de um empreendimento.

Foi por essa razão que Pinchot III (1989) disseminou o termo *intrapreneur*, caracterizando aquele, por meio de ação inovadora, realiza internamente mudanças nos bens oferecidos.

No Brasil, o empreendedor corporativo encontrou ressonância em Dornelas (2003) e Bom Ângelo (2003), instigando o profissional a adotar uma postura diferenciada, por meio da busca de oferta de produtos e serviços inovadores.

Neste sentindo, a comunidade acadêmica tem uma crescente preocupação com a disseminação do conceito e das práticas de empreendedorismo, principalmente evidenciando as suas diversas manifestações.

Empreendedorismo na universidade

Apesar de tratar-se de um tema relativamente novo e, como a grande maioria do que é novo, despertar um sentimento dúbio, antagônico, de um lado, a atração e a curiosidade e, de outro, o medo do desconhecido, observa-se que, quase que invariavelmente, as ações ficam mais num plano teórico do que na aplicação prática do estímulo ao empreendedorismo aos alunos.

Estas evidências tem ressonância no entendimento de Dolabela (2003) ao afirmar que o aumento da capacidade empreendedora não deve restringir-se ao combate ao desemprego, mas está diretamente relacionada aos novos padrões das relações sociais e políticas do mundo dos negócios.

Os estudos de Rocha e Freitas (2014) apontam para a necessidade de adoção de abordar as distintas perspectivas na formação acadêmica valorizando os traços empreendedores por meio de modelos pedagógicos adequados.

Neste sentido, Dolabela (2003) complementa que os insumos materiais são necessários, mas não são suficientes para a liberação do espírito empreendedor, uma vez que é preciso investir no capital humano e social como forma de capacitação para o empreendedorismo.

Planos de negócios

A geração de ideias e a identificação de oportunidades são partes integrantes e fundamentais no processo empreendedor. Entretanto, para que não se tornem apenas mais um conjunto de boas intenções, devem-se organizar todos os elementos necessários à concretização de um empreendimento. Para isso, Dornelas (2001) sugere que a elaboração de um plano de negócios não seja apenas um conjunto de números caracterizados pelo entusiasmo, que não sejam condizentes com a realidade. Acrescenta ainda, que o conteúdo deve ser aplicável, com identidade e sintonia com o negócio.

O plano de negócios, para Hashimoto e Borges (2014) oferece uma visão integrada do empreendimento, um documento que congrega informações confiáveis sobre o futuro negócio, cujo propósito é identificar seu potencial e mensurar sua viabilidade.

Entretanto, Dornelas *et al* (2008) atentam para o dinamismo de um plano de negócios, os quais alertam para que seja verificado se aquilo que incialmente foi caracterizado como oportunidade, é efetivamente oportunidade.

É possível que, quanto mais revestido de inovação for uma plano de negócios, há uma tendência de que o mesmo venha a lograr sucesso em sua implementação.

Inovação

Ainda existe muita confusão, tanto nas empresas quanto no meio acadêmico, do verdadeiro significado de inovação. Entretanto, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que não é possível pensar em inovação sem que esteja atrelada ao conhecimento. Acrescentam que este conhecimento pode ser manifestado de distintas formas, quer seja pela experiência adquirida, quer seja pela busca de novas tecnologias, visando atender a uma necessidade.

A relação entre empreendedorismo e inovação é muito forte, cria até certa relação de dependência e, como afirma Drucker (2003), o espírito empreendedor tem como instrumento específico, a inovação. Complementa ainda que, a capacidade de criação de riqueza decorre da inovação, uma vez que é um termo econômico e social, superando o aspecto técnico.

Sarkar (2008) salienta que o propósito da inovação consiste em explorar ideias que aproveitem a oportunidade do mercado para a inserção de novas tecnologias, processos, produtos, serviços ou melhores práticas. O espírito empreendedor não pode abrir mão da inovação, sob pena de se apresentar ao mercado como mais um, sem um diferencial competitivo que permita desfrutar de alguma vantagem comparativa.

A inovação tem uma relação muito forte com a ação. Pode-se afirmar inclusive, que esta é uma de suas principais características, e Bessant e Tidd (2009) apresentam que a essência da inovação consiste no estabelecimento de relações, na visualização de oportunidades e de obter algum tipo de resultado. Em suma, percebe-se que a inovação exerce uma forte influência sobre o espírito empreendedor, e em grande medida, o diferencial entre o sucesso e o fracasso de empreendimentos.

É notório que os resultados obtidos a partir da formação de parcerias e alianças estratégicas produz efeitos multiplicadores satisfatórios para todos os agentes envolvidos. Neste sentido, Nunes *et al* (2011) afirmam que a hélice tríplice é o agente dinâmico da inovação, engajando, numa relação complexa, as instituições compreendidas por universidades, empresas e governos em todas as suas esferas. Complementam os autores que estas relações se estreitam por decorrência de mudanças em cada uma dessas hélices e das influências que umas exercem sobre as outras.

Educação a distância

A educação a distância ainda padece de alguns preconceitos, mesmo no meio acadêmico, uma vez que existem certas resistências a esse método de disseminação do conhecimento. O propósito da educação a distância, para Faria e Salvadori (2010) visa a aproximação de professor e aluno, mesmo que fisicamente distantes, utilizando-se de multimeios tecnológicos como ferramentas didáticas.

Numa sociedade que não apenas deseja, mas acima de tudo, necessita de novos recursos tecnológicos que facilitem suas vidas, o conceito de distância vem se modificando de forma célere, assim como as relações referentes ao tempo e ao espaço, segundo Belloni (2002). Neste sentido, continua a autora, o fenômeno da educação à distância deve ser entendido como elemento central do processo de inovação na educação, integrando os avanços tecnológicos de comunicação e informação aos processos educacionais.

Procedimentos Metodológicos

Quanto aos meios, para Vergara (2009), esta pesquisa se caracteriza como documental, uma vez que os dados e as informações foram obtidos nas matrizes curriculares dos cursos da Unidade Acadêmica de Humanidades, Ciências e Educação (UNA HCE) disponíveis no portal da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Enquadra-se ainda como estudo de caso, visto que analisa detalha as matrizes curriculares de uma unidade acadêmica da UNESC.

Ainda segundo Vergara (2009) quanto aos meios utilizados esta pesquisa classifica-se como aplicada por ter como principal motivação, propor a implementação de uma nova disciplina nos cursos de graduação da UNA HCE da UNESC.

Do ponto de vista da abordagem, esta pesquisa é classificada como mista, pois para Freire (2013), procura entender o contexto com a percepção dos participantes, integrando com a análise quantitativa oferecida pelos números obtidos a partir da quantificação de alunos por curso.

Foram pesquisadas as matrizes curriculares dos cursos de graduação da Unidade Acadêmica de Humanidades, Ciências e Educação (UNA HCE) da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

Experiência de Pesquisa

Análise das matrizes curriculares

Por meio da análise das matrizes curriculares dos cursos de graduação da Unidade Acadêmica de Humanidades, Ciências e Educação (UNA HCE) da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), foi possível verificar o potencial de oferta da disciplina Empreendedorismo e Planos de Negócios nos diversos cursos. Esta constatação permitiu vislumbrar o potencial de transformação do projeto em disciplina, obrigatória ou optativa, estendendo-a posteriormente, a todas as unidades acadêmicas da UNESC, no sentido de contribuir para a inserção dos egressos da instituição no mercado de trabalho, seja como empreendedores de seu próprio negócio, seja na condição de profissional qualificado para identificar novas oportunidades para a empresa na qual trabalha.

A UNESC classifica os cursos distribuídos por quatro unidades acadêmicas (UNA), as quais agrupam os cursos de graduação de acordo com suas afinidades.

Inicialmente foram enumerados os cursos ativos distribuídos por unidades acadêmicas.

Tabela 1 – Distribuição de cursos por unidade acadêmica

UNIDADE ACADÊMICA	CURSOS ATIVOS	PARTICIPAÇÃO
CIÊNCIAS, ENGENHARIA E TECNOLOGIA	12	18,75%
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	19	29,69%
HUMANIDADES, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO	21	32,81%
CIÊNCIAS DA SAÚDE	12	18,75%
TOTAL	64	100%

Fonte: Dados da pesquisa

O propósito da Tabela 1 é destacar a participação relativa de cada unidade acadêmica, em termos de quantidade de cursos, no total da UNESC. Vale observar que a UNA HCE é a que tem maior participação relativa em número de cursos oferecidos pela UNESC.

Em seguida, foram distribuídas as vagas oferecidas totais por unidade acadêmica.

Tabela 2 – Vagas ofertadas por unidade acadêmica

UNIDADE ACADÊMICA	VAGAS	PARTICIPAÇÃO
CIÊNCIAS, ENGENHARIA E TECNOLOGIA	4.552	30,65%
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	5.736	38,62%
HUMANIDADES, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO	2.212	14,89%
CIÊNCIAS DA SAÚDE	4.296	15,84%
TOTAL	16.796	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Esta informação tem como objetivo detectar a participação relativa do número de vagas oferecidas pela UNA HCE. Destaca-se que, apesar de ser a unidade acadêmica com o maior número de cursos, é a que oferece o menor número de vagas.

O passo seguinte foi distribuir o número de alunos efetivamente matriculados por unidade acadêmica.

Tabela 3 – Matrículas por unidade acadêmica

UNIDADE ACADÊMICA	ALUNOS	PARTICIPAÇÃO
CIÊNCIAS, ENGENHARIA E TECNOLOGIA	2.560	26,41%
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	3.727	38,45%
HUMANIDADES, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO	1.053	10,86%
CIÊNCIAS DA SAÚDE	2.353	24,28%
TOTAL	9.693	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 3 evidencia situação similar ao que foi detectado na Tabela 2, ou seja, uma relação inversamente proporcional entre o número de cursos ofertados e a quantidade de alunos matriculados.

A diferença entre o número de vagas oferecidas e o número de acadêmicos matriculados dá o número de vagas ociosas por unidade acadêmica, que é demonstrada na Tabela 4.

Tabela 4 – Ociosidade por unidade acadêmica

UNIDADE ACADÊMICA	VAGAS NÃO PREENCHIDAS	PARTICIPAÇÃO
CIÊNCIAS, ENGENHARIA E TECNOLOGIA	1.992	28,04%
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	2.009	28,28%
HUMANIDADES, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO	1.159	16,32%
CIÊNCIAS DA SAÚDE	1.943	27,35%
TOTAL	7.103	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 4 quantifica a ociosidade relativa por unidade acadêmica que apresenta a UNA HCE com a menor participação.

Neste sentido, foi instigante identificar a taxa de ocupação das unidades acadêmicas, relacionando a quantidade de matrículas efetivadas e o número de vagas disponíveis.

Tabela 5 – Taxa de ocupação por unidade acadêmica

UNIDADE ACADÊMICA	VAGAS	MATRÍCULAS	TAXA DE OCUPAÇÃO
CIÊNCIAS, ENGENHARIA E TECNOLOGIA	4.552	2.560	56,24%
CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	5.736	3.727	64,98%
HUMANIDADES, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO	2.212	1.053	47,60%
CIÊNCIAS DA SAÚDE	4.296	2.353	54,77%
TOTAL	16.796	9.693	57,71%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 5 demonstra que, assim como ocorre nas Tabelas 2 e 3, que dizem respeito ao número de vagas e de matrículas, respectivamente, igual situação acontece com a taxa de ocupação por unidade acadêmica, a UNA HCE é a que tem a menor taxa.

O momento seguinte foi dedicado especificamente à unidade acadêmica foco do trabalho, a UNA HCE. Assim, foram enumeradas a quantidade de vagas oferecidas e o número efetivo de matrículas, e calculada a taxa de ocupação por curso da unidade acadêmica.

Tabela 6 – Número de vagas, de matrículas e taxa de ocupação por curso da UNA HCE

CURSOS	VAGAS	MATRÍCULAS	OCUPAÇÃO
Artes Visuais - Bacharelado (Noturno)	240	82	34,17%
Artes Visuais - Licenciatura (Noturno)	240	127	52,92%
Ciências Biológicas - Bacharelado (Matutino)	200	64	32,00%
Ciências Biológicas - Bacharelado (Noturno)	60	51	85,00%
Ciências Biológicas - Bacharelado (Vesp.)	60	4	6,67%
Ciências Biológicas - Licenciatura (Noturno)	240	78	32,50%
Educação Física - Bacharelado (Matutino)	378	205	54,23%
Educação Física - Licenciatura (Noturno)	432	263	60,88%
Geografia - Licenciatura e Bacharelado (Not.)	120	26	21,67%
Geografia - Licenciatura (Vespertino)	50	8	16,00%
História - Licenciatura (Vespertino)	120	32	26,67%
História - Licenciatura e Bacharelado (Not.)	120	68	56,67%
Letras - Hab. Português e Inglês (Vespertino)	216	72	33,33%
Letras - Hab. Língua Portuguesa (Vespertino)	36	32	88,89%
Letras - Hab. Português e Espanhol (Noturno)	20	1	5,00%
Matemática - Licenciatura Plena (Noturno)	120	37	30,83%
Matemática - Licenciatura Plena (Vespertino)	120	29	24,17%
Pedagogia - Licenciatura (Noturno)	240	167	69,58%
Pedagogia - Licenciatura (Vespertino)	240	112	46,67%

Sociologia - Licenciatura (Noturno)		1	
TOTAL	2.212	1.053	47,60%

Fonte: Dados da pesquisa

Destaca-se que, do total dos 21 cursos oferecidos pela UNA HCE, mais da metade deles está abaixo da média da unidade acadêmica.

Por fim, analisando as matrizes curriculares dos cursos da UNA HCE, foi identificado que, dos 21 cursos, apenas 1 deles oferece disciplina com foco em empreendedorismo.

Tabela 7 – Oferta da disciplina por curso da UNA HCE

CURSOS	SIM	NÃO
Artes Visuais - Bacharelado (Noturno)		X
Artes Visuais - Licenciatura (Noturno)		X
Ciências Biológicas - Bacharelado (Matutino)		X
Ciências Biológicas - Bacharelado (Noturno)		X
Ciências Biológicas - Bacharelado (Vespertino)		X
Ciências Biológicas - Licenciatura (Noturno)		X
Ciências Biológicas - Licenciatura (Vespertino)		X
Educação Física - Bacharelado (Matutino)	X	
Educação Física - Licenciatura (Noturno)		X
Geografia - Licenciatura e Bacharelado (Noturno)		X
Geografia - Licenciatura (Vespertino)		X
História - Licenciatura (Vespertino)		X
História - Licenciatura e Bacharelado (Noturno)		X
Letras - Hab. Português e Inglês (Vespertino)		X
Letras - Hab. Língua Portuguesa (Vespertino)		X
Letras - Hab. Português e Espanhol (Noturno)		X
Matemática - Licenciatura Plena (Noturno)		X
Matemática - Licenciatura Plena (Vespertino)		X
Pedagogia - Licenciatura (Noturno)		X
Pedagogia - Licenciatura (Vespertino)		X
Sociologia - Licenciatura (Noturno)		X
TOTAL	1	20

Fonte: Dados da pesquisa

De todos os vinte e um (21) cursos da Unidade Acadêmica de Ciências, Humanidades e Educação, somente o curso de Educação Física – Bacharelado do período matutino oferece a disciplina Empreendedorismo.

Quantificando esta situação, isto significa que, do universo de 2.012 potenciais acadêmicos, representado pelo número de vagas oferecidas pela unidade acadêmica, e uma amostra de 1.053 acadêmicos, representados pelo número de matrículas realizadas, pouco mais de 17% das vagas e menos de 20% das matrículas desta unidade acadêmica tem acesso à disciplina correlata ao empreendedorismo.

Assim, fica evidente que a oferta da disciplina com foco em empreendedorismo tem espaço nas matrizes curriculares da unidade acadêmica em estudo e poderá contribuir para que o egresso tenha maiores chances de inserção no mercado, seja como empreendedor corporativo, seja como empreendedor solo.

Caracterização da disciplina

O projeto da disciplina Empreendedorismo e Planos de Negócios na modalidade a distância foi inicialmente submetido ao Setor de Educação a Distância da UNESC em agosto de 2013 e aprovado pela coordenação do SEaD sem ressalvas no mesmo mês.

Para ser validada como disciplina obrigatória ou optativa, dependendo das diretrizes do curso, optou-se por oferecê-la com carga horária compatível a quatro créditos, ou seja, 72 horas-aula por semestre.

A organização da disciplina Empreendedorismo e Planos de Negócios na modalidade a distância tem carga horária de 72 horas-aula e é dividida em seis unidades, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – Conteúdo programático da disciplina

UNIDADE 1 – INTRODUÇÃO AO EMRPEENDEDORISMO
1.1 – Conceito de empreendedor e de empreendedorismo
1.2 – Histórico do empreendedorismo
1.3 – Características do empreendedor
UNIDADE II – EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO
2.1 – Empreendedor corporativo
2.2 – Comportamento empreendedor nas organizações
UNIDADE III – IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES
3.1 – Identificação de oportunidades de negócios
3.2 – Fontes de ideias
UNIDADE IV – PLANOS DE NEGÓCIOS – ELEMENTOS E ESTRUTURA
4.1 – Elementos componentes do plano de negócios
4.2 – Estrutura do plano de negócios
UNIDADE V – CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS
5.1 – Conceito do negócio
5.2 – Intenção estratégica
5.3 – Análise das variáveis internas e externas
5.4 – Análise do mercado
5.5 – Projeções financeiras
5.6 – Análise econômico-financeira
UNIDADE VI – FORMALIZAÇÃO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS
6.1 – Aspectos legais
6.2 – Órgãos reguladores
6.3 – Agentes de fomento

Considerações Finais

Nos dias atuais cada vez mais o acesso ao mercado de trabalho é mais exigente. A formação acadêmica em um curso de graduação tem sido cada vez menos um diferencial competitivo, tanto pela proliferação das possibilidades de obtenção desta, quanto pela pequena variação observada nas matrizes curriculares de cursos similares.

Por outro lado, o mesmo mercado de trabalho também tem se tornado muito restritivo pelo descompasso da oferta de vagas em relação aos pretendentes a ingressar neste mercado. Parte da solução passa pela geração de novos empreendimentos que exigem algumas habilidades desses empreendedores, haja vista que podem aumentar ainda mais as duras estatísticas que mostram a mortalidade precoce de empresas.

A proposta deste trabalho visa ofertar a disciplina de empreendedorismo que capacite os alunos dos cursos de graduação da UNA HCE tanto na condição de empreendedores corporativos quanto na condição de empreendedores de negócios próprios.

Entretanto, por tratar-se de uma proposta que pode provocar algumas alterações culturais nos diversos cursos, é necessário que haja muita cautela na abordagem da mesma, uma vez que pode comprometer todo o propósito deste estudo. Neste sentido, deve se ter o cuidado de fazer uma experiência inicial apenas em uma unidade acadêmica da UNESC, disseminando, posteriormente, por todas as demais.

Assim, sugere-se que estudos similares sejam realizados em relação às demais unidades acadêmicas que comportam os cursos de graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense, no sentido de ofertar oportunidades similares a todos os futuros egressos, sem distinção da área que escolheram para graduar-se.

Referências bibliográficas

BELONI, Maria Luíza. Ensaio sobre educação a distância no Brasil. Revista Educação e Sociedade, ano XXIII, nº 78, abril/2002.

BESSANT, John; TIDD, Joe. Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. Dominando os desafios do empreendedor. São Paulo: Makron Books, 2001.

CANTILLON, Richard. Ensaio sobre a natureza do comércio em geral. Curitiba: Segesta, 2002.

DEGEN, Ronald Jean. O Empreendedor – Empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando. Pedagogia empreendedora. São Paulo: Cultura, 2003.

DORNELAS, José Carlos de Assis. Empreendedorismo – Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos de Assis. Empreendedorismo corporativo – Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis, TIMMONS, Jeffry A.; ZACHARAKIS, Andrew; SPINELLI, Stephen. Planos de negócios que dão certo – Um guia para pequenas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. Inovação e espírito empreendedor – Prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FARIA, Adriano Antônio; SALVADORI, Ângela. A educação a distância e seu movimento histórico no Brasil. Revista das Faculdades Santa Cruz, v.8 n.1, janeiro/juno-2010.

FREIRE, Patrícia de Sá. Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas – Manual para elaboração de projetos e artigos científicos. Curitiba: CRV, 2013.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NUNES, Benilton Medeiros; CAMBOIM, Vânia Santos da Cunha; QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira; QUEIROZ, Jamerson Viegas; HEKIS, Hélio Roberto. Interação Universidade-Empresa-Governo: Um estudo de caso em uma IES do Rio Grande do Norte. Anais VIII Simpósio de Gestão e Tecnologia. 2011

PINCHOT III, Gifford. Intrapreneuring – Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se empreendedor. São Paulo: HARBRA, 2009.

ROCHA, Estevão Lima de Carvalho; FREITAS, Ana Augusta Ferreira. Avaliação do ensino do Empreendedorismo entre estudantes universitários por meio do Perfil Empreendedor. RAC, Rio de Janeiro, v.18, n.14, art 5 jul/ago-2014

SARKAR, Soumodip. O empreendedor inovador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SAY, Jean-Baptiste. Tratado de economia política. São Paulo: Abril Cultural,1983.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da Inovação. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2009.

EMPREENDEDORISMO FEMININO: CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS NA GESTÃO DAS MPE'S

Michele Maria Silva Franco Poli

Mestranda em Administração. Professora. FACCAMP.

Campo Limpo Paulista, Brasil. michellysfranco@hotmail.com

Resumo

Este artigo aborda as características empreendedoras das mulheres na gestão das micro e pequenas empresas. O empreendedorismo feminino vem crescendo principalmente no setor de serviços, onde as mulheres assumem cada vez mais o papel de empreendedora revelando que a multiplicidade de papéis desempenhados no ambiente familiar e profissional são desafios que estão sendo vencidos com garra, coragem e determinação. As experiências bem sucedidas de empresas criadas por mulheres e um número crescente de novos empreendimentos geridos por estas, diversos estudos são realizados, sobre características empreendedoras. Este estudo tem como objetivo analisar se as características empreendedoras femininas cooperação, intuição e sensibilidade, são encontradas nas proprietárias-dirigentes das MPE'S do setor de serviços de Campo Limpo Paulista. Confirmou-se que as entrevistadas possuem essas características verificando que empreendimentos geridos por mulheres têm sobrevivido significante e o estilo gerencial delas contribuiu para este sucesso.

Palavras-chave: Empreendedorismo feminino. Gestão. Características empreendedoras femininas.

Abstract

This article discusses the entrepreneurial characteristics of women in the management of micro and small enterprises. Female entrepreneurship is growing mainly in the service sector, where women are increasingly taking on the role of entrepreneurial revealing that the multiplicity of the performed work and family roles are environmental challenges that are being overcome with determination, courage and determination. Those created by women and an increasing number of new projects managed by them, successful experiences of companies are conducted several studies on entrepreneurial characteristics. This study aims to examine whether the female entrepreneurial characteristics cooperation, intuition and sensitivity, are found in the owner-managers of SME'S of the Clean Field service sector. It was confirmed that the respondents possess these characteristics verifying that enterprises managed by women have survived significant and the management style of them contributed to this success.

Key words: Female entrepreneurship. Management. Women's entrepreneurial characteristics.

Introdução

Na sociedade contemporânea vem sendo percebido um movimento de mudança cada vez mais intenso com a participação das mulheres no mercado de trabalho, revelando uma tendência de equilíbrio no espaço de homens e mulheres no ambiente empresarial e isso não é diferente no universo da micro e pequena empresa.

A participação das mulheres vem crescendo também na área de empreendedorismo o que aponta um futuro em que ambos os gêneros atuem neste contexto em situação de equilíbrio.

De acordo com dados do Sebrae (2008), as mulheres representam 44% da PEA e 36% dos novos empreendimentos criados no Brasil. Entre outras causas, o avanço nos números é resultado do aumento da

participação feminina no setor de serviços, que recentemente aumentaram sua relevância no PIB brasileiro. O resultado dessa maior inserção das mulheres no mundo dos negócios é uma melhora na saúde financeira de muitas empresas e do desempenho da economia no País como consequência.

As mulheres reconhecem no empreendimento a opção de vida mais promissora, no que diz respeito à busca por crescimento profissional e realização pessoal. Os estudos dedicados à questão da mulher no mundo do trabalho e a leitura de periódicos e publicações especializadas contribuem para que se perceba a importância do gênero feminino na construção da dinâmica empreendedora do futuro nas micro e pequenas empresas, (Grzybovski; Boscarim; Migott, 2002; Lim; Smith; Bottomley, 2003).

Ao tentarem inserirem-se neste mercado várias questões tornam-se cotidianas na vida das mulheres. Barreiras como igualdade salarial, promoção para altos cargos, flexibilidade e autonomia, começam a levar um grande número de mulheres a optarem por novas formas de conciliar suas necessidades, (Munhoz, 2000).

Assim, vários pesquisadores têm se interessado em discutir o papel das mulheres pelo crescimento do empreendedorismo feminino nos pequenos negócios e também, pela representação e força de trabalho feminina nas empresas de médio e grande porte e seu avanço na liderança dos negócios, (Grzybovski; Boscarim; Migott, 2002; Lim; Smith; Bottomley, 2003).

Desse modo, a importância desse estudo é contribuir com a exploração do tema que, apesar de sua relevância, ainda é iniciante na academia. Por conseguinte, o objetivo geral deste estudo, consiste em analisar as características empreendedoras das proprietárias-dirigentes das micro e pequenas empresas de Campo Limpo Paulista.

Sugere-se através desta articulação um questionamento acerca do seguinte fenômeno: As características empreendedoras femininas cooperação, intuição e sensibilidade, são encontradas nas proprietárias-dirigentes das micro e pequenas empresas do setor de serviços de Campo Limpo Paulista?

O método de trabalho baseou-se em uma abordagem exploratório-descritiva e estudos multicasos, e a análise dos dados. Este estudo está dividido em cinco seções; a primeira compreende esta introdução; a segunda apresenta a fundamentação teórica; a terceira é dedicada à apresentação da metodologia de pesquisa; a quarta apresenta os resultados das pesquisas realizadas e sua análise e a quinta seção apresenta as considerações finais.

Fundamentação Teórica

Empreendedorismo feminino

Empreendedorismo é um tema que vem sendo amplamente abordado juntamente às comunidades acadêmicas e empresariais nos últimos tempos. Segundo Schumpeter (1947), é o papel da inovação no processo empreendedor que resultam na criação de novos métodos de produção, novos produtos e novos mercados:

> *o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos materiais e tecnologias. (Schumpeter, 1947, p. 158)*

Os conceitos existentes de empreendedorismo não fazem distinção de gênero, visto que as características empreendedoras podem ser encontradas tanto em homens quanto em mulheres. O empreendedorismo feminino é crescente; e vem crescendo também os estudos científicos nessa área (Gomes; Santana; Araújo, 2009; Silveira & Gouveia, 2008). Porém, segundo Cassol; Silveira; Hoelgebaum (2007), ainda são iniciantes os estudos acerca da profundidade do empreendedorismo feminino. Um dos fatores que contribuiu significativamente para o aumento da importância que vem sendo dada aos estudos na área do empreendedorismo feminino está relacionado com o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, (Cassol, 2006; Marasea & Andrade, 2006).

Nesta última década, o aumento do número de mulheres empreendedoras foi também favorecido pela estabilidade das condições econômicas no Brasil. O Relatório Mundial da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) realizada no ano de 2011, mostrou que elas já representam 49% do total de empreendedoras no país, uma evolução de 11 pontos percentuais em comparação ao ano de 2001, quando somavam 38%. As estatísticas internacionais também dão destaque a esse aspecto. Dos 54 países participantes da pesquisa GEM, apenas quatro possuem um percentual de empreendedoras superior aos 49% encontrados no Brasil. A mesma pesquisa mostra que esse público investe em negócios tradicionalmente relacionados ao mundo feminino, como vestuário, serviços coletivos sociais e pessoais, educação, comércio varejista de produtos farmacêuticos, de beleza, perfumaria e cosméticos, bem como fornecimento de comida preparada.

As mulheres empreendedoras possuem alguns perfis específicos para empreender: (1) faixa etária entre 35-50 anos; (2) a maioria são casadas e com filhos; (3) possuem um nível de escolaridade alto; (4) geralmente atuam em pequenos negócios; (5) iniciam as empresas com baixo capital social; e (6) possuem experiências anteriores nos setores que desejam atuar, (Takahashi & Graeff, 2004). De fato, pesquisas recentes sobre o papel da mulher no mercado de trabalho mostram que a identidade feminina está voltada tanto para a atividade profissional como para a família, (Tonelli & Andreassi, 2013).

As mulheres avançaram no que se refere à conquista de espaço no mercado de trabalho, crescendo em diversos setores e, hoje em dia, conciliando as atividades profissionais com papéis familiares:

> *Em 1940, quase metade (48%) da população ativa feminina era focada no setor primário da economia, basicamente na agricultura. Em 1990, mais de dois terços (74%) da população economicamente ativa feminina era concentrada no setor terciário, ou seja, em serviços, principalmente em alguns setores da economia, como atividades comunitárias, áreas voltadas à educação, serviços de saúde e principalmente serviços domésticos. Hoje, versatilidade é a qualidade que resume a condição atual da vida feminina. (RAPOSO; ASTONI, 2007, p. 36-37).*

Segundo Machado *et al.* (2003) as mulheres empreendem mais por necessidade do que por oportunidade; isso ocorre por diversos motivos: realização pessoal, frustração no emprego atual, mudança na situação pessoal, a exemplo de morte ou separação do cônjuge, ou ainda pela necessidade de buscar alternativas para suprir o sustento da família ou se auto sustentarem.

Muitos motivos podem explicar esse aumento da participação feminina no nível de ocupação: o crescimento do setor de serviços, cujo perfil é majoritariamente feminino, maior flexibilização do mercado de trabalho, permitindo a compatibilização entre o trabalho doméstico e o remunerado, a redução dos postos de trabalho na indústria, e o aumento da ocupação por conta própria e da informalidade em geral, (Takahashi & Graeff, 2004). Por outro lado, são apontados limitantes à atuação feminina nesse mercado de trabalho:

> *Apesar de a escolaridade das mulheres ser comparativamente mais elevada do que a dos homens, as condições de trabalho e remuneração tendem a ser inferiores e ainda, podem ser consideradas limitadas as oportunidades de inserção das mulheres em posições mais qualificadas, estando estas mais restritas a alguns setores do mercado (LAGES, 2008, p. 3).*

Os estudos apontam ainda que muitas mulheres iniciam o empreendimento sem ter uma visão clara do negócio, e muitas, o fazem apenas para exercitar algum hobby, por não ter uma profissão definida e, por incentivo familiar que vêem no empreendedorismo uma alternativa, (Machado *et al.*, 2003). O empreendimento parece ser uma estratégia de vida e não meramente uma ocupação ou meio de ganhar dinheiro, (Hisrich & Peters, 2004).

Apesar deste aumento significativo, a inserção da mulher no mercado de trabalho não foi um processo fácil e simples. As mulheres enfrentaram e enfrentam várias barreiras no mundo do trabalho. Salários menores, deficiência nas políticas sociais, dificuldades na progressão de carreira, dupla jornada, falta de voz nos espaços de decisão e poder, são alguns das dificuldades. Essas e outras barreiras encontradas pela maioria das mulheres tornam-se as razões para optarem por deixar seus atuais empregos e se lançarem por conta própria como empresárias, na expectativa de alcançar êxito por meio de seu estilo, (Munhoz, 2000).

O fato real é que as mulheres estão marcando sua presença no mundo do trabalho, inclusive do trabalho por conta própria, apesar das dificuldades e barreiras impostas. No entanto, independente da natureza do empreendimento, o que se observa é que as mulheres estão à frente dos homens na abertura de

empresas, principalmente em um setor que vem atraindo o crescimento da economia como a prestação de serviços, sobressaindo-se de forma inovadora, (Hisrich & Peters, 2004).

Empreender é uma tarefa tanto para homens quanto para mulheres, independente de sua classe social ou profissão. Basta que a pessoa deseje, use da sua criatividade, inove, motive e assuma riscos. Segundo Dogen (1989, p. 11) [...] "O empreendedor, por definição, tem de assumir riscos, e o seu sucesso está na sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles [...]".

Gestão feminina

As diferenças nos valores e princípios morais cultuados por homens e mulheres muitas vezes levam estas a preferirem um formato organizacional diferente do tradicional, de estrutura burocrática e rigidez hierárquica, o que permite caracterizar o modelo feminino de gestão como aquele que mais valoriza os indivíduos como seres humanos (Robins e Coulter, 1998). As pessoas são tratadas como portadoras de valores e necessidades individuais; os horários de trabalho são mais flexíveis; o aprimoramento educacional é incentivado.

Embora ainda se note desigualdade entre o gênero feminino e o masculino, a mulher vem conquistando seu espaço de forma eficaz, (Amorim e Batista, 2012).

A sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres tem atingido um tempo além dos padrões encontrados como tempos médios de sobrevivência de micro e pequenos negócios. Em razão dessas experiências bem sucedidas, diversos estudos têm apontado características empreendedoras femininas como: encorajar a participação dos outros, partilhar o poder e a informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros para o trabalho (Oliveira; Souza Neto, 2010; Gomes, 2004). Esses estudos mostram também divergências nas características, perfil e estilo de gerenciar de homens e mulheres. Para Souza; Melo & Oliveira (2010), novas conclusões relativas a gênero ainda podem ser construídas com o objetivo de contribuir para os modelos de gestão dos empreendimentos e para o entendimento desta prática dentro do contexto social, econômico e político.

Desta forma as mulheres tem passado a representar expressiva importância no mundo corporativo, e contribuindo para uma gestão que venha a corresponder as expectativas do mercado, (Clegg; Hardy & Nord, 2004).

Quando a mulher parte de algo que lhe é comum e fácil, sua possibilidade de acerto aumenta. Existe um ditado popular que diz "faça o que você gosta, para nunca mais ter que trabalhar". Assim empreender em setores que nos sejam agradáveis e conhecidos é melhor. Quando a atividade escolhida é um *hobbie*, a chance de acerto se potencializa, proporcionando uma maior oportunidade de sucesso, Segundo Dogen (1989, p. 28) "[...] São raros os hobbies que não representam oportunidades. É sem dúvida, a forma mais agradável de desenvolver um negócio próprio".

As mulheres são capazes de executar várias atividades ao mesmo tempo e lidar com várias responsabilidades (lar, marido, filhos, trabalho). Segundo Villas Boas (2010, p.51) "Existem importantes diferenças entre os estilos de empreender masculino e feminino. Elas têm uma ótima capacidade de persuasão e se preocupam com clientes e fornecedores, o que contribui para o progresso da empresa", o que se torna um diferencial em relação aos homens e de acordo com (Grzybovski; Boscarim; Migott, 2002; Lim; Smith; Bottomley, 2003): A mulher consegue construir um sentimento de comunidade, por meio do qual os membros da organização se unem, e aprendem a acreditar e a cuidar uns dos outros. As informações são compartilhadas e todos os que serão afetados por uma decisão têm a oportunidade de participar da tomada desta decisão. (Grzybovski; Boscarim; Migott, 2002; Lim; Smith; Bottomley, 2003). Essa capacidade dá às mulheres um ponto positivo rumo ao sucesso do empreendimento. Elas demonstram esse estilo peculiar de administrar, utilizando diferentes formas para conquista da sintonia entre a vida pessoal e a profissional.

As diferenças do estilo feminino de gestão, em relação ao masculino [...] envolvem características como a intuição, a sensibilidade, a criatividade, o detalhismo, a flexibilidade, a disciplina, o maior senso de justiça, a organização, a paciência, a garra e a percepção mais acurada em relação às pessoas e aos negócios. (Betiol,

2000 apud Capelle *et al.,* p.9.). Algumas características são específicas das mulheres, como veremos a seguir.

Características das mulheres empreendedoras

O papel desempenhado pelas mulheres à frente das micro e pequenas empresas, nas últimas décadas, vem despertando o interesse da academia em compreender o crescimento do empreendedorismo feminino, pois é notável o quanto a participação feminina nos pequenos negócios tem proporcionado contribuições nas esferas econômica e social, levando-os a discutir quais as razões e fatores que influenciam as mulheres a gerenciarem os seus negócios de forma diferenciada dos empreendedores masculinos, (Oliveira; Souza Neto, 2010; Gomes, 2004). Para alguns autores, existem características semelhantes entre homens e mulheres, embora as mulheres revelem possuir características específicas como sensibilidade, versatilidade, flexibilidade, intuição, cooperação, atenção aos detalhes, deixar-se levar pela intuição, (Sina, 2005). Conforme Hisrich & Peters:

> *O crescimento significativo no número de mulheres trabalhando fora criou um novo campo de pesquisa interessado em verificar se mulheres trabalhadoras, administradoras e empreendedoras são diferentes dos seus colegas do sexo masculino. Está claro que empreendedores e empreendedoras têm muito em comum. Porém, apesar de algumas características de histórico e de personalidade serem muito semelhantes, há diferenças notáveis entre os sexos em termos de motivação, ponto de partida e habilidades para negócios levadas para o empreendimento (Hisrich & Peters, 2004, p. 90).*

Segundo Machado *et al.* (2003) a mulher empreendedora combina características masculinas (iniciativa, coragem, determinação) com características femininas (cooperação, intuição, sensibilidade) . Isso ocorre porque as mulheres, de modo geral, tem uma tendência para lidar com a multiplicidade de papéis desempenhados no ambiente familiar e profissional, além da habilidade para encontrar soluções criativas para as situações imprevistas, mesmo com a sobrecarga de atividade em família, (Stolcke, 1980). Assim, a atenção voltada para o papel da mulher, sobretudo de mulheres empreendedoras em função das conquistas de espaços no mercado de trabalho tem chamado atenção, não apenas pelas condições de trabalho a que se submetem, pela já conhecida dupla jornada de trabalho, que inclui inúmeras responsabilidades assumidas no âmbito familiar, mas, sobretudo, pelo desempenho e resultados alcançados, (Nassif, Andreassi, Tonelli & Fleury, 2011).

A importância das mulheres como empreendedoras para a sociedade gira em torno da sua contribuição econômica, pois gera emprego para si e para outros, na importância de seu comportamento em administrar a dupla jornada como exemplo social e ainda o aumento da autonomia feminina, antigamente julgado improvável e desnecessário, (Amorim & Batista, 2012).

De forma geral, essas características permitem que as mulheres adotem um estilo peculiar próprio, o que se torna um diferencial em relação aos homens, (Hisrich & Peters, 2004).

Metodologia utilizada

Para realização deste estudo optou-se pela abordagem exploratório-descritiva, a qual, de acordo com Selltiz *et al*. (1974, p. 60), além de ter "como objetivo a formulação de um problema para investigação mais exata ou para a criação de hipóteses", pode ter outras funções, tais como "aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno [...]; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas".

Como estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de multicasos e análise dos dados, em três empresas do setor de serviços. Esse tipo de estratégia de pesquisa contribui com o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, buscando oferecer um conjunto de critérios para a discussão teórica e para a descrição do papel da mulher empreendedora nas pequenas empresas, (Yin, 2005).

Foram utilizados os procedimentos técnicos bibliográficos e campo. Bibliográfico porque tem seu suporte teórico baseado nos materiais publicados em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas sobre o assunto. Para sua concretização foi necessário um respaldo teórico para a abordagem desses diferentes conceitos. A pesquisa é também de campo, sendo realizadas entrevistas não estruturadas com as proprietárias-dirigentes das micro e pequenas empresas de Campo Limpo Paulista, buscando elementos para explicar os conceitos, (Selltiz *et al*. 1974).

Principais resultados da pesquisa

Neste item, apresentam-se, primeiramente, as empresas que representam os casos estudados e, em seguida, os resultados da pesquisa das características empreendedoras das proprietárias-dirigentes das micro e pequenas empresas de Campo Limpo Paulista. Foram escolhidas três segmentos do setor de serviços diferentes, as entrevistas foram feitas nas próprias empresas, com duração de mais ou menos uma hora cada entrevista.

Apresentação dos casos estudados

Empresa: Confecção de Roupas

A empresa se localiza na cidade de Campo Limpo Paulista atua na prestação de serviços têxteis voltados à costura em geral. A empreendedora tem 53 anos de idade, casada e mãe de cinco filhos, segundo grau completo. Iniciou sua atividade pela necessidade de buscar alternativas para suprir o sustento da família, porém já tinha experiência nesse ramo, como funcionária de uma confecção. A empresa tem quinze anos de existência e atua na facção de roupas de adultos em geral, e conta com 04 funcionárias. Para crescimento e expansão dos negócios a empreendedora pensa na ampliação dos serviços com corte e modelagens.

Empresa: Salão de Beleza

A segunda empresa atua na prestação de serviços do ramo de beleza e se localiza na cidade de Campo Limpo Paulista. Nessa empresa, a empreendedora (38 anos de idade, casada e mãe de três filhos, ensino superior incompleto) iniciou sua atividade por causa da realização pessoal, sempre gostou desse ramo e tinha um sonho de abrir um salão. A empresa tem sete anos de existência e atua na prestação de serviços do ramo de beleza, contando com 01 empregada. Sua principal atuação é na área de cabelereiros: corte, tintura, reflexos, relaxamentos, colorações e hidratações e manicure e pedicure. Pensando sempre em oferecer serviços de qualidade para seus clientes a proprietária busca sempre cursos de aperfeiçoamentos e novas tendências do ramo da beleza.

Empresa: Escola de Idiomas

Atuando na prestação de serviços educacionais, a terceira empresa localizada na cidade de Campo Limpo Paulista, onde a empreendedora tem 51 anos de idade, casada e mãe de dois filhos, ensino superior completo iniciou sua atividade por expansão do negócio, já que atuava na informalidade. Com formação superior em Letras, sempre ensinou idiomas, assim decidiu abrir uma escola de idiomas. A empresa tem nove anos de existência e atua na prestação de serviços educacionais de línguas, contando com 01 empregada.

Discussão e análise dos resultados

Na primeira empresa, a maior dificuldade encontrada pela proprietária é a falta de mão de obra qualificada, o que segundo ela desmotiva. No que tange a multiplicidade de papéis a proprietária diz que como todos os filhos são adultos, todos eles auxiliam nos serviços domésticos e às vezes até mesmo na confecção. A empreendedora adota um estilo de gestão liberal e participativo na maioria das situações, onde está presente a flexibilidade. Dentre suas características empreendedoras femininas observadas, destacam-se cooperação, intuição e sensibilidade.

Já na segunda empresa a maior dificuldade encontrada pela proprietária é a falta de capital de giro. No que tange a multiplicidade de papéis a proprietária diz que alguns dias da semana trabalha somente meio período para poder conciliar os serviços domésticos. A empreendedora adota um estilo de gestão liberal na maioria das situações. Foram observadas as características empreendedoras femininas intuição e sensibilidade.

As maiores dificuldades encontradas pela proprietária da terceira empresa são alta carga tributária e burocracia. Ela tem uma empregada em casa que auxilia nos serviços domésticos. A empreendedora adota um estilo de gestão participativo. Sobre suas características empreendedoras femininas, destacam-se cooperação e intuição.

Nesse sentido, a relação entre a dinâmica familiar e o empreendedorismo feminino se mostra muito instigante. Ao se desenvolverem, com a conquista de novos postos de trabalho e mais capital, as mulheres tendem a investir os recursos econômicos adicionais nas pessoas de seu entorno, seja na educação dos filhos ou familiares, ou na criação de empregos em sua comunidade. Investir nesse segmento tem efeito multiplicador, além de contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade mais próspera, (Tonelli & Andreassi, 2013).

Conclusões

O objetivo deste estudo foi analisar se as características empreendedoras femininas cooperação, intuição e sensibilidade, são encontradas nas proprietárias-dirigentes das micro e pequenas empresas do setor de serviços de Campo Limpo Paulista, e de que forma elas influenciam na gestão.

Durante a pesquisa realizada ficou evidente que os obstáculos são inúmeros e aparentemente insolúveis. No entanto, todas as empreendedoras entrevistadas mostraram uma marca em comum: determinação para perseguir objetivos, alcançar metas e superar dificuldades, mas é inegável que a vida particular das empreendedoras foi afetada de modo diferenciado.

Os resultados obtidos na pesquisa confirmaram a existência de características empreendedoras femininas específicas, como intuição, sensibilidade, a flexibilidade no que diz respeito ao relacionamento com os funcionários, através da compreensão e a cooperação, o que proporciona às empreendedoras adotarem um estilo de gestão diferenciado do sexo oposto.

No entanto, foi possível perceber durante a análise dos resultados que as empreendedoras adotam um estilo de gestão liberal e participativo, no que se refere aos processos decisórios, principalmente por se tratar de micro e pequenas empresas e deter um pequeno número de funcionários. Assim, as decisões são tomadas individualmente.

Também ficou patente o nível de profissionalização alcançado por estas pessoas, ainda que ao custo de anos de prática da conhecida dinâmica erro acerto. Essas empreendedoras apresentaram alto nível de conhecimento de seu negócio e, principalmente, disposição para crescer profissionalmente, ainda que existam inúmeras limitações, próprias do contexto brasileiro.

Muitos estudos têm sido feitos sobre empreendedorismo feminino, devido ao avanço das mulheres em vários setores, principalmente, no setor de serviços, no entanto, por ser o empreendedorismo um campo bastante vasto, outros estudos poderão surgir em outras áreas que contribuirão para um maior aprofundamento do papel da mulher como empreendedora e gestora.

Nesse sentido, sugere-se uma análise da gestão feminina em áreas ainda pouco exploradas, com enfoque no empreendedorismo rural e em organizações do terceiro setor.

Referências

AMORIM, R. O.; BATISTA, L. E. Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento. Núcleo de Pesquisa da Finan, v.3, n. 3, 2012.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: Encontro da associação nacional de pós-graduação em administração, Atibaia. Anais. Atibaia: ENANPAD, 2000 apud CAPELLE, M. C. A.; et al A Gerência Feminina em Perspectiva.

CASSOL, N. K. A produção Científica na Área de Empreendedorismo Feminino: Análise dos Estudos Indexados na Base de Dados do Institute for Scientific Information (ISI). Blumenau, 2006.

CASSOL, N. K. SILVEIRA, A.; HOELEBAUM, M. Empreendedorismo Feminino: Análise da Produção Científica da Base de Dados do Institute for Scientific Information (ISI), 1997 – 2006. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 22 a 26 set. 2007.

DOGEN, Ronald Jean. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-hill, 1989.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. Handbook de estudos organizacionais: ***ação* e *análise organizacionais***. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004.

GEM – Empreendedorismo no Brasil – Relatório Global 2005, publicado pelo IBQPPR/SEBRAE Nacional.

GEM – Empreendedorismo no Brasil – Relatório Global 2012, publicado pelo IBQPPR/ SEBRAE Nacional.

GOMES, A. F. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de vitória da Conquista, Bahia. Revista Alcance – UNIVALI – v. 11, n.2 p. 207 – 226, maio/ago, 2004.

GOMES, A. F. SANTANA, W. G. P.; ARÁUJO, U. P. Empreendedorismo Feminino: o estado da arte. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 19 a 23 set, 2009.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIM, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 185-207, maio/ago, 2002.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael, P. Empreendedorismo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LAGES, Sônia Regina Corrêa. Desafios do empreendedorismo feminino: uma reflexão sobre as dificuldades das mulheres pobres na condução de projetos geradores de renda. Revista Estação Científica, 2005.

LIM, S.; SMITH, K.; BOTTOMLEY, C. Successful graduate female entrepreneurs: the Scottish experience. Paper. In: annual conference of small enterprise association of Australia and new Zealand, 16., 2003.

MACHADO, H. P.; DE BARROS, G. V., PALHANO, D. Y. M., Conhecendo a empreendedora norte paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. Anais do III EGEPE, Brasília, Novembro/2003.

MARASEA, D. C. C.; ANDRADE, P. Mulheres empreendedoras: análise de caso de uma cooperativa feminina. XIII SIMPEP. Bauru, SP, 6 a 8 Nov, 2006.

MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: Encontro Nacional de Empreendedorismo. Maringá, 2000.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; TONELLI, M. J., FLEURY, M. T. L. Mulheres Empreendedoras: Uma Discussão sobre suas Competências. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho/EnGPR. João Pessoa, PB, ***20*** a 22 Nov, 2011.

OLIVEIRA, P. G.; SOUZA NETO, B. Empreendedorismo e Gestão Feminina: Uma análise do Estilo Gerencial de Mulheres Empreendedoras no Município de São João Del-Rei, Minas Gerais. VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Florianópolis, SC, 23 a 25 maio, 2010.

RAPOSO, Kariny C. de Souza; ASTONI, Sílvia A. Ferreira. A mulher em dois tempos: a

construção do discurso feminino nas revistas dos anos 50 e na atualidade. Cadernos

Camilliani. Revista do Centro Universitário São Camilo, ES, v. 8, n. 2, p. 36-37, 2007.

ROBINS, S. P.; COULTER, M. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1998.

SCHUMPETER, Joseph A. The creative response in economic history. Journal of Economic History, p. 149-159, nov, 1947.

SEBRAE. Relatório dos 10 Anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas São Paulo (Estado). Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas / SEBRAE-SP. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

SELLTIZ, C. *et al*. Métodos de pesquisa nas relações sociais. Tradução de Dante Moreira Leite. 3. ed. São Paulo: Ed. da USP, 1974. 674 p.

SILVEIRA, A.; GOUVÊA, A. B. T. de. Empreendedorismo feminino: mulheres gerentes de empresas. FACES R. Adm. Belo Horizonte, v.7, p. 124-138, jul/set, 2008.

SINA, A. Mulher e Trabalho: O desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SOUZA, R. M. B. C. de; MELO, M. C. de O. L. OLIVEIRA, M. C. de S. M. de. Empreendedorismo na perspectiva das relações de gênero: perfil, características, desafios e satisfação de empreendedores de empresas de base tecnológica de Belo Horizonte, 2010.

STOLCKE, V. Mulheres e Trabalho In Estudos CEBRAP, São Paulo, Cebrap/Vozes, n. 26, pp. 81-117, 1980.

TAKAHASHI, A. R. W.; GRAEFF, J. F. Gestão Feminina e Planejamento Estratégico em MPE's: Uma Análise Preliminar do Perfil no setor educacional de Curitiba. VII SEMEAD, 2004.

TONELLI, M. J.; ANDREASSI, T. Mulheres Empreendedoras. GV-executivo. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: FGV-EAESP, v. 12, n. 1, p. 50-53, jan/jun, 2013.

VILLAS BOAS, Andréa. Valor Feminino: desperte a riqueza que há em você – São Paulo: Ed. Do autor, 2010.

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

EMPREENDEDORISMO, COMUNICAÇÃO E LINGUAGEM: NOVAS CONTRIBUIÇÕES COMUNICACIONAIS NO CAMPO EMPRESARIAL E GERENCIAL

Prof. Dr. José Maurício Conrado da Silva

Docente da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil; zemauricio@gmail.com

Prof. Dr. Roberto Gondo Macedo

Docente da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil; r.gondomacedo@gmail.com

Prof. Ms. Vanessa Aparecida Molina

Docente da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil; 1109981@mackenzie.br

Resumo

O campo comunicacional segue cada vez mais colaborativo e integrado com o contexto corporativo estratégico e gerencial. Profissionais de comunicação transitam nas organizações de modo interdisciplinar e transmitem novas visões que são positivas para as redes de trabalho. O propósito do artigo é explanar acerca das potencialidades e perspectivas da linguagem e comunicação como valor agregado no perfil profissional, potencializando atitudes habilidades e competências inerentes para um empreendedor de sucesso, independente do seu segmento produtivo: seja na área de serviços ou no varejo e manufatura. Metodologicamente, a pesquisa se amparou em um arcabouço teórico da comunicação e gestão, apresentando características dos mesmos, com foco na aplicabilidade e contexto empreendedor, em uma visão como colaborador ou como pequeno e médio empresário. É intento da proposta demonstrar a importância da convergência de áreas do conhecimento em detrimento de uma gestão do conhecimento eficaz nas organizações.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Comunicação; Linguagem; Estratégia Empresarial.

INTRODUÇÃO

O perfil da área de comunicação tem se adaptado e evoluído para acompanhar e contribuir na nova ordem empresarial mundial, com características mais integradoras e dinâmicas, exposta mais explicitamente nos últimos cinco anos, tendo como divisor de águas a crise econômica global de 2008, exigindo novas formas empresarias de gestão, liderança e empreendedorismo.

As vertentes da comunicação contemporânea transcendem do papel mais operacional que se estabeleceu até meados da década passada, para contribuir de forma altamente intrínseca e estratégica em macro decisões empresariais, criando mecanismos e ambientes integrados, com visão alinhada em um prisma de 360 graus.

Considerando esses pressupostos, manter um olhar mais atencioso para a comunicação e linguagem, aplicadas nos novos ditames tecnológicos e empresariais é necessário para ampliar condições de diferencial competitivo nos mais diferenciados mercados.

Baseado nesse cenário, o fator empreendedor é altamente salutar e fundamental, devendo ser um dos eixos balizadores de integração das áreas do conhecimento, propiciando desenvolvimento e perfil inovador para os mais diversos profissionais do universo empresarial. Isto posto, é principal objetivo do artigo descrever as principais características da comunicação e linguagem atual, bem como suas contribuições para o eixo gerencial das ciências sociais aplicadas.

Utilizando metodologia exploratória e de análise de ambientes, a pesquisa busca contemplar e expor atividades comunicacionais que corroboram e facilitam a tomada de decisões estratégicas nas organizações, por ações como: uso correto das tecnologias e redes sociais, comunicação integrada, linguagem e mercado; pesquisas mercadológicas, culturais e operacionais, também uma compreensão de uso dos meios de comunicação emergentes, fundamentais para o alinhamento de ambientes empresariais de médio prazo.

O fator interdisciplinar sempre obteve papel de debate na formação de metodologias de ensino nos mais diferentes níveis de educação, todavia, sua aplicabilidade se tornou necessária com o aumento dos recursos tecnológicos e informacionais, acentuados nas últimas duas décadas. Desafios antes expostos somente como possibilidades, se tornaram reais e avassaladores caso não compreendidos e utilizados de modo equilibrado, visando funcionalidade e eficácia.

A lógica da convergência tecnológica e de canais de comunicação é assunto de pauta presente na maior parte das organizações modernas e nesse sentido, a comunicação é agente interlocutor fundamental para a excelência e compreensão dessa prática, que transita pelos públicos e privados.

Nesse ponto, a visão empreendedora desenvolvida no corpo discente desde sua formação intermediária e de graduação permite fortalecimento de olhares mais críticos, analíticos e dinâmicos, capazes de responder com soluções práticas e concretas na velocidade da informação e da sociedade do conhecimento.

A responsabilidade em formar essa visão para empreender não pode ser direcionada somente para uma área em especial mas sim um trabalho coletivo e de conscientização planetária e de rede, tendo como pilar o pensamento construtivista, amparados na interação social e econômica, para melhoria dos resultados empresariais, mas principalmente o ganho de qualidade de vida para o indivíduo e no ambiente societal.

ASPECTOS INTRODUTÓRIOS DA COMUNICAÇÃO NO EMPREENDEDORISMO

Apesar de ser uma temática trabalhada nos cursos de administração já a alguns anos, o assunto empreendedorismo ganha a cada ano que passa, mais notoriedade e seriedade em outras áreas do conhecimento. O ambiente acadêmico observa com maior atenção os pontos positivos que o estímulo empreendedor pode corroborar para o discente na sua carreira profissional.

Envolto em uma integração de elementos e interdisciplinaridade, o espírito empreendedor não pode ser considerado apenas como algo pragmático e factual, mas sim atitudinal e interpretativo. Um dos fatores de maior influência para o empreendedorismo exitoso é a atitude em planejar e a coragem e ousadia para implantar.

Nesse ponto que a formação técnica aliada com a comportamental faz diferença, unindo características profissionais com cidadãs, que permite ser um fator colaborativo para a melhoria social e econômica de uma região e país. De acordo com Kotler; Lane (2006, p.96) países que desenvolvem o espírito empreendedor nos seus cidadãos conseguem maior crescimento econômico, porque existirão mais empresas de pequeno porte preparadas para o crescimento.

O estímulo empreendedor pode vir de fatores ligados com a carga histórica e familiar do indivíduo, tanto pelo estimulo de êxito familiar na égide empreendedora, como pela adversidade social e econômica, que de certo modo propicia estímulos de força e determinação para o empreendedor, que possui como objetivo principal a melhoria da sua qualidade de vida.

Santos (2005, p.148) pondera que a globalização não pode ser interpretada como um fenômeno de integração apenas das estruturas macro organizacionais, mas sim na integração em todas as escalas da sociedade e empresariais, que permite maior dinamismo e flexibilidade para o desenvolvimento econômico de uma região e país.

A área de comunicação possui nas características de seus profissionais, fatores que contribuem na estruturação de um senso empreendedor, principalmente em uma equipe interdisciplinar, com gestores de ordem da administração, que apresentam um olhar empreendedor mais factual e analítico. Essa união de

experiências torna os projetos e trabalhos com maior qualidade e múltiplos olhares, que apesar de serem distintos, são complementares e garantem maior eficácia na execução de tarefas.

A comunicação contempla estudos e comportamentos que são relevantes nos sentidos de compreensão e potencialização dos recursos midiáticos modernos, que são intrinsecamente convergentes e onde a estratégia de escolha na formação de campanhas e planejamento se torna mais complexa e desafiadora.

As atividades de Comunicação Integrada, Pesquisa de mercado e análise de linguagem, são exemplos de elementos que devem ser considerados na formação de uma visão profissional em 360º, com capacidade de compreensão do ambiente e intervenções efetivas, rentáveis e produtivas.

COMUNICAÇÃO E SUA APLICAÇÃO NO AMBIENTE ESTRATÉGICO E CORPORATIVO

Dentro do novo contexto, pode-se dizer que o perfil da área de comunicação tem se adaptado e evoluído para acompanhar e contribuir na nova ordem empresarial mundial, com características mais integradoras e dinâmicas, exposta mais explicitamente nos últimos cinco anos, tendo como divisor de águas a crise econômica global de 2008, exigindo novas formas empresariais de gestão, liderança e empreendedorismo.

Ao dinamizar, integrar e coordenar suas ações, as organizações evitam sobreposição desnecessária de informações, criando sinergia eficiente entre as ferramentas de Comunicação.

Desta forma, a Comunicação Integrada representa hoje uma resposta a um ambiente em constante mudança de clientes, tecnologia e mídia e é um processo de desenvolvimento e implantação de vários programas de comunicação persuasiva junto a todos os públicos de interesse da empresa: consumidores; clientes, revendedores e distribuidores; funcionários e suas famílias; fornecedores; instituições de classe e sindicatos; comunidade local; além da imprensa especializada e da imprensa geral.

Essa capacidade de promover uma visão mais ampla e interacionista nos mais diversos pontos da organização, é o que eleva a comunicação como um elemento chave na estrutura empresarial moderna. Para Vasconcelos (2009, p.21) “a comunicação é um dos itens do composto organizacional e auxiliam nas decisões estratégicas, viabilizando a conquista de resultados”.

Assim, tem por objetivo influenciar ou afetar diretamente o comportamento das audiências, considerando todas as possibilidades de contato com uma marca ou empresa, produto ou serviço e que possam ser utilizadas para o envio de mensagens e fazendo uso de todas as formas de comunicação que sejam relevantes para criação de relacionamentos entre a marca e os consumidores, para a construção/formação do *brand equity* (CRESCITELLI E SHIMP, 2012).

Em um cenário de alta competividade nos mais diversos segmentos organizacionais, conquistar mais possibilidade de crescimento é mais do que um plano exitoso em um departamento isolado, mas sim uma condução de procedimento, normatizações e estratégias, que de modo convergente e assertivo, permita um olhar sustentável no que tange ampliação de mercado e identificação de novos nichos.

Uma marca é construída de modo gradativo e com muito empenho e recursos investidos ao longo dos anos. O uso das mídias para o sincronismo construtivo de uma marca, sob a lógica de identificação e potencialização de *brand*, são mais desafiadores a cada ano que passa, exigindo alta performance e inteligência competitiva de negócios.

Chaves (2011, p.22) relata a importância de uma construção organizacional de modo concomitante com uma marca que tenha possibilidades de se estabelecer iconicamente, garantindo êxito nas ações empresariais, porém também na relação com a sociedade em que está estabelecida.

Isto posto, mesmo em um mundo “líquido” (BAUMAN, 2003) como o atual, é válido ressaltar que a Comunicação Integrada deve continuar a ser planejada, sobretudo com a preocupação em:

Identificar a situação atual da organização: saber qual a imagem trabalhada, percebida e desejada da empresa. Esse ponto é uma grande diferencial para se delimitar organizações que agem de modo analítico e não somente na lógica arriscada e não factualmente válida da tentativa e erro por ocasião das percepções.

Levantar informações sobre o segmento de atuação da organização e um dos pontos importantes, todavia sempre expõe armadilhas na qualidade informacional, que profissionais devem identificar e corrigir possíveis erros interpretativos. Segundo Castells (1999, p.423) o grande fluxo informacional normalmente conduz uma interpretação para caminhos arriscados se não forem plenamente analisados e depurados.

A análise de dados permite construir um cenário para a elaboração do planejamento de comunicação, identificando dessa maneira públicos envolvidos nos serviços realizados pela organização: imprensa, mídias sociais, consumidores, investidores, associações e órgãos de classe, comunidade e públicos especializados.

Definição dos objetivos e metas para alcançar a reputação e o retorno idealizado pelo cliente é um dos pontos mais discutidos quando se trata da temática prospecção e fidelização de clientes. A comunicação contribui para esse processo de modo incisivo, principalmente porque aliada com métricas humanísticas e estatísticas de coleta de informações, é possível produzir diagnósticos mais precisos e com maior garantia de resultados.

Adoção de estratégias e táticas para atingir reputação proposta pelos objetivos e retorno está diretamente aliada com o critério de flexibilidade e adaptabilidade. Nesse ponto, existe uma grande integração dos princípios comunicacionais com pensamentos inerentes do empreendedorismo, visto necessidade de adequação e flexibilização de alternativas, tomando decisões de modo sustentável e eficaz.

A definição de recursos em um projeto comunicacional também é de extrema pertinência. Para o profissional da área de ciências sociais aplicadas, a capacidade de lidar os princípios financeiros nem sempre é de representativo interesse, o que dificulta o trabalho e desenvolvimento de princípios do empreendedorismo.

Em um contexto envolvendo a administração com a comunicação, sempre balizados pelos princípios empreendedores e comunicação integrada é necessário capacidade de compreensão dos pontos de interdisciplinaridade, que serão corroborativas para algumas finalidades, como: capacidade para identificar a situação atual da empresa; se possam levantar informações sobre o segmento de atuação da empresa; se possa analisar os dados e construir um cenário para a elaboração do plano; se possam identificar os públicos envolvidos e finalmente, para que se possa fazer uma avaliação dos resultados obtidos em cada ação realizada, torna-se necessária a realização de Pesquisas Mercadológicas.

A Pesquisa de Marketing no universo da comunicação é uma ferramenta avançada integrada com os pilares de Gestão, tanto no Brasil quanto no Mundo. É ela quem pode ajudar os gestores de Marketing e de Comunicação nas suas tomadas de decisões, subsidiando-os com as informações necessárias para minimizar os riscos de escolherem caminhos errados na condução dos negócios.

Podemos dizer que a Pesquisa Mercadológica é uma ferramenta avançada de gestão extremamente importante nos dias atuais, mas sua realização e uso vão depender de uma real necessidade do gestor; mesmo porque fazer Pesquisa de Marketing implica, geralmente, em abordar (e possivelmente "incomodar") pessoas; uso de estrutura da empresa, gasto de tempo e custos financeiros muitas vezes elevados.

Geralmente as Pesquisas Mercadológicas mais utilizadas e realizadas atualmente são aquelas relacionadas às tomadas de decisão dos gestores de Marketing e Comunicação. Como eles gerenciam o Composto Mercadológico da empresa (os chamados "4 P´s": Produto, Preço, Praça e Promoção), podemos afirmar que as pesquisas são realizadas geralmente para ajudar o gestor a tomar decisões para os "4 P´s".

Mais especificamente no campo da Comunicação Integrada, colaborando com o processo de Planejamento, observamos nos dias de hoje a grande utilização e realização de pesquisas referentes às decisões de Mídia (pesquisas de Mídia que subsidiam todos os planos de mídia das agências); decisões de Promoção de Vendas (ajudando os gestores a definir o operacional de promoções para os públicos externo e interno) e decisões de Propaganda, com pesquisas sendo realizadas antes da campanha ser criada (Pesquisas de Apoio Criativo), durante a criação da campanha (Pesquisas de Pré-Teste de Campanha) e depois da sua veiculação, os chamados estudos de controle de resultados *(Day After Recall; Recall e Tracking Studies)*. (AAKER, KUMAR E DAY, 2001).

Além dessas pesquisas, ainda dentro do campo da Comunicação, há a utilização tradicional e contemporânea das chamadas Pesquisas de Satisfação, que auxiliam o gestor nas tomadas de decisão do composto mercadológico como um todo, já que avaliam a opinião do consumidor/cliente do produto/serviço com relação aos "4 P´s" dos mesmos. É uma pesquisa básica e que deve ser realizada periodicamente pelas organizações a fim de monitoramento.

Assim, com uma atitude mais dinâmica, integradora e investigativa, as vertentes da Comunicação contemporânea transcendem do papel mais operacional que se estabeleceu até meados da década passada, para contribuir de forma altamente intrínseca e estratégica em macro decisões empresariais, criando mecanismos e ambientes integrados, com visão alinhada em um prisma de 360 graus.

Portanto, abandonando-se o modelo de que só "a Propaganda é a alma do negócio", atualmente pode-se contar com várias ferramentas de Comunicação de uso tradicional; complementares e "inovadoras", conforme Crescitelli & Shimp, (2012, p.38):

- Tradicionais: Propaganda; Publicidade/Relações Públicas; Patrocínio;
- Complementares: *Product Placement;* Ações cooperadas com o *Trade*; Comunicação Digital; Eventos; Merchandising; Folhetos/Catálogos e Marketing de Relacionamento;
- *Inovadoras: Advertainment; Buzzmarketing;* Marketing "Viral"

Diante desse prisma e suas várias opções de ferramentas, cabe às organizações, quando necessitarem estabelecer seu "Mix de Comunicação Integrada", se atentarem para o tipo de mercado em que atuam; como se dá a estratégia *push* (pressão) X estratégia *pull* (atração); qual o estágio de disposição do comprador; qual o estágio do ciclo de vida do seu produto; qual a classificação da empresa no mercado; qual a resposta esperada da Comunicação e qual a verba alocada para ela. É importante pensar como traduzir a ideia da marca através da utilização das ferramentas.

LINGUAGEM NO CONTEXTO SOCIAL

Compreender o contexto social atual é observar com parcimônia o intenso movimento convergente das mídias sociais, amparadas pelo simulacro tecnológico que desenvolve um empoderamento do tempo e dos hábitos dos indivíduos, com maior grau de intensidade no cenário urbano.

Deste argumento surge uma questão que acompanha o homem há muito tempo: o que é o "real"? Somente aquilo que vemos, tocamos? O que seria um corpo real? Um corpo "puro", isolado de engrenagens inorgânicas, artificiais?

O adjetivo virtual empregado aos usos da Internet se relaciona à preocupação com a "existência verdadeira" dos objetos que vivem no ciberespaço. Mas virtual não significa inexistência.

> *"No senso comum, virtual é simplesmente falta de existência. O real em si, como se sabe, é inexistente: o que há mesmo são efeitos de objetividade, a que costumamos chamar de 'realidade'. Cabe sempre à consciência humana, na verdade, determinar o grau de realidade das coisas, inclusive de algo inicialmente qualificado como virtual" (Sodré, 2002, p.123)*

Em acordo com tal afirmação, o pensamento de Levy (1996, p.84) sugere que este virtual exista como ponte para outros níveis de realidade. O atual seria apenas um destes níveis. Assim, o virtual é aquilo que ainda não foi atualizado:

> *"(...) já o virtual não se opõe ao real, mas sim ao atual. Contrariamente ao possível, estático e já constituído o virtual é como o complexo problemático de forças que acompanham uma situação, um acontecimento, um objeto qualquer ou uma entidade qualquer, e que chama um processo de resolução: a atualização" (op.cit:16)*

Esses pontos foram levantados para explicitar a importância da linguagem na sociedade e no comportamento humano, mas também convergente com o convívio de inúmeras interações tecnológicas, que cria um ambiente social e corporativo desafiador para qualquer gestor contemporâneo, que atualmente necessita de múltiplas áreas e formações para conseguir lidar com os desafios do cotidiano,

dentre eles a capacidade empreendedora, seja para sua própria empresa ou como um colaborar gestor em uma organização de maior porte.

O conceito virtual existe à medida que se realiza como os inúmeros efeitos que possibilita na construção permanente do fluxo da realidade. E aquilo que é possível é muito mais rico do que aquilo que já está determinado.

Desta forma, acaso é uma palavra chave para compreender o sentido de virtual, assim como é fundamental para a sobrevivência da comunicação. O acesso de um endereço qualquer da Internet cria devires: vivemos ao acaso na riqueza das infinitas possibilidades de cruzamento de links[18]e a atualização das páginas sujeitas ao fluxo. Nossa navegação faz valer o adjetivo "virtual" como um vir-a-ser indeterminado que não se opõe ao real.

Mas o senso comum parece apostar numa separação radical: virtual como substância inorgânica, intangível versus real como matéria orgânica, palpável. Esta formulação parece familiar ao dualismo cartesiano e sua separação entre corpo e alma. René Descartes (1596-1650) formulou a ideia de que a Res cogitans (a alma) está separada da Res extensa (a matéria): (...) "Para Descartes, o você real não é seu corpo material, mas sim uma substância pensante e não-espacial, uma unidade individual da coisa-mente, totalmente distinta de seu corpo material " Churchland (2004, p.27).

A persistência de inúmeras variações deste dualismo, encontradas, por exemplo, na questão real versus virtual demonstra que parece haver a insistência de um "sujeito cartesiano que continua incomodando" como ironiza o filósofo Zizek (2000), ao conceituar que este dualismo insiste por que significa a estabilidade dentro da instabilidade a que estamos sujeitos.

A questão das divisões dualistas é tão forte que a ciência clássica, contaminada por este tipo de pensamento, estabeleceu de tal forma as dicotomias que não temos palavras para designar as não dicotomias. A lógica da ordem/desordem, um conceito fundamental para entendermos a comunicação e seu trânsito de imagens não possui uma palavra que consiga designar estas duas coisas ao mesmo tempo.

Compreender o comportamento do indivíduo nos dias atuais não é uma capacidade somente figurativa, mas sim um dos pilares profissionais relevantes para que um profissional consiga gerenciar com qualidade e lidar com pessoas de modo adequado com a velocidade das informações e interação das múltiplas redes sociais presentes no cenário digital.

Ainda em um período de criação de perspectivas do poder da tecnologia, Negroponte (1996, p.38) descrevia a evolução tecnológica como um modo natural de seleção profissional e social, por isso que necessitava ser compreendida de modo mais gradativo e sustentável. Obviamente esse critério de evolução sustentável do uso tecnológico pelas pessoas não foi realizado, mas sim um oposto estímulo e ode da interconexão, principalmente na última década.

Em um prisma empreendedor, o desenvolvimento e mobilidade tecnológica contribui para o fortalecimento de projeto e de crescimento de empresas que não teriam condições mercadológicas de existir no antigo quadro não tão interativo como observado nos dias atuais.

As tecnologias contemporâneas têm contribuído à discussão sobre imagem e suas misturas. Basbaum (2002, p.138) aponta que o conceito de sinestesia se trata da "*reunião de múltiplas sensações" (Op.cit:19).* Argumenta também que a cultura digital contemporânea parece estar enfatizando o aspecto sinestésico da comunicação e sua exploração através das linguagens eletrônicas (2005). Desta forma, a noção de sinestesia, em oposição à anestesia, enfatiza que a percepção é um processo ativo de entrelaçamento entre os sentidos e as linguagens.

De modo sucinto, é possível concluir que para o profissional moderno, a compreensão e uso correto da linguagem no ambiente de trabalho é situação *sine qua non* para o crescimento pessoal e corporativo da equipe de trabalho, bem como o nível de produtividade e crescimento.

Atualmente, muitos programas de pós-graduação na área de comunicação, psicologia e gestão abordam o assunto como modo de alinhar o conhecimento do profissional, normalmente com um lastro de

experiência no mercado de trabalho, com os princípios comportamentais, direcionados para o empreendedorismo, gestão de pessoas e liderança.

Todavia vale salientar que um dos momentos oportunos de conseguir trabalhar esses conceitos é na formação de graduação do indivíduo, onde suas experiências são limitadas, porém sua capacidade de experimentar situações e ações também estão em um momento de formação e inovador, com maior capacidade de atitude nos pensamentos, articulações e atividades de operação e monitoramento.

Os recursos da tecnologia da informação devem ser utilizados de modo estratégico e de modo construtivista e agregador. O princípio da competitividade hostil e aniquiladora não é tido como características positivas no ambiente atual, visto que a capacidade de moderação é muito mais adequada e bem vista do que afrontamentos desnecessários.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Com o desafio de desenvolver um texto potencializando a área de comunicação com o ambiente corporativo gerencial, o intento é de propiciar para futuros leitores e gestores empreendedores ambiências necessárias para o melhor desenvolvimento e alinhamento de seus projetos, nos diferentes tipos e estruturas organizacionais existentes.

Apesar do artigo apresentar premissas descritivas e não resultado de pesquisas aplicadas, com resultado estatístico amparado em amostras e inferências, é apresentado pontos que devem ser considerados pela área de administração quando busca compreender a real necessidade da comunicação, no desafiador ambiente de modernidade, mobilidade e interação tecnológica

O conceito apresentado de Comunicação Integrada de Marketing no ambiente de negócios e empreendedorismo é altamente salutar, visto dificuldade apresentada pelas organizações de conseguir envolver e prospectar novos clientes. Outro ponto pertinente é a importância da fidelização no processo de relacionamento empresarial, e nesse ponto que a capacidade e habilidade empreendedora é ponto crucial na formação de um profissional exitoso, com alta capacidade de planejamento e sucesso.

As possibilidades de atividades sob o prisma da Comunicação integrada 360º merece destaque para futuras pesquisas dessa ordem, já que o grau de convergência midiática atual é alto e desafiador. Os trabalhos de uma visão 360º vão além da abordagem de estímulo para consumo, pois atualmente a preocupação com o ambiente interno é tão relevante e crucial para a organização do que as campanhas publicitárias e de marketing.

O senso de empreendedorismo deve ser levado como um ponto crucial para o sucesso das organizações. Essa lógica se torna decorrente da preparação dos profissionais pelas Universidades, mas também em formação constante e contínua nas organizações, estimulando características empreendedoras que podem ser desenvolvidas nas organizações e fora dela.

O ensino da temática empreendedorismo em todas as áreas do conhecimento, indubitavelmente pode trazer inúmeros benefícios sociais e estratégicos não somente no olhar individual do crescimento do discente, mas em larga escala, melhoria nos serviços e qualidade da produtividade, pois o nível de formação e capacitação é representativo e com condições de desenvolver projetos de maneira sustentável economicamente, socialmente e adequada tecnologicamente.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, David, KUMAR, William e DAY, George (2001). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.

BASBAUM, Sérgio (2002). Sinestesia, arte e tecnologia: fundamentos da cromossonia.Ed. Annablume: São Paulo.

_____. (2005). *Sinestesia e percepção digital. Disponível em* <http://www.musicossonia.com.br/aulas/sinestesia_e_percepcao_digital.pdf>. Acesso em 12.jun.2014.

BAUMAN, ZYDMUNT (2003). *Modernidade Líquida*. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar.

CASTELLS, Manuel (1999). *Sociedade em Rede.* São Paulo: Paz e Terra.

CHAVES, Norberto. (2011). *La marca-país en América Latina*. Icrj inclusiones: Buenos Aires.

CHURCHLAND, Paul (2004). *Matéria e consciência*. Uma introdução contemporânea à filosofia da mente. Ed. UNESP São Paulo.

CRESCITELLI, Edson. SHIMP, Terence (2012). *Comunicação de Marketing.* Integrando Propaganda, Promoção e outras formas de divulgação. São Paulo: Cengage.

DAMASIO, António (2000). *O Mistério da consciência*. Companhia das letras. São Paulo.

KOTLER, Philip & LANE, Kevin. (2006). Administração de Marketing. São Paulo: Atlas.

LEVY, Pierre (1999). *Cibercultura.* São Paulo: Campus.

NEGROPONTE, Nicolas (1996). *Vida Digital*. São Paulo: Campus.

SANTOS, Boa Ventura de Souza. (2005) *A Globalização e as Ciências Sociais*. São Paulo: Cortez.

SODRÉ, Muniz (2002). *Antropológica do espelho:* uma teoria da comunicação linear e em rede. Vozes Rio de Janeiro.

VASCONCELOS, Luciene Ricciotti (2009). Planejamento de Comunicação Integrada: Manual para sobrevivência para as organizações do século XXI. São Paulo: Summus.

ZIZEK, Slavov (1999). *The ticlish subject: the absent centre of ontology political*. NYC: Bauner.

EMPREENDEDORISMO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA, DEFINIÇÕES E CONCEITUAÇÕES ASSOCIADAS AO CONTEXTO BRASILEIRO

Everton Ferreira de Oliveira, Mestre em Administração, Professor de Ensino Superior e Pós-Graduação Lato Sensu no Departamento de Gerenciais, Universidade Nove de Julho, São Paulo – Brasil. everton10001@hotmail.com

Resumo

Este estudo busca identificar e discutir distintas apropriações da ideia de empreendedorismo ao longo da história, todavia referentes à sua evolução, definições e conceituações associadas ao contexto brasileiro. Para isso, adotou-se a abordagem de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e, ainda, a técnica de levantamento de dados baseada em pesquisas de artigos, livros, periódicos e sites oficiais. Portanto, este estudo está ancorado em teóricos clássicos e contemporâneos que discutem a temática do empreendedorismo. Note-se que, contemporaneamente, ainda há dificuldades de se estabelecer uma construção teórica universal sobre esse objeto de estudo. Como principal resultado da pesquisa, sugere-se que a (re) produção de discursos acerca desse objeto de estudo permite que, atualmente, a ideia de empreendedorismo desempenhe papel primordial na sociedade ao: assegurar que cada indivíduo possa refletir sobre a caracterização do empreendedorismo quando analisado sob a ótica do contexto brasileiro.

Palavras-chave: empreendedorismo. evolução histórica. contexto brasileiro.

Abstract

This study seeks to identify and discuss various appropriations of the idea of entrepreneurship throughout history, however relating to his evolution, definitions and concepts associated with the Brazilian context. For that, it took the approach of qualitative research, exploratory and, yet, the technique of data collection based on surveys of articles, books, journals and official sites. Therefore, this study is anchored in classic and contemporary theorists who argue the topic of entrepreneurship. It should be noted that, at the same time, there are still difficulties to establish a universal theoretical construction about this object of study. As a main result of the research, it is suggested that the (re) production of speeches about this object of study allows the idea of entrepreneurship plays vital role in society to: ensure that every individual can reflect on the characterization of entrepreneurship when analyzed under the perspective of the Brazilian context.

Key words: entrepreneurship. historical evolution. Brazilian context.

Introdução

Este estudo tem por objetivo identificar e discutir distintas apropriações da ideia de empreendedorismo ao longo da história, todavia referentes à sua evolução, definições e conceituações associadas ao contexto brasileiro. Nesse sentido, note-se que a palavra empreendedorismo originou-se da expressão *entrepreneurship*, sendo composta da palavra francesa *entrepreneur* e do sufixo inglês *ship*. Essa palavra foi utilizada no século XII para designar "aquele que incentivava brigas", todavia, no fim do século XVIII passou a ser interpretada como "pessoas que criavam e conduziam projetos e empreendimentos", conforme já enfatizava Dolabela (2002).

Atualmente, há uma multiplicidade de estudos e pesquisas sobre o empreendedorismo e suas vertentes nas mais variadas áreas do saber, dentre as quais se destacam: administração, economia e psicologia. Ressalte-se que, existem muitas propostas de definições do termo empreendedor, haja vista a adoção

desse termo por parte de distintos campos de estudo, que utilizam os princípios de suas próprias áreas de interesse para criar um conceito, de acordo com Dolabela (2002).

Ressalte-se que, nesse universo do empreendedorismo, duas correntes de pensamento são consideradas principais, a saber: os economistas, que associaram o empreendedor à inovação, e os comportamentalistas, que enfatizaram aspectos atitudinais, como a criatividade e a inovação. Contudo, mesmo com o notório destaque do empreendedorismo nas atuais e mais variadas linhas de debate e discussão acadêmicas e profissionais, ainda assim, há a carência de se conceituar singularmente o termo para estabelecer uma teoria definida de forma universal.

Para Filion (1999), as teorias propostas por diversos autores, discute uma construção conceitual, na qual os autores acreditam que devem ser inseridos critérios de desempenho, por existir constantes mudanças no cenário empresarial, justificando o fato que os empreendedores aprendem a partir do que fazem. Entretanto, ressalte-se que o crescimento de estudos acerca do empreendedorismo é relativamente recente e, que o conhecimento e os conceitos estão em contínua evolução. Recorde-se, ainda, que as diversas áreas participantes do tema tendem a conduzir diversas interpretações, as quais buscam interpretá-lo de acordo com seus particulares fundamentos.

Observe-se que, os estudos realizados pelos pensadores do empreendedorismo têm o intuito de formalizar e esclarecer o assunto. Nesse sentido, incide a provocação de Dewes et al (2004) enfatizando que, apesar de significativas as pesquisas acerca dessa temática, o que existe de concreto é um conjunto de conceitos que norteiam a pesquisa e, que futuramente tendem a contribuir para a construção de uma teoria universal.

Consoante, pode-se citar McClelland (1962), Schumpeter (1984), Drucker (2002), Dolabela (2002) e Dornelas (2003) dentre outros, que apresentam critérios sobre o empreendedorismo, que se encontram sintetizados no Quadro 1 deste artigo. Considerando as diversas e relevantes “evoluções” dos conceitos e definições acerca de empreendedorismo no Brasil, atualmente, ainda percebe-se que o conceito de empreendedorismo denota subjetividade, haja vista, a ausência de um consenso conceitual por parte de diversos pesquisadores, autores ou estudiosos da área, que ora se contradizem, outrora são tautológicos no desenvolvimento de seus estudos acerca dessa temática.

Pressupõe-se que, essa subjetividade pode ser oriunda de distintas concepções ainda não consolidadas ou por se tratar de uma temática relativamente nova e, portanto carente de um natural amadurecimento, principalmente no Brasil, onde o tema se popularizou apenas a partir da década de 90. Infere-se, portanto, que o crescimento das discussões sobre empreendedorismo no Brasil originou-se do processo de privatização das grandes empresas estatais, bem como da abertura do mercado interno para concorrência estrangeira. Nesse sentido, demandou-se a necessidade de se desenvolver empreendedores que contribuíssem para o crescimento econômico do país, criando novas possibilidades empregatícias e, consequentemente, aumentando a capacidade conjuntural da renda brasileira.

Levando-se em consideração o contexto brasileiro, note-se que o empreendedorismo no Brasil, enquanto área de pesquisa é hodierno, haja vista que o primeiro Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (Egepe) foi realizado apenas no ano 2000 e na condição de subárea do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), somente em 2003 (NASSIF et al, 2010). Destaque-se também, a realização do próprio VIII Workshop Red EmpreendeSUR - Formação de Empreendedores Universitários, a ser realizado no presente ano de 2014 aqui no Brasil. Genericamente, esses três eventos, bem como outros vêm proporcionando nessa última década valiosas discussões com diferentes enfoques acerca desse tema.

Por isso, neste artigo objetivou-se apresentar a evolução, bem como distintas definições e conceituações de empreendedorismo, com o intuito de destacar a relevância de se desenvolver iniciativas acadêmicas e institucionais, que busquem uma compreensão da temática do empreendedorismo com uma face contextual brasileira.

Fundamentação Teórica/Conceitual

Evolução histórica do empreendedorismo no Brasil

Percebe-se que, na visão de Barros & Pereira (2008), o conceito de empreendedorismo e os seus desdobramentos teóricos e práticos vem sendo preconizado por governos, entidades de classe e organizações como o cardeal alicerce para o crescimento econômico, bem como para a geração de emprego e renda no atual momento brasileiro. Levando-se em consideração a iniciativa empreendedora enquanto veículo ideal para inovar, aumentar a produtividade e melhorar modelos de negócios (DRUCKER, 1970), alguns pesquisadores arriscam-se a afirmar que estamos vivenciando a era do empreendedorismo (AIDAR, 2007; DORNELAS, 2008).

Em consonância, infere-se que os empreendedores estão “eliminando barreiras comerciais, e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade” (DORNELAS, 2008).

Em contrapartida, as crenças apontadas não vêm acompanhadas por um proporcional aumento nas pesquisas acadêmicas acerca dessa temática; pasme, o que se pode observar são “décadas de estudos inconclusivos e teoricamente pouco embasados” (TASIC; ANDREASSI, 2007). Note-se que, tanto no que diz respeito aos estudos que objetivam confirmar a influência do empreendedorismo no processo de crescimento e desenvolvimento socioeconômico dos países (FONTENELE, 2009; FONTENELE et al, 2010), quanto no que se refere aos estudos mais críticos em relação ao tema (LEITE; MELO, 2008; OGBOR, 2000).

Genericamente, alguns autores defendem a ideia de que não existe consenso em relação à conceituação do empreendedorismo (BOAVA; MACEDO, 2009; COLBARI, 2007), e que iniciar uma pesquisa sobre o assunto pode ser comparado a entrar em um bazar, no qual se encontra de tudo, para todos (FILION, 1999). Analogamente, o rótulo de empreendedor tende a formar um significativo vazio, ou mesmo uma palavra que pode significar simultaneamente tudo e nada, sem haver significado intrínseco, nem tampouco relação com nenhum dos objetos com os quais é normalmente associada, remetendo a vários pontos sem chegar efetivamente a nenhum deles (WALKER, 1989).

Ressalte-se que, a condição apresentada tende a ser conveniente para naturalizar fenômenos, uma vez que, o conceito de empreendedorismo pode assumir múltiplos significados dependendo de seu contexto e emprego. Entretanto, mesmo nesse diversificado universo, genericamente, ainda é possível identificar três abordagens mais recorrentes nas atuais pesquisas acerca desse objeto de estudo, conforme síntese constante no quadro 1.

Quadro 1. Abordagens recorrentes acerca do fenômeno Empreendedorismo

TIPO DE ABORDAGEM	CORRENTE TEÓRICA	ÁREA DE CONCENTRAÇÃO	ALGUNS AUTORES RECORRENTES
Behaviorista ou Comportamental	Estudos sobre a definição dos perfis de personalidades e do comportamento do empreendedor.	Perfis de Personalidade e Comportamento do Empreendedor	David McClelland (1961, 1972).
		Perfis de Personalidade do Empreendedor	Kets de Vries (1977).
		Perfis de Comportamento do Empreendedor	Borges & Casado (2009).
Literatura Gerencial	Estudos acerca das habilidades e competências empreendedoras e sua relação com o espaço organizacional	Empreendedores enquanto produtos organizacionais	Audia & Rider (2006).
		Empreendedorismo Institucional	Garud, Hardy & Maguire (2007).
		Empreendedorismo Social	Sousa, Oliveira, Fagundes, Dami & Lima (2005).
		Empreendedorismo Coletivo	Rodrigues & Malo (2006).
		Empreendedorismo Social	Parkinson & Howorth (2007).
		Intraempreendedorismo	Chieh & Andreassi (2007).
		Empreendedorismo Sustentável	Boszczowski & Teixeira (2009).
Econômica ou Inovação	Estudos concentrados nas relações entre o empreendedorismo e as ideias de inovação, risco calculado e desenvolvimento.	Criação de Novas Empresas	Gartner (1989).
		Caráter Inovador do Empreendedor	Bygrave & Hofer (1991).
		Caráter Inovador do Empreendedor	Krueger & Brazeal (1994).

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o conteúdo exposto no quadro 1, observe-se que, a primeira abordagem representa uma perspectiva de base behaviorista ou comportamental, haja vista, que ela concentra-se nas tentativas de definição dos perfis de personalidades do empreendedor e, também em entender seu comportamento (BORGES; CASADO, 2009; KETS DE VRIES, 1977). Note-se que, no período de 1970 a 1980, os behavioristas

dominaram a área do empreendedorismo, principalmente em virtude da influência dos estudos de David McClelland (1961, 1972), bem como dos avanços nas ciências do comportamento, conforme Filion (1999).

A segunda refere-se a uma abordagem extensiva da literatura gerencial e enfatiza estudos sobre as habilidades e competências empreendedoras e sua relação com o espaço organizacional. Essas competências relacionam-se a outros fatores, a exemplo de: senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização, de acordo com Mello et al (2006).

Nesse contexto, elucide-se que há exemplos que merecem destaque, tais como: as pesquisas acerca do empreendedorismo institucional (GARUD et al, 2007); dos empreendedores enquanto produtos organizacionais (AUDIA; RIDER, 2006); do empreendedorismo social (PARKINSON; HOWORTH, 2007; SOUSA et al, 2005), coletivo (RODRIGUES; MALO, 2006) e sustentável (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2009) e do intraempreendedorismo (CHIEH; ANDREASSI, 2007).

Ainda no que se refere a essa abordagem, diversas correntes teóricas são contempladas, abordando pesquisas referentes a áreas de concentração como: empreendedorismo enquanto fomento tecnológico; criando, desenvolvendo e gerenciando empresas emergentes; empreendedorismo como gestão (difusão da prática da gestão empreendedora); e empreendedorismo como estratégia de desenvolvimento local integrado e sustentável, por meio do desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas.

A terceira abordagem atrelada à perspectiva de base econômica acerca do empreendedorismo diz respeito às relações entre o tema e as ideias de inovação, risco calculado e desenvolvimento. Ressalte-se que, o aspecto do caráter inovador persiste em definições contemporâneas, que favorecem novos nichos de investimento, de produto ou de negócios (BYGRAVE; HOFER, 1991; KRUEGER; BRAZEAL, 1994) ou a criação de novas empresas (GARTNER, 1989).

Mesmo respeitando-se os distintos enfoques sob os quais as três abordagens foram desenvolvidas, percebe-se que todas elas confluem para um ponto comum, ao admitir que uma sociedade fundamentada em um mercado livre seja capaz de produzir mais riqueza, tornando-se iminente a existência de indivíduos capazes de criar e aproveitar oportunidades, bem como melhorar processos e inventar negócios.

Em linha, o contemporâneo processo de valorização e exaltação do empreendedor e do empreendedorismo favorece um modelo específico de desenvolvimento econômico e social respaldado pelo capitalismo de mercado, assumido como natural, ideal e exemplar. Desse modo, para que uma sociedade potencialize todos os supostos benefícios provenientes de um mercado capitalista livre, carece de um espírito empreendedor e gerador de inovação e de riquezas.

Atualmente, o desejo contínuo do ganho representa mais do que uma obrigação e o indivíduo recebe a qualificação de sujeito econômico capitalista por excelência (LEMOS, 2005). Inclusos nesse raciocínio, os empreendedores são idealizados como indivíduos que conduzem a máquina capitalista, ao providenciar novos bens de consumo, bem como métodos inovadores de produção e transporte, com a evidente função social de identificar nichos e convertê-los em valores econômicos.

Paralelamente, o empreendedorismo apresenta-se como essencial para o desenvolvimento econômico brasileiro, uma vez que, potencializa lucros por intermédio de uma visão predominantemente mais individualizada do que coletiva, de acordo com Leite e Melo (2008). Nesse método discursivo, todavia, naturaliza-se a definição de que o profissional contemporâneo é uma unidade econômica autônoma inserida em um contexto competitivo, sendo o “eu empreendedor [...] um atributo fundamental do indivíduo empregável, que precisa empenhar-se na autogestão da sua carreira, deve ser empresário de si próprio e ver a si mesmo como se fosse um negócio”, conforme já argumentavam Lemos e Rodrigues (2008).

Por Conseguinte, o empreendedorismo passa a representar um “tipo particular de sistemas de ideias com verdades, crenças, tradições, princípios, finalidades e mitos próprios”, sustentado de maneira não tão transparente - por interesses de determinados grupos sociais (BOAVA; MACEDO, 2009). Sendo o

empreendedorismo a principal pretensão de estudo deste artigo, pretende-se na seção subsequente, trabalhar seu conceito a partir dos estudos realizados pelos principais pesquisadores dessa temática.

Definições e conceituações de empreendedorismo associadas ao contexto brasileiro

Infere-se que o gênese das discussões acerca do empreendedorismo remonta ao economista francês Jean-Baptiste Say (1967-1832), uma vez que, ele é o detentor da célebre lei dos mercados, também conhecida como 'Lei de Say', na qual a produção conceberia a sua própria demanda. Esse economista formulou uma teoria das funções do empresário, cunhando o termo entrepreneur, ou empreendedor, conferindo-lhe um relevante papel na dinâmica de crescimento da economia.

A posteriori, Peter Drucker - "pai da administração moderna", amplia a definição proposta por Jean-Baptiste Say, ao definir os empreendedores como aqueles que aproveitam as oportunidades para criar as mudanças. Ele também enfatiza que os empreendedores não devem se limitar aos seus talentos pessoais e intelectuais para empreender, entretanto devem mobilizar recursos externos, valorizando a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência para alcançar seus objetivos.

Outra relevante contribuição sobre o empreendedorismo foi dada por David McClelland, que desenvolveu a elaboração de um paradigma comportamental do perfil do empreendedor, propondo uma segmentação da sociedade em dois grupos, a saber: a percepção e o enfrentamento de desafios e oportunidades.

Admitindo-se que o termo empreendedorismo desenvolveu-se dentro de um amplo contexto econômico, percebe-se que ele envolve qualquer forma de inovação que tenha uma relação com a prosperidade da empresa, conforme definia o economista austríaco Joseph Shumpeter (1883-1950). Para ele, um empreendedor tanto pode ser uma pessoa que inicie sua própria empresa, como alguém comprometido com a inovação em empresas já constituídas.

Nesse sentido, o ponto central dessa definição retrata que o empreendedorismo em empresas novas ou estabelecidas há algum tempo, configura-se como fator que permite a sobrevivência, bem como a prosperidade dos negócios em um ambiente econômico mutável. Em outras palavras, o empreendedorismo é concebido como um processo contínuo, ou seja, à medida que novas oportunidades surgem na economia, os empreendedores as percebem e, consequentemente, as exploram.

Em linha, para aclarar os conceitos acerca da palavra 'empreendedorismo', vale previamente apresentar alguns significados da palavra 'empreendedor' respaldada nas definições de distintos dicionários, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2. Distintos Significados de Empreendedor nos Dicionários

DICIONÁRIO	ANO DE PUBLICAÇÃO	DEFINIÇÃO
Robert	1963	Aquele que empreende qualquer coisa. Pessoa que se encarrega da execução de um trabalho por contrato empresarial. Toda pessoa que dirige um negócio por sua própria competência e que coloca em execução os diversos fatores de produção, tendo em vista vender os produtos ou serviços.
Ciências Sociais	1964	O termo empreendedor denota a pessoa que exercita total ou parcialmente as funções de: iniciar, coordenar, controlar e instituir maiores mudanças no negócio da empresa; e/ou assumir os riscos nessa operação, que decorrem da natureza dinâmica da sociedade e do conhecimento imperfeito do futuro, e que não pode ser convertido em certos custos através de transferência, cálculo ou eliminação.
Webster	1970	Pessoa que organiza e gere um negócio, assumindo o risco em favor do lucro.
Enciclopédico Larousse	1983	Chefe de uma empresa. Chefe de uma empresa especializada na construção, nos trabalhos públicos, nos trabalhos de habitação. Pessoa que, perante contrato de uma empresa, recebe remuneração para executar determinado trabalho ou aufere lucros de outra pessoa, chamada mestre-de-obras.
Houaiss da língua portuguesa	2001	Aquele que empreende; ativo, arrojado, cometedor. Aquele que empreende.

Fonte: Elaborado pelo autor

Observe-se que, as cinco definições mostradas no quadro 2 apresentam distintas, porém complementares definições acerca do empreendedor, evidenciando por sua vez, que esse termo apresenta diferentes facetas. Complementarmente e visando sintetizar diferentes visões, o Quadro 3, reúne algumas definições da palavra 'empreendedorismo' argumentadas por alguns importantes pensadores, desde a década de 80 até o desenrolar da contemporaneidade.

Quadro 3. Cronologia de distintas definições sobre empreendedorismo

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO
1985	Robert Hisrich	“O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal”.
1988	Low e MacMillian	“Empreendedorismo é o processo pelo qual indivíduos iniciam e desenvolvem novos negócios”.
1995	Begley	“Empreendedorismo é como um complexo fenômeno envolvendo o empreendedor, a empresa e o ambiente no qual ele ocorre”.
1999	Á. Jeffrey Timmons	“Empreendedorismo é a criação e distribuição de valor, tendo benefícios para o próprio indivíduo, organizações e sociedade. É uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX”.
2007	Robert Menezes	"Empreendedorismo é aprendizado pessoal, que impulsionado pela motivação, criatividade e iniciativa, busca a descoberta vocacional, a percepção de oportunidades e a construção de um projeto de vida ideal". "Empreendedorismo é a arte de fazer acontecer com motivação e criatividade”.
2007	Eder Luiz Bolson	"Empreendedorismo é um movimento educacional que visa desenvolver pessoas dotadas de atitudes empreendedoras e mentes planejadoras".

Fonte: Elaborado pelo autor

Por conseguinte, a análise dos quadros 2 e 3 revela que os conceitos de empreendedorismo vem se aprimorando ao longo dos anos, bem como as características sobre o empreendedor vem sendo identificadas e discutidas nos mais variados e distintos campos de estudo.

No Brasil, o empreendedorismo começou a ganhar força na década de 1990 com a abertura do mercado para a economia mundial e, elucide-se que, a entrada de produtos importados ajudou a controlar os preços, bem como foi uma relevante condição para o país voltar a crescer. Em contrapartida, esse feito ocasionou problemas para alguns setores que não conseguiram competir com os importados, a exemplo dos setores de brinquedos e de confecções.

A necessidade de adequação do Brasil com o restante do mundo resultou em mudanças significativas, ou seja, empresas de todos os tamanhos e setores tiveram que se modernizar para sobreviver e competir. Desse modo, o governo iniciou diversas reformas, controlando a inflação e ajustando a economia e, em poucos anos o país ganhou estabilidade, planejamento e respeito no cenário mundial, uma vez que, a economia voltou a crescer.

Endossando o sucesso desse novo momento brasileiro, no ano 2000 surgiram cerca de um milhão de novos postos de trabalho, investidores de outros países voltaram a aplicar seu dinheiro no Brasil, bem como as exportações aumentaram.

Aspectos Metodológicos

Utilizou-se neste artigo, uma abordagem de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório (GIL, 1999), a técnica de levantamento de dados embasada em pesquisas de livros, artigos, periódicos, documentos e sites oficiais, de acordo com Vergara (2011). Para tratamento dos dados adotou-se a técnica de análise documental, conforme proposta de Ludke e André (1986).

Note-se que, a natureza e o caráter adotados neste estudo justificam-se à medida que a pesquisa é considerada exploratório-descritiva, quando se deseja proporcionar uma visão geral de determinado fato; em geral esse tipo de pesquisa é utilizado quando o tema escolhido é pouco explorado, conforme argumenta Gil (1999).

A pesquisa qualitativa deve incluir a interpretação como foco, pois o interesse é no processo e não no resultado, uma vez que, segue-se uma orientação que objetiva entender a situação em análise; e o reconhecimento de que há uma influência da pesquisa sobre a situação, admitindo-se que o pesquisador também sofre influência da situação de pesquisa, conforme Moreira (2002).

Em linha, pode ser indicada outra característica para a pesquisa qualitativa similar às apresentadas por Moreira: “os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente; e o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa”. As características da pesquisa qualitativa argumentadas por ambos os autores são adjacentes, uma vez que, a própria proximidade entre elas justifica a adoção dessa abordagem neste artigo.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos escolhidos neste estudo, a pesquisa bibliográfica caracteriza-se pela leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, documentos, imagens, manuscritos, e, atualmente, por artigos disponibilizados na Internet e informações disponibilizadas nos sites das empresas. Já a pesquisa documental é caracterizada quando elaborada com base em materiais que não receberam tratamento analítico (SEVERINO, 2010). Sugere-se que, o conjunto dos materiais coletados sejam submetidos a uma triagem, a partir da qual é possível estabelecer um plano de leitura, bem como se realizar uma leitura atenta e sistemática, acompanhada de anotações e fichamentos que, eventualmente, são utilizados no processo de confeccção da fundamentação teórica do estudo (VERGARA, 2011).

Para Severino (2010), a pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer as distintas contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema. Vergara (2011), argumenta que ela oferece suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, à medida que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, bem como na fundamentação da justificativa da escolha do tema e, ainda, na elaboração do relatório final, justificando por sua vez, a adoção desse procedimento neste artigo.

De acordo com Ludke e André (1986), a análise documental configura-se como uma técnica de análise de dados importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, ou mesmo desvendando novos aspectos acerca de uma temática ou problemática, fundamentando-se, assim, a adoção dessa técnica neste estudo. Detalhados os aspectos metodológicos, a seguir serão apresentados o desenvolvimento da temática e os principais resultados desta pesquisa e suas respectivas análises e discussões.

Principais resultados

A partir da década de 90, as competências empreendedoras passaram a ser consideradas no Brasil como importantes aliadas do desenvolvimento social e econômico. Os anos 1980 tinham sido de sérias dificuldades econômicas para o povo brasileiro. O país havia atravessado um longo período de instabilidade e de hiperinflação acompanhado por meses de sacrifício redobrado e de esperança aguardada pela implantação de distintos planos de reestruturação econômica. Entretanto, nenhum deles obteve sucesso (LIMA et al, 2011).

Consoante, os problemas sociais e econômicos se agravaram. No ano de 1989, a inflação anual atingiu o patamar de 1.500% e, entre os anos 1980 e 1993, o crescimento médio do PIB limitou-se a apenas 2,1% ao

ano (PINHEIRO et al, 1999). Por esse motivo, os economistas denominaram os anos 1980 como “a década perdida”.

Algumas tentativas mais destemidas de reforma econômica foram realizadas no começo da década de 90, a exemplo do objetivo Plano Collor I, divulgado em março de 1990. Recorde-se que, o plano contemplava primordialmente reter a poupança e o saldo bancário de grande parte da população, com o intuito de reduzir consideravelmente a liquidez da economia e a hiperinflação, entretanto, essa estratégia, agregada a outras iniciativas do governo, intensificou o enfraquecimento da economia, apesar de ter travado a inflação (LIMA et al, 2011).

Seguindo a inócua mentalidade das políticas brasileiras, percebeu-se que os ganhos gerados foram passageiros, assim como do Plano Collor II, de fevereiro de 1991. Desse modo, a inflação anual atingiu aproximadamente 1.150% em 1992, e exorbitantes 2.500% em 1993, representando uma das mais altas no mundo (IBGE, 2014). A crise se agravou ainda mais, posteriormente, ao *impeachment* do presidente Fernando Collor de Mello, sob fortes acusações de corrupção (LIMA et al, 2011).

Observe-se que, os brasileiros objetivavam uma vida melhor (LEITÃO, 2011). Nesse contexto, diversos atores econômicos e sociais se sentiram interessados na busca de novas alternativas de desenvolvimento. Desse modo, o reforço do empreendedorismo, base para a geração de novos negócios e o aumento do número de empregos, pareceu-lhes muito necessário (LIMA et al, 2011).

Por conseguinte, o interesse pela temática atingiu também os políticos e dirigentes universitários, que começaram a se dar conta da relevância de tratar do empreendedorismo como tema de formação, inclusive nas Instituições de Ensino Superior, uma vez que, o foco da educação superior brasileira apenas na formação de futuros empregados qualificados já se mostrava insuficiente diante das necessidades do país (LIMA; RODRIGUES, 2008).

Em contrapartida, no Brasil, apenas 14% dos empreendedores têm formação superior e 30% sequer concluíram o ensino fundamental, enquanto que nos países desenvolvidos, 58% dos empreendedores possuem formação superior. Acredita-se que, quanto mais alto for o nível de escolaridade de um país, maior será a proporção de empreendedorismo por oportunidade.

Note-se que, o Brasil tinha 27 milhões de adultos entre 18 e 64 anos que já possuíam ou estavam começando seu próprio negócio, representando 1 empreendedor a cada 4 adultos brasileiros. Esses dados levaram o Brasil a uma posição destacada de terceiro país mais empreendedor dentre os 54 países estudados (GEM, 2002). Outro dado interessante encontrado pelo IPEA, uma agência do governo, mostra que 37 milhões de trabalhos no Brasil estavam associados a negócios acima de 10 funcionários.

Evidencia-se ainda mais o crescimento do empreendorismo no Brasil, nesse Relatório Global do Empreendedorismo realizado em 37 países em 2002, e organizado por duas renomadas escolas de administração, o Babson College, dos EUA, e a London School of Business, da Inglaterra, apontando os seguintes resultados para o Brasil:

O Brasil possui um nível relativamente alto de atividade empreendedora: 13,5 em cada 100 adultos da População Economicamente Ativa (PEA) são empreendedores, colocando o país em sétimo lugar do mundo. No entanto, mais da metade deles estão envolvidos por necessidade e não por oportunidade;

As mulheres brasileiras são bastante empreendedoras: a proporção é de cerca de 40%, uma das maiores entre todos os 37 países participantes do levantamento;

A intervenção governamental possui duas facetas: tem diminuído, mas ainda se manifesta como um fardo burocrático;

A disponibilidade de capital no Brasil é escassa. Muitos empreendedores brasileiros ainda percebem o capital como algo difícil e custoso de se obter. Para piorar, os programas de financiamento existentes não são bem divulgados;

A falta de tradição e o difícil acesso aos investimentos continuam a ser os principais impedimentos à atividade empreendedora no Brasil. Existe uma necessidade urgente de estimular as práticas de investimento;

O tamanho do país e suas diversidades regionais exigem programas descentralizados. As diferenças regionais de cultura e infraestrutura também exigem uma abordagem localizada do capital de investimento e dos programas de treinamento;

Infraestrutura precária e pouca disponibilidade de mão-de-obra qualificada têm impedido a proliferação de programas de incubação de novos negócios fora dos grandes centros urbanos;

O ambiente político e econômico tem aumentado o nível de risco e incerteza sobre a estabilidade e o crescimento. Com o novo governo, aparentemente, estas expectativas melhorarão em 2003;

Existe uma necessidade de aprimoramento no sistema educacional como um todo, o que estimulará a cultura empreendedora entre os jovens adultos. Os programas existentes têm sido percebidos como desconectados da realidade, com pouca integração à graduação e ensino básico;

Não há proteção legal dos direitos de propriedade intelectual, os custos para registro de patentes no país e fora dele são altos e os mecanismos de transferência tecnológica são parcos. As universidades ainda estão isoladas da comunidade de empreendedores.

O primeiro semestre do presente ano de 2014 já vem sendo marcado pelos bastidores das constantes batalhas realizadas na esfera política entre partidos. No entanto, a aproximação de novas eleições presidencialistas tendem a trazer a tona as já conhecidas promessas de mudanças por parte de candidatos a esse posto. Desse modo, percebe-se nas pautas desses candidatos, que dentre as mudanças mais significativas e almejadas encontra-se a geração de novos milhões de empregos, entretanto essa tarefa configura-se como das mais árduas, haja vista, a carência do equilíbrio das finanças públicas e, por conseguinte, do crescimento econômico.

Percebe-se no supracitado relatório do GEM (2002), bem como, em outras pesquisas nacionais e internacionais, que existe uma correlação positiva entre atividade empreendedora e crescimento da atividade econômica. Desse modo, observa-se uma excelente oportunidade para que o novo governo pratique políticas públicas, que venham a estimular o empreendedorismo e a educação para a abertura de novos negócios no Brasil.

Em linha, o quadro complexo que se desenha para a nova administração tende a deixar os empreendedores em uma lista de espera, que conta ainda com sem-terra, funcionários públicos, agricultores e aposentados. Todavia, várias declarações da presidente Dilma Rousseff e de membros seniores de seu gabinete têm confirmado suas intenções manifestadas durante a campanha. Um fator que exemplifica essa questão é a nova e provável mudança de rumo que o BNDES deverá implementar na concessão de empréstimos para as empresas de pequeno e médio portes.

Para melhor compreensão acerca das dificuldades enfrentadas pelos empreendedores brasileiros, ressalte-se que, do total de empréstimos concedidos pela instituição até setembro de 2012, somente 21% chegaram às mãos das pequenas e médias empresas. Esse estímulo ao empreendedorismo tende a facilitar o alcance do objetivo de geração de novos empregos, desde que devidamente articulado por meio dos diversos mecanismos e órgãos já existentes, a exemplo do SEBRAE, das diversas incubadoras de novas empresas e, ainda, de parcerias com as universidades e empresas privadas.

Observe-se que, existem pelo menos 14,4 milhões de brasileiros que já estão tomando o risco de ser empresários, 27% deles na faixa de 25 a 34 anos, 42% mulheres. Um contingente que, recebendo o apoio correto e necessário, pode alavancar milhões de postos no mercado de trabalho, de acordo com o estudo do GEM (2002).

Considerações Finais

O objetivo principal deste artigo foi identificar e discutir distintas apropriações da ideia de empreendedorismo ao longo da história, todavia referentes à sua evolução, definições e conceituações associadas ao contexto brasileiro. Nesse sentido, as experiências conceituais estudadas no transcorrer desta pesquisa exploratória, demonstram uma tônica prevalente da tentativa de uniformização do conceito de empreendedorismo.

Como os discursos não são neutros, a identificação de tais descontinuidades permite desvelar argumentos ideológicos que muitas vezes naturalizam os fenômenos históricos que permeiam os discursos e corroboram o atual resgate de um conceito universal sobre empreendedorismo. Constata-se nas pesquisas, que aspectos como a inovação, o desafio, a criação de negócio, o risco e a criatividade são comuns em conceituações ou definições de empreendedorismo por parte de distintos autores. Esse fato sugere a conclusão de que esses aspectos são os pilares do fenômeno do empreendedorismo.

Como ressaltado na fundamentação teórica, o empreendedorismo ainda não é considerado uma ciência, apesar de ser um dos temas mais pesquisados, publicados e discutidos nos dias atuais. Quanto à sua semântica, esse objeto de estudo representa muitas variações, a saber: de um lugar para outro, de um país para outro e de autor para autor. Infere-se que isso ocorra, porque, embora tenha sido originado a partir de pesquisas da área de Economia, o empreendedorismo também recebeu fortes contribuições da psicologia e da sociologia, o que provocou distintas definições para o termo e, como consequência, gerou variações em seu conteúdo.

Também como apontado na sessão de fundamentação teórica deste artigo, às teorias propostas por diversos autores, discute uma construção conceitual, na qual os autores acreditam que devem ser inseridos critérios de desempenho, por existir constantes mudanças no cenário empresarial, justificando o fato que os empreendedores aprendem a partir do que fazem. Entretanto, ressalte-se que o crescimento de estudos acerca do empreendedorismo é relativamente recente e, que o conhecimento e os conceitos estão em contínua evolução (FILION, 1999). Relembre-se, ainda, que as diversas áreas participantes do tema tendem a conduzir diversas interpretações, as quais buscam interpretá-lo de acordo com seus particulares fundamentos.

Assim, a identificação da construção discursiva do empreendedor em diferentes contextos torna possível o questionamento de uma visão naturalizadora que caminha na contramão da história do empreendedorismo. Note-se que, atualmente essa visão naturalizadora elege apenas uma possível configuração, como se essa ideia sempre tivesse existido da forma como existe na atualidade, a saber: o papel de impulsionador do desenvolvimento e do crescimento econômico, com base na empresalidade do trabalhador e na lógica de produção capitalista de livre concorrência.

Genericamente, por meio da perspectiva aqui seguida, seria possível desafiar não somente o caráter anistórico e determinístico das pesquisas acerca de empreendedorismo, como também defender a relação entre a sua evolução histórica e seus distintos significados, como forma de confrontar distintas alternativas em termos de orientação teórica, explicitando o componente ideológico presente nas bagagens intelectuais e testando a capacidade de generalização e a utilidade de uma teoria. Em sentido mais específico, seria possível permitir o reconhecimento de que a construção de ideias acerca do empreendedorismo não é processo puramente metódico e definido por regras, mas também (e principalmente) um compromisso ideológico, político e moral, por meio do qual se cria e se recria o objeto de estudo escolhido (COSTA et al, 2011).

Ressalte-se que, por mais alterações e/ou modificações que tenham ocorrido com o constructo do empreendedorismo no transcorrer dos anos, dois fatores adquiriram notoriedade: economistas associando o empreendedor com a inovação; e psicólogos e sociólogos concentrando-se nos aspectos ligados à criatividade e intuição.

Como resultado da pesquisa, sugere-se que a (re) produção de discursos acerca desse objeto de estudo permite que, atualmente, a ideia de empreendedorismo desempenhe papel primordial na sociedade ao: assegurar que cada indivíduo possa refletir sobre a caracterização do empreendedorismo quando analisado sob a ótica do contexto brasileiro.

Em suma, acredita-se que o Brasil possua todos os elementos necessários para iniciar uma verdadeira revolução empreendedora, com benefícios tangíveis para toda a sociedade. Contudo, torna-se imprescindível que os setores público e privado trabalhem em sintonia, visando transformar essa profecia em algo plausível e autorrealizável.

Recomendações

Como futuro ensejo das reflexões advindas deste artigo, sugerem-se novas pesquisas nesse campo temático, todavia fazendo uso de dados empíricos coletados no contexto brasileiro, haja vista, que se observaram carências de estudos sobre empreendedorismo associado ao contexto brasileiro.

Ressalte-se que, o tema empreendedorismo já vem sendo explorado há anos no Brasil, todavia ainda não há a preocupação de pesquisadores e de acadêmicos brasileiros em estudar essa temática na perspectiva do contexto brasileiro. Considerando que vem sendo vislumbradas nas pautas da academia brasileira, discussões relativas a diversos temas pautados por esferas do campo de empreendedorismo, torna-se providencial o desenvolvimento de iniciativas acadêmicas e institucionais que busquem uma compreensão do tema do empreendedorismo com uma face contextual brasileira.

Em síntese, incentivar o desenvolvimento de novos estudos e pesquisa dentro da abordagem delimitadora em questão, tende a ampliar a área de conhecimento do empreendedorismo no Brasil e, por consequência, proporcionar ganhos valiosos para áreas correlatas, bem como para a sociedade brasileira como um todo.

Referências

AIDAR, M. (2007). Empreendedorismo. São Paulo: Thomson Learning.

AUDIA, G; RIDER, C. (2006). Entrepreneurs as organizational products: revisited. In J. Baum, R. Baron, & M. Frese, (Eds.), The psychology of entrepreneurship (pp. 1-33). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

BARROS, Aluízio Antonio de; PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo. (2008). Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma Análise Empírica. RAC, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 975-993, Out./Dez.

BEGLEY, T. M. (1995). Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller business. Journal of Business Venturing, v. 10. P. 249-263.

BOAVA, D; MACEDO, F. (2009). Sentido axiológico do empreendedorismo. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 33.

BOLSON, Eder Luiz. (2007). Processo de Formação Empreendedora. Locus Científico, Vol I, IV, 2007. pp. 72-78.

BOSZCZOWSKI, A. K; TEIXEIRA, R. (2009). O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 33.

BORGES, J; CASADO, T. (2009). Empreendedores no divã: entre o Heroic Economic Superman e o Sentient Self. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 33.

BYGRAVE, W; HOFER, C. (1991). Theorizing about entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, 16(2), 13-22.

COLBARI, A. L. (2007). A retórica do empreendedorismo e a formação para o trabalho na sociedade brasileira. Revista Eletrônica de Ciências Sociais, 1(1), 75-111.

COSTA, A. M. da; BARROS, D. F; CARVALHO, J. L. F. (2011). A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. Rev. adm. contemp. vol.15 no.2 Curitiba Mar./Apr.

CHIEH, N; ANDREASSI, T. (2007). Intra-empreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.

DEWES, Mariana de Freitas; KASTENSMIDT, Christopher; FRACASSO, Edi Madalena. (2004). Características de firmas de software de jogos eletrônicos. Enanpad, Curitiba-PR.

DOLABELA, Fernando. (2002). Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura Editores Associados.

DORNELAS, J. (2008). Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.

DORNELAS, J. C. A. (2003). Empreendedorismo corporativo. Rio de Janeiro: Campus.

DRUCKER, Peter F. (2002). Inovação e espírito empreendedor. São Paulo: Pioneira Thomson.

DRUCKER, Peter F. (1970). Entrepreneurship in business enterprise. Journal of Business Policy, 1(1), 3-12.

FILION, Louis J. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo. v. 39, n. 4, p.6-20, Out/Dez.

FONTENELE, R. E. S; MOURA, H. J; LEOCÁDIO, A. L. (2010). Capital humano, empreendedorismo e desenvolvimento econômico: evidências empíricas nos municípios do Ceará. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.

FONTENELE, R. E. S. (2009). Empreendedorismo, competitividade e crescimento econômico: algumas evidências empíricas. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, PR, Brasil, 33.

GARCÍA, Ramón; GROSS, Pelayo e. (1983). Definição da palavra empreendedor. Dicionário enciclopédico Larousse, São Paulo, Larousse.

GARUD, R; HARDY, C; MAGUIRE, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: an introduction to the special issue. Organizational Studies, 28(7), 957-969.

GARTNER, W. (1989). "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. Entrepreneurship Theory and Practice, 13(4), 47-68.

GEM - Global Entrepreneur Monitor. (2002). Relatório Global do Empreendedorismo. Disponível em: www.gemconsortium.org. Acesso em: jul. 2014.

GIL, Antonio Carlos. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.

HISRICH, R. D. (1985). The woman entrepreneur in the United States and Puerto Rico: a comparative study. Leadership and Organizational Development Journal, 5, 3–8.

HOUAISS, A; VILLAR, M. S. (2001). Definição da palavra empreendedor. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro, Objetiva.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC (série histórica). 2014. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/defaultseriesHist.shtm>. Acesso em: jul. 2014.

KETS DE VRIES, M. (1977). The entrepreneurial personality: person at the crossroads. Journal of Management Studies, 14(1), 34-57.

KRUEGER, N. F. Jr; BRAZEAL, D. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. Entrepreneurship Theory and Practice, 18(3), 91-104.

LEITÃO, M. (2011). Saga Brasileira: A Longa Luta de um Povo por sua Moeda. 4 ed. Rio de Janeiro: Record.

LEITE, E. S; MELO, N. M. (2008). Uma nova noção de empresário: a naturalização do 'empreendedor'. Revista de Sociologia Política, 16(31), 35-47.

LEMOS, A; RODRIGUEZ, D. (2008). Empregabilidade: conquista da autonomia profissional ou nova forma de submissão?. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Belo Horizonte, MG, Brasil, 32.

LEMOS, A. (2005). Empreendedorismo no Brasil: uma atividade sem “espírito”?. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil, 29.

LIMA, E; LOPES, R. M. A; NASSIF, V; SILVA, D. (2011). Intenções e Atividades Empreendedoras dos Estudantes Universitários – Relatório do Estudo GUESSS Brasil 2011. Grupo APOE – Grupo de Estudo sobre Administração de Pequenas Organizações e Empreendedorismo, PMDA-UNINOVE. Caderno de pesquisa, n. 2011-01. São Paulo: UNINOVE.

LIMA, E; RODRIGUES, L. C. (2008). Comment évolue l'entrepreneuriat dans l´éducation universitaire brésilienne? In: SCHMITT, C (org.). Université et entrepreneuriat. Nancy: Presses Universitaires de Nancy. v. 2, p. 107-122.

LOW, M. B; MACMILLAN, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. Journal of Management, 14(2): 139-161.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. (1986). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU.

MELLO, S. C. B; LEÃO, A. L. M. S; PAIVA, F. G. J. (2006). Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. Revista de Administração Contemporânea, 10(4), 47-69.

MENEZES, Robert. (2007). MTC - Metodologia para Gestão do Processo de Formação Empreendedora em Universidades. Locus Científico, Vol I, IV, 2007. pp.72-78).

MOREIRA, Daniel Augusto. (2002). O método fenomenológico na pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson.

MCCLELLAND, D. (1972). A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

McCLELLAND, David. (1962). Busines drive ande National Achievement. Harvard Business Review. Jul/Ago. p. 99. In: DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2002.

MCCLELLAND, D. (1961). The achieving society. Princeton: Van Nostrand.

NASSIF, V. M. J; SILVA, N. B; Ono, A. T; BONTEMPO, P. C; TINOCO, T. (2010). Empreendedorismo: área em evolução? Uma revisão dos estudos e artigos publicados entre

2001 e 2008. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 175-192, jan./mar.

OGBOR, J. O. (2000). Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse ideology-critique of entrepreneurial studies. Journal of Management Studies 37(5), 605-635.

PARKINSON, C; HOWORTH, C. (2007). The language of social entrepreneurs. Working Paper nº 32. Lancaster University Management School, Lancaster, UK.

PINHEIRO, A., GIAMBIAGI, F., GOSTKORZEWICZ, J. (1999). A Economia Brasileira nos Anos 90: O Desempenho Macroeconômico do Brasil nos Anos 90. Rio de Janeiro: BNDES.

PREBLE, Robert C. (1963). Definição da palavra empreendedor. Encyclopedia Britannica, Coleção: Britannica World Language.

RODRIGUES, A. L; MALO, M. C. (2006). Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: caso dos doutores da alegria. Revista de Administração Contemporânea, 10(3), 29-50.

SEVERINO, Antonio Joaquim. (2010). Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez.

SILVA, Benedito. (1964). Definição da palavra empreendedor. Dicionário de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.

SOUSA, E; OLIVEIRA, J; FILHO, Fagundes, A; DAMI, A; LIMA, J. (2005). A dinâmica das ações nas organizações do terceiro setor e sua relação com o empreendedorismo social. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil, 29.

SCHUMPETER, A Joseph. (1984). Capitalismo, socialismo e democracia. Trad. Sérgio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

TASIC, I. A. B; ANDREASSI, T. (2007). Estratégia e empreendedorismo: decisão e criação sob incerteza. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.

TIMMONS, Jeffrey Á. (1999). New Venture Creation: Entrepreneurship For The 21stCentury. 5 edition. Babson Park,: Massachussets, Irwin McGraw-Hill.

VERGARA, Sylvia Constant. (2011). Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas.

WALKER, R. (1989). Marxism-Leninism as discourse: the politics of the empty signifier and the double bind. British Journal of Political Science, 19(2), 161-189.

WEBSTER, Noah. (1970). Definição da palavra empreendedor. Dicionário Webster, Massachusetts, G. & C. Merriam Company.

EMPRENDE CON ENERGÍA 2014

GONZALO FLORES MUÑOZ

Ingeniero Electrónico Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile; Director Centro de Estudios y Desarrollo del Emprendimiento de la Universidad de Antofagasta, Universidad de Antofagasta, Antofagasta, Chile, gonzalo.flores@uantof.cl

JUAN LUIS CARMONA DECKER

Ingeniero Civil Industrial Universidad de Antofagasta, Antofagasta, Chile; Ingeniero Control de Proyecto CEDEUA, Universidad de Antofagasta, Antofagasta, Chile, juanluis.carmona@uantof.cl

RESUMEN

El Centro de Estudios y Desarrollo del Emprendimiento (CEDEUA) y el Centro de Desarrollo Energético Antofagasta (CDEA), de la Universidad de Antofagasta, está desarrollando "Emprende con Energía 2014" un proyecto orientado a estudiantes y docentes de enseñanza media de la región de Antofagasta, que tiene por objetivo formar y fortalecer sus habilidades emprendedoras, además de generar la capacidad de crear y concretar soluciones factibles a problemas energéticos, a partir de la utilización de energías renovables no convencionales, objetivo que se logrará a través de diversas sesiones didácticas utilizando metodologías de aprendizaje activo, entre las que destacan: charlas motivacionales, charlas técnicas, sesiones de juegos, talleres y ferias para finalizar con la formulación y ejecución de un proyecto de mejoramiento para sus propios establecimientos educacionales utilizando energía solar, para lo cual deberán integrar todas las habilidades, conocimientos y capacidades adquiridas a lo largo del proyecto.

Abstract

The Center for Education and Development of the Entrepreneurship (CEDEUA) and The Antofagasta Center of Energy Development (CDEA), both of the University of Antofagasta, is developing "Embark with Energy 2014", a project oriented to students and high school teachers in the region of Antofagasta, which aims to build and strengthen their entrepreneurial skills and generate the ability to create and define workable solutions to energy problems, from the use of non-conventional renewable energy, target that will be achieved through various didactic sessions using active learning methodologies, among which are: motivational talks, technical presentations, gaming sessions, workshops and fairs to end with the formulation and implementation of an improvement project for their own educational establishments using solar energy, for which they must integrate all skills, knowledge and skills acquired throughout the project.

INTRODUCCIÓN.

En países en vías de desarrollo, como Chile, el emprendimiento de la población, la generación de nuevas empresas y puestos de trabajo, la innovación y la transferencia de I+D son aspectos claves para alcanzar el desarrollo tan anhelado.

En nuestra región, existen múltiples oportunidades para emprender e innovar, y el Centro de Estudios y Desarrollo del Emprendimiento de la Universidad de Antofagasta identificó una, relacionada con la introducción y utilización sustentable de las energías renovables no convencionales en establecimientos educacionales de la región.

En este contexto, se presenta el proyecto Emprende con Energía 2014, que busca dar respuesta a la necesidad de formar habilidades emprendedoras y transferir conocimientos que le permitan a los técnicos,

profesionales y emprendedores del mañana, poder afrontar mejor preparados las necesidades de Chile del 2020.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO / CONCEPTUAL.

Marco Teórico.

Emprendimiento.

"La palabra emprendimiento proviene de la raíz emprender, que significa "acometer y comenzar una obra o empresa".

Es un rasgo distintivo de un individuo o de una institución, es una conducta y su base es conceptual y teórica no meramente intuitiva (Drucker, 1994). Con base en esta premisa, la esencia del emprendimiento tiene que ver no solo con los procesos de administración del conocimiento si no también con los procesos de administración de innovación, cooperación, y desarrollo. Así pues, la importancia y alcance del emprendimiento dependerá de las habilidades de una sociedad para gestionar y transferir la creación del conocimiento en forma estratégica y organizada con la finalidad de agregar valor económico y/o social.

El emprendimiento es un proceso que permite explotar oportunidades, movilizar dinamizar recursos, con la finalidad de crear valor, a través de instituciones acreditadas para emprendedores exitosos.

Como se ha señalado, el emprendimiento es un estímulo descentralizado que implica facilitar el desarrollo de iniciativas económicas y/o sociales, y esencialmente está vinculado con la concepción de desarrollo endógeno, el uso de redes como organización para aprovechar el conocimiento, y la práctica innovadora colectiva de una sociedad que procura configurar nuevos espacios potencialmente innovadores. La Innovación y el empresariado innovador se necesitan en la sociedad, porque si trabajan en conjunto son capaces de renovar la economía; la industria y las instituciones de servicios públicos y privados. Para ello es necesario un contexto pro emprendimiento, un ambiente que ofrezca valores, actitudes, comportamientos e incentivos organizados a través de un sistema de promoción educación y operación de estos, para facilitar el desarrollo de las iniciativas. La naturaleza innovadora, la generación de valor social y la economía definen el proceso de emprendimiento dentro de la sociedad del conocimiento. Ahora bien, el alcance de este proceso dependerá no solo de la capacidad para innovar de sus actores sino también, de cómo estos administran la innovación (estrategia)"[19].

Estado del Arte.

Educación para el emprendimiento y la innovación a nivel nacional y regional.

Según el Informe de Competitividad Global.

El Informe de Competitividad Global 2012 – 2013[20] muestra a Chile en el lugar Nº 33 de un total de 144 economías consideradas en el estudio, mostrando un retroceso respecto del periodo 2011 – 2012 (lugar Nº 31) pero bastante lejos de su mejor ranking obtenido el año 2004 – 2005 (lugar Nº 22). Si bien es cierto que este ranking posiciona a Chile como la economía latinoamericana más desarrollada, deja en evidencia algunos aspectos preocupantes para las pretensiones de nuestro país para alcanzar el desarrollo. Por ejemplo:

Entre las principales barreras para formar un negocio en Chile, se identifican:

- Inadecuada educación de la fuerza laboral (2º lugar)

[19] Juana Marín – Evelyn Sepúlveda (2012), Tesis para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas "Perfil Emprendedor de los estudiantes de primer año de la Universidad de Antofagasta", Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile.
[20] Klaus Schwab (2012), Global Competitiveness Report 2012-2013, World Economic Forum.

- Insuficiente capacidad para innovar (4º lugar).

Por otra parte, dentro de los principales pilares estudiados para medir la competitividad de los países, cabe destacar los siguientes resultados:

En la categoría de Requisitos Básicos:

- La componente *Calidad de Educación Primaria* del pilar "Salud y Educación Primaria", es el peor evaluado, situando a Chile en el lugar Nº 119, entre el 20% de las economías peor evaluadas.

En la categoría de Propulsores de la Eficiencia:

- La componente *Calidad del Sistema de Educación Superior* del pilar "Educación Superior y Capacitación", sitúa a Chile en el lugar Nº 91, entre el 40% de las economías peor evaluadas.
- La componente *Educación en Matemáticas y Ciencias* del mismo pilar anterior, sitúa nuestro país en el lugar Nº 117, entre el 20% de las economías peor evaluadas.

En la categoría de Innovación y Factores de Sofisticación:

- La componente *Naturaleza de las Ventajas Competitivas* del pilar "Sofisticación de los Negocios", lo sitúa en el lugar Nº 130, entre el 10% de las economías peor evaluadas.
- La componente *Capacidad de Innovación* del pilar "Innovación", posiciona a Chile en el lugar Nº 83, entre el 45% de las economías peor evaluadas.
- La componente *Colaboración Universidad-Empresa en I&D* del mismo pilar anterior, posiciona a Chile en el lugar Nº 48.

Según el Reporte de Monitoreo Global de Emprendimiento.

Al evaluar la calidad del sistema educacional de nuestro país, uno de los aspectos más deficientes, es justamente la educación y capacitación para el emprendimiento, lo que queda en evidencia con los datos que año tras año arroja el GEM (Global Entrepreneurship Monitor). En el Informe GEM Chile 2011[21], se indica que pese a los esfuerzos realizados por instituciones públicas y privadas para fomentar el emprendimiento, de forma prácticamente unánime los expertos consultados, consideran que en los colegios, tanto en la etapa primaria como en la secundaria, no se fomenta el desarrollo de habilidades ni conocimientos para emprender. En las etapas superiores de educación universitaria y técnica profesional, si bien mejora la percepción de los expertos, aún la consideran insuficiente.

El escenario actual de esta dimensión (-0,81[22]) es muy similar a la observada en años anteriores. El escaso avance que se observa, demuestra que un cambio en la educación necesita de un periodo extenso de tiempo para poder manifestarse.

[21] José Ernesto Amorós - Carlos Poblete Cazenave (2012), Global Entrepreneurship Monitor Reporte Nacional de Chile 2011, Salesianos Impresores S.A., Santiago de Chile.

[22] Evaluación de la dimensión "Educación y capacitación para el emprendimiento", según la encuesta a expertos realizada en el GEM Nacional 2011.

La figura 1.1, muestra los aspectos específicos evaluados por los expertos para calificar esta dimensión a nivel nacional.

Figura 1.1.: Evaluación del factor "Educación y capacitación para el emprendimiento" (-0,81). Fuente: Informe GEM Chile 2012.

De igual forma, de acuerdo a los expertos regionales encuestados por el GEM Región de Antofagasta 2011[23], existe un estancamiento en la evaluación de la dimensión educación y capacitación para el emprendimiento (-0,85[24]) en comparación con el resultado del año 2010 (-0,86[25]), resultando ser, en promedio, la segunda dimensión peor evaluada durante los últimos cinco años.

En relación a las áreas específicas evaluadas por los expertos en esta dimensión, se señala que en la mayoría de las instituciones de educación primaria y secundaria, no se valora el emprendimiento, por lo que no se incorporan los conocimientos, técnicas y habilidades necesarias para la creación de nuevas empresas, solamente existen iniciativas aisladas que no son percibidas como norma general. En relación a las Universidades, los expertos postulan en su mayoría que, no preparan adecuadamente ni incentivan a los estudiantes para emprender.

[23] Gianni Romani – Miguel Atienza (2012), Global Entrepreneurship Monitor, Reporte Región de Antofagasta 2011, Santiago de Chile.

[24] Evaluación de la dimensión "Educación y capacitación para el emprendimiento", según la encuesta a expertos realizada en el GEM región de Antofagasta 2011.

[25] Evaluación de la dimensión "Educación y capacitación para el emprendimiento", según la encuesta a expertos realizada en el GEM región de Antofagasta 2010.

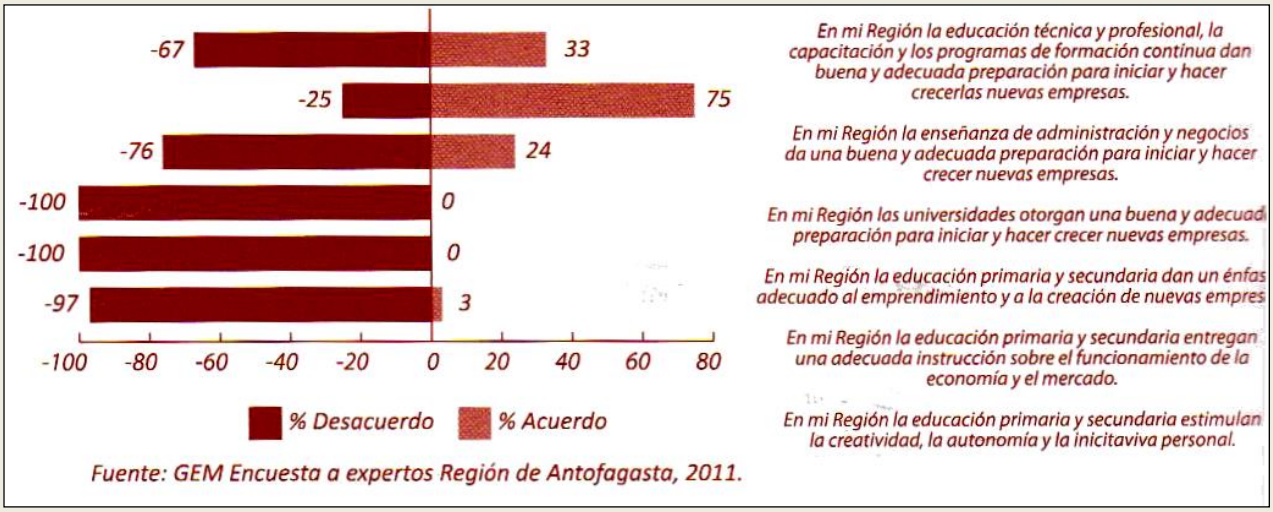


Figura 1.2.: Evaluación de educación y capacitación para el emprendimiento. Informe GEM región de Antofagasta 2011.

En la figura 1.2, se puede apreciar que la evaluación de los expertos es crítica, en aspectos de educación primaria y secundaria en favor del emprendimiento, en la que no se estimula la creatividad, la autonomía ni la iniciativa de los estudiantes, además de no entregar una adecuada instrucción sobre el funcionamiento de nuestra economía.

Situación energética a nivel nacional y regional.

Según la Estrategia Nacional de Energía 2012-2030[26], al año 2020, se proyectan en nuestro país, tasas de crecimiento del consumo eléctrico en torno al 6 ó 7%, lo que significa cerca de 100.000 GWh de demanda total de energía eléctrica a dicho año, lo que requerirá aumentar la oferta, sólo en dicho período, en más de 8.000 MW en nuevos proyectos de generación. La tarea es gigantesca considerando además que Chile es un país predominantemente importador de recursos energéticos y, en los últimos años, particularmente dependiente de los combustibles fósiles, cuyos altos precios han incrementado los costos marginales de generación de energía y, consecuencialmente, el precio de la electricidad.

Chile, actualmente es un país sumamente expuesto en materia energética y uno de nuestros desafíos a fututo, será contar con los recursos energéticos suficientes y competitivos para sostener su crecimiento y llevarlo al desarrollo.

La matriz de energía eléctrica chilena, considerando tanto el SIC como el SING, está compuesta en un 3% de participación de energías renovables no convencionales (ERNC), 34% de hidroelectricidad y 63% de generación térmica. El objetivo del Gobierno de Chile, respecto de esta composición hacia el futuro, es acelerar la incorporación de ERNC en la composición de esta matriz y potenciar el desarrollo de la hidroelectricidad.

La ley 20.257 de fomento a las energías renovables no convencionales (ERNC), establece una meta de un 10% de ERNC en la matriz energética nacional al 2024 (en los marcos nominales comprendidos por esa regulación jurídica). Este objetivo resulta insuficiente para el Gobierno, por ello, se está trabajando para perfeccionar la legislación actual y en avanzar en el diseño e implementación de mecanismos de promoción alternativos, al igual que en la construcción de proyectos piloto. Con estas medidas se pretende más que duplicar en la próxima década esa participación de las ERNC en la matriz energética.

Esta Estrategia Nacional de Energía, basa la generación de energía eléctrica los siguientes pilares fundamentales:

- Primero, adoptar un compromiso decidido con la eficiencia energética e impulsarla como una política pública de suma importancia en la búsqueda de una reducción del consumo y de desacople entre crecimiento y demanda energética.

[26] Gobierno de Chile, Ministerio de Energía (2012), Estrategia Nacional de Energía 2012-2013, Santiago de Chile.

- Segundo, ratificar la necesidad de incorporar crecientemente las energías renovables no convencionales en la matriz eléctrica chilena.
- Tercero, potenciar de manera clara y decidida las energías renovables tradicionales. Para ello, nuestro país debe aprovechar sus ventajas comparativas, disminuyendo su dependencia externa y limitando la expansión de emisiones de gases efecto invernadero.
- Cuarto, fortalecer el diseño, la solidez e impulsar el desarrollo de nuestro sistema de transmisión.
- Quinto, abordar los diversos desafíos que presentan el mercado y la distribución eléctrica.
- Sexto, promover un avance sostenido en el desarrollo de las interconexiones internacionales.

En relación al segundo pilar de la estrategia, es claro que el país presenta un potencial significativo de recursos renovables, que pueden ser aprovechados en generación de electricidad, calor y producción de biocombustibles. Sin embargo, a la fecha, el desarrollo de las ERNC no ha avanzado lo suficiente pues sólo alrededor de un 3% de la producción de energía eléctrica se genera a partir de ERNC. Esto se debe a que la utilización de ERNC presenta desafíos económicos y técnicos que deben ser abordados, sin más demora, para permitir una transición exitosa de la matriz hacia el uso más intensivo de estas energías.

Problemática.

Chile vive un momento crucial en su historia. Se enfrenta al gran desafío de generar las condiciones adecuadas para alcanzar el desarrollo en las próximas décadas, lo que implica no sólo cumplir metas de crecimiento económico, sino también dar un salto significativo en materia de educación, salud, energía, de acceso y calidad de vivienda y acabar con la indigencia.

Al analizar el estado actual de la educación chilena, los resultados de diversos estudios[27] demuestran que los establecimientos educacionales no valoran el emprendimiento y no incorporan los conocimientos, técnicas y habilidades necesarias para la creación de nuevas y mejores empresas, aspecto fundamental para alcanzar el desarrollo, además, no se estimula la creatividad, la autonomía ni la iniciativa personal en los estudiantes. El hecho de que el emprendimiento no sea considerado, de forma oficial, como parte de los contenidos mínimos de la educación Chilena, genera ausencia de orientaciones didácticas, de docentes preparados y de información relevante para el desarrollo de habilidades emprendedoras e innovadoras. Si bien es cierto que en los últimos años el número de iniciativas al respecto han aumentado, estas aún son escasas para establecer que existe una cultura apropiada o elementos generadores de ambientes emprendedores a nivel regional y nacional. Aún queda mucho por hacer para contar con capital humano debidamente preparado para generar entornos de emprendimiento tanto en establecimientos educativos, empresas públicas y privadas, como también para la creación de emprendimientos de alto impacto

Por otro lado, es importante destacar que a medida que nuestro país crece, más energía necesita. Actualmente, nuestra matriz energética está compuesta por un 3% energías renovables no convencionales (ERNC) y según la ley 20.257 de fomento a las ERNC, se establece una meta de participación de un 10% al 2024, cifra que aún es insuficiente para el gobierno, dada la gran demanda proyectada de consumo eléctrico, que se espera aumente en torno al 7% al año 2020. La tarea es enorme, considerando que Chile es un país preferentemente importador de recursos energéticos y, en los últimos años, dependiente de combustibles fósiles. En este contexto, el Ministerio de Energía impulsa la “Estrategia Nacional de Energía 2012-2030”, donde se reconoce la necesidad de incorporar crecientemente las ERNC en la matriz energética, como uno de sus pilares fundamentales.

Además, en esta misma materia, el “Plan de Desarrollo Regional 2011-2014” propone aumentar de 0 a 5% la participación de ERNC en la matriz energética de la región de Antofagasta.

Finalmente al analizar la “Estrategia Regional de Desarrollo 2009-2020”, es posible identificar que varios de sus lineamientos estratégicos abordan estas mismas preocupaciones, tales como:

[27] Estudios señalados en el punto 1.2 del presente proyecto.

- Lineamiento Estratégico Nº1: Educación de Calidad. “Mejorar procesos de aprendizaje de alumnos de educación municipal y particular subvencionada, promoviendo el desarrollo de iniciativas innovadoras, para optimizar la internalización de competencias y desarrollo de talentos.
- Lineamiento Estratégico Nº3: Región Sustentable. “Potenciar el uso de ERNC en viviendas, establecimientos educacionales y edificios públicos, utilizando la tecnología disponible”.

Es precisamente para satisfacer las necesidades mencionadas en los párrafos anteriores, donde el proyecto presenta soluciones para mejorar los indicadores señalados, al formar y fortalecer las habilidades emprendedoras de estudiantes y profesores de la región, además de generar la capacidad de crear y concretar soluciones factibles a problemas energéticos, a partir de la utilización de energías renovables no convencionales, buscando además, masificar una cultura que valore y fomente el emprendimiento innovador.

METODOLOGÍA.

Uno de los elementos centrales de las metodologías activas, es que el rol principal lo debe cumplir el estudiante, quien es el encargado de construir su propio aprendizaje, facilitado por un profesional capacitado para liderar estas actividades, quien solamente debe entregar las directrices para generar aprendizajes relevantes. La estrategia didáctica diseñada para el presente proyecto, incorpora en todas sus etapas metodologías activas de aprendizaje a través de diversas actividades diseñadas para generar ambientes emprendedores. Algunas de estas actividades son:

- Trabajo Colaborativo
- Workshop
- Simulaciones
- Clases magistrales participativas
- Talleres prácticos

A continuación, se detallan las técnicas a utilizar en cada etapa del proyecto.

Etapa Motivacional: Corresponde a la primera etapa del proyecto y consiste en realizar un ciclo de charlas magistrales participativas de naturaleza motivacional, dictadas por emprendedores en el área de las ERNC en cada comuna, para motivar a los beneficiarios y ligar los conceptos de emprendimiento, innovación y energías renovables. Dentro de esta etapa, se introduce una herramienta de emprendimiento denominada “El Plan”, un juego de mesa lúdico, que simula un proceso de emprendimiento real en una ciudad ficticia, con el objetivo de mejorar la comprensión de conceptos de emprendimiento y desarrollar habilidades genéricas de un emprendedor: Identificación de nuevas oportunidades, Motivación por el logro, Planificación y organización, Iniciativa, Creatividad, Capacidad de asumir riegos, Flexibilidad, Perseverancia y Disciplina.

Etapa de Aprendizaje y Reforzamiento: Corresponde a la segunda etapa del proyecto y consiste en realizar un ciclo de charlas magistrales técnicas participativas en energías renovables, dictadas por especialistas en la materia, orientadas a que los estudiantes aprendan: conceptos básicos, tipos de ERNC, principales aplicaciones y la importancia de su desarrollo en Chile y la región. Esta jornada finaliza con un torneo comunal con el juego “El Plan”, donde los estudiantes capacitados en la etapa motivacional deberán competir entre sus pares con el objetivo de reforzar las habilidades adquiridas y la motivación por emprender.

Etapa de Trabajo: Corresponde a la tercera etapa del proyecto. En ella se combinará la final regional del torneo “El Plan”, con un Workshop sobre energías renovables, con énfasis en la energía solar, por ser esta de especial importancia en la región. Durante esta jornada, se realizarán visitas guiadas dentro de la Universidad de Antofagasta, donde habrá una feria temática, con muestras de proyectos concretos (auto

solar, cocinas solares, secadores de alimentos, etc.) y paneles informativos, donde se contará con la participación del programa Explora Chile de CONICYT. A continuación se realizarán talleres prácticos utilizando kits de placas fotovoltaicas, con las que los estudiantes podrán crear sus propios diseños y conocer aspectos técnicos relevantes. El material didáctico utilizado proviene del fabricante Fischertechnik, quienes poseen amplia experiencia en el desarrollo de aplicaciones didácticas tecnológicas para el apoyo pedagógico a nivel mundial.

Etapa de Formulación de Proyectos: Corresponde a la cuarta etapa del proyecto, donde se realizarán talleres prácticos para enseñarles a formular un proyecto de mejoramiento. Aprenderán y aplicarán la técnica de tormenta de ideas, además de otras herramientas para realizar presentaciones efectivas, tales como: elevator pitch, estructura y forma de una presentación, control y manejo de la ansiedad, proyección de la voz, etc.

Etapa El Plan para tu Colegio: Corresponde a la quinta etapa del proyecto y tiene por objetivo consolidar los conceptos y hacer seguimiento a las habilidades adquiridas durante las etapas previas. Los estudiantes, con el apoyo del profesor guía y de un monitor universitario, deberán generar un proyecto de mejoramiento para sus propios establecimientos educacionales utilizando energía solar. En este proyecto, se deberá identificar una oportunidad de mejora, proponer una solución innovadora, evaluar la factibilidad de su implementación y analizar el impacto que genere su realización. Cada proyecto, deberá ser expuesto y defendido por los alumnos ante un jurado de expertos, obteniendo como premio el financiamiento de sus ideas.

Etapa de Ejecución de Proyectos: Corresponde a la última etapa del proyecto y tiene por objetivo realizar el seguimiento y control de los proyectos ganadores en ejecución. En esta etapa los estudiantes deberán trabajar en equipo, bajo presión, manejar recursos, planificar actividades, y lograr materializar sus ideas, lo que les proporcionará la sensación de trascendencia, al dejar un proyecto concreto y terminado en el establecimiento educacional que les entregó su formación primaria y secundaria, además de contribuir directamente con el ahorro de energía.

En cada etapa los beneficiarios serán consultados y evaluados en los temas tratados en el proyecto, a través de encuestas de opinión y varios test objetivo online, lo que permitirá recopilar datos de interés para ser evaluados mediante indicadores de gestión.

Todos los datos recopilados serán digitalizados y tratados en un software que permita analizar cuantitativamente las variables de interés.

DESARROLLO

Objetivos.

Objetivo General

- Contribuir al desarrollo de una cultura que valore el emprendimiento y la innovación en el ámbito escolar y universitario de la Región de Antofagasta.

Objetivos Específicos

- Motivar y sensibilizar a los beneficiarios, en torno al emprendimiento y a la necesidad de innovar para ampliar la matriz energética regional, incorporando ERNC.
- Entrenar y formar habilidades emprendedoras en los beneficiarios del proyecto.
- Transmitir a los beneficiarios, conocimientos generales de los usos y aplicaciones de las ERNC y específicos en la utilización y aplicación de Energía Solar, a través de metodologías activas de aprendizaje.
- Fomentar y promover en la comunidad, una cultura que valore el emprendimiento, la innovación y la utilización de ERNC como desafío para ampliar la matriz energética de Chile y la región.

Plan de Actividades.

	Nº	Nombre de la tarea	Descripción de la tarea	Fecha Inicio y Término
ETAPA 1	Actividad 1: Formación de monitores universitarios			
	1	Convocatoria de alumnos Universitarios	Se difunde la actividad a nivel universitario, y se invita a todos aquellos estudiantes interesados a participar como monitores	Mar-14
	2	Capacitación en el juego El Plan	Se realiza sesión de capacitación para los alumnos universitarios que participarán como monitores por primera vez	Abr-14
	3	Técnicas de monitoreo y sesión de juego	Transferencia de estrategias de control de grupos y enseñanza de metodología activa para efectividad en la enseñanza del juego.	Abr-14
	4	Mini Torneo Monitores	Sesión de competencia entre los monitores capacitados	Abr-14
	5	Capacitación en energías renovables no convencionales	Se realizan 4 sesiones de capacitación en ERNC	May-14
	6	Capacitación en formulación de proyectos	Se realizan 2 sesiones de capacitación en formulación de proyectos, tormenta de ideas, presentaciones efectivas	May-14
	Actividad 2: Convocatoria y Confirmación de Participantes			
	7	Acercamiento para participación	Contacto y envío de información general del Torneo a directores, directores académicos y jefes de UTP	Mar 2014 - Abr2014
	8	Envío invitaciones oficiales	Gestión de convocatoria a través de envío de invitaciones a directivos de colegios seleccionados.	May-14
	9	Inicio reforzamiento comunicacional	Realización de actividades de marketing directo y cobertura en medios en la región.	May 2014 - Jul 2014
	10	Inscripción de participantes	Proceso de inscripción y captación de datos relevantes de colegios, estudiantes y profesores participantes del proyecto	Jul-14
	Actividad 3: Ciclo Motivacional			
	11	Actividades Preparatorias Antofagasta y Mejillones	Realización de una charla motivacional de emprendimiento y capacitación del juego El Plan por parte de monitores universitarios a escolares y profesores inscritos.	Ago-14
	12	Actividades Preparatorias Calama	Realización de una charla motivacional de emprendimiento y capacitación del juego El Plan por parte de monitores universitarios a escolares y profesores inscritos.	Ago-14
	13	Actividades Preparatorias Tocopilla	Realización de una charla motivacional de emprendimiento y capacitación del juego El Plan por parte de monitores universitarios a escolares y	Ago-14

			profesores inscritos.	
	14	Actividades Preparatorias María Elena	Realización de una charla motivacional de emprendimiento y capacitación del juego El Plan por parte de monitores universitarios a escolares y profesores inscritos.	Ago-14
	15	Actividades Preparatorias Taltal	Realización de una charla motivacional de emprendimiento y capacitación del juego El Plan por parte de monitores universitarios a escolares y profesores inscritos.	Ago-14
	16	Reforzamiento comunicacional	Realización de actividades de marketing directo y cobertura en medios en la región.	Ago-14
	Actividad 4: Lanzamiento Emprende con Energía 2014			
	17	Envío invitaciones oficiales	Gestión de convocatoria a través de envío de invitaciones a directivos de colegios, autoridades, etc.	Sep-14
	18	Confirmación de participantes	Proceso de confirmación de participantes	Sep-14
	19	Evento de lanzamiento	Realización de evento social para anunciar e informar a la comunidad del lanzamiento del proyecto	Sep-14
ETAPA 2	Actividad 5: Ciclo de charlas técnicas y sesiones de competencia			
	20	Clasificatorias en Antofagasta y Mejillones	Charla técnica en ERNC. Sesión de competencia entre los estudiantes inscritos.	Sep-14
	21	Clasificatorias en Calama	Charla técnica en ERNC. Sesión de competencia entre los estudiantes inscritos.	Sep-14
	22	Clasificatorias en Tocopilla-María Elena	Charla técnica en ERNC. Sesión de competencia entre los estudiantes inscritos.	Sep-14
	23	Clasificatorias en Taltal	Charla técnica en ERNC. Sesión de competencia entre los estudiantes inscritos.	Sep-14
	24	Reforzamiento comunicacional	Realización de actividades de marketing directo y cobertura en medios en la región.	Sep-14
ETAPA 3	Actividad 6: Talleres didácticos en energía solar			
	25	Viaje finalistas hacia Antofagasta.	Desplazamiento de los clasificados en la ronda de clasificatorias regionales a la ciudad de Antofagasta para la gran final.	Oct-14
	26	Final Regional	Realización de Torneo Regional en 3 rondas de juego, tanto de estudiantes como profesores, determinando al campeón regional, como también el segundo y tercer lugar.	Oct-14
	27	Workshop Energía Solar	Se realizan visitas técnicas, feria de energía solar, taller práctico de placas fotovoltaicas	Oct-14
	28	Reforzamiento comunicacional	Realización de actividades de marketing directo y cobertura en medios en la región.	Oct-14

ETAPA 4	Actividad 7: Talleres didácticos de formulación de proyectos			
	29	Taller de formulación de proyectos	Se enseñarán aspectos básicos de cómo formular un proyecto, técnica de tormenta de ideas. Se realiza trabajo en grupo, realizar tormenta de ideas de proyecto de mejoramiento de sus establecimientos educacionales utilizando energías renovables.	Oct-14
	30	Taller de presentaciones Efectivas	Se dará a conocer la técnica de elevador pitch. Estructura y formatos de una presentación. Técnicas de manejo de la ansiedad. Técnicas de control y proyección de voz	Oct-14
	31	Reforzamiento comunicacional	Realización de actividades de marketing directo y cobertura en medios en la región.	Oct-14
ETAPA 5	Actividad 8: El Plan para tu colegio			
	32	Entrega de bases	Se realiza la entrega de las bases del proyecto a los profesores guía de cada establecimiento	Oct-14
	33	Recepción de consultas	Recepción de consultas y dudas por parte de los participantes	Nov-14
	34	Respuesta a consultas	Aclaración de consultas y dudas de los participantes	Nov-14
	35	Formulación de proyectos	Preparación de un informe escrito y una presentación en power point de los proyectos	Nov-14
	36	Selección de los proyectos	Se realiza el envío electrónico de los proyectos, son evaluados por el jurado y los mejores 10 proyectos serán seleccionados	Dic-14
	37	Presentación Proyectos	Presentación y defensa de los 10 proyectos preseleccionados. Premiación	Dic-14
	38	Reforzamiento comunicacional	Realización de actividades de marketing directo y cobertura en medios en la región.	Dic-14
ETAPA 6	Actividad 9: Procesamiento de información y Elaboración de Informes			
	39	Procesamiento Información	Recopilación, procesamiento y análisis de datos financieros, estratégicos e indicadores de gestión	Ene 2015 - Feb 2015
	41	Elaboración de informes	Redacción de informes técnicos y financieros del proyecto	Mar-15
	Actividad 10: Seguimiento y control de proyectos			
	42	Auditorias a proyectos	Realizar el seguimiento para corroborar la correcta ejecución de los proyectos estudiantiles ganadores	Mar 2015 – Jun 2015
	43	Inauguración de proyectos	Se realizan eventos de inauguración de los proyectos ganadores	Jul-15
	44	Elaboración informe final	Redacción de informes técnicos y financieros del proyecto	Jul-15

RESULTADOS

Resultados Esperados.

	Producto y/o Resultado esperado	Descripción	Nº Objetivos Asociados	Formas de verificación
1	Beneficiarios motivados con el emprendimiento y sensibilizados con la utilización de ERNC	Se busca que los beneficiarios se encuentren atentos a las oportunidades existentes para generar un emprendimiento y que posean la motivación y la actitud para aprovecharlas. Además, se desea que tomen conciencia de la importancia de diversificar la matriz energética en Chile y la región, a través de utilización de ERNC	Objetivos específicos: 1	Proyectos formulados
2	Beneficiarios con habilidades emprendedoras	Se busca que los beneficiarios sean capaces de desarrollar habilidades clave para un emprendedor, tales como: Tolerancia al fracaso, Asumir Riesgos, Motivación, Perseverancia, Creatividad y la Capacidad de identificar nuevas oportunidades.	Objetivos específicos: 2	Encuestas
3	Beneficiarios con conocimientos generales y específicos en ERNC	Se busca que los beneficiarios adquieran conocimientos que les permitan actuar en búsqueda de soluciones para utilizar e incorporar las ERNC, tales como: Tipos de ERNC Aplicaciones de las ERNC Comprensión de los potenciales usos de la energía solar Identificar componentes de una placa fotovoltaica Identificar componentes de un sistema termo-solar	Objetivos específicos: 3	Test Objetivo Online
4	Proyectos de mejoramiento de establecimientos educacionales, utilizando energía solar	Se busca que los beneficiarios sean capaces de integrar las habilidades y conocimientos adquiridos, para concretar la formulación y ejecución de un proyecto innovador de mejoramiento, basado en la incorporación de Energía Solar en sus propios establecimientos educacionales.	Objetivos específicos: 1,2,3	Pautas de evaluación de los proyectos (a cargo de los jurados)
5	Comunidad sensibilizada con el emprendimiento y la utilización de ERNC	Se desea generar conciencia en la comunidad, de que emprendimiento y la incorporación de ERNC en la matriz energética, son temas fundamentales en la región, que deben ser facilitados y promovidos.	Objetivos específicos: 4	Organizaciones vinculadas Catastro de actividades Publicaciones en prensa

DISCUSION.

Los mecanismos para dar continuidad al proyecto consisten en posicionar la iniciativa a nivel regional, como el primer concurso interescolar de emprendimiento y energía, que será realizado todos los años por el Centro de Estudios y Desarrollo del Emprendimiento de la Universidad de Antofagasta CEDEUA, sumando en cada nueva versión, a más entidades públicas y privadas vinculadas al proyecto, hasta lograr su consolidación en el sector educacional, tal como hoy existen las olimpiadas de matemáticas, física y química organizadas por otras casas de estudios.

De esta forma, se busca impactar a varias generaciones de estudiantes, hasta dejar instalada una cultura en los propios establecimientos educacionales que propicie y genere entornos adecuados para el emprendimiento y la innovación en los estudiantes, futuros técnicos, profesionales y emprendedores para nuestro país.

BIBLIOGRAFIA.

Juana Marín – Evelyn Sepúlveda (2012), Tesis para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas “Perfil Emprendedor de los estudiantes de primer año de la Universidad de Antofagasta”, Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile.

Klaus Schwab (2012), Global Competitiveness Report 2012-2013, World Economic Forum.

José Ernesto Amorós - Carlos Poblete Cazenave (2012), Global Entrepreneurship Monitor Reporte Nacional de Chile 2011, Salesianos Impresores S.A., Santiago de Chile.

Gianni Romani – Miguel Atienza (2012), Global Entrepreneurship Monitor, Reporte Región de Antofagasta 2011, Santiago de Chile.

Gobierno de Chile, Ministerio de Energía (2012), Estrategia Nacional de Energía 2012-2013, Santiago de Chile.

ENTORNOS DIDÁCTICOS PARA EL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO ESCOLAR

Gonzalo Flores Muñoz

Ingeniero Electrónico; Director Centro de Estudios y Desarrollo del Emprendimiento; Universidad de Antofagasta; Antofagasta-Chile; gonzalo.flores@uantof.cl

Mailing Rivera Lam

Dra. en Antropología; Académica Departamento de Educación; Universidad de Antofagasta; Antofagasta-Chile; mailing.rivera@uantof.cl

Resumen

Este proyecto generó conocimiento sobre el aprendizaje escolar mediante el diseño, elaboración y aplicación de una propuesta innovadora fundamentada en un enfoque socio-antropológico y didáctico para el desarrollo de habilidades, saberes procedimentales y actitudes hacia el Emprendimiento. Desde la perspectiva antropológica educativa, en una primera etapa, se realizó el registro etnográfico de las representaciones sobre el emprendimiento de alumnos y profesores de una muestra de colegios, el análisis procesual hermenéutico de las representaciones, los mapas mentales y los discursos. En una segunda etapa, se trabajó en una etapa de sensibilización pedagógica para el desarrollo de las capacidades de emprendimiento. Y en una tercera etapa, se elaboró material didáctico para desarrollar capacidades de emprendimiento desde la didáctica del aprendizaje contextual, funcional y significativo. Esta experiencia investigativa permitió sistematizar las características del entorno didáctico que promueven los aprendizajes del emprendimiento.

Palabras claves: Didáctica, innovación, entornos, aprendizaje, emprendimiento.

Abstract

This project generated knowledge about school learning through the design, development and implementation of an innovative proposal based on a socio-anthropological and didactic approach to the development of skills, procedural knowledge and attitudes towards entrepreneurship. From educational anthropological perspective, in a first stage, the ethnographic record of representations on the entrepreneurship of students and teachers from a sample of schools, the hermeneutic representations processual analysis, mind maps and speeches took place. In a second stage, he worked at a stage of pedagogical awareness for the development of entrepreneurship capabilities. And in a third phase, was developed teaching material to develop capacities of entrepreneurship from Didactics of contextual, functional and meaningful learning. This investigative experience allowed systematizing the features of the teaching environment that promote entrepreneurship learning.

Key words: Didactics, innovation, environment, learning and entrepreneurship.

Introducción

Los resultados la micro-etnografía educativa desarrollada, por el Centro de Desarrollo y Emprendimiento de la Universidad de Antofagasta en Chile, permitieron sistematizar las características del entorno didáctico que promueven los aprendizajes del emprendimiento a nivel escolar. Por lo tanto, este artículo describe una innovación en el diseño de los materiales educativos en el contexto de un sistema escolar emprendedor.

Esta innovación educativa consiste en proponer un nuevo, o significativamente mejorado proceso didáctico, en las prácticas internas de las escuelas y liceos.

El enfoque antropológico educativo fundamentó el diseño de una micro-etnografía que consistió en observar y recolectar los conocimientos, las experiencias, las creencias y las opiniones sobre el Emprendimiento que tienen los alumnos y profesores de un colegio.

Una vez recolectadas estas representaciones se incorporaron en una propuesta didáctica de aprendizaje contextualizado, funcional y significativo.

Las etnografías educativas son eficientes para garantizar que las intervenciones educativas reflejarán y visibilizarán las voces de los actores participantes, al respecto, existe bastante bibliografía que documenta el valor del registro etnográfico en los entornos de aprendizaje en diversos temas y lugares del mundo.

Los resultados que se presentan este artículo con respecto a la innovación didáctica reflejan los temas de Emprendimiento y la forma de aprenderlos en opinión de los alumnos y profesores de una muestra de colegios de la ciudad de Antofagasta en Chile.

Fundamentación teórico/conceptual

¿Se puede aprender a ser Emprendedor(a)? Para responder a esta pregunta debemos establecer los conceptos que enmarcan esta propuesta didáctica: la concepción del aprendizaje del Emprendimiento, los referentes didácticos, las representaciones sociales del Emprendimiento y la descripción de los materiales didácticos propuestos. Estos conceptos se desarrollan a continuación.

La concepción de aprendizaje como competencia

Esta propuesta didáctica concibe el desarrollo de los aprendizajes desde el nivel más simple, es decir, las habilidades o acciones que cualquier persona puede ejecutar, un nivel medio que corresponde a las destrezas que evidencian el dominio de las habilidades y, finalmente, las competencias o capacidades que despliegan los dominios del saber (conocimientos), del saber hacer (procedimientos) y el saber ser (actitudes).

Habilidades → Destrezas → Competencias

Los términos competencias y habilidades no se usan como sinónimos (OCDE, 2002). La habilidad se usa para designar la capacidad de ejecutar un acto cognitivo y/o motriz complejo con facilidad, precisión y adaptabilidad a condiciones cambiantes, en tanto competencia designa un sistema de acción complejo que involucra habilidades cognitivas, actitudes y otros componentes no-cognitivos.

Algunas de las características, habilidades o actitudes, que la mayoría de los estudios reconocen que los emprendedores tienen en mayor o menor medida, están:

- Autoconfianza
- Iniciativa
- Perseverancia
- *Creatividad*
- *Relaciones interpersonales*
- *Liderazgo*
- Energía
- Resistencia a la frustración
- Automotivación
- Persuación

- Negociación
- Integridad
- Sensibilidad administrativa
- *Comunicación*
- Planeación

Las competencias se desarrollan a lo largo de la vida, a través de la acción e interacción en contextos educativos formales e informales.

En este enfoque de Progresión los alumnos transitan desde competencias más simples en los primeros años de su escolaridad, a competencias más complejas, en los últimos años. Las competencias no se logran en un año escolar, el aprendizaje que importa se produce de un modo acumulativo entre niveles del sistema.

No obstante el criterio de Diversidad permite comprender al docente que en un mismo curso se encuentran alumnos con diferentes niveles de logro.

Se propone que existan Criterios preestablecidos para que la evaluación no se comprenda como una sumatoria de eventos aislados. La evaluación en el tiempo debe observar las competencias claves con criterios estables.

Estas concepciones son los referentes de los siguientes aprendizajes:

Aprendizaje activo, vinculado al desarrollo de competencias, entendidas como la capacidad de movilizar conocimientos, habilidades y actitudes en contextos determinados.

Aprendizaje como un proceso continuo, en que los alumnos están permanentemente recibiendo información, interpretándola, y en base a esto re-organizando y revisando sus concepciones internas del mundo. Al evolucionar este proceso de modo continuo, es posible observar su secuencia típica y describir ciertas etapas, por las que comúnmente pasan todos los alumnos en el desarrollo del aprendizaje, independientemente de cuán rápido o lento avancen en éste.

Aprendizaje diverso: Las teorías actuales de la inteligencia enfatizan la existencia de una variedad de talentos y capacidades humanas. Más aún, existe variedad de maneras y velocidades en que las personas adquieren el conocimiento, en la atención y capacidad de memoria que pueden aplicar a esta adquisición de conocimiento y desempeño, y en las formas en que pueden demostrar el significado personal que han creado.

El progreso en un determinado dominio consiste en el crecimiento que se experimenta en determinados aspectos o dimensiones, que son los constitutivos del aprendizaje en ese dominio, y son cruciales de observar. El aprendizaje es un continuo que se puede describir distinguiendo niveles para poder observarlo. El aprendizaje progresa de múltiples formas, pero se puede describir en una secuencia típica como la habilidad se convierte en destreza y, finalmente, en competencia. De esta forma el mejoramiento del aprendizaje de los alumnos requiere, siempre, de un trabajo de observación y análisis.

En este contexto “el aprendizaje del Emprendimiento se concibe como el desarrollo de *habilidades* y *actitudes de vida* de una persona emprendedora”. Para desplegar este aprendizaje se propone desarrollar progresivamente, en los distintos niveles del sistema escolar, 4 de las habilidades y actitudes reconocidas: el trabajo colaborativo (relaciones interpersonales), la comunicación, la creatividad e innovación y el liderazgo.

Con el objeto de sistematizar el desarrollo didáctico de estas habilidades consideramos pertinente enmarcar las actividades, en el aula, en referencia a los criterios de Schiefelbein que se presentan a continuación.

Los criterios que han de considerarse en la elaboración de materiales de aprendizaje (Schiefelbein. 1993). Dichos criterios se exponen a continuación:

Considerar los conocimientos previos del alumno/a. Teniendo en cuenta que en el proceso de enseñanza/aprendizaje nunca se parte de cero (UNESCO, 1989), ya que es necesario integrar los conocimientos informales y formales de los alumnos, reconociendo que el conocimiento no es propiedad exclusiva de la escuela, y del hecho que es muy difícil adquirir nuevos conocimientos sin relacionarlos adecuadamente con los que ya se tienen.

Proponer trabajos en grupo. Entendiendo que el conocimiento es un hecho social; los hechos sociales no son casuales "resultan de diversos factores en la interacción con otros, interacción que los vuelve comprensibles al conjugar la propia visión con la visión de los otros".

La familia debe participar en el proceso. Para elaborar un libro de texto es importante tener clara la situación de la persona, de su entorno familiar como grupo al que pertenece. De esta manera, la familia puede reforzar el aprendizaje participando activamente al ser requerida como fuente de información por la propuesta de actividades del libro de texto. De este modo, la familia, al ser considerada, es validada como parte del proceso.

El maestro es un modelo a imitar, evaluador formativo y sumativo. El libro de texto debe reconocer el rol orientador del maestro, no sólo en la presentación de las materias, sino muy particularmente, en cuanto valida (califica) el aprendizaje de sus alumnos, revisando y corrigiendo las actividades que, a modo de tarea y/o ejercitación, propone el libro.

Situación de aprendizaje incluye vivencia de valores. La reforma educacional pone énfasis en la incorporación de objetivos transversales, que apuntan a consolidar la formación humana de los alumnos, con un sentido profundamente social que intenta reforzar una actitud de compromiso vital con su entorno.

Hay opciones que permiten al alumno practicar su libertad. El libro de texto debe ofrecer alternativas a elección a fin de habituar a los alumnos en el ejercicio de opciones acorde con sus principios, valores, intereses, sentires y quereres, con el propósito de reforzar la convicción personal y asumir civilizadamente la validez de otras elecciones, reconociendo el valor de la diversidad en lo personal y en lo colectivo, propios de un espíritu democrático.

Escribir las conclusiones asegura que se pensó. Los libros de texto que permiten a los alumnos desarrollar resúmenes, síntesis, ideas principales, etc., posibilitan que los alumnos comprendan mejor los contenidos estudiados, desarrollando en ellos la capacidad de reflexión y corrección.

Relacionar conocimientos con contexto potencia el interés. Para propiciar un aprendizaje significativo, es fundamental que el libro de texto considere el contexto en que se desarrolla la situación de aprendizaje, esto es, el entorno socio-cultural del alumno. En la medida en que el alumno observe su propia realidad incorporada en el texto de estudio, se potencia la identidad y se mejora la calidad de los aprendizajes, facilitando su compromiso con el proceso.

Finalmente, postulamos que el desarrollo de las habilidades de Emprendimiento como actitud de vida debe estar contextualizado con las representaciones -que ya tienen los actores de la comunidad educativa- acerca del emprendimiento; con la finalidad de que ellos mismos se reconozcan en una propuesta didáctica significativa y funcional.

La didáctica

El enfoque didáctico que desarrollamos en nuestro proyecto sobre emprendimiento escolar define a la didáctica como el conjunto de estrategias, materiales y actividades diseñadas para facilitar el aprendizaje del emprendimiento. No obstante, de acuerdo a nuestras experiencias en investigación y en didáctica enfatizamos la necesidad de que las propuestas didácticas visibilicen en todos sus materiales y actividades las representaciones sociales que los estudiantes y profesores "ya tienen" sobre lo que se va a aprender. Es decir, que los materiales didácticos reflejen a sus usuarios a través de los temas escogidos para las lecturas, la contextualización cultural de los grupos a través de los lugares comunes y conocimientos acerca de la cultura, y en general que representen los conocimientos, opiniones, creencias y experiencias del grupo con el cual se va a facilitar el aprendizaje sobre emprendimiento.

Con esta finalidad presentamos una precisión conceptual sobre este concepto. La definición de didáctica en su doble raíz *docere*, enseñar, y *discere*, aprehender, se corresponde con la evolución de dos vocablos esenciales, dado que, a la vez, las actividades de "enseñar y aprender" reclaman la interacción entre los agentes que las realizan. Desde una visión activo-participativa de la Didáctica el docente de *docere* es el que enseña pero, a la vez, es que aprende en este proceso de mejora continua de la tarea de co-aprender con los colegas y los estudiantes. La segunda acepción se corresponde con la voz *discere*, que hace mención al que aprende, y es capaz de aprovechar una enseñanza de calidad para comprenderse a sí mismo y dar respuesta a los continuos desafíos de un mundo en permanente cambio (Medina, 2002).

La Didáctica es la disciplina o tratado riguroso de estudio y fundamentación de la actividad de enseñanza, en cuanto que propicia el aprendizaje formativo de los estudiantes en los más diversos contextos; esto tiene singular incidencia en la mejora de los sistemas educativos normados y en las comunidades implicadas (escuela, familia, multiculturas e interculturas) y espacios no formales.

La pedagogía es la teoría y disciplina que comprende, busca la explicación y la mejora permanente de la educación y de los hechos educativos, implicada como está en la transformación ética y axiológica de las instituciones formativas y de la realización integral de todas las personas.

La Didáctica es una disciplina de naturaleza pedagógica, orientada por las finalidades educativas y comprometidas con el logro de la mejora de todos los seres humanos, mediante la comprensión y la transformación permanente de los procesos socio-comunicativos, y a la adaptación y el desarrollo apropiado del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Amplía el saber pedagógico y psicopedagógico, aportando los modelos socio-comunicativos y las teorías más explicativas y comprensivas de las acciones docentes-discentes, ofreciendo la interpretación y el compromiso más coherente para la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje.

La Didáctica requiere un gran esfuerzo reflexivo-comprensivo y la elaboración de modelos teóricos-aplicados que posibiliten la mejor interpretación de la tarea del docente y de las expectativas e intereses de los estudiantes. Es una disciplina con una gran proyección práctica, ligada a los problemas concretos de docentes y estudiantes que ha de responder a las siguientes interrogantes: para qué formar a los estudiantes y qué mejora profesional necesita el profesorado, quiénes son nuestros estudiantes y como aprenden, qué hemos de enseñar y qué implica la actualización del saber y, especialmente, cómo y con qué medios realizar la tarea de enseñanza al desarrollar el sistema metodológico del docente y su interrelación con las restantes preguntas, como un punto central del saber didáctico, así como la selección y el diseño de los medios formativos que mejor se adecuen a la cultura a enseñar y al contexto de interculturalidad e interdisciplinariedad, valorando la calidad del proceso y de los resultados formativos.

Se desarrolla con la selección de problemas representativos de la vida educativa en las aulas, centros y comunidades; nuestro trabajo como maestros y maestras es descubrir y buscar nuevos caminos para la solución a tales problemas.

Objeto, límites y posibilidades de la didáctica.

Un saber formalizado y una práctica reflexiva de los componentes esenciales de la Didáctica, como disciplina pedagógica, que tiene un objeto nuclear, extendido en otros componentes básicos, pero que en su globalidad conforma el sentido y la proyección de un espacio de docencia e investigación complejo, emergente y con numerosas perspectivas. La Didáctica es una disciplina con rango propio, que se ha consolidado desde los autores más implicados en el campo, hasta los integrados en otras vertientes del entorno inglés y norteamericano, donde el término didáctica alcanza varios campos semánticos: currículo (teaching), instrucción (instruction) y enseñanza-aprendizaje (teaching-learning).

El espacio nuclear de la Didáctica lo constituye la enseñanza orientada al aprendizaje formativo de los estudiantes, con la finalidad de capacitarles intelectual y socio-afectivamente y de promover en el profesorado la comprensión y compromiso integral con la complejidad personal y social de tal proceso, implicándole en la mejora y consolidación de tal saber.

Los límites de la Didáctica devienen de la amplitud y complejidad de las personas en el proceso de interacción *doscente-discente*, del continuo avance y especialización de los saberes y los retos de la multiculturalidad, necesitada de una interculturalidad, a la vez que el profesorado evidencia nuevas carencias y desafíos que se encuentran tanto en la pluralidad cultural como en el avance tecnológico y social de una civilización en incertidumbre y vertiginoso cambio, difíciles de atender y responder desde esquemas y soluciones descontextualizadas o sin referencias fundamentadas.

Paradójicamente, la disciplina de la Didáctica está desarrollándose con gran impacto en todos sus componentes, singularmente en el avance de teorías de la enseñanza, modelos y comprensión de los aprendizajes formativos precoces y de la continua evolución y asentamiento del desarrollo profesional de los docentes.

Las fuentes de estudio y las líneas de investigación en didáctica se corresponden con los nuevos problemas y escenarios de cambio a los que ha de atender la Didáctica, que desde el impacto tecnológico, el diseño de materiales didácticos, la organización y cultura de las instituciones, hasta el campo de la evaluación, se evidencia una potente y rigurosa aportación de un área relevante en la vida escolar, universitaria y en los núcleos de innovación, en interrelación con el nuevo desarrollo de las Didácticas especiales (Mendoza, 2003).

Emprendimiento

No existe una visión única de lo que se entiende como Emprendimiento o Emprendedorismo. Diversos autores abordan el concepto desde miradas diferentes, que van desde poner en el centro al individuo (“emprendedor”) y sus características psicológicas y sociales, hasta aquellas que ponen en el centro al entorno (“contexto”) en que se desarrolla la acción emprendedora. O desde aquellos que postulan el emprendimiento directamente relacionado con la actividad empresarial hasta aquellos que lo definen como una actitud de vida.

Según Dolabela (1999), emprendimiento es un neologismo derivado de una traducción libre de la palabra entrepreneurship y utilizado para designar los estudios relativos a los emprendedores, su perfil, sus orígenes, su forma de actuar, su ámbito de desempeño.

Hashimoto (2006) presenta una clasificación de seis escuelas de emprendedorismo:

- Escuela Bibliográfica, que estudia la vida de grandes emprendedores y afirma que las características emprendedoras son innatas y no se pueden desarrollar. Postula que los emprendedores son personas diferentes y poseen un “sexto sentido” para identificar oportunidades.
- Escuela Psicológica, estudia las características, el comportamiento y la personalidad de los emprendedores asumiendo que un emprendedor puede desarrollar una serie de actitudes, creencias y valores que modelan su personalidad en torno a tres áreas de atención como valores personales, propensión al riesgo y necesidad de realización.
- Escuela clásica, su principal característica es la innovación. Esta escuela cree que un emprendedor debe necesariamente crear algo. Su principal pilar es la creatividad.
- Escuela de administración, afirma que un emprendedor es una persona que organiza y administra un negocio, asumiendo los riegos y el lucro inherentes a él. Resalta la importancia de los Planes de Negocio como herramienta de planeación y estructuración de las ideas.
- Escuela de liderazgo, entiende al emprendedor como un líder que moviliza a las personas en torno a objetivos y propósitos. Parte del supuesto que un resultado no puede alcanzarse en solitario.
- Escuela corporativa, tiene como foco de estudio una organización y su desempeño. Da relevancia a las dificultades de las organizaciones de establecer un clima emprendedor para el desarrollo de los emprendedores internos (“intraemprendedores”).

Estas y otras concepciones sobre emprendimiento coinciden en algunos aspectos:

- Consideran al emprendedor como un sujeto con características especiales y diferentes al común de las personas.
- Consideran al contexto ("entorno") en que el emprendedor desarrolla su acción emprendedora como un elemento importante en el proceso de emprendimiento.
- Consideran el emprendimiento como un proceso educable.
- Consideran que en tanto proceso educable, el principal objetivo de la educación para el emprendimiento es el fomento y desarrollo de la capacidad emprendedora desde los niveles más tempranos de la educación.

En el marco de este estudio, entendemos el emprendimiento como una manera de pensar y actuar en la búsqueda de oportunidades, integral en cuanto a su abordaje y gestión, con el propósito de crear valor, que requiere una alta dosis de creatividad y capacidad de comunicación. Así entendido, el emprendimiento puede inferirse que el emprendimiento conlleva actitudes que pueden enseñarse habilidades que pueden desarrollarse.

En este proceso debe observarse un vínculo estrecho entre el objetivo de la educación para el emprendimiento, los contenidos, las metodologías usadas en el proceso de aprendizaje y los instrumentos utilizados para la evaluar sus resultados.

La importancia de desarrollar estas capacidades en los individuos, radica en que en este mundo globalizado, en permanente cambio y en donde se desarrolla la sociedad del conocimiento, el éxito de las personas, las organizaciones y, por ende, de los países, depende de la capacidad de las personas de adaptarse a esta nueva realidad, es decir, requiere cada vez más de individuos con características emprendedoras.

Esto último demanda del sistema educativo formal una contribución significativa y creativa en todos los niveles educativos, cuestión que en el sistema educativo nacional de Chile, y de varios países de Latinoamérica, está bastante alejado de las necesidades imperantes, en donde la mayoría de las experiencias de educación en emprendimiento están orientadas hacia el emprendimiento asociado a las escuelas de Administración (Planes de Negocios) y Clásica (Creatividad e Innovación) y principalmente aplicados en los niveles de educación superior.

Desde una mirada interdisciplinaria y de la experiencia que los autores de este trabajo poseen en investigación educativa y emprendimiento, se propone que la aproximación antropológica a través de una investigación etnográfica tiene las ventajas de, por una parte, describir y conocer al grupo con el cual vamos a trabajar y, por otra parte, recoger sus propias visiones, conocimientos, creencias y experiencias sobre lo que se pretende facilitar como aprendizaje, en este caso, promover el desarrollo de la habilidades de emprendimiento escolar.

En su esencia, la propuesta se orienta a desarrollar y fortalecer las características de un emprendedor que según la mayoría de los expertos debieran promoverse en los niveles de enseñanza básica y media: desatar la creatividad y la innovación de los estudiantes en todas las áreas del aprendizaje, potenciar las relaciones sociales, trabajar en equipo y desarrollar la inteligencia racional.

Metodología

El estudio micro-etnográfico (Sandin, 2003) sobre las representaciones sociales del emprendimiento desarrolló un análisis procesual de las representaciones sociales enfatizando el aspecto constituyente del pensamiento, en un sentido dinámico de la conformación de esta representación; a diferencia de, un análisis estructural que se interesa por un producto o contenido de la representación social. No obstante, no significaron enfoques analíticos antagónicos sino criterios heurísticos, que en nuestra investigación permitieron clarificar que no analizamos los mecanismos cognitivos con los cuales las personas elaboran un significado, porque nuestro interés radica en describir los aspectos sociales y culturales que conforman nuestras propias representaciones o ideas (Rivera, 2012; 2011; 2010).

La muestra estuvo compuesta por 236 participantes: 28 directivos (profesores de aula y/o jefes de unidades), 82 alumnos de segundo a cuarto año básico (6-9 años de edad), 64 alumnos de quinto a octavo año básico (10-13 años de edad) y 62 alumnos de Primero a Tercero Medio (14-16 años de edad).

En consecuencia, esta etnografía construyó los datos a partir de la escritura (organizadores gráficos mapas mentales y explicaciones escritas), la oralidad (grupos focales y entrevistas) y el registro del contexto (filmaciones de las etapas de la recogida de datos) datos en los cuales se identificarán las representaciones sociales dinámicas y constituyentes del concepto de emprendimiento.

El proceso analítico e interpretativo consideró (Pereira de Sá, 1996):

La categorización de los contenidos visibles en las descripciones y observaciones realizadas en los distintos escenarios, identificación de los núcleos temáticos o situaciones recurrentes, la identificación de las semejanzas y diferencias entre los elementos categorizados y la agrupación de las categorías afines y su correspondiente definición abstracta.

La triangulación y convergencia de datos recogidos en distintas fuentes como: organizadores gráficos mapas mentales, entrevistas y grupos focales.

El enfoque procesual del estudio y análisis de las representaciones sociales se centró en el aspecto constituyente de los pensamientos para comprender lo social, la cultura y las interacciones sociales en general desde una perspectiva socio-construccionista. Ya que el énfasis estuvo en el proceso social, en el contenido de la representación social y no en los mecanismos cognitivos. (Banchs, 2000).

El abordaje hermenéutico (Santin, 2003) consistió en visualizar a los informantes como productores de sentidos. El análisis se focalizará en las producciones simbólicas, de los significados, del lenguaje, a través de los cuales los seres humanos construyen el mundo en que viven.

Las técnicas y el tipo de análisis de la información estuvieron, principalmente, relacionadas con el análisis de contenido y se presentan, a continuación, en el orden en que se desarrollaron como procedimiento de investigación:

Dibujos y soportes gráficos. Esta técnica abarcará tres fases: a) la producción de un organizador gráfico Mapa mental, b) la verbalización de las personas a partir de esos organizadores gráficos, los Mapas mentales, c) un análisis –cuantificable– de los elementos constituyentes de los organizadores gráficos Mapas mentales. (Buzan, 1996)

Este instrumento permitió explorar el fenómeno de interés en el contexto de continuidad, cambios y transformaciones críticas de la educación chilena, a través de la verbalización o explicación de los distintos actores acerca de sus mapas mentales. Lo que permitirá configurar los elementos visualizados, en la primera fase, en forma divergente con los juicios lógicos expresados, y en la segunda fase, en forma convergente. El análisis cuantificable de la totalidad de los elementos permitió establecer las mayores frecuencias de los elementos que componen las representaciones sociales de los actores acerca de este ámbito.

La información recogida por los organizadores gráficos mapas mentales y por la verbalización escrita de los informantes acerca de los mapas mentales construidos, se trianguló con la información recogida en entrevistas individuales y/o grupales.

La información recogida en las entrevistas individuales y/o grupales se analizó según la procedencia de la información con la finalidad de lograr una aproximación a los aspectos de una representación. El objetivo de utilizar esta técnica de análisis de información fue detectar, independientemente del contenido expresado, los diferentes tipos de fuentes de información de las cuales procede un contenido. En lugar de intentar explorar “el qué dice”, se buscó responder la pregunta “de dónde obtuvo la información” de lo que dice. Al enfocar los datos de esta perspectiva, se enfatizaron los fundamentos y la forma de organización de las representaciones.

Se indagaron cuatro fuentes globales de procedencia de información extendidas en un continuo que fue de lo personal a lo más impersonal:

a) Las informaciones procedentes de las experiencias vividas por las propias personas, b) Las informaciones procedentes acerca de lo que las personas piensan, expresado en términos de roles, c) Las informaciones obtenidas de la comunicación social y de la observación, d) Las informaciones sacadas de conocimientos adquiridos en medios formales como los estudios, las lecturas, los medios de comunicación de masas (Banchs, 2000).

Desarrollo

Las teorías antropológicas del aprendizaje se enfocaron en el estudio etnográfico de las representaciones sociales (Moscovici y Farr, 1984) de los escolares y los profesores de una comunidad educativa para recolectar los conocimientos (formales e informales), las creencias y las opiniones acerca de los contenidos que se desean desarrollar (Rivera, 2010).

Para elaborar esta propuesta se recolectó, durante el primer semestre del año 2013, las representaciones sociales del Emprendimiento en una muestra de cuatro colegios de Antofagasta.

En primer lugar, se obtuvieron 420 mapas mentales y sus correspondientes explicaciones individuales y 30 trabajos con grupos focales de informantes y talleres de sensibilización sobre el concepto de emprendimiento.

En segundo lugar, se dictaron talleres de capacitación en las estrategias didácticas de: trabajo colaborativo, resolución de problemas, creatividad e innovación y comunicación efectiva para el emprendimiento.

Y en tercer lugar, se diseñaron y elaboraron materiales didácticos en el contexto de una propuesta de entornos didácticos para promover el aprendizaje del emprendimiento a nivel escolar.

Las representaciones sociales del Emprendimiento obtenidas en la investigación se incorporaron en la propuesta didáctica a través de los temas, contenidos, casos, experiencias, registros, fotografías y actividades desarrolladas por esta comunidad.

Esta estrategia pretende estimular el desarrollo de las habilidades de Emprendimiento a través de los elementos contextualizados por los propios actores, los que fueron incorporados en el diseño de los siguientes materiales didácticos: juego de dominó, naipes de abecedario y Guías de aprendizaje.

Principales resultados

A continuación se describen los ejes temáticos y la caracterización de las actividades de aprendizaje de cada material didáctico (Estándares de Lenguaje, 2012) desarrollado en este proyecto.

Descripción de los materiales didácticos propuestos para desarrollar las habilidades de Emprendimiento

Material 1: Juego de Dominó (Primero Básico)

Eje temático transversal: la observación del entorno y la biodiversidad y la comunicación de lo observado.

Caracterización de las actividades de aprendizaje: Con este material didáctico se pretende que los(as) y alumnos(as) reconozcan y valoren las características de la biodiversidad como aproximación a la valoración de su identidad y de las características de la fauna de su entorno.

Aprenderán a observar, a comunicar los hallazgos observados, a agrupar y a diferenciar 13 animales distintos según las características comunes que comparten.

Material 2: Abecedario (Primero Básico)

Eje temático transversal: la observación del entorno a través de imágenes concretas y la comunicación de lo observado.

Caracterización de las actividades de aprendizaje: Con este material didáctico se pretende que los(as) y alumnos(as) jueguen a leer imágenes, a comunicar lo observado y, luego, a asociar los sonidos iniciales de las palabras con las letras del abecedario.

Material 3: Guía de Aprendizaje: "Aprendo a describir a un Emprendedor" (Cuarto Básico).

Eje temático transversal: la valoración de las personas emprendedoras

En esta unidad aprenderán a describir a un emprendedor, a expresar los conocimientos previos sobre las personas emprendedoras, a visualizar, imaginar e hipotetizar sobre el contenido de un texto a partir de la observación de una lámina, a leer un texto expositivo sobre el futbolista chileno Alexis Sánchez, a responder preguntas literales e inferenciales sobre un texto leído, a trabajar colaborativamente, a planificar una visita o salida a terreno, a explorar un sitio web, a investigar con la ayuda de la familia o de la comunidad y a producir un texto significativo sobre el emprendimiento.

Material 4: Guía de Aprendizaje: "Aprendo a hacer una historieta" (Octavo Básico).

Eje temático transversal: la valoración de las personas emprendedoras

En esta unidad aprenderán a contar una historia a través de imágenes, dibujos o fotografías, a expresar los conocimientos previos sobre biografías, relatos o historietas; a leer una historieta sobre José Santos Ossa identificado como un emprendedor destacado en la historia política y económica del país. A comunicar el contenido de la historieta y de una biografía, a elaborar una historieta, a trabajar colaborativamente, a preparar un trabajo con la ayuda de la familia o de la comunidad, a compartir los aprendizajes, a preparar una exposición y a evaluarla.

Material 5: Guía de Aprendizaje: "Aprendo a expresar un poedrama" (Primero Medio).

Eje temático transversal: expresar las actitudes y sentimientos de las personas emprendedoras

En esta unidad aprenderán a elaborar un poedrama, a expresar los conocimientos previos sobre poesía y drama, a leer dramatizadamente un poema de Antonio Rendic, a trabajar colaborativamente, a leer la biografía de Antonio Rendic, identificado por la comunidad como un inmigrante emprendedor. A contestar preguntas literales e inferenciales, a reflexionar sobre el trabajo realizado con la ayuda de la familia o de la comunidad, a compartir los aprendizajes acerca de las actitudes y sentimientos de las personas emprendedoras; y a comprobar lo aprendido.

Discusión y Conclusiones

La micro-etnografía educativa desarrollada, por el Centro de Estudios y Desarrollo del Emprendimiento de la Universidad de Antofagasta, recolectó los conocimientos, experiencias, creencias y opiniones que poseen los alumnos y profesores de tres colegios de la ciudad de Antofagasta. Este corpus de representaciones sociales permitió comprobar que estos significados del Emprendimiento coexisten con cualquier iniciativa o intervención educativa sobre Emprendimiento y que conocerlas, previamente, favorece la identificación, el auto-reconocimiento y la actitud de los alumnos hacia una propuesta didáctica de aprendizaje.

Los temas abordados en la propuesta didáctica se centran en la descripción, conocimiento y valoración de las personas emprendedoras a través de la historia o en la actualidad en diversos ámbitos como futbolistas, artistas, actores, personajes históricos, personajes populares, sus propios familiares y elementos del contexto social y cultural del norte de Chile como el desierto costero y la biodiversidad.

Finalmente, a nuestro juicio, el aporte que realiza este proyecto se relaciona con la importancia que tiene el entorno social y cultural y el desafío que representa incorporar estas características contextuales en el diseño de un entorno didáctico para el aprendizaje del emprendimiento.

Recomendaciones

Desde la perspectiva antropológica educativa, la metodología propuesta en este trabajo es factible de aplicar y replicar en otros diseños de investigación. Una vez recolectadas las representaciones sociales de Emprendimiento de la comunidad en la cual se pretende intervenir se debe verificar que los actores se reconozcan en el entorno didáctico diseñado a partir de sus propias representaciones.

Bibliografía

Amorós, José Ernesto - Poblete Cazenave, Carlos (2012), Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Nacional de Chile 2011, Salesianos Impresores S.A., Santiago de Chile.

Banchs, M. (2000) Aproximaciones procesuales y estructurales al estudio de las representaciones sociales. Mc Graw Hill: Madrid.

Buzán, T. (1996) El libro de los mapas mentales. Urano: Madrid.

Dolabela, F. (1999). Oficina do emprendedor. Sâo Paulo: Cultura Editores Associados.

Flores, G.; Rivera, M. y otros, 2013. Propuesta Didáctica para Desarrollar las Habilidades de Emprendimiento Escolar en E-Book: Formando Comunidades para el Emprendimiento Sustentable. Colombia: Fondo Editorial Corporación Universitaria Remington, ISBN 978958-58070-4-4, Primera Edición (p.393-412).

Goetz, J. P., & Le Compte, M. D. (1988). Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa. Morata: Madrid, España.

Hashimoto, M. (2006). Espirito emprendedor nas organizacoes: aumentando a competitividade a través do intra-emprendedorismo. Sâo Paulo: Saraiva.

Manual de Oslo, OECD 2005.

Moscovici, S., & Farr, R. (1984). Social repretations. Cambridge University Press: Londres, Inglaterra.

Pereira de Sá, C. (1996). Núcleo central de las representaciones sociales. Vozes: Petrópolis.

Rivera, M; Cortés, W; Benítez, M; Acosta, R. 2011. “Representaciones sociales del monumento natural La Portada: qué nos dicen los discursos y los dibujos de los estudiantes sobre la comprensión del entorno”. Revista Zona Próxima, Universidad del Norte

Rivera, Mailing; Cortés W. y otros (2011). Los niños y el desierto: representaciones del norte de Chile. Universidad de Antofagasta- Universidad de Tarapacá. 136 páginas.

Rivera, Mailing (2010) Etnografía de la crisis educativa chilena. Tesis Doctoral. Universidad Católica del Norte-Universidad de Tarapacá.

Rivera, Mailing; Gonzalez Francisco y otros (2010). Mundos representados: lectura y escritura académica. Universidad de Antofagasta-Sonora-Tlaxcala. Cátedra UNESCO de lectura y escritura en México. 296 páginas.

Santin, M. (2003) Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones. Mc Graw Hill: Madrid

Schiefelbein, E. y otros (1993) “Guías de aprendizaje para una escuela deseable” UNESCO/UNICEF. Santiago, Chile,

Definition and selection of competences (DESECO): Theoretical and conceptual foundations. OCDE, 2002.

Didáctica General (2002). Coordinadores: Antonio Medina Rivilla y Francisco Salvador Matta. Madrid:Prentice Hall

Didáctica de la lengua y la literatura (2003) Coordinador Antonio Mendoza Fillola. Madrid: Prentice Hall. (p.5-7)

Evaluación de la dimensión “Educación y capacitación para el emprendimiento”, según la encuesta a expertos realizada en el GEM Nacional 2011

(OCDE, 2002. Definition and selection of competences (DESECO): Theoretical and conceptual foundations).

Estándares orientadores para egresados de carreras de Pedagogía en Educación Básica 2012 MINEDUC, Santiago: LOM. 2ª. Edición (Rivera, Mailing. Consultora nacional en Lenguaje, p. 161).

Estándares orientados para egresados de carreras de Pedagogía en Educación Media 2012 MINEDUC, Santiago: LOM. (Rivera, Mailing. Consultora nacional en Lenguaje, p.231)

ESTRATEGIA PARA EDUCAR EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN Y DE ESTA MANERA MEJORAR LA IDENTIDAD, PERTENENCIA Y DESARROLLO DE LA ZONA, DE ACUERDO CON EL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA DE LOS JÓVENES EN LA CIUDADELA ANDRÉS IBÁÑEZ DEL MUNICIPIO DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA-BOLIVIA

Saúl Severiche Toledo, M.Sc. – Docente de la U.A.G.R.M., Santa Cruz – Bolivia, sseveriche@cotas.com.bo

Resumen

Las sociedades que han promovido el accionar emprendedor desde la educación universitaria se han desarrollado considerablemente, elevando el nivel de vida de la población, como lo hemos podido observar en los diferentes sectores de nuestra américa latina. El presente trabajo propone 3 acciones para incentivar el espíritu emprendedor en la Ciudadela Andrés Ibañez de Santa Cruz de la Sierra-Bolivia, con el trabajo de dos instituciones, la Facultad Politécnica de la U.A.G.R.M. y el "Vivero microempresas Hombres Nuevos". Para dicha propuesta se han considerado: los resultados del diagnóstico de las necesidades de formación técnica y tecnológica de los jóvenes de la Ciudadela, las potencialidades en materia de emprendedurismo que posee Santa Cruz de la Sierra y las necesidades en términos de desarrollo que tiene la zona del Plan 3000 o Ciudadela Andrés Ibañez.

Palabras Claves: Motivación para emprender, emprendimiento y desarrollo

Abstract

Societies that have promoted entrepreneurship actions from the university education, have considerably developed, upgrading the level of life of the population as it can be observed in different sectors of Latin America. This proposal presents three actions to stimulate entrepreneurship spirit at Andrés Ibañez Neighborhood in Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Two institutions will be involved in this work, Facultad Politécnica Universidad Autonoma Gabriel René Moreno and "Vivero microempresas Hombres Nuevos". For the proposal, the results of the diagnosis on the needs of technical and technological formation of the youth at Andres Ibañez Neighborhood, the potentialities for entrepreneurship in Santa Cruz de la Sierra and the needs of development of the region Plan 3.000 of Andrés Ibañez Neighborhood were taken.

Key Words: Motivation for entrepreneur, entrepreneurship, and development.

Introducción

El presente trabajo muestra primeramente las recomendaciones del diagnóstico sobre las necesidades de formación técnica y tecnológica de los jóvenes en la Ciudadela Andrés Ibañez, trabajo concluido en 2013 y que fue realizado por 3 docentes de la Facultad Politécnica-U.A.G.R.M.

Posteriormente se describen las acciones desarrolladas entre la Fundación Hombres Nuevos mediante su programa de "Vivero microempresas Hombres Nuevos" y el proyecto "Construir" que se viene llevando a cabo en la Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno-U.A.G.R.M, de Santa Cruz-Bolivia.

Tomando como base el diagnóstico sobre las necesidades de formación técnica y tecnológica de los jóvenes de la Ciudadela Andrés Ibañez, se presentara una estrategia para educar en emprendimiento e innovación

en dicha ciudadela. Se propone, que para ejecutar dicha estrategia se involucre a la institución "Vivero microempresas Hombres Nuevos" y la Facultad Politécnica de la U.A.G.R.M., profundizando de esta manera los trabajos indicados en el párrafo anterior.

Fundamentación Teórica / conceptual

Para el Banco de Desarrollo de América Latina – CAF, publicado en el periódico El Deber en 2013, define al emprendedor como el ser humano que con su actividad busca lograr producción y crear puestos de trabajo.

La ley educativa 070 "Avelino Siñani - Elizardo Pérez" del Estado Plurinacional de Bolivia, señala que la educación productiva se da en todo el Sistema Educativo y tiene la finalidad de formar en los estudiantes una mentalidad productiva y creativa, bajo esta primera premisa se plantea la propuesta señalada en el punto 6.2.

Cuando hablamos de los bachilleres, en el presente trabajo, nos referimos a los estudiantes que cursan el último año de secundaria.

Para el presente estudio, una persona tiene mayor nivel de identidad y pertenencia a una región cuando existen mayores potencialidades de sus vivientes y además buenas oportunidades de desarrollo, gracias a la gestión de sus autoridades y el trabajo de su gente.

Desarrollo de una región comprende el mejoramiento del nivel de vida de cada poblador con equidad, sostenibilidad y cuidando al medio ambiente.

Metodología Utilizada

El paradigma utilizado para hacer el presente trabajo fue el socio-crítico, con las siguientes acciones:

- Formación de una Comisión Consultiva con los representantes de instituciones del lugar: Directores de Colegios, Bachilleres, representantes de ONG´s, empleadores de microempresas y Junta de vecinos.
- Determinación, con la comisión consultiva, de las acciones a tomar.
- Determinación del diagnóstico con la participación de los siguientes actores sociales: Directores de colegios, estudiantes bachilleres, Asociación de Juntas de Vecinos, expertos representantes de ONG´s, autoridades de la U.A.G.R.M. y empleadores de microempresas del lugar
- Levantamiento de la información mediante encuestas y trabajo con grupos focales diversos.
- Procesamiento y análisis de la información
- Conclusiones, recomendaciones y comunicación de resultados.

Desarrollo

Objetivos:

- Indicar las recomendaciones del trabajo de investigación, concluido en 2013, efectuado para determinar las necesidades de formación técnica y tecnológica de los jóvenes de la ciudadela Andrés Ibáñez, en Santa Cruz – Bolivia.
- Mostrar los resultados de los trabajos iniciales entre el programa "Vivero de microempresas Hombres Nuevos" y el Proyecto "Construir", en la U.A.G.R.M.
- Presentar una estrategia para educar en emprendimiento e innovación, en la Unidad Académica de la Ciudadela Andrés Ibáñez de la U.A.G.R.M., para mejorar la visión de pertenencia, identificación y desarrollo.

Recomendaciones del diagnóstico

Durante los años 2012 y 2013 se desarrolló un trabajo para diagnosticar las necesidades de formación técnica y tecnológica en la Ciudadela Andrés Ibañez-Plan 3000 del municipio de Santa Cruz de la Sierra, gracias al patrocinio de la U.A.G.R.M y el P.I.E.B.- Programa de Investigación Estratégica en Bolivia.

La Ciudadela Andrés Ibañez fue creada el 18 de marzo de 1983, debido a una crecida del río Pirai, en la que más de 3000 familias quedaron sin sus viviendas. El río Pirai bordea la ciudad de Santa Cruz de la Sierra por el oeste de la ciudad. Estas familias fueron trasladadas a la zona sur-este e inicialmente se lo denomino zona del Plan 3000.

La Ciudadela Andrés Ibañez cuenta con cerca de 370.000 habitantes en la actualidad, conformada por 132 barrios, organizados en 32 Unidades Vecinales.

El municipio de Santa Cruz de la Sierra es la capital del Departamento de Santa Cruz. El Departamento de Santa Cruz es uno de los 9 departamentos que conforma el Estado Plurinacional de Bolivia.

Según el diagnóstico de las necesidades de formación técnica y tecnológica en la Ciudadela Andrés Ibañez-Plan 3000 (Severiche-Infantas-Selaya, 2013), se propone la creación de una Unidad Académica en dicha zona bajo la dependencia de la Facultad Politécnica - U.A.G.R.M., donde:

- Se impartan carreras a nivel técnico superior, como:
  - Electrónica
  - Construcciones Civiles
  - Electricidad Industrial
  - Mecánica Automotriz
  - Ofimática
- Se realice orientación vocacional para estudiantes de colegio
- Se dicten cursos de formación de corta duración, para cualificar el talento humano.
- Se preparen a estudiantes de colegio para dar el examen de ingreso a la universidad.
- Se trabaje en la vinculación Universidad – Sociedad – Empresas, mediante extensión universitaria y trabajos de investigación para dar solución a la problemática técnica y social de la ciudadela.

Trabajo motivacional para emprender

Una de las instituciones que trabaja en la Ciudadela Andrés Ibañez desde hace 7 años es el “Vivero microempresas Hombres Nuevos” perteneciente a la Fundación Hombres Nuevos de la Iglesia Católica. Esta institución ayudo, de manera efectiva, en el trabajo realizado para diagnosticar las necesidades de formación técnica y tecnológica en la Ciudadela Andrés Ibañez.

El “Vivero microempresas Hombres Nuevos” tiene como metas:

- Estimular el desarrollo del espíritu emprendedor
- Contribuir en la consolidación y desarrollo de las microempresas.

Para hacer realidad estas metas, ofrece:

- Cursos y talleres motivacionales para despertar el espíritu emprendedor
- Asesoramientos en la elaboración del plan de negocios, estudio de mercado y constitución legal de la empresa.
- Orientación y promoción para participar en Ferias locales y departamentales.
- Relaciones y contactos comerciales

- Un espacio en el vivero de microempresas, utilizando sus instalaciones y servicios. El vivero cuenta con: áreas de oficina y producción, servicio permanente de asesoramiento administrativo, sala de reuniones, sala de capacitación y servicios de telefonía e Internet.
- Apoyo financiero inicial.

El proyecto "Construir" dirigido por el Ing. Saúl Severiche Toledo, docente de la U.A.G.R.M., tiene como metas:

- Incentivar el espíritu emprendedor en sus estudiantes.
- Educar de manera integral, considerando 3 dimensiones: Reflexiva-Interna, Expresiva-Directa y Proactiva-Externa.
- Impartir cursos técnicos, de corta duración, en colegios fiscales de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, con la participación activa de sus estudiantes universitarios.

El proyecto "Construir" inicia sus actividades el 04 marzo de 2013. En el primer semestre de dicho año se impartió cursos técnicos en los colegios, como actividad de extensión universitaria. En el segundo semestre, los estudiantes participaron en la Expo-Ciencia de la U.A.G.R.M., feria preparada para mostrar trabajos de investigación y sistemas tecnológicos novedosos. La orientación dada por el docente a los estudiantes permitió presentar circuitos de utilidad a la sociedad y que puedan ser comercializados posteriormente.

En este segundo semestre funcionarios de "Vivero Microempresas Hombres Nuevos" dictaron un curso taller a los estudiantes que participaron en la feria Expo-Ciencia de la U.A.G.R.M, motivando el espíritu emprendedor. Agradecemos el trabajo realizado por "Vivero Microempresas Hombres Nuevos" y que nos permitió cumplir con las metas que tiene el proyecto "Construir".

Los resultados los veremos en el punto 5.1.

Potencialidades y oportunidades para emprender en la Ciudadela Andrés Ibañez

Según el censo de 2012, registrado por el Instituto Nacional de Estadística-INE, Bolivia cuenta con 10.027.254 habitantes y el Departamento de Santa Cruz tiene una población de 2.655.084 (correspondiente al 26,48%).

Relacionado con el Departamento de Santa Cruz, el Plan Departamental de Desarrollo- PDDES, publicado por el periódico El Deber en junio de 2014, muestra los siguientes indicadores interesantes, que nos permite señalar que esta región es pujante y llena de oportunidades:

- De acuerdo a proyecciones Santa Cruz alcanzara al 2025 una población de 5,04 millones de habitantes.
- Se incrementaron en 54 veces las exportaciones entre 1987 y 2012.
- El año 2013 se exporto el 70% del total de las exportaciones no tradicionales del país.
- Se produce el 70% de los alimentos que se consumen en Bolivia.
- Se participa con el 95% de las exportaciones agroalimentarias del país.
- Cerca del 30% del PIB es generado en el departamento de Santa Cruz, y su aporte está concentrado fundamentalmente en el sector productivo y generador de valor agregado, permitiendo un crecimiento sostenido.
- Se crearon 23.000 nuevas empresas formales entre 2008 y 2013 incrementándose en 150% el universo de las empresas que tienen su sede en Santa Cruz.
- Entre 2007 y 2013, el comercio ha crecido en 300%, seguido por los servicios que han llegado a crecer 130% (servicios especialmente referidos al transporte, almacenamiento y comunicaciones, que se encuentran directamente relacionadas con el comercio y el desarrollo de la industria manufacturera). La Industria ha crecido 100%, en dicha temporada.

- Santa Cruz se presenta como un centro de distribución comercial y logística del continente, genera en el exterior una imagen de la Bolivia productiva y es una tierra de oportunidades.

La ciudad de Santa Cruz de la Sierra tiene en la actualidad cerca de 1,8 millones de habitantes y recibe una gran migración de personas que vienen de otros departamentos de Bolivia y también del exterior, por las oportunidades que se presentan en los campos agroindustrial y comercial, además de la explotación del gas natural. Los trabajadores por cuenta propia alcanzan el 32,79% del universo de contribuyentes empresarios.

De acuerdo con el Banco de Desarrollo de América Latina – CAF, publicado por el periódico El Deber en 2013, la iniciativa empresarial con sostenibilidad en Santa de la Sierra es del 57,18%, la más alta en la región, seguida por Guayaquil con el 57%. Además señala que el 82% de los emprendimientos no tienen más de 9 empleados, por lo tanto son considerados microempresas.

Según el Plan de Desarrollo Municipal (Gobierno Autónomo de Santa Cruz de la Sierra, 2010):

- En la Ciudadela Andrés Ibañez el 56% de la población tienen entre 11 y 20 años y el 30% tiene entre 21 y 40 años.
- Además, en la ciudadela:
  - 14,3 % no tienen escolaridad
  - 1,6 % están en el nivel pre-escolar
  - 46,4 % cursan primaria
  - 35,8 % cursan secundaria
  - 1,9 % son profesionales.
- Los hogares de la Ciudadela han sido clasificados, de la siguiente manera:
  - Con capacidad económica alta 1,4 %
  - Moderada 2,2 %
  - Baja 96,4 %

Consideramos que esta situación puede revertirse, para mejor, incentivando el espíritu emprendedor de los jóvenes estudiantes universitarios del Plan 3000.

De acuerdo con el estudio realizado para diagnosticar las necesidades de formación técnica y tecnológica en la Ciudadela Andrés Ibañez-Plan 3000 (Severiche Infantas-Selaya, 2013), los actores sociales señalaron que las principales actividades económicas-productivas que se desarrollaran, en los próximos 5 años en el Plan 3000, por orden de prioridad, son: Construcción de infraestructura pública, tecnología de la comunicación e información, turismo, industria, comercio, agricultura-ganadería y educación.

En dicho estudio también se señala que solo el 39% de los bachilleres encuestados prefiere trabajar en la zona. Según el grupo focal, donde participaron profesionales que trabajan en el lugar con las organizaciones sociales, los pobladores del Plan 3000, en edad de trabajar, en su mayoría trabajan fuera de la Ciudadela, en especial en el centro de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra donde se encuentra la efervescencia comercial e industrial del municipio, por lo tanto lo consideran, estos profesionales, a la zona, como “ciudadela dormitorio”. Considerando los 2 aspectos antes mencionados podemos decir que en el Plan 3000 faltan oportunidades para desarrollar las potencialidades de los pobladores, en especial de los jóvenes en edad de trabajar y estudiar.

Por otro lado podemos decir que en la Ciudadela Andrés Ibañez existe una cantidad inmensa de pequeños emprendimientos que sirven para subsistir, en áreas: comercial, metal-mecánica, confección de prendas de vestir, mecánica automotriz, transporte de pasajeros y servicios como albañiles, pintores, plomeros, etc.

La estrategia en base a las potencialidades y carencias señaladas arriba se la presentara en el punto 6.

Principales Resultados

Trabajo para incentivar el emprendimiento tecnológico

Como se indicó en el punto 4.3, en el semestre II-2013, se motivó a los estudiantes de la U.A.G.R.M. para despertar el espíritu emprendedor, sobre todo a aquellos que presentaron trabajos (circuitos electrónicos útiles a la sociedad y comercializables) en la Expo-Ciencia 2013. Los circuitos construidos por los alumnos bajo los lineamientos del Proyecto "Construir" fueron mostrados al público durante 3 días continuos. El taller llevado a cabo por "Vivero microempresas Hombres Nuevos", para despertar el espíritu emprendedor, tuvo una duración de 3 horas donde 3 funcionarios de la institución desarrollaron su trabajo, siguiendo los siguientes pasos:

- Conferencia motivacional cómo ser un emprendedor- ventajas
- Se evaluó el perfil emprendedor de los participantes
- Se hizo un simulacro de Plan de Negocio

Cabe destacar que 82 estudiantes participaron de este evento un 15 de noviembre de 2013. A la fecha se tiene conocimiento que uno de los participantes formo su microempresa para dar servicios a la operadora de telecomunicaciones de Santa Cruz-COTAS, además 12 de los participantes trabajan en microempresas que dan servicios a la operadora señalada.

Dado que dicha actividad se ejecutó al finalizar el semestre, no se pudo profundizar dicho taller, y también el seguimiento de las actividades de los participantes posterior a la conclusión del semestre de clases ha disminuido considerablemente.

Tramites preliminares

Dentro de la Facultad Politécnica se viene tramitando un convenio con "Vivero microempresas Hombres Nuevos" para llevar a cabo la propuesta que se presentara a continuación.

Discusión y conclusiones

Discusiones

Considerando la ley 070 (modelo de la educación en Bolivia), donde señala que se debe incentivar en los estudiantes la vocación productiva para el desarrollo de nuestro país.

Tomando en cuenta también, las potencialidades y oportunidad existentes en Santa Cruz gracias el mejoramiento económico debido al crecimiento del comercio, industria y servicios descritos anteriormente, así como la pujanza y el espíritu emprendedor del Departamento y su posicionamiento estratégico en la región.

Que el Departamento de Santa Cruz posee una universidad pública (U.A.G.R.M), con cerca de 85.000 estudiantes y que viene trabajando en todo el territorio departamental formando los profesionales que servirán a la sociedad.

Considerando las potencialidades que tiene la Ciudadela Andrés Ibañez, pues dispone de mujeres y hombres jóvenes, trabajadores decididos y muy bien organizados en una Asociación de Juntas de vecinos, además de poseer experiencias en formar pequeños negocios de subsistencia. Por otra lado posee organizaciones bien estructurados, con infraestructura moderna y adecuada, como es el caso de "Vivero microempresas Hombres Nuevos"

Conclusiones y recomendaciones

Por todo lo señalado se propone, lo siguiente:

- Crear la Unidad Académica en la Ciudadela Andrés Ibañez dependiente de la Facultad Politécnica-U.A.G.R.M., con las funciones indicadas en el punto 4.2.
- Educar en dicha Unidad Educativa tomando en cuenta el Estatuto de nuestra universidad, donde señala, entre los principales:
- Educar de forma integral, para esto se propone considerar las 3 dimensiones: Reflexiva-Interna, Expresiva-Directa y Proactiva-Externa.
- Educar para servir a la sociedad
- Ejercer la autonomía universitaria.

Suscribir un convenio entre la Facultad Politécnica y el "Vivero microempresas Hombres Nuevos" para que dicha institución provea sus instalaciones para pasar clases y al mismo tiempo implante su programa de incentivo y creación de microempresas del ramo tecnológico, contemplando lo siguiente:

- Llevar adelante talleres y conferencias motivacionales con los estudiantes de la Unidad Académica.
- Levantar el perfil del emprendedor de cada estudiante
- Asesorar en planes de negocios
- Asesorar en el estudio de potencialidades mercados de venta
- Hacer seguimiento a las empresas en formación dentro del vivero
- Promover las empresas en formación por diversos medios de comunicación, además de hacerlo en ferias y eventos nacionales e internacionales.

Bibliografía

Gobierno Municipal Autónomo de Santa Cruz de la Sierra. (2010) Plan estratégico de desarrollo municipal de Santa Cruz de la Sierra.

Severiche, Saúl, Infantas, Karem y Selaya Iván. (2013) *Diagnóstico de las necesidades de formación técnica y tecnológica en la Ciudadela Andrés Ibañez – Plan 3000*. Realizado en el marco de la convocatoria: PIEB-UAGRM-Reino de los Países Bajos. Editora Presencia S.R.L.

ESTUDO DA EFETIVIDADE DO CURSO DE CAPACITAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO PARA A GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA A JOVENS CARENTES DE UMA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR

Abel Corrêa de Souza[28]

Adriana Carvalho Pinto Vieira[29]

Resumo

Restrito ao mundo dos negócios, depois proliferando pelo meio acadêmico, o empreendedorismo foi se disseminando por quase todos os tipos de sociedade, recebendo, como consequência, diversas conotações. Cada vez com maior intensidade, diversas instituições têm se dedicado ao tema empreendedorismo, usando-o no sentido que mais seja adequado ao seu propósito. Este trabalho tem como objetivo demonstrar a efetividade do projeto de extensão "Ações direcionadas a capacitação em empreendedorismo, planos de negócios e responsabilidade social". Foi pesquisado o número de formados e de egressos inseridos no mercado de trabalho de três anos anterior a implantação do projeto e dos três anos consecutivos ao início do projeto, dados obtidos junto à coordenação do Centro de Ensino Profissionalizante do Bairro da Juventude. Assim, foi possível mensurar a efetividade do projeto por meio da comparação do percentual de inserção de egressos no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Planos de Negócios, Responsabilidade Social, Terceiro Setor.

Abstract

Restricted to the business world, then proliferating by academia, entrepreneurship was spreading through almost all kinds of society, receiving, as a consequence, many connotations. With increasing intensity, several institutions have been devoted to the subject entrepreneurship, using it in the sense that it is more appropriate for your purpose. This work aims to demonstrate the effectiveness of the extension project "Actions aimed at training in entrepreneurship, business plans and social responsibility." The number of graduates and graduates in the job market three years earlier was researched the project implementation and the three consecutive years at the beginning of the project, data obtained from the coordination of the Center for Professional Education of the Neighborhood Youth. Thus, it was possible to measure project effectiveness by comparing the percentage of graduates entering the labor market.

Key words: Entrepreneurship, Business Plans, Social Responsibility, Third Sector

Introdução

Em geral, os organismos governamentais utilizam o termo empreendedorismo como a criação de empreendimentos com a finalidade de geração de emprego e renda. Outros tendem a fomentar a criação de planos que sustentem negócios das chamadas *start-ups*, empresas que iniciam suas atividades tendo como base a geração de uma ideia sustentada pela identificação de oportunidades.

[28] Doutorado em Ciências Empresariais pela Universidad del Museo Social Argentino de Buenos Aires (UMSA), Coordenador do Programa de Orientação ao Pequeno Empreendedor (POPE). E-mail: acs@unesc.net

[29] Doutorado em Desenvolvimento Econômico pelo Instituto de Economia da UNICAMP, Pós-doutorado pelo Instituto de Geociências, Departamento de Política Científica e Tecnológica da UNICAMP, Professora Doutora do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS) da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Lider do Grupo de Pesquisa: Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação (PIDI); Pesquisadora Colaboradora do INCT/PPED/UFRJ. Email: dricpvieira@unesc.net

Por outro lado, as organizações estão incorporando sistematicamente em sua política estratégica, o conceito de responsabilidade social, que consiste em criar programas permanentes de adoção de práticas que justifiquem não somente a obtenção de resultados econômicos, como também a contribuição para a sociedade não medida materialmente.

Entretanto, por meio da consulta de estatísticas que, nem sempre são alentadoras, mostra que o fato de ter boa ideia e vislumbrar oportunidades, não são elementos suficientes para obter sucesso num empreendimento. É necessário elaborar um plano e negócios que contemple os diversos fatores que são inerentes a qualquer tipo de negócio.

A junção desses alicerces, empreendedorismo, planos de negócios e responsabilidade social, instigou um grupo de professores do curso de Administração da UNESC a realizar, em 2010, projeto que trouxesse contribuição efetiva a uma comunidade carente. Foi a partir daí que surgiu o projeto "Ações direcionadas a capacitação em empreendedorismo, planos de negócios e responsabilidade social".

Neste sentido, o grupo de professores procurou uma entidade pertencente ao terceiro setor, cujo foco fosse a preparação de jovens e adolescentes para o mercado de trabalho, capacitando-os por meio da oferta de cursos profissionalizantes em diversos segmentos. A entidade escolhida foi o Bairro da Juventude que tem como um de seus sustentáculos, o Centro de Estudos Profissionalizantes (CEP), com o qual foi firmada a parceria que permitiu a realização da primeira edição em 2011 e a continuidade do projeto até o momento.

Este projeto faz parte do Programa de Orientação do Pequeno Empreendedor (POPE) da Unidade Acadêmica de Ciências Sociais Aplicadas (UNACSA) da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

O Bairro da Juventude tem sua origem na década de 1950 com a criação da Sociedade Criciumense de Assistência aos Necessitados (SCAN), entregue à Congregação dos Padres Rogacionistas em 1954, quando passou a ter a denominação atual. Desde a sua fundação, o Bairro da Juventude tem o reconhecimento da sociedade pelos serviços prestados à comunidade, sempre com foco na busca de soluções aos problemas sociais que atingem a cidade de Criciúma e da região.

Atualmente atende cerca de 1.500 alunos, entre crianças, jovens, adolescentes e adultos, matriculados regularmente nos programas que incluem educação infantil, ensino fundamental, laboratórios educativos e educação profissional.

Esta preocupação com os problemas sociais está estampada em sua missão que é "promover e oportunizar a transformação social, por meio da formação integral e assistência social, com processos educacionais humanizados para crianças, adolescentes, jovens e suas famílias, em situação de vulnerabilidade social" (Bairro da Juventude, 2014).

O Bairro da Juventude ainda assume um desafio maior, referendado na sua visão que é "ser referência na preparação das gerações futuras, alicerçado em valores éticos, capazes de transformar a sociedade, a partir de processos educacionais e de gestão modernos, inovadores e humanizados" (Bairro da Juventude, 2014).

Para tanto, propõe-se a praticar valores como seriedade e transparência, otimismo e motivação, espiritualidade, comprometimento, respeito aos recursos mobilizados e valorização do patrimônio. Estes valores inspiram as crianças, os jovens e os adolescentes, a praticarem, como decorrência, o patriotismo que os insere na condição de futuros cidadãos.

O objetivo deste trabalho é mensurar a efetividade do projeto de extensão da UNACSA da UNESC no Bairro da Juventude intitulado "Ações direcionadas a capacitação em empreendedorismo, plano de negócios e responsabilidade social".

Para alcançar o objetivo, foi necessário pesquisar os registros de egressos do Centro de Ensino Profissional do Bairro da Juventude, classificar os egressos por gênero, curso e ano de conclusão do curso, efetuar pesquisa referente a inclusão dos egressos dos anos 2011 a 2013 no mercado de trabalho e comparar a inserção dos que participaram e dos que não participaram do projeto no mercado de trabalho.

Em relação aos meios, esta pesquisa caracteriza-se como documental, pois os registros que serviram como base para o trabalho ainda não receberam um tratamento analítico (GIL, 1996). Neste sentido, foram

pesquisados os registros da secretaria do Centro de Estudos Profissionalizantes do Bairro da Juventude de três anos anteriores ao projeto, 2008, 2009 e 2010 e de três anos após a implantação do projeto, 2011, 2012 e 2013.

Quanto aos fins esta pesquisa é caracterizada como explicativa (Vergara, 2009) ao evidenciar os motivos que levaram o fenômeno observado a melhorar seu desempenho. Ao comparar a evolução da inserção de egressos no mercado de trabalho, fica evidente o uso da pesquisa explicativa.

Do ponto de vista da abordagem, esta pesquisa é classificada como mista, pois para Freire (2013), procura entender o contexto com a percepção dos participantes, integrando com a análise quantitativa oferecida pelos números obtidos a partir da quantificação de alunos por curso.

O trabalho está estruturado em quatro sessões. A primeira refere-se à introdução do trabalho. A segunda traz os principais conceitos utilizados como forma de fundamentar teoricamente o objeto de estudo. A terceira sessão refere-se à experiência de pesquisa, na qual são relatados os resultados obtidos dos dados organizados em informações, que permitem constatar o objetivo do estudo. Por fim, as considerações finais extraídas.

1. Empreendedorismo

Ao longo dos tempos, o conceito de empreendedorismo tem recebido diversas conotações, dependendo da época e do enfoque que é dado. Em termos de estudo, remonta a primeira metade do século XVIII quando Cantillon (2002) associa a atividade empresarial às incertezas, enfatizadas em várias oportunidades na segunda parte de seu livro. Esta se considera uma das principais tônicas no que tange ao empreendedorismo: a evidência de que o mundo dos negócios é caracterizado pelas incertezas e pelos riscos.

Quase um século depois, no início do século XIX, Say (1983) vislumbrou o potencial de demanda como um efeito multiplicador ao afirmar que a criação de um produto desencadeia potencialmente a busca por outros produtos. O aproveitamento de oportunidades, caracterizado pelo potencial de mercado, é uma das características que o empreendedor deve estar sempre atento.

Avançando no tempo para a terceira década do século XX, Schumpeter (1961) afirma que, ao abrir novos mercados e organizar a produção, por meio da destruição do antigo e da criação do novo, ao que chamou de “destruição criadora”, consiste a essência para o entendimento do ambiente em que a empresa atua. O empreendedor deve ter a capacidade de identificar o momento em que seu produto ou seu serviço entram no ciclo de vida de declínio para aproveitar a oportunidade e inovar.

Filion (1991) coloca como fator crítico de sucesso para o empreendedor, a capacidade de desenvolver uma visão de futuro sintonizada com seu sistema de relações. Neste sentido, afirma que, quanto maior for a ambição implícita na visão, tanto maior deverá ser o potencial de atrair pessoas capazes. Entretanto, o autor (1993) chama a atenção para que o empreendedor trabalhe com diversas versões de visão antes de decidir sobre qual delas firmará o foco.

Um dos precursores do empreendedorismo no Brasil, Degen (2009) afirma que o empreendedor é o que assume todos os riscos do negócio, seja de qualquer ponto de vista, pessoal, econômico, social e legal. Reconhece que o ensino do empreendedorismo contribui para a identificação e desenvolvimento de oportunidades de negócios que resultam na inclusão social e na redução da pobreza, pela criação de negócios sustentáveis.

Outro estudioso e entusiasta do empreendedorismo no Brasil, Dolabela (1999) exemplifica o empreendedor como o indivíduo que gera um negócio, compra algum já existente e introduz mudanças, ou ainda o empregado que propõe inovações para a geração de outros valores.

Por sua vez, Dornelas (2001) apresenta algumas características do empreendedor, enfatizando que é o indivíduo que, a partir de uma ideia, identifica oportunidades e cria um negócio, assumindo todos os riscos dele decorrentes.

Dentre as principais razões para a disseminação da cultura empreendedora, Dolabela (1999) descreve a auto-realização, o estímulo ao desenvolvimento, a resposta ao desemprego e a reorientação do ensino brasileiro. Esta, sem dúvida, foi a alavanca para o desencadeamento do projeto em estudo, uma vez que, a partir destas afirmações, o empreendedorismo social baliza sua sustentação.

2. Empreendedorismo Social

O conceito de empreendedorismo social pode ser comparado a um guarda-chuvas que inclui, dentre outras iniciativas, as organizações voltadas para a assistência social, as quais não têm como propósito a geração e obtenção de lucros mensurados por recursos materiais (Ferreira *et al*, 2012). Para Hartigan e Elkington (2009) os empreendedores sociais têm características semelhantes a todos os outros empreendedores, porém sua motivação não é fazer negócio, mas sim, atingir um ideal. Os autores sustentam que os empreendedores sociais bem-sucedidos compartilham de dez características (2009, pág. 5):

Tentam livrar-se das restrições da ideologia ou da disciplina; Identificam e aplicam soluções práticas aos problemas sociais, combinando inovação, engenhosidade e oportunidade; Inovam ao encontrar um novo produto, um novo serviço ou uma nova abordagem a um problema social; Concentram-se – em primeiro lugar e antes de tudo – na criação de valor social e, nesse espírito, estão dispostos a compartilhar suas inovações e *insights* com os outros, para que possam reproduzi-los; Abraçam o desafio antes mesmo de estarem totalmente preparados; Têm uma crença inabalável na capacidade nata de todos, muitas vezes independente da educação, de contribuir de modo significativo para o desenvolvimento econômico e social; Demonstram uma determinação tenaz que os leva a assumir riscos que outros não ousariam correr; Equilibram a paixão pela mudança com zelo pela avaliação e controle de seu impacto; Têm muito a ensinar aos criadores de mudanças dos outros setores; Demonstram uma impaciência saudável.

Assim, os empreendimentos sociais têm seu início a partir da identificação de um problema social e a busca de possíveis soluções, bem como sua implementação, visando atender um público beneficiário ou uma comunidade específica em suas necessidades de vulnerabilidade social.

3. Planos de negócios

Fundamental para qualquer tipo de empreendimento, a construção de um plano de negócios, apesar de não garantir o sucesso do empreendimento, presta-se a contribuir para a diminuição das incertezas e a identificação dos principais obstáculos, além de escolher e qualificar o antídoto para amenizar o impacto dos mesmos.

A realização de um plano de negócios é uma parte essencial do processo e exige que os empreendedores saibam planejar suas ações, a fim de descrever as estratégias adequadas e as decisões necessárias para a geração de um negócio, bem como para seu crescimento (Dornelas, 2001).

O plano de negócios deve ser um documento que contemple os principais elementos de um novo empreendimento. Para Degen (2009), a construção de um plano de negócio contemplar basicamente estar atrelada aos seus objetivos e públicos, podendo ser mais sucinto, com uma apresentação de oportunidade com o propósito de despertar interesse, um pouco mais abrangente, analisando e avaliando a oportunidade do negócio para a tomada de decisão de investir, ou um modelo mais denso, um roteiro para o desenvolvimento do novo negócio, incluindo projeção de investimentos e as fontes de recursos.

4. Responsabilidade Social

O conceito de responsabilidade social ainda não está sendo assimilado por muitas organizações que relutam em adotar práticas que incluam ações contínuas, e não pontuais, em sua rotina de trabalho. Vale lembrar que a adoção de práticas socialmente responsáveis independe de porte, ramo de atividade e setor de atuação.

A par dessas dificuldades, a Confederação Nacional da Indústria - CNI (2009) sustenta que a responsabilidade social empresarial está atrelada a um conjunto de ações voluntárias por parte das empresas, que integram considerações éticas e socioambientais nas suas relações com as diversas partes interessadas, com vistas ao desenvolvimento de negócios sustentáveis.

É necessário destacar a diferença entre responsabilidade social e filantropia, uma vez que a primeira envolve práticas incorporadas às políticas da empresa na relação com seus diversos públicos e a segunda consiste em atividades pontuais, normalmente esporádicas.

Neste sentido, Custódio e Moya (2007) sustentam que a responsabilidade social empresarial representa a adoção, por parte da empresa, de práticas que incluem diálogo e engajamento com seu público de relacionamento, a partir de relações éticas e transparentes. Acrescentam que se trata de uma iniciativa cujo propósito é o estímulo e a facilitação dos processos de gestão socialmente responsável nas cadeias de valor das empresas que já adotam estas práticas, assim como angariar mais empreendimento adeptos, trazendo melhores resultados para a sociedade.

No ano de 2000, foram definidas pela Organização das Nações Unidas (ONU), as oito metas do milênio que incluem a erradicação da extrema pobreza e da fome, a universalização do ensino fundamental, a promoção da igualdade entre os gêneros, a redução da mortalidade infantil, a melhoria da saúde materna, o combate ao HIV, à malária e outras doenças, a garantia da sustentabilidade ambiental e a promoção de um pacto mundial para o desenvolvimento.

O cumprimento das metas do milênio tem uma forte relação com o comportamento socialmente responsável das empresas. Os indicadores Ethos de Responsabilidade Social, por sua vez, procuram fortalecer os vínculos das empresas com seu ambiente, tanto interno quanto externo, distribuídos em: valores e transparência, público interno, fornecedores, meio ambiente, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade. Assim, a articulação dos indicadores Ethos de Responsabilidade Social com as metas milênio fazem com que as empresas tenham uma visão precisa a respeito das possibilidades de ações que podem ser adotadas (VEIGA, 2004).

5. Terceiro setor

A expressão Terceiro Setor surgiu como alternativa de instituições que não pertencem nem ao setor governamental em suas três esferas, entendido como primeiro setor, nem à iniciativa privada, o segundo setor.

As entidades que fazem parte do terceiro setor são privadas, não vinculadas a órgãos públicos ou a empresas privadas, cujo propósito não inclui a obtenção de lucros ou quaisquer ganhos materiais. Ao contrário, têm entre os seus objetivos, a prestação de serviços relevantes de caráter social ou público. (ROCHA, 2003). Assim sendo, a missão das entidades do terceiro setor está vinculada à diminuição das desigualdades sociais.

Experiência de Pesquisa

Por meio da análise de indicadores pré-definidos, caracterizados pelo número de formados e de egressos inseridos no mercado de trabalho antes e depois do projeto ser implantado no Bairro da Juventude, foi possível aferir a efetividade do projeto.

Tabela 1 – Número de alunos formados e inseridos no mercado de trabalho, por curso, antes do início de projeto.

	2008		2009		2010	
Cursos	F	I	F	I	F	I
Mecânica de automóveis	43	38	45	40	45	41
Eletroeletrônica	27	24	29	22	25	26

Padeiro e Confeiteiro	49	43	49	42	47	45
Mecânica geral	99	87	98	48	54	89
Programador de computador	53	47	54	46	52	49
Total	271	239	275	198	223	250

Fonte: Coordenação do Centro de Ensino Profissionalizante

Legenda: F = Formados; I = Inseridos no mercado de trabalho

A Tabela 1 faz um apanhado do número de concluintes e dos egressos inseridos no mercado de trabalho, dos cursos oferecidos pelo Centro de Educação Profissional do Bairro da Juventude oferecidos nos anos 2008, 2009 e 2010.

Tabela 2 – Participação relativa de inserção no mercado de trabalho de egressos, por curso, antes do início do projeto.

Cursos	2008	2009	2010
Mecânica de automóveis	88,4%	88,9%	91,1%
Eletroeletrônica	88,9%	88,0%	89,7%
Padeiro e Confeiteiro	87,8%	89,4%	91,8%
Mecânica geral	87,9%	88,9%	90,8%
Programador de computador	88,7%	88,5%	90,7%
Média geral	88,2%	88,8%	90,9%

Fonte: Coordenação do Centro de Ensino Profissionalizante

A Tabela 2 mostra o percentual de egressos dos cursos profissionalizantes que tiveram acesso ao mercado de trabalho em relação ao número de concluintes dos cursos profissionalizantes.

Tabela 3 – Número de alunos formados e inseridos no mercado de trabalho, por curso, após o início de projeto.

	2011		2012		2013	
Cursos	F	I	F	I	F	I
Mecânica de automóveis	51	48	55	54	50	49
Eletroeletrônica	28	27	28	27	28	27
Padeiro e Confeiteiro	58	55	53	52	41	40
Mecânica geral	54	51	107	105	112	111
Programador de computador	53	50	49	48	49	49
Cozinheiro industrial	34	32	32	31	36	36
Total	278	263	324	317	316	312

Fonte: Coordenação do Centro de Ensino Profissionalizante

A Tabela 3 demonstra as quantidades de ingressantes no mercado de trabalho e de concluintes dos cursos oferecidos pelo Centro de Educação Profissional do Bairro da Juventude disponibilizados nos anos 2011, 2012 e 2013.

Tabela 4 – Participação relativa de inserção no mercado de trabalho de egressos, por curso, antes do início do projeto.

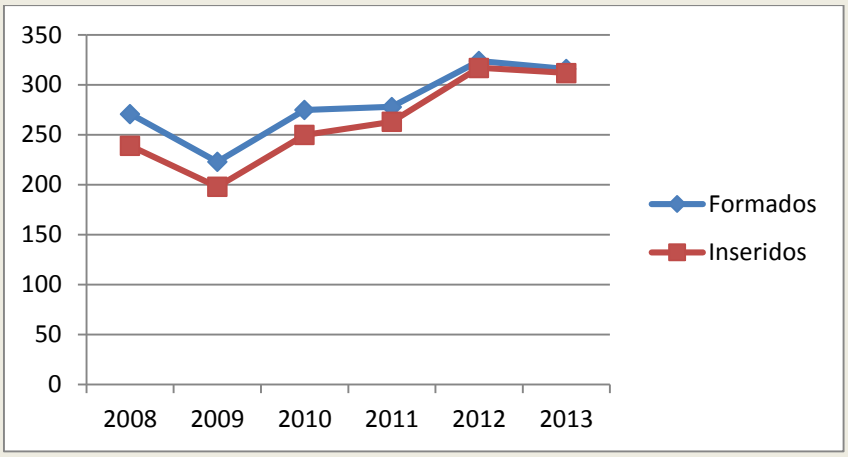
Cursos	2011	2012	2013
Mecânica de automóveis	94,1%	98,2%	98,0%
Eletroeletrônica	96,4%	96,4%	96,4%

Padeiro e Confeiteiro	94,8%	98,1%	97,6%
Mecânica geral	94,4%	98,1%	99,1%
Programador de computador	94,3%	98,0%	100,0%
Cozinheiro industrial	94,1%	96,9%	100,0%
Média geral	94,6%	97,8%	98,7%

Fonte: Coordenação do Centro de Ensino Profissionalizante

A Tabela 4 mostra o percentual de egressos dos cursos profissionalizantes que tiveram acesso ao mercado de trabalho dentro de sua formação. Este período corresponde à época posterior ao início dos trabalhos referentes ao projeto de extensão oferecido aos alunos do Centro de Ensino Profissionalizante do Bairro da Juventude.

Figura 1 – Comparação da inserção no mercado de trabalho, antes e depois da implantação do projeto.



Fonte: elaborados pelo autor com dados da pesquisa.

A Figura 1 demonstra a efetividade do curso de capacitação do curso em empreendedorismo oferecido aos alunos dos cursos profissionalizantes do Bairro da Juventude. Isto pode ser contatado pela evolução do número de egressos que conseguem inserir-se no mercado de trabalho, evidenciada pela aproximação gradual e sistemática da linha de inseridos à linha de formados.

Considerações Finais

Ao iniciar o trabalho junto ao Centro de Ensino Profissionalizante do Bairro da Juventude, existiam muitas dúvidas em relação à efetividade tanto da metodologia aplicada quanto do entendimento do propósito do curso de capacitação por parte dos alunos.

Isto levou os professores e os acadêmicos extensionistas a rever continuamente os métodos aplicados, bem como as dinâmicas utilizadas, no sentido de que se obtivesse a adesão dos alunos dos cursos técnicos envolvidos, pois os mesmos demonstravam muito mais interesse na formação técnica do que nos ensinamentos relativos ao comportamento empreendedor.

O uso de ferramentas lúdicas mostrou-se mais eficiente do que o repasse de conceitos. Assim, foram utilizados vídeos curtos que tivessem relação, dinâmicas que os estimulasse a usar a criatividade adaptando-a a sua realidade, ou seja, a aplicação prática pela junção dos conhecimentos técnicos inerentes ao curso e do comportamento empreendedor configurado no objetivo do curso de capacitação.

O fato de contar com acadêmicos extensionistas, com idade mais próxima dos alunos do curso técnico profissionalizante, facilitou sobremaneira a aproximação, resultante da similaridade das faixas etárias dos dois públicos.

A combinação de todos esses elementos evidenciava, cada vez mais, que havia um interesse crescente por parte dos alunos, os quais se propunham a participar efetivamente das atividades propostas pelo curso.

Isto despertou a curiosidade do coordenador do projeto a mensurar a efetividade do curso, relacionando a inserção de egressos no mercado de trabalho com o número de alunos formados anualmente.

Por meio da análise dos indicadores definidos a partir da coleta de dados secundários, obtidos por meio dos registros internos da coordenação do Centro de Ensino Profissional do Bairro da Juventude, foi constatado que a partir da oferta do curso de capacitação passou a haver maior inserção dos egressos no mercado de trabalho em suas respectivas áreas de atuação.

Esta constatação serviu como alavanca para os dois lados envolvidos, os professores e acadêmicos extensionistas do curso de Administração da UNESC e a coordenação do Centro de Ensino Profissionalizante do Bairro da Juventude, a selarem parceria para a continuidade da oferta do curso de capacitação em empreendedorismo.

Referências bibliográficas

BAIRRO DA JUVENTUDE. Quem somos. Disponível em <http://www.bairrodajuventude.org.br/bairro> Acesso em 14 de junho de 2014.

CANTILLON, Richard. Ensaio sobre a natureza do comércio em geral. Curitiba: Segesta, 2002.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Responsabilidade Social Empresarial. Brasília: CNI, 2006.

CUSTÓDIO, Ana Lúcia de Melo; MOYA, Renato. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. São Paulo: Ethos, 2007.

DEGEN, Ronald Jean. O Empreendedor – Empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos de Assis. Empreendedorismo – Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FERREIRA, Nubia Alves de Carvalho; FISAC, Ramón; ROMERO, Ana Moreno; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Ação para capacitação de empreendedores sociais a partir de escolas de negócios brasileiras e europeias. Anais... VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2012.

FILION, Louis Jacques. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie seu sistema de relações. Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (SP), jul/set-1991, p. 63 a 71.

FILION, Louis Jacques. Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (SP), nov/dez-1993, p. 50 a 61.

FREIRE, Patrícia de Sá. Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas – Manual para elaboração de projetos e artigos científicos. Curitiba: CRV, 2013.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.

HARTIGAN, Pamela; ELKINGTON, John. Empreendedores Sociais: O exemplo incomum das pessoas que estão transformando o mundo. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

ROCHA, Sílvio Luiz Ferreira. Terceiro Setor. São Paulo: Malheiros, 2003.

SAY, Jean-Baptiste. Tratado de economia política. São Paulo: Abril Cultural,1983.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

VEIGA, João Paulo Cândia. O compromisso das empresas com as metas do milênio. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2009.

EVIDÊNCIAS DO METAMODELO DE UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA

Elzo Alves Aranha, Doutor em Engenharia, Professor Associado, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, Brasil, eaaranha@unifei.edu.br

Neuza Abbud Prado Garcia, Doutora, Professora, Universidade Nove de Julho, São Paulo, neuzaapg@ig.com.br

Resumo

A universidade empreendedora enquanto tema de investigação científica encontra-se no estágio inicial no Brasil, especialmente na produção científica de Administração. O crescimento de artigos acadêmicos internacionais sobre universidade empreendedora nos últimos 10 anos demonstra o interesse da comunidade acadêmica internacional em analisar este modelo de organização. O presente artigo tem o objetivo de analisar a universidade empreendedora procurando desenvolver a aplicação do metamodelo de universidade empreendedora em uma universidade federal brasileira. Busca-se identificar evidências da existência da universidade empreendedora nas instituições de educação superior federal brasileira. A metodologia reflexiva forneceu os elementos básicos para a nossa pesquisa de natureza exploratória e qualitativa. O artigo realiza a revisão da literatura sobre universidade empreendedora e em particular, o metamodelo de universidade empreendedora. Em seguida, cada dimensão que compõe o metamodelo foi analisada, considerando a coleta de dados das práticas administrativas e acadêmicas.

Palavras-chave: universidade empreendedora; empreendedorismo; inovação.

Abstract

The entrepreneurial university as a subject of scientific research is at an early stage in Brazil, especially in the scientific production of Administration. The increase of international academic articles on entrepreneurial university in the past 10 years demonstrates the interest of the international academic community to examine this organization model. The article aims to analyze the entrepreneurial university seeking to develop the application of entrepreneurial university metamodel in a Brazilian federal university. We seek to identify evidence of the existence of the entrepreneurial university in the Brazilian federal higher education institutions. The reflexive methodology provided the key issues for exploratory and qualitative research. The article develops the literature review on entrepreneurial university and in particular, the metamodel of entrepreneurial university. Then each dimension that integrates the metamodel was analyzed, considering the collection of data from administrative and academic practices.

Key words: entrepreneurial university; entrepreneurial; innovation.

Introdução

Os artigos publicados no período de 2000 a 2012 nos principais periódicos brasileiros de Administração sobre universidade referem-se à cooperação universidade-empresa, transferência tecnológica universidade-empresa (Closs, Ferreira e Perin, 2012; Costa e Torkomian, 2008), gestão nas universidades e transformação e mudanças nas universidades (Marcovitch, 1979). A investigação sobre a universidade na perspectiva do empreendedorismo ainda é incipiente no Brasil, enquanto que nos Estados Unidos e Europa constata-se o crescimento substancial de artigos acadêmicos nos últimos 15 anos, sobre universidade empreendedora e revela o interesse da comunidade acadêmica internacional em analisar novos formatos e modelos de organização da sociedade pós-moderna (Etzkowitz, 2001; Etzkowitz, 2004; Gibb, Haskins e Robertson, 2009; Rothaermel, Agung e Jiang 2007). O deslocamento da universidade da sociedade

industrial para a sociedade pós-industrial e seus novos papéis exige a investigação de novas formas organizacionais e novas proposições de reestruturação de organizações da educação superior, de modo, que a universidade possa contribuir para o crescimento econômico e social da nação (Etzkowitz e Klofsten, 2005; Etzkowitz, Ranga e Dzisah, 2012).

As transformações da universidade no Brasil podem ser analisadas por diversas lentes. Uma dessas lentes analisa as transformações das universidades no Brasil em diversas etapas (Chauí, 2001). A universidade funcional, nos anos 70, valorizada socialmente por possibilitar prestígio e ascensão social, propiciou mão-de-obra adequada para o mercado. Nos anos 80, a universidade dos resultados, iniciada na etapa anterior agrega dois novos elementos, a saber: a expansão da rede privada de ensino superior e a parceria universidade e empresa, por intermédio do financiamento para a pesquisa, conforme interesses daquela última. Nos anos 90, chamada de universidade operacional que, caracterizando-se como administrativa, deixa de voltar-se para o conhecimento ou para o mercado de trabalho, e passa a voltar-se para si mesma, sendo avaliada por índices de produtividade, estruturada por estratégias de eficácia organizacional. Nesse sentido a função da universidade restringe-se a dar o conhecimento para quem não possa pensar, adquirir e reproduzir para não criar. Consumir em lugar de realizar o trabalho de reflexão (Chaui, 2001).

A partir dos anos 90, a formação de profissionais nessas universidades operacionais resume-se à transmissão rápida de conhecimentos, habilitação rápida para graduados que necessitam entrar rapidamente no mercado, busca-se restringir o papel da universidade ao treinamento, adestramento (Chauí, 1999; 2013). Este pano de fundo sobre o processo de transformação da universidade no Brasil é restrito e não oferece sinais que permitam analisar os movimentos da universidade brasileira em direção ao campo do empreendedorismo e inovação. Por outro lado, este panorama das mudanças ocorridas na universidade brasileira ressalta o distanciamento das práticas adotadas nas universidades brasileiras quando comparadas com as universidades situadas principalmente nos Estados Unidos e Europa, em relação ao empreendedorismo e inovação.

A universidade de um modo geral vivencia uma segunda revolução (Etzkowitz, 2001). A primeira revolução iniciada na segunda metade do século passado incorporou a pesquisa como uma segunda função da universidade aliado a uma função já existente que consiste no ensino. A segunda revolução atribui o desenvolvimento econômico e social como a terceira função da universidade. Esta nova revolução da universidade não ignora o ensino e pesquisa, mas introduz uma nova função para a instituição universitária.

Os modelos clássicos de universidade empreendedora propostos por Burton Clark (1998: 2004) e Henry Etzkowitz (1998) são pontos de partidas que estimulam à ampliação dos estudos sobre esta categoria de organização no Brasil. Aranha e Garcia (2014) desenvolveram um metamodelo conceitual de universidade empreendedora, com adequações e ajustes à realidade brasileira, composto de seis dimensões, a saber: visão empreendedora, liderança estratégica compromissada, geração de conhecimento inovador, capitalização do conhecimento inovador, desenvolvimento econômico e social do território e cultura empreendedora integrada. O metamodelo de universidade empreendedora é um artefato conceitual que oferece diversos recursos, como por exemplo, distinguir se a universidade adota um conjunto de estratégias apoiadas no empreendedorismo ou se adota estratégias tradicionais e conservadoras.

O presente artigo visa analisar a universidade empreendedora procurando desenvolver a

a aplicação do metamodelo de universidade empreendedora em uma universidade federal brasileira. Busca-se identificar evidências da existência do modelo de universidade empreendedora nas instituições de educação superior federal brasileira. O artigo realiza a revisão da literatura sobre universidade empreendedora e em particular, o metamodelo de universidade empreendedora de Aranha e Garcia. Em seguida, cada dimensão que compõe o metamodelo de universidade empreendedora é analisada em uma universidade federal brasileira, considerando a coleta de dados das práticas administrativas e acadêmicas.

Fundamentação Teórica/Conceitual

Ao analisar a universidade empreendedora enquanto modelo de gestão, significa repensar os princípios, missão e prática acadêmica. Segundo Chauí (1999; 2001; 2003), a universidade tem como finalidade o

permanente exercício da crítica. Esta crítica se sustenta pelo ensino, pesquisa e extensão, ou seja, nos determinantes que constituem a produção do conhecimento por meio da problematização destes mesmos conhecimentos historicamente produzidos. Por conseguinte, estes conhecimentos visam resultados direcionados para uma demanda social, que produza impactos significativos, associados ao desenvolvimento econômico, cultural e social do território. Os mecanismos de pensamentos servem de padrão para os processos de ensino, aprendizagem, na experimentação e análise dos projetos de extensão, frente às relações objeto e sujeito do conhecimento.

Em decorrência, emergem dois princípios fundamentais: a convicção de que os espaços institucionais são democraticamente constituídos, por manifestarem a diversidade e pluralidade de pensamento, e o posicionamento de que o processo educativo que promove impactos no território resulta da participação dos sujeitos nos processos decisórios, o que resulta nas práticas de colegiados, quanto à condução de projetos. Chauí desenvolve a análise de universidade que tem como finalidade, o permanente exercício da crítica, que se sustenta pelo ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, a análise dos autores é restrita e não oferece subsídios para desenvolver uma reflexão sobre transformações na universitária, apoiada no empreendedorismo e inovação. A condução de um processo de transformação na universidade direcionada para o empreendedorismo e inovação estimula a criatividade não apenas no âmbito da gestão administrativa, mas também no campo acadêmico e contribui para criação de valor compartilhado e o desenvolvimento econômico, social e cultural do território.

As primeiras investigações sobre o campo de universidade empreendedora emergiram no final da década de 70 e início da década de 80 do século passado, com dois modelos clássicos que merecem destaques: o modelo baseado na tríplice hélice de Etzkowitz (1980) e os passos da transformação de Clark (1998; 2004). O modelo de universidade empreendedora de Etzkowitz tem os seus pilares assentados na abordagem da tríplice hélice, em que a universidade deve promover a forte interação com o governo e empresas, contribuindo em última instância, para o desenvolvimento econômico e social. O modelo de Clark repousa no conjunto de passos de transformação da universidade empreendedora e consiste em diversos aspectos que devem ser levados em consideração na transição da universidade tradicional para a universidade, capaz de responder às diversas variáveis que afetam a instituição na sociedade pós-moderna. Estes dois modelos clássicos foram referências para o desenvolvimento do metamodelo de universidade empreendedora propostos por Aranha e Garcia (2204), dotados de elementos que contém com variações e adequações ao contexto das instituições educacionais. O metamodelo de universidade é constituído de dimensões, a saber: (i) visão empreendedora, (ii) liderança estratégica compromissada, (iii) geração de conhecimento inovador, (iv) capitalização do conhecimento inovador, (v) desenvolvimento econômico e social do território e (vi) cultura empreendedora integrada.

A dimensão da visão empreendedora do metamodelo está vinculada com às noções de imagem projetada e missão. A imagem projetada no futuro da universidade empreendedora é constituída de transformações e rupturas internas que tem o seu inicio no momento presente, norteadas pela flexibilidade, eficiência, eficácia, por meio de novas estruturas de autoridade e novas formas de alocação de recursos. A ideia de missão está associada com a inserção da terceira função da universidade que enfatiza o desenvolvimento econômico, social e cultural. A liderança estratégica compromissada reside tanto no nível da administração superior, representada pela reitoria, quanto na administração intermediária, diretores e coordenadores de programas, que estão comprometidos com o empreendedorismo e inovação em todos os processos internos administrativos e acadêmicos da universidade. Outro aspecto relevante é o compromisso da liderança com a criação de valor compartilhado entre os diversos agentes e atores que estão na região de abrangência da universidade.

A dimensão da geração de conhecimento inovador abarca a ideia de investimentos contínuos e permanente em pesquisa básica e aplicada, de modo a proporcionar o adensamento capaz de gerar conhecimento inovador intensivo incremental e de ruptura para utilizado no interior e exterior à universidade. A quarta dimensão, capitalização do conhecimento inovador, representa a geração de conhecimento na universidade, transferido para as organizações e empresas, nas formas de tecnologias sociais e tecnologias empresarias. Estas tecnologias contribuem ampliar a diversificação das fontes de receitas da universidade e contribuir decisivamente para ampliar o desenvolvimento econômico e social do território. A dimensão do desenvolvimento econômico e social do território proposto no metamodelo

demarca que a universidade empreendedora incorpora mais uma das funções essenciais que consiste na criação de valor compartilhado (Porter e Kramer, 2011) no seu interior e no seu exterior. Esta nova função não elimina as duas funções que consiste no ensino e pesquisa, mas amplia o papel de transformação do território, impulsionado pela geração de conhecimento inovador incremental e de ruptura aos diversos atores e agentes do território (Roberts e Eesley, 2009).

A última dimensão, mas não menos importante, aborda a disseminação da cultura integrada do empreendedorismo em todos os níveis da universidade (Gibb, 2002). Nesta dimensão defendemos que a cultura do empreendedorismo deve ser disseminada não apenas para estudantes, mas também aos professores que estão atuando nos programas de graduação, pós-graduação e extensão e os gestores e pessoal técnico-administrativo que atuam na gestão da universidade. A cultura do empreendedorismo, em primeiro lugar, envolve o estimulo ao desenvolvimento das habilidades empreendedoras que estão associadas diretamente aos processos de criação e inovação de produtos, serviços, tecnologias, processos, em qualquer organização onde o indivíduo pretende atuar. Em segundo lugar, dependendo do público alvo, como por exemplo, estudantes, o estímulo à criação de novos negócios. Em terceiro lugar, a educação empreendedora como abordagem de pedagogia ativa transversal, com direcionamento especial, aos professores que lidam com processos de aprendizagem em todas as disciplinas. O que se pretende enfatizar aqui são as estratégias pedagógicas ativas como mecanismos e instrumentos de estímulo aos processos de aprendizagem que devem fazer parte do domínio do professor. Entre as habilidades empreendedoras que os programas de cultura empreendedora integrada devem estimular estão o *weltanschauung*, a visão, a liderança, a energia e o sistema de relações (Dougherty, 1999; Gibb 2002; Filion 1993,1999; Schumpeter, 1934, 1942).

Metodologia

A metodologia reflexiva de Alvesson e Sköldberg (2000) forneceu os elementos básicos para a nossa pesquisa de natureza exploratória e qualitativa. Constituída de dois eixos, a interpretação e a reflexão da interpretação, a metodologia reflexiva fornece subsídios para orientar os procedimentos da pesquisa. A primeira etapa da pesquisa consistiu da revisão da literatura de universidade empreendedora visando dissecar e compreender todos os aspectos envolvidos. Foi dedicada a atenção em especial ao metamodelo de universidade empreendedora. Na segunda etapa foi realizada a análise preliminar de dados secundários de 54 instituições federais de educação superior no período de 2009-2012, com o objetivo de identificar a instituição ou instituições que seriam alvo do presente estudo, considerando o enquadramento preliminar de todos os critérios estabelecidos para a seleção. As informações foram obtidas nos sites das instituições por meio de documentos, programas e ações da reitoria no âmbito dos programas de graduação, pós-graduação e extensão.

Nesta segunda etapa foram adotados quatro critérios de seleção em convergência com as dimensões do metamodelo de universidade empreendedora. A utilização dos critérios como mecanismos de seleção das instituições federais nesta etapa foi para assegurar o mínimo de práticas implementadas no campo do empreendedorismo que pudessem evidenciar a existência do modelo de universidade empreendedora, entre as instituições públicas federais de educação superior. Os critérios de seleção adotados são: (i) existência de programas de disseminação da educação empreendedora na graduação e pós-graduação; (ii) existência de programas de educação empreendedora na gestão administrativa; (iii) existência de programas e ações de incentivo à implantação de parques tecnológicos no território; (iv) existência de pelo menos um gestor vinculado à reitoria que tivesse como bandeira do programa de trabalho de gestão universitária para o período de 2009-2012, o estimulo à implantação de programas, projetos e iniciativas associadas ao campo do empreendedorismo e inovação, no interior e também, no exterior da universidade. Apenas uma instituição federal de educação superior atendeu satisfatoriamente todos os quatro critérios seleção, ao longo do período estabelecido. A pesquisa trata-se de um estudo de caso único.

A terceira etapa consistiu da coleta de dados em maior amplitude e profundidade da instituição selecionada. A coleta de dados consistiu não apenas da análise de documentos, programas, projetos e ações, mas também da observação das principais práticas adotadas pelo principal dirigente, o reitor, em relação à dinâmica da universidade. Estas observações ao longo de três anos, só foram possíveis devido, a

um dos autores da presente pesquisa, ocupar respectivamente, o cargo de pró-reitor adjunto de extensão e chefe de gabinete, durante o período de 2007-2012. Na quarta etapa foi realizada a análise das informações da universidade visando identificação de elementos-chave que pudesse realizar o alinhamento e convergência com as dimensões estabelecidas no metamodelo. Procurou-se identificar programas, projetos e ações implementadas ou com previsão de implementação até 2012, estreitamente associadas ao campo do empreendedorismo. Nesta etapa as práticas adotadas nas áreas administrativas e acadêmicas foram enquadradas ao metamodelo e viabilizou o desenvolvimento de uma matriz que pudesse representar as principais práticas associadas às dimensões do metamodelo de universidade empreendedora. O tratamento dos elementos expostos com nível de significância necessário à interpretação, desta etapa, foi auxiliado pela análise de conteúdo, técnica adotada para o tratamento de dados (Bardin, 1977).

Na quinta e última etapa foi realizado o ajuste e refinamento dos resultados obtidos na análise da etapa anterior. A inserção desta etapa no escopo metodológico assegurou a análise do enquadramento das práticas adotadas pela universidade investigada com o metamodelo e também procurou identificar a amplitude e profundidade dos programas, projetos e ações implementadas ou a serem implementadas. Foi utilizada a escala de 1 a 5 para representar o nível de amplitude e profundidade da presença e capilarização dos programas, projetos e ações na universidade. Representa a institucionalização em todas as esferas da administração superior, administração intermediária e administração básica da universidade. O nível 5 expressa muito forte, o nível 4, forte, o nível 3, fraco e o nível 1 representa a não existência de programas, projetos e ações e caracteriza a ausência da dimensão do metamodelo.

Desenvolvimento da Temática

Nesta seção procura-se analisar as dimensões do metamodelo de universidade empreendedora na universidade federal brasileira, durante o período de 2009-2012. A Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) foi a instituição selecionada para o estudo de caso e preencheu inicialmente os quatro critérios estabelecidos entre as 54 instituição federal de educação superior. Criada em 1913 por Theodomiro Carneiro Santiago, com a finalidade de formar engenheiros para servir ao setor elétrico do pais, o então Instituto Eletrotécnico e Mecânico de Itajubá, transformou-se, sucessivamente em Instituto Eletrotécnico de Itajubá – IEI (1936), em Escola Federal de Itajubá –EFEI (1968) e finalmente em Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) no ano de 2002. A Universidade é classificada como uma Universidade Especializada em Ciências Exatas, Engenharia e áreas afins, a primeira do gênero no país. A notável expansão da UNIFEI a partir de 2002, contava até 2012 com dois campi, localizados nas cidades de Itajubá e Itabira, com mais de 55 programas de graduação, especialização, mestrado e doutorado com o total de mais de 6.000 estudantes, 470 professores onde 96% trabalham em tempo integral, 56% são doutores e 37% mestres. A UNIFEI possui mais de 100 laboratórios de alta tecnologia.

A UNIFEI busca desenvolver a cultura do empreendedorismo entre os estudantes de graduação e pós-graduação. O programa Universidade Empreendedora foi fundado para encorajar estudantes para ser empreendedores, encorajar a criação de novas empresas e negócios e elevar o desempenho das organizações existentes e estimular professores à participarem de programas de caacitação em pedagogias ativas. O Centro de Empreendedorismo da UNIFEI (CEU) constituído em 2012 com 5 professores e tempo integral tem o papel de estimular a cultura e educação empreendedora em todos os nível da educação formal, gerar e aplicar conhecimento inovador, de modo à contribuir com o desenvolvimento econômico, social e cultural da região, do estado e país. Os convênios internacionais firmados entre a UNIFEI e diversas universidades e o amplo portfólio de convênios de pesquisa e desenvolvimento firmados com grandes empresas nacionais e internacionais (Petrobrás, Embraer, Mahle, Eletrobras, CEMIG, Helibras, Vale) revelam a consistente estratégia da universidade no sentido de buscar cada vez mais a internacionalização e possibilitar contribuir com a elevação do desempenho das organizações. Os projetos do Parque Científico e Tecnológico de Itajubá, a Rota Tecnológica 459, a Rota dos Vales do Aço e Rio Doce e o Projeto Itajubá Tecnópolis são exemplos de participação da UNIFEI no desenvolvimento local e regional.

A UNIFEI há mais de 15 anos vem introduzindo e executando ações visando institucionalizar a cultura do empreendedorismo e especialmente, nas duas últimas gestões da Reitoria (2004-2012), intensificaram-se ações neste campo, destacando a implementação de diversos programas, projetos e ações associados ao empreendedorismo. O quadro 1 apresenta as dimensões do metamodelo de universidade empreendedora

envolvendo os principais aspectos-chaves juntamente com os programas, projetos e ações vinculados ao empreendedorismo que caracterizam as práticas implementadas até o ano de 2012.

O período de 2004 a 2012 foi marcado na universidade pela gestão de um reitor visionário, empreendedor e inovador, inserido há mais de 20 anos no movimento do empreendedorismo e inovação no Brasil. Foi co-fundador da Rede Mineira de Inovação e conduziu a universidade a um processo de transformação significativa, abrindo caminho para a realização do planejamento estratégico institucional. O então reitor foi o coordenador da concepção e implantação do Parque Científico e Tecnológico de Itajubá, do projeto de Rota Tecnológica 459 e do projeto Itajubá-Tecnópolis. Durante a gestão for realizado o primeiro concurso público para professor na área de empreendedorismo por uma universidade pública federal.

.

Quadro 1 – Dimensões da Universidade Empreendedora na Universidade Federal Brasileira

Dimensões da Universidade Empreendedora	Principais aspectos-chave das dimensões	Universidade Empreendedora Analisada	
		Práticas implementadas	Nível de Profundidade e amplitude
Visão empreendedora	- Imagem projetada no futuro da instituição - Produtos, serviços, processos e tecnologias	- Programas, projetos e ações direcionadas a primeira universidade de tecnologia do país - Planejamento estratégico	5
Liderança estratégica compromissada	- Capacidade de criatividade e inovação - Facilitador - Planejar, organizar e controlar	- Criação de comitês e grupos de trabalho de empreendedorismo - Pensamento criativo - Gestão de mudanças - Tomada de decisões participativas	3
Geração de conhecimento inovador	- Conhecimento inovador incremental - Conhecimento inovador de ruptura	- Centros de Pesquisa em Eficiência Energética, Biomateriais, Materiais Compactos, Simulação, Microeletrônica, Pequenas Centrais Elétricas	4
Capitalização do conhecimento inovador	- Proteção de Propriedade intelectual - Transferência tecnológica - Diversificação das fontes de receitas	- Núcleo de Transferência Tecnológica	3
Desenvolvimento econômico e social do território	- Instrumentos e mecanismos de incentivos ao desenvolvimento econômico e social	- Parque de Ciência e Tecnologia de Itajubá - Projeto de Rota Tecnológica 459 - Projeto Itajubá Tecnópolis - Programa de Geração de Empreendimentos (Pré-incubação	4

		e Incubação)	
Cultura empreendedora integrada.	- Educação empreendedora na graduação e pós-graduação e transversal - Educação empreendedora na administração universitária - Educação empreendedora como pedagogia ativa para a aprendizagem - Educação empreendedora para geração de empreendimentos	- Disciplinas de empreendedorismo para graduação e pós-graduação - Programa de pré-incubação e incubação - Centro de Empreendedorismo - Programa universidade empreendedora	3

Elaborado pelos autores

Legenda: 5=muito forte; 4=forte; 3=fraco; 1=inexistente

Principais Resultados

Considerando a análise realizada é possível constatar evidências da presença das dimensões do metamodelo de universidade empreendedora, compostas da visão empreendedora, liderança estratégica compromissada, geração de conhecimento inovador, capitalização do conhecimento inovador, desenvolvimento econômico e social do território e cultura empreendedora integrada em uma universidade federal brasileira. A constatação das evidências, um dos principais resultados da pesquisa, proporciona a identificação de mais três resultados principais: primeiro, a existência de universidade federal no Brasil com viés direcionado para a adoção de práticas empreendedoras sistêmicas, apesar do sistema universitário federal de educação superior ter estrutura burocrática rígida, centralizada e sem ausência de flexibilização.

O segundo resultado trata-se das transformações que a universidade poderá relaizar no âmbito interno e externo em direção a um modelo de organização empreendedora. O metamodelo de universidade empreendedora ao ser aplicado na universidade revela se as práticas adotadas estão convergentes ou alinhadas com o campo do empreendedorismo. Também pavimenta o caminho da universidade na direção de adotar um modelo de instituição empreendedora. O terceiro resultado está vinculado à ampliação do entendimento e compreensão sobre a universidade empreendedora no Brasil. O metamodelo permite estabelecer um divisor de águas entre universidade empreendedora e universidade não empreendedora.

Discussão e conclusões

A inovação e reestruturação das universidades para adequar-se aos desafios da sociedade pós-moderna passa a ser imperativo. A missão, projeto institucional, pedagógico e as pessoas diretamente inseridas no processo educacional (professores, coordenadores e pessoal administrativo) estão sendo desafiados a se envolverem na revitalização da universidade, objetivando a formação do jovem e adulto não mais para a sociedade industrial, mas para a sociedade pós-industrial. Porém, a inovação e reestruturação ou revitalização da universidade e seus processos internos e de gerenciamento não podem ficar associados apenas aos processos de formação universitária, mas também à geração e aplicação de conhecimento e a criação de varlo compartilhado.

A reflexão da temática universidade empreendedora no Brasil, proposta na presente análise, oferece um novo olhar em relação aos novos modelos e formatos organizacionais que emergem na sociedade pós-moderna e também ampliam as possibilidades de entendimento e compreensão dos processos de reestruturação da universidade, em direção a institucionalização do empreendedorismo e a inovação. Como pano de fundo da temática universidade empreendedora, a produção de modelos de análises, instrumentos e artefatos conceituais são relevantes para o adensamento do campo, uma vez que delineia os principais aspectos-chave que regem este novo modelo organizacional e estabelece um divisor de águas capaz de distinguir a presença de universidade empreendedora no contexto brasileiro.

A constatação de evidências do metamodelo de universidade empreendedora no sistema universitário federal brasileiro revela que apesar do modelo burocrático, inflexível e rígido incorporado nestas organizações, existe um movimento de transformação no interior de algumas universidades federais, no sentido de implementar programas, projetos e ações empreendedoras. Este movimento ainda é incipiente no interior destas universidades, entretanto, a constituição da comissão de empreendedorismo na Associação Nacional dos Dirigentes de Instituições Federais (ANDIFES) em 2010 é um bom sinal da abertura de canais de discussões em direção a um novo modelo de organização universitária.

Recomendações

Algumas recomendações podem ser formuladas decorrentes da pesquisa e são agrupadas em dois níveis, o acadêmico e o nível da ação. No nível acadêmico as recomendações são: (i) a inserção da temática universidade empreendedora na agenda de pesquisa brasileira de Administração. Este novo modelo organizacional merece atenção da comunidade científica brasileira visando à produção de análises sobre a universidade inserida, no contexto brasileiro e de análises comparativas com os demais países; (ii) o desenvolvimento de novas investigações em universidades brasileiras, no setor público e privado, a partir do metamodelo de universidade empreendedora proposto. O surgimento de novos estudos sobre universidades apoiado no metamodelo proposto permitirá identificar novas evidências da presença deste novo modelo no Brasil e contribuir para o adensamento científico do campo; (iii) ampliação da pesquisa do metamodelo de universidade empreendedora. O metamodelo proposto é recente. Apesar da atenção dedicada no desenvolvimento do metamodelo pelos autores, novas dimensões ou novos aspectos-chave que regem cada dimensão podem ser identificados, a partir da aplicação na universidade, o que contribui para enriquecer o debate da temática e elevar o nível de consistência do instrumento de análise.

As recomendações no nível da ação universitária estão associadas com a dinâmica da universidade, no tempo presente e no tempo futuro (Etzkowitz, Webster, Gebhardt e Terra, 2000) e compreendem: (i) a utilização do metamodelo pela direção da universidade, como instrumento que facilita e ajuda na institucionalização do empreendedorismo em todos os níveis da administração; (ii) a adoção pela direção da universidade do metamodelo, como ferramenta, que auxilia e estimula a reflexão universitária, objetivando a tomada de decisão sobre a continuidade, descontinuidade e adequações de programas, projetos e ações vinculadas ao campo do empreendedorismo e inovação; (iii) a implementação do metamodelo como um guia norteador da dinâmica universitária, no tempo presente e tempo futuro, em direção a um novo formato de organização que privilegie o empreendedorismo e inovação.

Bibliografia

Alvesson, M. & Sköldeberg, K. (2000). Reflexive Methodology: new vistas for qualitative research. London: Sage.

Aranha, E.A., Garcia, N.G. Dimensions of a metamodel of entrepreneurial university. African Journal of Business Management. 8(10): 226-349.

Bardin, L. (1997). Análise de conteúdo. Lisboa:Edições.

Chauí, M. (1999). Universidade em Ruínas. In:TRINDADE, Hélgio(org.), Universidade em ruínas; na republica dos professores, Petrópolis: Vozes; Rio Grande do Sul: Cipedes.

_____ . (2001). Escritos sobre a Universidade. São Paulo: Unesp.

_____. (2003). A universidade pública sob nova perspectiva. Revista Brasileira de Educação. 24: 5-15.

Clark, B.R. (1998). Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher.New York: Elsevier.

Clark. B.R. (2004). Sustaining Change in Universities: Continuities in case studies and concepts. England: Open University Press.

Closs, L., Ferreira, G., Sampaio, C. & Perin, M. (2012). Fators that influence the university-industry technology transfer process: the case of PUCRS. Contem. Adm. J. 16(1): 59-78.

Costa, L.B & Torkomian A.L.V. (2008). Na exploratory study about new kind of enterprise: the academic spin-offs. Contem. Adm. J. 12(2): 395-427.

Dougherty, D. (1999). Organizing for innovation: In: Clegg SR; Hardy C; Nord WR. (Eds.). Organizational studies Handbook: actions and organizational analysis. [free translation in English]. São Paulo: Atlas.

Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages. Res. Pol. 27(8) 823-833.

Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. & Terra, B.R.C. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. Res. Pol. 29: 313-330.

Etzkowitz, H. (2001). The Second academic revolution and the rise of Entrepreneurial Science. In: IEEE Tech. Soc. Mag. 19-29.

Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. In: Int. J. Tech.Glob. 1(1): 64-77.

Etzkowitz, H. & Klofsten, M. (2005). The innovation region: toward a theory of knowledge-based regional development. R & D Management. 35(3): 243-255.

Etzkowitz, H., Ranga, M. & Dzisah, J. (2012). Whither the university? The Novum Trivium and the transition from industrial to knowledge society. Social Science Inf. 51 (2): 143-164.

Filion, L. J. (1993). Vision and networking: elements for an entrepreneurial metamodel. [free translation in English]. Bus.Adm. J. 33(6): 50-61.

Filion, L. J. (1999). Planning your enterprising learning system identify a vision and assess your networking. [free translation in English]. Bus.Adm. J. 31(3): 63-71.

Gibb, A. (2002). In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. Int. J. Manag. Rev. 4(3: .233-269.

Gibb, A., Haskins, G. & Robertson, I. (2009). Leading entrepreneurial university: meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions. Nat.Coun. Grad. Entr. (NCGE).

Marcovitch, J. (1979). Organizational efficiency and effectiveness in applied research institution. [free translation in English]. Public.Admin. J. 13(1): 69-79.

Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating share value. Harvard Business Review. 1-17.

Roberts, E.R. & Eesley, C. (2009). Entrepreneurial impact: The role of MIT. Kauffaman.

Rothaermel, F.T., Agung, S.D. & Jiang, L. (2007). University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. Indus. Corpor. Change. 16 (4): 691-791.

Shumpeter, J. (1934). Theories of Economic Development. Cambridge, MA.

Shumpeter, J. (1942). Capitalism socialism and democracy.Harper Colophon, New York.

EXPERIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN GENERAL. DE LA TEORÍA AL HECHO

Claudia Carrasco Sagredo

Magister en Ingeniería Industrial; Profesora Asistente Departamento de Ingeniería Industrial; claudiacarrasco@ucsc.cl

Universidad Católica de la Santísima Concepción. Alonso de Ribera 2850. Concepción, Chile. Código postal 4090541

Resumen

La asignatura Administración General, utiliza el aprendizaje basado en proyectos como metodología en la formación de ingenieros industriales, aplicando las herramientas aprendidas en el curso para la preparación de un proyecto y en particular usando un énfasis a los temas más actuales de la Administración. La metodología considera la identificación de un problema y la generación de soluciones creativas a problemas, mediante la implementación de la solución seleccionada. El fundamento pedagógico está basado en la iniciativa CDIO (concebir-diseñar-implementar y operar) desarrollado por el MIT y con la metodología de proyecto sugerida. Se muestra el resultado de dos proyectos implementados en la universidad.

Palabras claves: *innovación, CDIO, aprendizaje, creatividad.*

Abstract

The General Administration course used the project-based learning as a methodological framework for the training of industrial engineers. Students applied the tools learned in the course to prepare a project, focusing on the most current topics in managements. This methodology considered problem identification, and the generation of creative solutions to this problem through the implementation of the selected solution. The pedagogical aspects are based on the CDIO initiative (conceive-design-implement and operate) developed by MIT and the project-based learning. As a result, we display the outcomes for the application of our methodology, focusing on two projects implemented at the university.

INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ingeniería fue creada en febrero de 1992 con el objeto de servir, con un quehacer e inspiración cristiana, a la región y al país en un área del conocimiento que es fundamental para el desarrollo de la nación. Hoy en día, la Facultad de Ingeniería está preocupada de formar profesionales en las áreas Civil Industrial, Civil Informática, Civil, Civil Geológica, Civil en Biotecnología Acuícola y Civil Logística, formación de profesionales que se ha caracterizado en general por la utilización de un modelo educativo tradicional. Sin embargo existe preocupación en la Facultad de Ingeniería por reenfocar el accionar educacional hacia una dirección en la cual el estudiante tenga un rol central.

"A medida que las economías mundiales se vuelven cada vez más competitivas y productivas, las claves de su éxito reposan cada vez más en el ingenio y en las habilidades individuales."[30].Siguiendo este criterio es que desde el primer semestre del año 2011 se lleva a cabo una experiencia piloto, denominada Intervención en Administración General. De la teoría al hecho, experiencia que consistió en intervenir una asignatura de nivel intermedio, (Administración General), en la que se aplicó un modelo del tipo aprendizaje basado en proyectos que incorpora un trabajo en terreno donde el tema central es cambiar la mentalidad de trabajo y que los estudiantes se conviertan en artífices de su propio aprendizaje.

[30] Innova Bio Bio del 29 de Enero de 2014

Los procesos de aprendizaje en la ingeniería recurren tradicionalmente a formas de pensamiento lógico racional y responden a un modelo que ha sido utilizado de la misma forma durante años, originando una falta de sintonía entre la realidad de la profesión debido a mercados altamente turbulentos, dinámicos y competitivos y lo que se enseñaba en la cátedra de Administración General, una asignatura para estudiantes de ingeniería industrial en el octavo semestre de la carrera. Por tal motivo se propuso innovar en la forma en que se había llevado normalmente la asignatura, produciendo un cambio radical en las apreciaciones del profesor e incluso la de los propios estudiantes, generando un impacto positivo en ellos.

Un ingeniero moderno permanentemente requiere de nuevas ideas, cambios, innovaciones, elaboración de planes y decisiones originales, debido a que hoy está inserto en un mundo globalizado con mercados abiertos y altamente competitivos, es decir necesita adoptar nuevas metodologías, pero lamentablemente no existen recetas para aprender a hacer cosas distintas, que nos permitan diferenciar la forma de enseñar la profesión adaptada a las necesidades actuales de el mundo globalizado y donde lo único que permanece es el cambio.

Ciertamente en los mercados contemporáneos las habilidades de gestión tienen un rol fundamental, no solamente los ingenieros deben contar con una sólida capacitación técnica, sino que también de una serie de habilidades requeridas en las situaciones ingenieriles actuales para dar respuesta a los requerimientos del mundo actual, de ahí el alto valor que se le asigna a la utilización eficiente y eficaz de recursos; en la asignatura de Administración General se realiza una intervención donde los estudiantes participan con un rol activo en su propio aprendizaje.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO/ CONCEPTUAL

Fundamento pedagógico del proceso de cambio: CDIO, Aprendizaje basado en proyectos y Aprendizaje y Servicio.

Si todos los ingenieros salen con la misma formación, que es la tradicional de todas las universidades en la zona, las respuestas a los problemas complejos de hoy no tendrá respuesta satisfactoria. Ante problemas complejos no se puede dar respuestas simples, por lo tanto, es necesario responder en forma distinta, es decir saliendo de lo tradicional e incursionando en lo distinto, lo creativo, lo innovador. Ser capaces de ofrecer formas de pensar más rupturistas, que salgan de lo obvio. Ferrás, 2010 dice al hablar de innovación es “una pasión, una actitud vital, una forma de interpretar la vida, un modo de afrontar la realidad que se proyecta en las organizaciones y en la manera que tenemos de entender el mundo que nos rodea”. Una forma distinta de ver el mundo, creatividad, innovación esas son las señales que nos prepara para responder a las exigencias de este mundo actual. “Un mundo que, inevitablemente, cada vez será más rápido, fluido, inestable y turbulento”, según el mismo Ferrás.

Los docentes universitarios debemos ser capaces de formar ingenieros con capacidades distintas a las que se plantean todas las carreras actuales de formación de ingenieros civiles industriales, una forma es logrando mejorar las destrezas perceptuales y la creatividad de los involucrados, que más allá que la utilización de una técnica creativa. En plena era del conocimiento, y globalización éstas presentan la necesidad de cambiar el paradigma anteriormente descrito.

El curso [31] también contempla los siguientes tópicos teóricos:

- ¿Por qué la Administración?: Evolución histórica de los conceptos de gestión, Las empresas y el problema económico y Organizaciones modernas y su Administración.
- Enfoques actuales en la Administración: Creatividad, Innovación, Creatividad e innovación para ingenieros, Workshop Creativo: Una metodología pro-creatividad, Colaboración, cooperación, motivaciones y grupos, El complejo entorno organizacional, La Administración y las tecnologías de información y comunicación.

[31] Syllabus y programa asignatura Administración General, Primer semestre 2014. Universidad Católica de la Santísima Concepción

- Funciones en la Administración: Planificar (naturaleza, propósito, y planificación estratégica), Organizar (estructuras típicas, diseño organizacional, división del trabajo y jerarquías organizacionales), Dirigir (motivación, liderazgo, comunicación) y Controlar (principios de control y tecnologías y mecanismos de control).

Es importante señalar que se dio un mayor énfasis a temas más actuales de la Administración, de manera de ser más consecuentes en relación al mundo que les toca vivir hoy día.

Con respecto a los resultados de aprendizaje, se espera que el estudiante:

- Aplique los principios de la Administración; planificación, dirección, organización y control, en la solución de un problema del entorno.
- Diseñe e implemente soluciones a los problemas detectados del entorno utilizando la creatividad y la innovación.
- Incorpore las dimensiones de; concebir, diseñar, implementar y operar en el contexto empresarial y social.

Para ello se han adoptado las estratégicas metodológicas de Aprendizaje con el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), el Aprendizaje Basado en Proyectos, exposiciones, Workshop Creativo, videos y exposiciones dinámicas. Usando Power Point y Prezi. Por otro lado, las estrategias consideradas en las evaluaciones adoptadas corresponden a casos de estudio, autoevaluaciones, co-evaluaciones, informes de avance mensuales de la realización del proyecto, un test mensual y dos certámenes semestrales. También se considera la participación en las clases, en las exposiciones, en las preguntas y aportes en la presentación de los proyectos de sus pares, etc.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Se utiliza una propuesta de desarrollo de un proyecto de asignatura donde se propone a los estudiantes aplicar las herramientas aprendidas en el curso para la preparación de un proyecto nacido para suplir un problema o dificultad que en ellos se presente, es decir, obtener una solución desde ellos y para ellos. Para esto, será guiado el proceso de elaboración del proyecto desde un estado de identificación de un problema, pasando por generación de ideas desde los estudiantes para la posible solución de estos problemas, hasta que se concreta esta posible solución mediante la implementación y evaluación de la misma.

El fundamento pedagógico está basado en la iniciativa CDIO (concebir-diseñar-implementar y operar) desarrollado por el MIT en conjunto con las propuestas de aprendizaje basado en problemas y el aprendizaje y servicio que forman parte del proyecto educativo de la universidad. La metodología CDIO plantea nuevos desafíos tanto para docentes y alumnos, entendiendo al primero como un asesor o facilitador y al segundo como un ente activo que entiende que el aprendizaje es algo que realiza por sí mismo, permitiéndole el desarrollo de competencias que le serán útiles no sólo para su vida profesional, sino que también para su desarrollo personal.

Para ello, se utiliza una estrategia de aprendizaje activo que es aquella que propicia una actitud activa del estudiante en clase, en contraposición con lo que ocurre en el método expositivo clásico, en el que el alumno se limita a tomar notas de lo que ve en la pizarra (se dice que en una clase expositiva la información pasa directamente de las notas del profesor a la libreta del alumno, sin pasar por sus cabezas). Al experimentar una estrategia de aprendizaje activo suele producirse un cierto entusiasmo inicial, porque todos los profesores nos alegramos de que los alumnos estén más activos en clase. Sin embargo, este entusiasmo inicial viene seguido con frecuencia de decepción, al comprobar el bajo nivel de comprensión de los alumnos. Así pues, puede afirmarse que la presencia de aprendizaje activo en nuestras clases es aún baja.

De esta forma se percibe un mayor nivel de involucramiento en cuanto a las temáticas metodológicas aplicadas a esta asignatura. Se sabe que los alumnos retienen mejor la información si hacen algo con ella al poco tiempo de que les haya sido proporcionada. Sabiendo que es poco probable que se pongan a estudiar al acabar la clase, lo mejor es que hagan algo durante la sesión.

Fruto de la experiencia se presentó una propuesta denominada Workshop Creativo en Ingeniería", al concurso de ejercicios "Competencias Emprendedoras en las Ingenierías" del Programa Regional de Emprendedorismo e Innovación en Ingeniería (PRECITYE), el que fue reconocido con un segundo premio transversal el año 2012.

En líneas generales el proyecto tiene la siguiente estructura; los estudiantes deben usar el ejercicio 1 que corresponde al proceso de identificación de problemas, el ejercicio 2 que corresponde Comprensión de problemas, necesidades y falencias", el ejercicio 3 que corresponde a "Estableciendo una cultura pro-creatividad", continuando con la aplicación del ejercicio 4 "Generación de Propuestas de Solución". Citando a (Sloan, 2006)) señala que el entrenamiento estructurado a través de workshops que utilicen técnicas y ejercicios puede ser usado para desarrollar y flexibilizar las habilidades creativas de las personas, pero sin duda, lo más importante es que en estas reuniones se genere la confianza para producir ideas (ambiente pro-creatividad) y para hablar de cambios y mejoras. Estos ejercicios se encuentran detallados al final del presente documento como anexos 1 al 4.

DESARROLLO

Cómo se impartía esta asignatura antes de la intervención

Durante varios semestres anteriores donde impartí esta asignatura, el trabajo final de la asignatura consistía en desarrollar una actividad sugerida por un texto clásico de Administración (Koontz, 1998)) principalmente se trataba de reunir a los estudiantes en grupos de trabajo para dramatizar lo que podría ser una reunión en Bruselas donde países de la unión Europea exponían sus inquietudes ante una problemática planteada. Ésta tiene relación con las políticas que adoptó la UE en el mercado automotriz de la nueva Europa ante la incursión de los japoneses en el mercado. Para ello debían representar intereses específicos, además de compañías automotrices de países europeos, personal de seguridad, de extensión, de compañías japonesas, etc. Los estudiantes eran bastante numerosos y en general se veía un buen desempeño de todos en esta actividad.

En qué consistió la intervención

Esta intervención se enmarca dentro del plan de desarrollo de la Facultad de Ingeniería, como se observa en la declaración de su misión, la cual es: "Formar ingenieros creativos, innovadores, promotores del Desarrollo Sustentable y capaces de adaptarse al cambio permanente; con sólida base científica - tecnológica y de moral cristiana, haciendo interactuar al estudiante con el sector productivo y social de la región, con la participación de académicos/ingenieros capacitados en técnicas pedagógicas modernas, incorporando tecnologías de la información y mejorando continuamente el proceso de la enseñanza aprendizaje".

En muchas ocasiones, como Facultad de Ingeniería creemos que lo más importante pasa por el aprovechamiento de tecnologías de información para favorecer la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y, por lo tanto, generar conocimientos, habilidades, actitudes y valores como motor de desarrollo competitivo y sostenible propendiendo así a una formación humana, personal, social y trascendente no siempre es bien considerado

En sus inicios, la aplicación de este nuevo enfoque contó con un estudiante de Gestión de Personal quien actuó como motivador e impulsor de esta intervención. En este sentido, su labor fue fundamental en el proceso de que los estudiantes se dieran cuenta de que ellos sí estaban capacitados para hacer el trabajo que se les encomendó. Comentarios del tipo" al llegar a una práctica me preguntaron si sabía hacer tal o cual labor….dije que si, y en enseguida me interioricé de lo me estaban preguntando……y me preparé para ello"…..este mecanismo ayuda bastante, ya que realmente no es necesario que realmente sepamos, sino que estamos dispuestos a aprender Esta característica es crucial para reconocer a un ingeniero proactivo versus aquel que se conforma con decir que no sabe, pero que tampoco hace ningún esfuerzo por aprender.

Lo que se ha realizado es pasar de un modelo tradicional, en que el alumno figura como receptor del aprendizaje, a un modelo en que el alumno se convierta en un elemento activo del proceso, participando en diversas actividades que fomenten además el desarrollo de sus habilidades, actitudes y valores.

Actualmente la asignatura se enfoca en comprender las funciones esenciales de la Administración: planificar, dirigir, organizar y controlar. Las que son tratadas desde un punto de vista teórico, pero además con la realización de una proyecto a lo largo del semestre, el cual busca que los estudiantes sean críticos con respecto a su rol en la sociedad y que comprendan que es posible generar cambios que puedan modificar el comportamiento o vida de las personas para mejor; esta actividad práctica consiste en la identificación de un problema que atañe directamente a los estudiantes o a su entorno, pasando por la fase de generación de búsqueda de soluciones creativas a problemas, hasta que se concreta esta posible solución mediante la implementación y evaluación de la misma. Por tanto, se generan soluciones surgidas por ellos y para ellos, de manera de dar un sentido real a los conceptos organizacionales aprendidos en la cátedra en el contexto de una sociedad dinámica y compleja.

Este fenómeno representa un gran reto para nuestro sistema educativo, por cuanto debe atender las nuevas necesidades que se generan y ha de aprovechar los nuevos medios tecnológicos como recursos de enseñanza dirigida a mejorar la calidad de la misma, tal y como ocurre en el resto de las actividades sociales. Esto significa dar al estudiante la posibilidad de establecer conexiones sustantivas entre lo que se va a aprender y lo que ya se sabe al respecto, presente en la estructura cognoscitiva del alumno.

Consideraciones generales del proyecto

El proyecto propuesto no es un proyecto de tipo ingenieril (con evaluaciones cuantitativas “duras”, análisis de factibilidad técnico-económica, etc.), sino que es un proyecto pedagógico.

La cantidad de integrantes en los grupos de trabajo no está restringida.

Los problemas presentados por los estudiantes son libres en cuanto a temática, pero se recomienda pensar en algo asociado con la universidad o entorno inmediato de ellos, tanto para una implementación más fácil, así como también una mejoraría en los niveles de satisfacción/evaluación de la solución propuesta.

La cultura del error en nuestro medio es duramente criticada y es precisamente éste uno de los factores que ha producido una especie de “miedo” asociado con la innovación, debido a ello es que la metodología de evaluación no está orientada a la obtención de un producto o resultado concreto, sino que está más bien encaminada con el proceso, esfuerzo y motivaciones que guiaron al estudiante desde una etapa inicial hasta el término del proyecto. “Si equivocándonos aprendemos, por qué no nos gusta equivocarnos”.

Se espera asistencia técnica-empírica de alumnos de semestres superiores, así como también de ex-alumnos de este curso.

Formato del proyecto

- Detección del problema.
- Contextualización y justificación del problema. (causas)
- Generación y diseño de alternativas de solución.
- Objetivos
- Objetivo general.
- Objetivos específicos.
- Justificación de la solución propuesta.
- Esquema de organización y dirección del grupo de trabajo.
- Planificación de las actividades a realizar para la realización del proyecto.

- Implementación del proyecto.
- Operación y control de la solución propuesta (proyecto implementado)
- Evaluación del grado de satisfacción de la solución.
- Resultados y propuestas de mejora.
- Relación de la experiencia realizada con la descripción, objetivos y resultados de aprendizaje esperados del curso.
- Utilización de contenidos extra a los aprendidos en cátedra y propuesto en el programa de la asignatura.
- Conclusiones: técnicas, operacionales y personales.

PRINCIPALES RESULTADOS

La utilización de este formato de proyecto ha servido para generar diversas propuestas mediante las técnicas aquí presentadas. No sólo los estudiantes saben del proyecto de asignatura, también es conocido por otros entes al interior de la universidad, un caso interesante es el Centro de Acompañamiento del Estudiante CEADE, donde y en consideración de "que el curso de administración fue el semillero de una de las propuestas ganadoras del año pasado, solicito tu ayuda para difundir entre tus estudiantes la apertura de concurso de este año."

Los resultados de los proyectos han sido variados, aunque algunos han alcanzado una mayor trascendencia. A modo de ejemplo se muestran dos, los cuales fueron financiados por distintos entes dentro de la universidad: la primera experiencia fue la Plaza Social con una propuesta del reciclado de botellas plásticas, la segunda fueron las mesas pizarra. Estas experiencias fueron financiadas con fondos del Ceade y de Biblioteca respectivamente.

a) una primera experiencia fue cuando una de las propuestas del reciclado de botellas PET, presentadas en el semestre del 2013 en esta asignatura cuando Felipe Gatica, Rodrigo Martínez, Rodrigo Ortiz, Patricio y Cristian Matamala, iniciaron su trabajo en el marco de la asignatura de administración General conmigo como docente encargada. El siguiente paso fue postular al concurso del Centro de Acompañamiento del estudiante (CEADE) "*Reditus, iniciativas transformadoras*", que se adjudicaron. Este impulso los llevó a concretar la plaza social cuya inauguración contó con la participación del Rector, el Decano de la Facultad, representantes del Ceade, académicos y estudiantes.

A partir de botellas plásticas, trabajo en equipo, creatividad y una cuota importante de iniciativa, cinco alumnos de ingeniería civil industrial hicieron realidad su sueño de dotar a su Facultad de una nueva plaza para la Comunidad Universitaria.

Cinco escaños anaranjados sustentados en su interior con botellas plásticas, plantas, basureros diferenciados y dos ceniceros, situados sobre un espacio pintado de verde hicieron la diferencia, luego de meses de trabajo. Incluso el Rector Cancino se comprometió a ser un usuario de la nueva plaza. "Espero que a partir del próximo año, en que la Rectoría esté en el Campus, aquí pueda darse el minuto de conversación con el Rector. Es un compromiso", afirmó a los presentes en la ceremonia de inauguración, que contó con la bendición del capellán de la Facultad de Ingeniería, Pbro. Marcelo Bustos.

"Quisimos dejar una huella en nuestra Universidad y crear un espacio cómodo para compartir, como símbolo de que la vida universitaria está presente en todo momento y no sólo en el aula. Todos somos la UCSC, así que ojala todos logren tener una plaza reciclada en su vida", aseveró durante la actividad el estudiante Rodrigo Martínez. Según enfatizó Marco Peña, en representación del Ceade, resaltó la iniciativa desinteresada de los alumnos, a partir de su rigor, trabajo en equipo, autogestión, organización del tiempo, tolerancia a la frustración, creatividad y generosidad.

> *"En vez de tardar entre cien y mil años en desagradarse, alrededor de 60 botellas plásticas hoy sustentan la nueva plaza para la Comunidad Universitaria."*

b) Mesas Pizarra en Biblioteca. Propuesta de estudiantes de Ingeniería Civil Industrial que fue desarrollada en el marco de la asignatura durante del segundo semestre del año 2012 fue recibida y habilitada por la Dirección de Bibliotecas, y hoy la sala de estudio número 2 de sus dependencias cuenta con mesas “rayables” para 120 alumnos.

Para Karen Jara, Directora de Bibliotecas de la UCSC, ahora es un agrado que los alumnos de la Universidad rayen las mesas cada vez que estudien en sus dependencias. Su tranquilidad se debe a seis futuros ingenieros civiles Industriales que, en el marco de la asignatura de Administración General, propusieron incorporar mesas pizarra, elaboraron un proyecto contundente, analizaron costos y beneficios y, finalmente, se lo presentaron como una alternativa viable a Biblioteca.

Efectivamente la propuesta no quedó en el papel y, para inaugurar su puesta en marcha, la Dirección de Bibliotecas preparó un acto del que participaron no sólo los creadores del proyecto y la académica Claudia Carrasco, sino que también el personal de la Unidad, que también participó de la realización. Fue Román Sepúlveda, de estantería abierta, quien puso manos a la obra y refaccionó las mesas con que ya disponía Biblioteca, desafío que ningún proveedor pudo concretar. El resultado es que, con una inversión cercana a los $500.000, hoy se dispone de 20 mesas absolutamente “rayables”.

Con sorpresa reaccionaron los futuros profesionales al encontrarse con que su idea innovadora había sido implementada con éxito por Biblioteca, ya que había pasado tiempo desde que la presentaran a Biblioteca.

Perspectivas del profesor

Como señala Díaz-Barriga (2002), se reconoce que la forma de enseñanza que se trae como ingeniero no es otra que la que se tuvo en los tiempos de estudiante, no fuimos formados como docentes, por ello la tendencia es enfrentar los retos de la docencia, reproduciendo lo que a su vez vivieron como estudiantes; pero estas reformas han seguido una forma lógica de desarrollo. Los mismos autores, al referirse al aprendizaje significativo es “aquel que conduce a la creación de estructuras de conocimiento mediante la relación sustantiva entre la nueva información y las ideas previas de los estudiantes”.

DISCUSION Y CONCLUSIONES

Por prudencia, las experiencias iban a ser modestas, sin embargo las diferentes experiencias que se han recogido en este informe, pretende dar algunas ideas y animar a un mayor número de gente a experimentar. Esto no ha sido todo, ya además se ha logrado motivar a los estudiantes a presentar sus ideas, y usando técnicas creativas e innovadoras podemos lograr una propuesta de sello los estudiantes de esta carrera. Como todo proceso innovador presenta incertidumbres, miedos e inseguridad, sin embargo la innovación sistemática y bien planificada aumenta notablemente las posibilidades de éxito. Es posible considerar que esta es la clave de la intervención realizada en Administración General para ingenieros civiles industriales en la Universidad Católica de la Santísima Concepción desde el año 2011 al primer semestre del año 2014.

Se ha recurrido a distintas instancias para financiar los proyectos, cabe destacar también que algunos de estos proyectos han postulado a fondos para su financiamiento tanto a nivel interno como externos a la universidad. Dentro de estos se cuentan:

- Fondos de Desarrollo Institucional (FDI) del ministerio de educación.
- Concurso Jump Chile de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Apoyo de la Asociación Chilena de Emprendedores (ASECH) división Bío Bío.
- Apoyo del Proyecto Smokebox, impulsado por Innova Bío Bío y con el patrocinio de la unidad de proyectos de capital semilla de la Universidad San Sebastián de Concepción.

- Fondos internos de: Facultad de Ingeniería, Facultad de Medicina, Dirección de Biblioteca, Administración del campus San Andrés, Centro de Alumnos de Ingeniería Industrial por nombrar algunos.

Por tal, esta intervención no ha ido únicamente en beneficio de los alumnos, sino que a través de las distintas instancias ha sido de crecimiento mutuo, ya que los estudiantes reconocen las capacidades y miran con optimismo su futuro y en el caso del profesor representan una inmensa satisfacción el lograr que ellos entiendan este proceso que los prepara para los requerimientos de la sociedad actual y que el futuro está en sus manos.

RECOMENDACIONES

Ya van siete versiones del proyecto de intervención, creo cada una de ellas ha superado a su antecesora, sin embargo me queda una sensación de que trabajando en varias asignaturas, se podría lograr un mejor resultado. Es parte de la iniciativa que viene en la renovación curricular de la carrera, donde se considera proyectos integradores entre varias asignaturas de una línea. O sea, esto es sólo el comienzo.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no podría ser posible sin el aporte del alumno colaborador y hoy titulado Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Católica de la Santísima Concepción, Sr. Rodrigo García Inostroza.

BIBLIOGRAFÍA

Díaz- Barriga, F. &. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. MacGraw- Hill.

Ferrás, X. (2010). Innovación 6.0. Barcelona España: reinbook Imprés, S.L. Sant Boi de Loobregar .

Harrison, S. (2010). Creatividad. Madrid: Prentice Hall.

Koontz. (1998). Adminstración. Una perspectiva global. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

TRIAS DE BES & KOTLER. (2011). Innovar para ganar. Barcelona. España: Ediciones Urano. Innovar para ganar. Barcelona. España: Ediciones Urano.

Prada, R. (2003). Creatividad e Innovación Empresarial. Bogotá: TecnoPress.

Sloan, P. (2006). The leader's guide to lateral thinking skills: Unlocking the creativity and innovation in you and your team. . London and Philadelphia: Kogan Page.

ANEXOS

Se presentan a continuación cuatro anexos que corresponde a parte de la propuesta presentada al concurso de ejercicios “Competencias Emprendedoras en las Ingenierías” del Programa Regional de Emprendedorismo e Innovación en Ingeniería (PRECITYE), el que fue reconocido con un segundo premio transversal el año 2012. Dentro del mismo anexo se explica al menos una de las técnicas utilizadas.

ANEXO

Anexo 1. Número de Ejercicio: Ejercicio 1: Identificación de problemas.

2. Competencia/s emprendedora/s que el ejercicio promueve:

El ejercicio planteado promueve las competencias emprendedoras de:

- Identificar oportunidades

- Trabajo en equipo

En cuanto a habilidades, se considera:

- Aportar ideas constructivas
- Conseguir información
- Buen uso de la información

Dentro de los conocimientos requeridos, se promueve:

- Estudio y análisis de mercado

3. Cuerpo del ejercicio

El punto de partida para solucionar un problema es identificarlo adecuadamente. Lo primero es saber si se trata de problemas conocidos (estructurados) o por el contrario puede tratarse de problemas desconocidos o no definidos (no estructurados). Un problema no es la ausencia de una solución y por tanto su definición no debe hacerse anotando la falta de algo, sino las manifestaciones negativas de un estado.

La identificación de problemas es el primer paso para un correcto análisis de la realidad y por ende para un acertado diagnóstico, se debe comprender a un problema como tal cuando existe una discrepancia entre lo que debía ocurrir y lo que está ocurriendo y de esta forma comienzan a ser percibidos por la comunidad.

Para ello es necesario que esta discrepancia sea reconocida y que se le asigne importancia ya que podría ser que si bien el problema exista, nadie desea hacer algo para resolverlo.

El análisis de problemas ha sido definido por la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit [32](GTZ) (1983), Como un conjunto de técnicas para:

- Analizar la situación que rodea a una condición problemática dada.
- Identificar los mayores problemas y el problema central de una situación.
- Visualizar las relaciones causa-efecto utilizando alguna técnica como por ejemplo el diagrama de árbol de problemas.

Cabe también destacar que entre más profundo sea este análisis del sistema, más complejidad se adquirirá, pues mayor será el número de sub-causas que se detecten. Por tal motivo, es también valiosa la aplicación de métodos cualitativos de investigación, permitiendo abordar fenómenos de la vida humana dentro de su contexto natural.

A continuación se muestran algunas de las técnicas factibles de ser utilizadas, sin perjuicio de otras que no se mencionan, como por ejemplo reunión con expertos, método Delphi, aplicación de encuestas, entre otros.

De esta forma, el ejercicio anterior se enuncia como: “Identifique dos o más problemas que afecten a su equipo de trabajo, para ello puede detectar problemas insertos en el contexto universitario (carrera, facultad o universidad) o bien, que estén fuera de él (su familia, barrio, comunidad, ciudad).

Para lograr esta tarea, se recomienda que utilice alguna de las siguientes técnicas: planteando preguntas, lluvia de ideas, técnica de informantes claves, grupo nominal, árbol de problemas u otra.”

[32] organismo alemán de cooperación técnica.

4. Anexos

Algunas de ellas se encuentran en anexo 1: *Técnicas para la identificación de problemas.*

1. Brainstorming La Lluvia de Ideas es una técnica que tiene como objetivo generar la mayor cantidad de ideas posibles en un periodo de tiempo determinado. En este método, los participantes son invitados a pensar ideas rápidamente alrededor de una pregunta, problema u oportunidad.

La única regla para desarrollar una lluvia de ideas son: "ninguna idea es mala". Esta técnica, que prioriza la cantidad sobre la calidad de las ideas, es usada generalmente como un proceso divergente para estimular la creatividad y la innovación, y posteriormente, se transforma en un proceso convergente al agrupar y evaluar las ideas generadas durante el proceso.

Suspensión del juicio crítico: No se deben permitir expresiones del tipo "eso es imposible", "eso es absurdo".

Dar rienda suelta a la imaginación: Se da la bienvenida a las ideas más excéntricas e impracticables.

Cantidad aumenta la calidad: La imaginación debe entenderse como una fuente de ideas sin límites

Combinación y asociación de ideas es el objetivo: Se aconseja oír a los otros e insertar sobre sus ideas nuevas asociaciones, así se pueden producir cruces fértiles..

Fases de la aplicación:

- Descubrir hechos y problemas: Se debe haber realizado una fase de comprensión grupal del problema, esta tarea se recomienda realizarla al menos dos días antes de la aplicación del Brainstorming, para así dar paso al periodo de incubación.
- Duración de las sesiones: Se aconseja que duren entre 30 a 45 minutos. También se puede establecer como plazo, un número de ideas a las que se quiere llegar
- Estimulación de ideas: Las cuatro reglas anteriores fomentan este punto, además se puede realizar alguna dinámica de desinhibición grupal.
- Materiales de trabajo: Habitación cómoda, sillas, pizarra o papelógrafo, cuaderno de notas para apuntar ideas, grabadora (opcional), reloj.

Condiciones que promueven la ideación: Entusiasmo e interés por el problema, actitud de innovación, búsqueda de nuevas aplicaciones, quitar los frenos del pensamiento e ideación, un clima creativo basado en la seguridad y libertad, ruptura de paradigmas, etc.

2. Ideas escritas: Tormenta de ideas pero escrita, basada en la escritura espontánea de ideas. Se puede utilizar también para profundizar ideas sobre un sub-objetivo creativo surgido en otra técnica creativa. Las ventajas de este método radican en que nadie teme que sus ideas sean criticadas o despreciadas, combina la generación de ideas individual con la grupal. Se puede incluso hacer a distancia (correo electrónico, Skype, etc.) y además se puede emplear como variante para equipos que realizan Brainstormings de manera regular y no requieren de un moderador experto.

Procedimiento:

- El grupo se sienta en círculo con un papel en blanco por persona.
- Se da un tiempo para que cada miembro escriba individualmente las ideas que se le ocurran (dos minutos y tres o cuatro ideas).
- A la indicación de quien dinamiza, se cambian todos los papeles.
- Se leen en voz baja las ideas que escribió el compañero y se escriben nuevas ideas.

En otra variante cada persona va dejando en el centro boca abajo las hojas de sus ideas y cogiendo otras del montón. Tras varias rondas se leen en voz alta todas las ideas que han surgido y se van rodeando con un círculo las que más gusten al grupo.

3. Método 6-3-5: Es una variante del Brainwriting, con las diferencias de que se limita el número de participantes, el número de ideas aportadas y el tiempo para cada turno de escritura. Seis integrantes tienen cinco minutos de tiempo por persona para escribir tres ideas en una tabla, la cual es luego entregada al siguiente miembro del grupo. Es recomendable para grupos heterogéneos y tiene ventajas asociadas con el no exponer las ideas y el considerar y fortalecer las ideas de los predecesores. Es más sencilla y fácil de controlar que el Brainstorming, siendo igualmente eficaz. Al completar el ciclo de seis intervenciones de cinco minutos, en el que se habrán hecho circular todas las hojas, ordenadamente y una sola vez para cada uno de los participantes, se podrá disponer de dieciocho ideas en cada hoja, lo que puede suponer ciento ocho ideas en sólo media hora.

Problema:			
	Idea 1	Idea 2	Idea 3
1			
2			
3			
4			
5			
6			

ANEXO 2 Número de Ejercicio:

Ejercicio 2: Comprensión de problemas, necesidades o falencias.

2. Competencia/s emprendedora/s que el ejercicio promueve:

El ejercicio planteado promueve las competencias emprendedoras de:

- Identificar oportunidades
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

En cuanto a habilidades, se considera:

- Aportar ideas constructivas
- Pensar en forma crítica e innovadora
- Conseguir información
- Buen uso de la información

Dentro de los conocimientos requeridos, se promueve:

- Estudio y análisis de mercado

3. Cuerpo del ejercicio

Tradicionalmente cuando enfrentamos un problema, lo primero que hacemos es tomar una acción en función de nuestras suposiciones, conocimientos, experiencias o prejuicios. Sin embargo, hay muchas ocasiones en que este no es el mejor enfoque, pues nuestras suposiciones pueden no ser las adecuadas o nuestra comprensión del problema es insuficiente y por tal nuestras soluciones y/o acciones no serán las mejores. Un análisis detallado del problema, priorizando diversas perspectivas y categorías, permitirá obtener más y mejores alternativas de solución.

Además, el análisis es un nexo de pensamientos convergentes (lógico-racional) y divergentes (imaginativos-exploratorios): “Un problema bien planteado es la mitad de la solución” (Charles F. Kettering).[33]

El ejercicio anterior se enuncia como: “Junto con su equipo de trabajo, debe generar una caracterización o comprensión acabada del (los) problema (s) antes detectado (s), para ello puede utilizar las siguientes técnicas de comprensión de problemas:

[33] Charles F. Kettering 1876-1958) Industrial e Ingeniero estadounidense

a. Diagrama de espina de pez o Ishikawa.

b. ¿Por qués?

c. Preguntas.

d. Flor de Loto.

e. Mapa mental.

Además, asigne el rol de moderador a uno de los integrantes del equipo".

Las técnicas antes descritas se encuentran detalladas en el Anexo 2.

4. Anexos

Revisar anexo 2: Técnicas creativas para comprender problemas.

1. Diagrama de espina de pez o Ishikawa: Es un diagrama con forma de el esqueleto de un pez. En la cabeza de este se escribe el problema y en los huesos principales se escriben las causas principales del problema (tantas cuanto sea necesario). Luego en cada hueso se escribe en forma horizontal aquellos factores que contribuyen en la causa principal antes escrita. El objetivo no es resolver el problema, sino que comprender las causas ocultas antes de intentar la búsqueda de soluciones; además ayuda a las personas a ver interrelación entre causas.

ANEXO 3 .Número de Ejercicio: Ejercicio 3: Estableciendo una cultura pro - creatividad

2. Competencia/s emprendedora/s que el ejercicio promueve:

El ejercicio planteado promueve las competencias emprendedoras de:

- Creatividad e innovación
- Sociabilidad
- Trabajo en equipo

En cuanto a habilidades, se considera:

- Trabajar en red
- Comunicarse

Dentro de las características personales desarrolladas:

- Versatilidad
- Adaptación a nuevas situaciones

3. Cuerpo del ejercicio

Procure crear un ambiente adecuado de trabajo grupal: pro - creatividad, para ello se recomienda que aplique entre 15 a 30 minutos alguna técnica de desinhibición grupal (ver anexo 4), la cual ayude a romper el hielo y a que todos se conozcan.

Estas técnicas apuntan a que los integrantes de un grupo puedan generar lazos que en definitiva permita un trabajo más provechoso en un ambiente más participativo y que se logre un clima de confianza entre los participantes. Una vez que la técnica haya sido aplicada y se genere un ambiente pro-creatividad, responda las siguientes preguntas:

a) ¿Consideran al ambiente como un factor clave para generar ideas creativas? ¿Por qué?

b) ¿Fue una ventaja la aplicación de una actividad de desinhibición grupal? ¿Por qué?

c) ¿Qué dificultades o paradigmas tuvieron que afrontar durante la realización de la actividad?

Una descripción detallada de las técnicas de desinhibición grupal se encuentra en el anexo 3.

4. Anexos

Revisar anexo 3: *Técnicas de desinhibición grupal.*

Ejercicios de desinhibición grupal:

- Rompehielos: presentación cruzada. No se debe anotar nada. Sólo se presta atención.
- Formar pareja con una persona desconocida. Decidir qué persona será A y cual será B.
- Parte la persona A.
- La persona A en 3 minutos se debe presentar a la persona B.
- Mientras habla la persona A, la persona B debe mirar con atención.
- Luego B repite la acción de A.
- Una vez transcurridos los 6 minutos de presentación cruzada, se realizará la presentación al resto del curso.

ANEXO 4. Número de Ejercicio: Ejercicio 4: Generación de propuestas de solución

2. Competencia/s emprendedora/s que el ejercicio promueve:

El ejercicio planteado promueve las competencias emprendedoras de:

- Creatividad e innovación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

En cuanto a habilidades, se considera:

- Creatividad
- Aportar ideas constructivas
- Estar abierto a nuevas ideas
- Pensar en forma innovadora
- Solucionar problemas

Dentro de las características personales desarrolladas:

- Persistencia
- Orientación al logro
- Buenos pensadores y hacedores

En cuanto a actitudes:

- Proactividad
- Actuar en función de metas y objetivos

3. Cuerpo del ejercicio

Las fases anteriores de identificación de un problema, comprensión del problema y de desinhibición grupal, son de vital importancia para generar un consenso sobre el trabajo que se está realizando, permitirá obtener una "perspectiva comunitaria" de la situación en estudio y a la vez generará un ambiente de trabajo adecuado. Como ingenieros, no sólo debemos ser parte del problema, sino que además debemos proponer alternativas de solución. Pera esto no basta con la simple aplicación de alguna técnica de creatividad, sino que también se debe configurar un ambiente de trabajo adecuado en el que se promueva la participación de todos los integrantes, que exista confianza para poder plantear distintas ideas, sentimientos y emociones, así como también que exista un compromiso común dirigido hacia el alcance de objetivos y que esto repercuta en la motivación de todos los integrantes del equipo.

Junto con esto, debe existir un clima en el que los miedos e inseguridades se dejen atrás y se genere cohesión grupal de cara a producir ideas.

Este ejercicio se postula de la siguiente forma:

"Designe los roles de moderador-coordinador, secretaria y participantes. Utilice el Brainstorming como primera técnica de generación de ideas para encontrar alternativas de solución a la problemática o necesidad previamente comprendida. A continuación sobre el mismo problema utilice otra técnica de generación de ideas, se sugieren:

- Análisis morfológico.
- Ideas escritas o Brainwriting.
- Método 6-3-5
- Deslizamiento semántico progresivo (D.S.P.)

Luego complete el siguiente cuestionario:

- ¿Qué dificultades encontraron en la realización de la actividad?
- ¿Qué cambios o mejoras haría para volver a aplicar las técnicas anteriores?
- ¿Cuál fue la cantidad total de ideas generadas con cada una de las técnicas creativas utilizadas? ¿Cuál considera que fue la técnica más efectiva?
- ¿Considera que estás técnicas son un aporte a la hora de afrontar problemas complejos?
- Desde un punto de vista ingenieril, ¿Aplicaría estas técnicas en una próxima instancia?
- ¿Considera a la creatividad como el "motor de la innovación" y a estas técnicas como una herramienta para ser creativos?

Una descripción detallada de las técnicas de desinhibición grupal y de generación de ideas se encuentra en el anexo 4.

4. Anexos

Revisar anexo 4: *Generación de ideas.*

Estas técnicas poseen elementos en común como la suspensión del juicio, otorgan tiempo a la ideación y buscan generar relaciones e influencias sinérgicas entre distintas personas. En corresponden a las mismas utilizadas en el ejercicio 1 de identificación de problemas.

FORMAÇÃO DO PROFESSOR E DO EDUCADOR SOCIAL PARA O EMPREENDEDORISMO

João Clemente de Souza Neto. Doutor em Ciências Sociais (PUC/SP), Professor adjunto e pesquisador em Pedagogia Social, Centro de Educação, Filosofia e Teologia/ Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil, 1098556@mackenzie.br

Mary Rosane Ceroni. Doutora em Administração de Empresas (UPM), Professora Adjunta, Integrante do Grupo de Pesquisa Educação, Gestão e Sociedade, Centro de Educação, Filosofia e Teologia/ Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil, mary.ceroni@mackenzie.br

Resumo

Na última década, pesquisadores dos cursos de graduação e *lato sensu em* Pedagogia da Universidade Presbiteriana Mackenzie tem-se preocupado em formar docentes com atitudes, habilidades e competências empreendedoras. Vários trabalhos de conclusão de curso e projetos produzidos nesses cursos tiveram como foco encontrar soluções para questões de ensino, aprendizagem e convivência social. Projetos empreendedores desenvolvidos pelos alunos apresentaram soluções para transformar a vida e o ambiente em que as pessoas estão inseridas. O objetivo deste trabalho é relatar analiticamente essas experiências de formação para o empreendedorismo social. A metodologia utilizada procura analisar os relatos significativos descritos nos TCCs e nos projetos elaborados nos componentes curriculares de algumas disciplinas, tais como *Gestão e Avaliação de Projetos Empreendedores na Educação.* Os projetos citados apontam para uma Pedagogia Empreendedora que não é de responsabilidade de uma única instituição.

Palavras chave: Empreendedorismo, Formação do Professor, Educação Social, Cidadania, Convivência Social.

Abstract

In the last decade, researchers from the undergraduate and *Lato Sensu* in Pedagogy of Universidade Presbiteriana Mackenzie has been concerned with prepare teachers in undergraduate and *Lato Sensu* with attitudes, skills and entrepreneurs competencies. The various works of conclusion of course and projects produced in these courses have focused on finding solutions to the issues of teaching, learning and social coexistence. Some enterprising projects developed by the students presented solutions to transform the life and the environment in which people are inserted. The aim of this work is to report these experiences training for analytically social entrepreneurship. The methodology used for analysing significant reports described in the TCCs and elaborate designs in curricular components of some disciplines, such as *Management and Evaluation of Entrepreneurs Projects in Education.* The projects presented point to an Entrepreneurial Pedagogy which is not the responsibility of a single institution.

Key words: Entrepreneurship, Training of the Teacher, Social Education, Citizenship, Social Coexistence.

Introdução

O objetivo deste trabalho é relatar experiências de formação do educador e do professor para o empreendedorismo, um campo que reclama um novo olhar e um novo paradigma, diante das transformações sociais, culturais e econômicas das últimas décadas. Uma pedagogia empreendedora concebe o sujeito empreendedor como alguém impulsionado a descobrir e a gerar respostas coletivas para os desafios sociais e econômicos que afetam o cotidiano de pessoas e comunidades. Ela pressupõe o protagonismo, na linha de Freire, Vygotsky, Souza Neto e Dolabela, entre outros. Sustentam este novo

paradigma os quatro pilares da educação apontados pela Unesco, saber aprender, saber fazer, saber conviver e saber ser, aos quais acrescentaríamos saber crer, saber esperar e saber transformar.

A noção de empreendedorismo surgiu no século XVIII e alguns clássicos da sociologia do século XIX, especialmente Weber, constataram que o capital se desenvolve com base nos empreendimentos e nos empreendedores. Mais contemporaneamente, a noção de empreendedorismo surgiu como arte da criatividade, capacidade de negociar, condições para solucionar os problemas que afetam a si e a sua comunidade, seja numa disputa mercadológica, numa questão social ou em algo referente ao bem público. Mas somente no final dos anos oitenta ganhou força a ideia de transformar em disciplina o empreendedorismo, em função das transformações no mundo do trabalho, do surgimento da tecnologia, dos direitos humanos e das novas concepções do mundo. Este é um debate de fundo transdisciplinar ou dialético, e não de uma reflexão maniqueísta, constante entre empresários, acadêmicos, ideólogos, religiosos e educadores.

Poderíamos caracterizar o empreendedor como alguém "que gera valor positivo para a coletividade" (Dolabela, 2006, p. 206). Nossa primeira preocupação, porém, não é oferecer uma genealogia do conceito empreendedorismo. Apontamentos sobre essa questão o texto Dornelas (2001) ao destacar a figura do empreendedor como aquele que percebe uma oportunidade e cria meios (nova empresa, área de negócio, etc.) para persegui-la.

Nossa meta é relatar experiências pedagógicas de empreendedorismo. Vários trabalhos de conclusão de curso e projetos produzidos na graduação e *lato sensu* do Curso de Pedagogia da Universidade Presbiteriana Mackenzie tiveram a preocupação de encontrar soluções para questões de ensino, aprendizagem e convivência social. Alguns deles são exemplos de projetos empreendedores: "Contador de histórias para crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social"; "Embelezamento", para ajudar na autoestima das mulheres; "Crioulas", que discute a violência contra as mulheres; "Morada 21", com atividades esportivas para crianças e adolescentes do Serviço de Acolhimento Institucional (SAICA); "Cortina artística", destinado a adolescentes de 12 a 16 anos de comunidade carente, com o objetivo de formar atores e artistas plásticos mirins; e "O futuro está aqui", elaborado para um povoado do Estado do Maranhão e direcionado a adolescentes de baixa renda.

Tais projetos, classificados por alguns como de tecnologia social, com base em Dolabela (2003), pressupõem um sujeito capaz de compreender a história, sua biografia e a situação de sua comunidade, alguém capaz de encontrar e construir alternativas alterativas que modifiquem conhecimentos e realidades. Por essa razão, atribuímos a eles um caráter de empreendedorismo social, mesmo porque têm como foco inovações que respondem a dramas sociais que afetam a comunidade e emperram seu desenvolvimento. A legislação social trabalha com a ideia do protagonismo, que autores denominam de empreendedorismo social. Neste aspecto é que podemos pensar num projeto educacional para o empreendedorismo. Na doutrina de proteção integral, da legislação brasileira, por exemplo, docentes e discentes são sujeitos do processo de aprendizagem.

Um processo pedagógico fundado na filosofia da práxis considera que o sujeito faz o conhecimento e vice-versa, que a realidade comanda o indivíduo e é por ele comandada. O empreendedor social aprende a ler sua biografia e a extrair dessa leitura respostas para dramas humanitários. Uma das tarefas do educador empreendedor é ajudar o educando a interpretar sua biografia e a história, a encontrar nelas o novo, ou a inventar outra realidade.

Fundamentação teórico-conceitual

O empreendedorismo é uma forma de o sujeito se colocar no mundo, não só como receptáculo, mas como alguém que interage com a realidade e a modifica, e que também é modificado, num movimento carregado de entremeios que invadem e envolvem a subjetividade e a objetividade, para além de uma lógica simplesmente racional e mecanicista. Na relação entre o eu e o tu, entre a subjetividade e a objetividade, o indivíduo pode se apropriar da realidade e desencadear experiências transformadoras.

Objetividade e subjetividade não são elementos estáticos, mas coexistem dialeticamente, uma se faz e se refaz na outra. A subjetividade é capaz de produzir, modificar e influenciar qualitativamente o cotidiano e o contexto social. Não existe subjetividade estática, "fora de um marco de atuação ou de cenários concretos da experiência ou da função estudada. Os sentidos subjetivos das ações humanas aparecem de forma gradual e diferente dentro do espaço de expressão do sujeito" (Rey, 2003, p. 266) e podem ser mais precisamente capturados quando circunscritos nos acontecimentos da vida e da história. Na linguagem dos poetas (Sater e Teixeira), "cada um de nós compõe a sua história, e cada ser em si carrega o dom de ser capaz, e ser feliz". Apanhar essa capacidade no fazer cotidiano do sujeito empreendedor é imaginar que ele consegue receber, dar e produzir sentido para continuar a viver, seja pelos impulsos da educação, da esperança ou do desejo de realizar um projeto.

A negação da liberdade é uma distorção da vocação humana, e talvez por isso o empreendedorismo social ganhe força, por expressar um sonho coletivo em que todas as pessoas se descobrem como seres humanos. No cerne das relações sociais, podemos apreender que a realidade pode ser instrumento de emancipação ou de dominação e controle. As estruturas econômicas e sociais e os aspectos biológicos apontam caminhos, potencializam, mas não podem acabar com a aventura e a paixão humana, a liberdade. O empreendedor protagonista é um interrogante do passado, do presente e do futuro, em busca de descobrir como fazer aquilo que Freire chama do inédito viável. É o sujeito crivado pelo mundo, pelo outro e pela natureza. Mas a liberdade não é em si absoluta. Ela carreia um conjunto de experiências existenciais articuladas com a realidade.

No empreendedor social, as situações conturbadas estimulam a criatividade, mas também podem desenvolver uma tensão que não pode prescindir de um princípio ético, para que o oprimido, numa ânsia da libertação, não se transforme em opressor, como alerta Freire. Uma educação que invista no empreendedorismo deve ter a perspectiva de ajudar a aprender a sonhar, a apropriar-se das frustrações e dificuldades, e a transformá-las, ao invés de alimentar o desencanto, ela deve se propor a superar a desesperança gerada pelos tecnocratas das políticas sociais que coisificam as relações humanas e tiram o gosto da vida. O foco da educação deve ser ajudar a elaborar projetos pessoais e sociais que recuperem ou superem perdas e danos. O sujeito empreendedor é aquele que consegue sonhar e ter um olhar antitrágico, que se apropria de sua história como motivação para um projeto de vida e luta para transformar sua realidade de morte em vida. Cada sujeito inventa e cria sua história. Quem não consegue sonhar e esperar, mesmo com ajuda de outras pessoas, talvez não supere suas tragédias. Os sonhos e o olhar antitrágico alocados no sujeito necessitam, para concretizar-se, das formas de navegar e das variáveis de manobras da exterioridade. Nessa perspectiva, os programas sociais têm como objetivo ajudar a criança e o adolescente, que são definidos como um feixe de pulsões e de imaginação, a serem sujeitos, autônomos, capazes de agir e de "ser agidos", de comandar e de ser comandados, de "aprender a aprender, aprender a descobrir, aprender a inventar" (Castoriadis, 1992, p. 156), aprender a extrair energia das adversidades. Essa visão extravasa a simples interiorização das normas, regras e instituições. É também transformá-las. Este é o papel do sujeito (Souza Neto 2002, p. 172).

A educação e o processo de aprendizagem estão vinculados à capacidade de sonhar. Quando sonha, o sujeito reúne as condições para transformar sua prática e sua vida diária. Isso exige dele um esforço para inventar sua história e buscar os espaços que lhe permitam criar. A educação tem que despertar o sujeito para os sonhos viáveis que dependem de seu contexto. O sonho contribui para uma educação libertadora, para o empreendedorismo (protagonismo), ao contrário da educação domesticadora, bancária, que só reproduz e copia. O sonho põe asas nos pés e permite suavizar as dores, desencantos, sofrimentos e desafios que fazem parte do caminho.

Uma educação empreendedora, na linguagem gramsciana, caminha pelo otimismo operativo, da utopia fundada na dialeticidade da denúncia e do anúncio, que descreve a realidade injusta, mas também apresenta saídas.

O sonho pela humanização, cuja concretização é sempre processo, e sempre devir, passa pela ruptura das amarras reais, concretas, da ordem econômica, política, social, ideológica etc., que nos estão condenando à desumanização. O sonho é assim uma exigência ou uma condição que se vem fazendo permanente na história que fazemos e que nos faz e refaz... O sonho se faz uma necessidade, uma precisão (Freire, 1994, p. 99-100).

Muitos criticam a escola por não preparar para o mercado, mas esta não deve ser a prioridade da escola. O papel primordial da escola é despertar no aluno um conjunto de habilidades, competências e princípios para poder estar no mundo e nele descobrir sua vocação, seu jeito de ser. Saber fazer isso é despertar o sujeito para o empreendedorismo. O que está em jogo é descobrir a vocação ontológica do ser humano. O sujeito coisificado tem aprisionados o sonho, a esperança, o amor, a fé, num processo de robotização do mercado, do consumo, da burocracia, dos processos institucionalizantes, perdendo a ideia daquilo que Freire chama de uma vocação para a humanização. Nesse sentido, entendemos que uma educação fundada na prática da liberdade e da solidariedade é condição para o exercício do empreendedorismo.

Cada vez que respondemos às mesmas questões práticas da vida - o que fazemos, por que fazemos e como fazemos -, estamos produzindo conhecimento e descobrindo novas coisas. Por exemplo: O que é isto? É um poço de água. Quem fez este poço? Foi "seu" Benedito. Por quê? Porque ele e a comunidade precisavam de água. E como se distribui a água? Com esta pergunta, entramos no campo da ética. Um professor na escola pode fazer essas mesmas perguntas na educação. As mesmas questões se podem usar para entender as empresas.

Podemos apreender em Freire, Dussel, Makarenko, Gramsci, Vygotsky, Pistrak, entreoutros uma pedagogia ou educação empreendedora. Esses autores, sem entrar nas diferenças e divergências entre eles, têm em comum a ideia de que uma educação empreendedora nas escolas deveria ter como foco o cooperativismo, garantir o crescimento humano, a ética, o estudo de resoluções de problemas cotidianos que interferem na vida coletiva. Este é um conjunto de habilidades adquiridas pela criança que, quando adulta, saberá conviver, administrar situações e enfrentar o mundo do trabalho com condições de inovar. Os pensadores citados acreditam que todas as pessoas possuem aptidão para a criação técnica, científica e artística, que expressam elementos de sua singularidade.

Nesse sentido, a educação não é para ocupar tempo e nem para controlar crianças, é para desenvolver potencialidades. A atividade escolar ou educacional é um trabalho social ou assim deve ser considerada, de forma a contribuir para que a criança e o jovem adquiram metodologias não só para o mundo do trabalho, mas para a vida. É preciso que o projeto pedagógico da escola ofereça os meios e condições disponíveis para o desenvolvimento das habilidades do campo da ciência, da arte, da técnica e da convivência humana. Este é o objetivo dos

novos métodos pedagógicos baseados na atividade e na investigação do aluno. ... Se não dispusermos de uma juventude ativa, curiosa, e totalmente apta para a criação técnica, uma juventude capaz de construir um novo mundo mais rapidamente e melhor do que nós, será impossível transformar o conjunto da nossa economia... (Pistrak, 2000, p. 62) (e da sociedade).

A pedagogia empreendedora, descrita por Dolabela (2013), é uma metodologia de ensino de empreendedorismo para a Educação Básica, que envolve crianças e jovens de quatro a 17 anos, da educação infantil ao ensino médio, que "foi aplicada em 93 cidades, atingindo 8.400 professores, 224.000 alunos e uma população de cerca de dois milhões de habitantes" (Dolabela, 2013, p. 1). Está vinculada a tecnologias de desenvolvimento local, sustentável, tendo como alvo o sujeito e a comunidade. Não se trata de um guia que contenha o passo a passo do processo. A metodologia, recriada pelo professor, respeita a cultura da comunidade, dos alunos, da instituição e dele próprio, e entende o ser humano como alguém habilitado a criar conhecimentos a partir de um conjunto de saberes que constituem "os quatro pilares da educação" (Delors, 2003). É empreendedor, em qualquer área, alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade.

O Relatório da Comissão Internacional de Educação para o século XXI de 1996 (Delors, 2003) estabelece os quatro pilares da educação que acompanham o ser humano ao longo da vida. O primeiro é a*prender a conhecer.* Cabe à educação oferecer ao aluno os meios para definir o que é mais significativo em seu processo de aprendizagem e a adquirir para si o que há de melhor. Ao educador cabe a tarefa de formar sujeitos críticos e autônomos capazes de conhecer e compreender o mundo a seu redor. O segundo pilar, *aprender a fazer*, diz respeito à formação profissional. Mas não basta transmitir aos educandos práticas profissionais; é preciso orientá-los a fazer e a pensar suas ações, a aperfeiçoar a formação e a ser

competentes não apenas ao realizar tarefas, mas para transformar e inovar o próprio processo de conhecimento. O terceiro pilar, *aprender a viver juntos/viver com outros,* contém um dos maiores desafios à educação, que consiste em desenvolver atitudes e objetivos comuns e solidários, por meio de projetos de cooperação e desportivos, culturais e sociais, diálogo, solução pacífica dos conflitos, valorização do outro, de si mesmo, da diversidade, da semelhança e da interdependência humanas, com vistas a amenizar os conflitos sociais. Finalmente, o quarto pilar, *aprender a ser*, é o elo que integra os anteriores.

Os organismos de educação da ONU na América Latina e Caribe, após um longo debate, incluíram um quinto pilar, o "aprender a empreender", aos quatro estabelecidos pelo Relatório Delors. Este é vital para a política educacional e tem como foco formar para o empreendedorismo. Hoje, o aluno é o sujeito da aprendizagem. Aprender a empreender contribui para o enfrentamento das mudanças no mercado de trabalho (Coan, 2012, p. 3). Espera-se, também, que a educação contribua para o desenvolvimento integral da pessoa, conferindo-lhe liberdade de pensamento, discernimento, sentimentos e imaginação, a fim de que, ao desenvolver seus talentos, torne-se agente responsável do próprio destino. Que lhe sejam oferecidas todas as oportunidades de descoberta e experimentação estética, artística, desportiva, científica, cultural e social, bem como de aprimoramento do desenvolvimento da imaginação e da criatividade. O processo dialético por que passa a formação integral do ser humano em sua trajetória existencial começa pelo conhecimento de si mesmo até alcançar o do outro.

Em síntese, a pedagogia empreendedora é uma metodologia acentuadamente humanista que propicia ao aluno o desenvolvimento da capacidade de fazer escolhas. Seu tema central não é o enriquecimento pessoal, mas a preparação do sujeito para participar ativamente do desenvolvimento social, com vistas à melhoria de vida da população e eliminação da exclusão social (Dolabela, 2013). Até o século XX, os empreendedores eram identificados como "catalisadores e inovadores por trás do progresso econômico", ou seja, como agentes de mudanças. Atualmente, o termo é utilizado em gestão e administração, com novo significado. Especialistas na área, como Peter Drucker, veem o empreendedor como alguém que causa mudança, mas que também sabe aproveitar as oportunidades que as mudanças criam Ao defender uma proposta pedagógica empreendedora, adotamos os princípios da ética e da liberdade no desenvolvimento de projetos, resolução de problemas, utilização das informações e recursos, invenção e inovação (Andrade, 2006, p. 2).

Implantar o empreendedorismo na escola exige como falamos anteriormente, uma pedagogia fundada nos cinco pilares da educação, no sentido de preparar o sujeito para a busca contínua de soluções inovadoras, tomada de decisões, sobretudo em vista do bem comum. Neste caso, o empreendedorismo é algo que se aprende e se desenvolve. Inserido nesse ambiente de formação, o educando tem a possibilidade de desenvolver competências técnicas, tornando-se um profissional mais preparado e participativo, com uma postura empreendedora.

No cenário de desigualdade social que se observa em praticamente todos os países nos quais o Estado se mostra impossibilitado de promover a distribuição equitativa de recursos, o empreendedor social surge como um agente que desenvolve práticas de justiça social que tendem a reduzir a desigualdade social. No Brasil, o empreendedorismo ainda está um pouco distante de nossa cultura e da educação. Nos últimos anos, tem-se observado um esforço dos pesquisadores para sistematizar as experiências de empreendedorismo social. Mesmo assim, observa-se ainda "um conhecimento incipiente acerca do tema, corroborado pela escassez de pesquisas acadêmicas nesta área..." (Mancini; Yonemoto, 2010, p. 9).

A complexidade do mundo moderno e os efeitos da globalização exigem que o processo educativo estimule novos conhecimentos, habilidades, competências e valores, promovendo o desenvolvimento do potencial empreendedor que todo ser humano possui. A UNESCO (1995, p. 187, *apud* Monezi, 1999, p. 16) se pronuncia através de documento, abordando a política de mudança em nível internacional, regional, nacional e institucional - desafios do ensino superior em um mundo em evolução, alertando quanto às novas exigências do mundo do trabalho:

o ensino superior deve contribuir para formar os mercados de trabalho futuro, seja através de suas funções tradicionais, seja através da ajuda para identificar novas necessidades regionais ou locais, que levem a um desenvolvimento humano sustentável. Colocando a questão sucintamente, nas ocasiões em que a equação "diploma = trabalho" não se aplica mais, espera-se que o ensino superior produza graduados que não

sejam somente indivíduos procurando trabalho, mas também *entrepreneurs* e criadores de empregos de sucesso.

Entende-se que é preciso que a universidade reveja constantemente seus objetivos e que se reorganize, a partir de uma proposta de formação profissional, oferecendo condições para o desenvolvimento das competências que fazem acontecer o novo. Isto, para gerar no estudante a autonomia de pensamento, sentimento, valorização, iniciativa e ação para empreender a própria vida, participando de forma consciente, efetiva e criativa na transformação da sociedade em que vive e convive (Andrade, 2006). Ao pensar na formação dos profissionais da educação para o empreendedorismo, é preciso contemplar propostas desafiadores de resgate, promoção, inclusão e emancipação social de pessoas em situação de risco pessoal e social (Oliveira, 2010).

Metodologia utilizada

Optamos por relatos de experiências sistematizados em relatórios de pesquisa e trabalhos de conclusão de curso, para apresentarmos a concepção de empreendedorismo social por meio de um conjunto de atividades de extensão e pesquisa. Os trabalhos registrados neste estudo são de alunos do Curso de Pedagogia e do Curso de Pós-Graduação em Educação Empreendedora para a Infância. Os relatos fazem parte de experiências acompanhadas pelos professores/autores deste trabalho, ao longo de um período de dez anos, no Centro de Educação, Filosofia e Teologia (CEFT) da Universidade Presbiteriana Mackenzie. A categoria central dos projetos e trabalhos de conclusão de cursos (TCCs) é o empreendedorismo social.

No decorrer do curso, estabelecemos a seguinte metodologia: sensibilizar o aluno para encontrar saídas para os problemas que afetam sua vida e a vida da comunidade. Que eles analisassem a realidade de sua existência e o que fazer para transformá-la, com base em autores como Gramsci, Freire, Souza Neto entre outros. Suas próprias biografias já poderiam prever as saídas, pois a experiência nelas adquirida contém um conjunto de habilidades e conhecimentos a serem lapidados e transformados numa expertise que garanta sua inserção social e no mercado de trabalho.

Como, apesar de enfrentarem uma realidade tão adversa, conseguiram chegar até a universidade? Esta era uma das perguntas a ser feitas. E a resposta, uma vez encontrada, poderia ser útil tanto para a formação do professor/educador quanto para os demais educandos. As respostas que conduzem ao empreendedorismo social já estão, muitas vezes, internalizadas. Daí a importância de utilizar um pouco o método socrático. Esta é uma boa estratégia para desencadear o empreendedorismo social, olhar para a realidade e para a biografia do sujeito, ume confronto no qual se produz aquilo que se define como imaginação sociológica. É tomar consciência e agir.

Assumir a formação do ponto de vista do sujeito requer uma pedagogia centrada numa situação de trocas, confrontos e perspectivas, que ofereça ao educando um estatuto do sujeito autor-construtor de seu caminho. Isto “exige de quem aprende criatividade e tempo para converter as vivências, as atividades, em experiências” (Josso, 2006, p. 30).

Utilizamos os relatos de experiências como método para divulgar atividades educacionais nas modalidades: grupal, em sala de aula e fora dela, por meio de reflexões, discussões educativas, investigações em espaços escolares e não escolares para empreender; e individual, mediante o reforço das orientações a cada consulta, com base na padronização para o desenvolvimento de projetos voltados ao empreendedorismo social. Acreditamos que tais procedimentos têm auxiliado a transformar a maneira de pensar e de ser dos estudantes que têm elaborado projetos empreendedores relevantes.

Nossa perspectiva é trazer à tona o que vimos, ouvimos e sentimos durante os relatos e trabalhos de nossos alunos em trabalhos sobre a prática de empreendedorismo social, numa articulação entre o caminhar, o pensar e o sistematizar. As reflexões apresentadas neste trabalho mantêm sintonia com os relatos.

Desenvolvimento da temática

As categorias educação, sujeito e empreendedorismo social foram sistematizadas nos trabalhos que orientamos na graduação e no *lato sensu*. Nessas reflexões, o que ficou patente foi o caráter antitrágico da visão do empreendedor, sua capacidade de sonhar com uma realidade diferente e de definir ações de intervenções para modificar a realidade. Vimos e conhecemos várias lideranças comunitárias, professores e alunos que, diante de situações trágicas, como violência contra crianças, adolescentes e mulheres, e problemas comunitários, como falta de água, luz, asfalto e saneamento básico e outros, sobretudo nas escolas e nas unidades básicas de saúde, procuraram criar projetos de solução.

Não podemos deixar de destacar a Dra. Zilda Arns como um paradigma do empreendedorismo social no Brasil. Nos anos oitenta e noventa, diante do índice altíssimo de mortalidade infantil no Brasil, ela criou um projeto para erradicar a mortalidade infantil. Utilizou um mecanismo simples, mas eficaz, que incluía o soro caseiro, as farinhas multimistura, as visitas às famílias e à comunidade, trabalhos preventivos de saúde, pesagem das crianças, para conferir os efeitos da multimistura, e a capacitação dos agentes, todos voluntários. Essas medidas salvaram a vida de milhares de crianças em todo o Brasil. Até os dias de hoje, essa metodologia é utilizada pelo próprio sistema de saúde.

O que fez da Dra. Zilda uma empreendedora foi a indignação e o otimismo operativo, isto é, sua capacidade de imaginar outra realidade. Ela sonhava com a mensagem do Evangelho de que todas as crianças têm direito à vida e à vida em plenitude. A Dra. Zilda não se cansava de dizer: “Prefiro olhar o lado positivo das coisas!” Seus princípios eram fundados na unidade entre o espírito de solidariedade e o conhecimento, cujo resultado é a transformação social. Os pobres são acolhidos, constituindo um grande tecido social para erradicar a mortalidade infantil e mudar a situação de miséria de milhares de crianças neste “continente” chamado Brasil. O projeto da Dra. Zilda repercutiu em vários países da América e da África. Outras informações estão no site: https://pastoraldacrianca.org.br/.../ O que podemos extrair de sua experiência é que o empreendedor social precisa saber interpretar uma situação, ter uma ideia humanitária, um sonho, reunir condições para mobilizar esse sonho, saber comunicar seus princípios, agrupar e motivar pessoas em torno de sua ideia, demonstrar que essa ideia é viável, ter credibilidade, não ser mais um, mas ser um com o outro.

Nessa mesma perspectiva, gostaríamos de relatar o que vimos, percebemos e sentimos num período de dez anos. Os alunos do curso de pedagogia e de *lato sensu* em educação empreendedora da infância que orientamos têm desenvolvido trabalhos de conclusão de curso sobre problemáticas sociais. A partir de uma questão fundamental, têm elaborado projetos de intervenção para ajudar a escola ou a comunidade a encontrar soluções. Por vezes, esses projetos têm repercutido na formulação e na qualidade das políticas públicas. Todos eles tinham em comum tomar essa abordagem. Outra característica é que os alunos também faziam parte do problema.

Para melhor explicitar, relatamos a experiência de Walter e outras. Escolhemos este exemplo por ser expressão de vários outros e deixar entrever a relação a que nos referimos quando falamos em biografia e história. Nessa relação o sujeito transforma sua experiência numa expertise que ajuda a comunidade. Esta prática pedagógica é uma das estratégias para se formar empreendedores sociais. O projeto Contador de histórias, desenvolvido por Walter, para crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social, teve início numa escola da zona Oeste da cidade de São Paulo, em um contexto caracterizado por baixo IDH, cor vermelha no mapa da violência da juventude e questões sociais peculiares a um cotidiano de pobreza, marcado por uso indiscriminado de substâncias ilícitas e alcoolismo, famílias geralmente comandadas pela mãe, abuso e exploração sexual das crianças, trabalho infantil, moradia insalubre, falta de saneamento básico e maus tratos. Esse conjunto de mazelas repercutia na autoestima e no processo de aprendizagem das crianças e dos adolescentes.

Walter se perguntava o que fazer e como fazer para que essas crianças e adolescentes pudessem ter uma aprendizagem saudável, aprendessem a ler e a interpretar sua biografia e a história, construir projetos de vida e adquirir um sentido novo para sua existência. Há, nesses questionamentos, uma atitude empreendedora de alguém que transforma em novas as coisas velhas. Walter recuperou, em sua formação

pedagógica, a importância de contar histórias como meio de soltar a imaginação, a capacidade de sonhar, de compreender a própria biografia e as biografias dos outros. Ele assim descreve sua experiência:

> *Quando eu era criança, o que eu mais gostava era de ouvir histórias e de jogos. Quando comecei a trabalhar na escola, vi que um grupo de crianças não conseguia ler e nem gostava de ir à biblioteca. Fiquei me perguntando o que eu poderia fazer. Um dia, na sala de aula do curso de pedagogia, um dos professores explicou que essas crianças e adolescentes tinham que ter uma experiência diferente para poderem construir projetos de vida. Ele contou a biografia de Gramsci e de Florestan Fernandes. O professor nos deu para ler um texto de Gramsci que falava da importância de contar histórias e de interpretar a própria história. Este movimento pode transformar o sujeito em um protagonista e um empreendedor. Então, resolvi montar uma oficina na escola de contar histórias. Percebi que depois de um tempo os alunos quiseram escrever também um pouco de suas histórias. Começaram, então, a ser alfabetizados de verdade, à medida que ouviam e contavam histórias do seu cotidiano. Esta experiência foi tão forte que afetou as famílias. Hoje sou convidado a dar oficinas sobre o contar histórias. Percebi que, como eu, os alunos assumiam as personagens e se viam como elas, o que ajudava a criar a atitude de protagonista da própria história. Isto é importante para desenvolver a habilidade de protagonismo. Acredito que antes disso, a criança precisa ser preparada cotidianamente para mudar a sua vida. (Depoimento de Walter, aluno de Pedagogia, 2008.)*

A prática de Walter, articulada à base teórica, ajuda a descobrir que a educação precisa preparar a criança e o adolescente para o empreendedorismo social, ou seja, para buscar saídas pessoais e coletivas. Com essa convicção, procuramos sensibilizar e motivar grupos de alunas da 4ª. etapa do Curso de Pedagogia para elaborarem projetos de empreendedorismo na educação, conforme descrevemos na metodologia. É comum aparecerem alunas preocupadas com crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, atendidos pelos serviços de acolhimento institucional (SAICAs).

Um dos maiores problemas da juventude e das crianças hoje em dia é a convivência humana, é aceitar o outro, compreendê-lo, respeitar a alteridade, é ter uma formação ética. Nesse campo, destacamos o trabalho de Marta, que viveu num abrigo regido pela doutrina de situação irregular do Código do Menor de 1979, portanto, antes do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), que prescreve a doutrina de proteção integral. Marta queria saber se os professores conheciam o sistema de garantia de direitos e o que fazer para que as crianças e adolescentes dos SAICAs fossem bem sucedidas na escola. Vejamos o relato de Marta:

> *Minha primeira motivação foi fazer um exercício de interpretar minha biografia. Eu me recordei de que estava no abrigo com minhas irmãs e tínhamos muita dificuldade para aprender. Na escola, a gente se sentia rejeitada, como gente de segunda classe, sem futuro, que nem precisava aprender. Só tinha que crescer, de forma natural. Os professores olhavam para nós com pena... Por que eu aprendi depois? Foi porque comecei a imaginar que eu tinha um pai que gostava muito de mim. A religião foi importante. Eu pensava em Deus como meu pai e fazia tudo para agradá-lo. Queria aprender a ler a Bíblia, para ver o recado de Deus, saber o que ele dizia, não queria ter que esperar os outros lerem para mim. Hoje, eu olho para a escola e para as crianças e adolescentes do SAICA com essa preocupação. Eu vejo que é muito importante acreditar e sonhar com o futuro, procurar um jeito de mudar as coisas. Estou fazendo um trabalho na escola, com os professores e com os alunos, para despertar neles a vontade e a capacidade de construir projetos de vida. Quero que os professores olhem de forma diferente para os alunos que não estão com a família. Cada ser humano tem que ser olhado com respeito. Com o tempo, vi que as coisas começaram a melhorar, as crianças estão aprendendo melhor e os professores mudando de visão. (Depoimento de Marta, aluna de Pedagogia. 2011.)*

A solidariedade e a preocupação social são fundamentais para concretização do empreendedorismo social. Isto reforça a hipótese de que ele se fundamenta em valores, como observamos em outros exemplos de projetos socialmente empreendedores, além da experiência de Marta. Um grupo do curso de alunas estava preocupado com os egressos dos SAICAs que não tinham familiares para acolhê-los. Como proposta, apresentaram um projeto de profissionalização que deveria começar ainda no abrigo, aos 16 anos, antes da data limite de 18 anos para saída, para solicitar financiamento a empresas, em parceria com o fundo do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, para que os empresários possa abater sua contribuição do imposto de renda devido na fonte. Outro grupo de alunas elaborou um fluxo operacional de encaminhamento das crianças e adolescentes dos abrigos dentro do sistema de garantia de direitos. O

projeto “Cortina Artística”, par adolescentes de 12 a 16 anos de comunidade carente, assumiu o objetivo de formar atores e artistas plásticos mirins, para desenvolver habilidades artísticas em jovens moradores de bairro periférico. O projeto “O Futuro está aqui” foi elaborado com o objetivo de oferecer cursos técnicos, como oportunidade de formação profissional a adolescentes de baixa renda, entre 13 e 17 anos, de um povoado do Estado do Maranhão.

Finalmente, gostaríamos e citar o trabalho de Santana, que se preocupa com as questões étnico-raciais e da mulher. Negra e mulher, Santana desenvolveu sensibilidade para com a situação das crianças e mulheres afrodescendentes. Em sua primeira indagação sobre o que fazer para ajudá-las, Santana descobriu que o cabelo crespo era o “problema” e começou justamente por aí. Passou a conscientizá-las de que eram “diferentes” e de que seu cabelo era bonito, bastava tratá-los. Ela assim sintetiza seu trabalho:

> *Desde pequena, sentia na própria pele, com minha mãe, a dificuldade de ser mulher negra, de sofrer preconceitos de raça e de gênero. Quando entrei na pedagogia, olhava para minha história e das crianças e mulheres de minha comunidade. Sentia, cada vez mais, o compromisso de fazer alguma coisa pelo meu grupo social. Foi então que tive a ideia de criar uma ONG dedicada à conquista e defesa dos direitos da menina e da mulher afrodescendente. Temos feito várias oficinas, do embelezamento, do espaço de escuta, de lidar com o próprio corpo e das diferentes formas de violência. O que percebo é que essas oficinas têm desenvolvido habilidades de empoderamento. (Depoimento de Santana, especialista em Educação, 2012.)*

Os exemplos que analisamos nos ajudam a entender o empreendedorismo social e, ao mesmo tempo, a descobrir formas de trabalhar com o empreendedorismo na educação. Não se trata de oferecer uma teoria sobre o empreendedorismo social. O que se pretende é oferecer à criança e ao adolescente um conjunto de habilidades, competências e atitudes que servirá de *background* para fortalecer sua ação no mundo e garantir uma vida saudável pessoal e coletiva. Os maiores desafios do ser humano são a convivência humana e o sentido do trabalho.

Com essas inquietações e perspectivas que aparecem nas bases teóricas e nas experiências dos alunos, inferimos que o empreendedor tem disposição para aceitar falhas e equívocos, rever posições, lidar com os conflitos, navegar por rios turvos, saber atuar com as incertezas, aceitar os riscos e os desafios da inovação, saber acolher o inesperado e reorganizar-se diante do acaso. O sujeito existe na relação com o outro, desde o nascimento, na relação com a mãe. Na intersubjetividade, aprende a apropriar-se da realidade ou dos acontecimentos e a transformá-los, de modo a dar um sentido para sua biografia e a história, por meio de sua capacidade empreendedora. O empreendedorismo social é uma atitude de vida, no sentido de perceber o mundo e de transformá-lo.

Principais Resultados

Na educação, chega a hora de reavaliar projetos, de caminhar sem excessos de ansiedade, para nos colocarmos a serviço da comunidade, em vista de melhorar a qualidade de vida para todos. Nisto consistiria a noção de empreendedor social. Os exemplos apresentados nos fazem repensar que essa categoria, mais do que um pragmatismo, consiste numa articulação entre a realidade objetiva e a seiva que percorre as entranhas do sujeito, cujo resultado pode ser uma ação empreendedora. Sem síntese, é uma articulação mobilizadora entre o sonho e a realidade, geradora de sentidos e ações. Portanto, não nos referimos ao fortalecimento de atitudes e práticas de individualismo, e sim a ações orientadas por um compromisso ético a favor da vida.

Os princípios pedagógicos freireano e gramsciano consideram o sujeito como autor do seu caminho e com a capacidade de refazer o caminho, se necessário for, porque continua sonhando e lutando por seus sonhos. Estes produzem uma nova realidade com um novo sentido, um transformar das coisas velhas em novas, pois as coisas antigas já passaram. É uma configuração que modifica a prática pedagógica da falsa generosidade, do populismo e do assistencialismo na educação, assumindo a condição de uma prática pedagógica emancipadora. O sujeito empreendedor não faz as coisas em função de um autoritarismo, mas porque compreende o sentido de sua ação, do seu fazer e, por isso, é criativo e inovador.

Nos relatos apresentados, destacamos a coexistência das dimensões racionais, emocionais, religiosas e culturais, que mobilizam o sujeito a fazer escolhas e tomar decisões pelo bem comum da realidade em que está inserido. Os estudantes concebem o protagonismo como uma possibilidade pedagógica, no sentido de desencadear atitudes de engajamento, sentido ético, solidariedade, indignação, compromisso e transparência, como valores que norteiam o relacionamento humano, especialmente o empreendedorismo social. Observa-se ainda neles o desejo de realização e concretização de suas ideias, compreendendo que devem assumir riscos, ter consciência crítica, integridade e entusiasmo para ajudar as pessoas na solução de problemas.

Nesse sentido, não é suficiente ensinar o empreendedorismo, é preciso desencadear ações e oportunidades para que o aluno se engaje em projetos e desperte para a qualidade humana de ações empreendedoras em sua vida. O empreendedorismo também se aprende, por meio da educação e da cultura.

O empreendedorismo estimula o estudante a criar uma consciência participativa, como também oferece oportunidade de realização pessoal, com preparo não apenas para obter uma vaga no mercado de trabalho, mas também para contribuir com o desenvolvimento do país.

Discussão e conclusões

A complexidade do mundo moderno e os efeitos da globalização têm exigido que o processo educativo estimule novos conhecimentos, habilidades, competências e valores, promovendo o desenvolvimento do potencial empreendedor que todo ser humano possui. Na atualidade, percebe-se que os professores do Ensino Superior têm procurado um eixo orientador para promover as inovações necessárias de forma integrada, contemplando as teorias de aprendizagem e respondendo às necessidades da realidade encontrada fora dos muros da universidade.

Nesse sentido, na base de grande parte das vertiginosas modificações a que o mundo se curva, apresenta-se o empreendedorismo, com destaque ao empreendedorismo social, que desafia a história contemporânea, como "ponta de lança" da história que está por se escrever, por meio do sujeito empreendedor, que descobre e a gera respostas coletivas para situações de impasse sociais e econômicos que afetam o cotidiano de pessoas e comunidades.

O sistema educacional precisa superar o paradigma positivista que define a construção do conhecimento pelas disciplinas e fortalecer as ações interdisciplinares que apostam na junção e não na fragmentação do conhecimento. O ser empreendedor requer uma formação sistêmica, de perspectiva global, capaz de responder criativamente aos desafios sociais. As narrativas utilizadas neste texto nos levam a perceber que o empreendedorismo social pode ser entendido como uma ciência, uma arte, "um novo paradigma e um processo de inovação em tecnologia e gestão social, e um indutor de auto-organização social" (Oliveira, 2008, p. 170), para enfrentamento das mazelas sociais por meio de práticas e atitudes de solidariedade e emancipação social que possam ajudar no desenvolvimento humano sustentável. O empreendedorismo social é um paradigma, tal como vimos nas ações da Dra. Zilda, na Pastoral da Criança, e nos trabalhos realizados pelos alunos, que produz um capital social e cultural, dentro da exigência de se reconstruir as diferentes relações no interior da comunidade.

Os levantamentos que fizemos deixam entrever que o empreendedorismo social é um paradigma de mediação e transformação social que resgata o sentido da vida e impulsiona a construção de uma solidariedade libertadora, uma vez que emerge do desejo e do sonho de uma pessoa ou de um grupo. A vida acadêmica não pode se resumir a preparar o aluno para fazer um concurso ou trabalhar na profissão em que se formou. É preciso estabelecer com os estudantes uma relação criativa e empreendedora frente à vida e às suas competências e possibilidades de criar e recriar a realidade. Os pilares da educação são essenciais ao profissional do século XXI, porque assumem uma educação ao longo da vida.

Entendemos assim, que as dimensões *reflexão e ação*, conforme observa Monezi (1999, p.58), estarão propiciando condições ao profissional (neste contexto futuros pedagogos e educadores sociais) de caminhar para o sucesso e conquistá-lo ao desempenhar o seu real papel na sociedade: ser capaz de *saber*

(que são os conhecimentos acumulados); de *querer fazer* (que são os seus sentimentos positivos e sua automotivação); de *saber fazer* (através de seus comportamentos educados); de *saber ser* e *conviver* (através de sua postura ética e sua qualidade política); *saber criar* (adaptando as tradições ao contexto moderno); e acrescentamos ainda, *saber empreender* (buscando e propondo alternativas de solução ao interpretar a realidade, exercendo plenamente a cidadania, desenvolvendo a capacidade de fazer escolhas e adquirir metodologias não só para o mundo do trabalho, mas para a própria vida, e fazendo a diferença na sociedade).

Recomendações

O empreendedorismo social perpassa todas as dimensões humanas, que vão do trabalho à convivência. Por esse olhar, o desafio do estudante é ler contextos, para a leitura da vida e do mundo, para aprender a ser e a conviver, a crer, a esperar e a transformar, na construção de sua identidade e biografia, como sujeito histórico no exercício pleno da cidadania, para fazer diferença na sociedade.

A partir de nossa experiência, recomendamos a realização de pesquisas no sentido de se repensar os componentes curriculares da Educação e as práticas pedagógicas das instituições educacionais, para desenvolvermos uma cultura empreendedora. Do mesmo modo, consideramos a necessidade de se avaliar as matrizes curriculares dos cursos de empreendedorismo e os resultados obtidos, a fim de construirmos uma base bibliográfica e desenvolvermos projetos empreendedores e inovadores, que respondam às necessidades da sociedade brasileira.

Bibliografia

Andrade, Rosamaria C. *Empreendedorismo na Educação*. Revista Gestão em Rede. Brasília: Consed, abril 2006, nº 68.

Coan, Marival. *Educação para o empreendedorismo como estratégia para formar um trabalhador de novo tipo*. In: IX ANPEDSUL – Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul, 2012 Disponível em:

Delors, Jacques. *Educação: um tesouro a descobrir.* Relatório da Comissão Internacional de Educação para o século XXI, Unesco. São Paulo: Cortez, 2003.

Dolabela, F.*O segredo de Luíza*. 30ª edição – São Paulo, Editora de Cultura, 2006.

Dolabela, F. *Pedagogia Empreendedora: ensino de empreendedorismo na educação básica. Disponível em:* http://fernandodolabela.wordpress.com/servicos-oferecidos/pedagogia-empreendedora. Acessado em fevereiro de 2013.

Dolabela, Fernando. *Empreendedorismo, uma forma de ser:* saiba o que são empreendedores individuais e empreendedores coletivos. Brasília: AED, 2003.

Dornelas, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

Dussel, Enrique. *Ética da libertação*: na idade da globalização e da exclusão. Petrópolis: Vozes, 2000

Freire, Paulo (1983). *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Freire, Paulo (1994). *Pedagogia da Esperança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Gramsci, A. (1984). *Concepção dialética da história*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. Disponível em:

http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/2780/214

Josso, Marie-Christine (2006). Os relatos de histórias de vida como desvelamento dos desafios existenciais da formação e do conhecimento: destinos sócio - culturais e projetos de vidas programados na invenção de si. In: SOUZA, Elizeu Clementino; ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto (Orgs.).Tempos, narrativas e ficções: a invenção de si. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006, pp. 21-40.

Makarenko, Anton. *Poema pedagógico*. São Paulo: Editora 34, 2005.

mancini, Renata Foltran; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Considerações acerca do Empreendedorismo Social no Desenvolvimento da Sociedade Sustentável, 2010.In: http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2543/2067

Monezi, Mary Rosane Ceroni. *Qualificação profissional: Atualização Curricular do Curso de Administração de Empresas em uma Faculdade Particular da Cidade de São Paulo*. Tese de Doutorado em Administração. Orientador: Prof. Dr. Marcos Tarciso Masetto. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 1999.

Oliveira, Edson Marques. *Empreendedorismo social no Brasil:* atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n2/rev_fae_v7_n2_02.pdf. Acessado em janeiro de 2010.

Oliveira, Edson Marques. *Empreendedorismo social:* da teoria à prática, do sonho à realidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

Pistrak, M. *Fundamentos da escola do trabalho*. SP: Expressão Popular, 2000.

Rey, González Fernando. *Sujeito e subjetividade*. São Paulo: Thomson, 2003.

Silva, Roberto; Souza Neto, João Clemente de; Moura, Rogério. *Pedagogia Social*. São Paulo: Expressão & Arte, 2010.

Souza Neto, João Clemente de (2002). *Crianças e adolescentes abandonados, estratégias de sobrevivência*.

UNESCO/ Conferência Mundial para o Ensino Superior. Tendências de Educação Superior para o Século XXI / Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras. Tradução de Maria Beatriz Ribeiro de Oliveira Gonçalves. Brasília: Unesco / CRUB, 1999.

Vigotsky, Lev Semenovich. *A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores.* São Paulo: Martins Fontes, 2009.

Weber, Max. *Ensaios de Sociologia*, Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

GENÉSIO ANTÔNIO MENDES: DA SIMPLICIDADE AO SUCESSO PROFISSIONAL

Fernando Pacheco

Glausi Heidemann

Maurício Dobiez

Ana Maria Bencciveni Franzoni

Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo conhecer a vida empreendedora de Genésio Antônio Mendes, bem como identificar suas características empreendedoras. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e o procedimento para coleta de dados foi de estudo de caso, bem como bibliográfica e documental. Como instrumento para a coleta de dados foi realizado uma entrevista com empresário, o qual é dono dos empreendimentos, GAM e do Farol Shopping de Tubarão/SC. Dos resultados alcançados, foi possível perceber a visão empreendedora, principalmente no que diz respeito aos sinais distintivos do empreendedor – velocidade, polivalência, visão, capacidade de realização e capacidade de compreensão intrapessoal e interpessoal.

Palavras-chave: Empreendedor. Sinais distintivos. Sucesso.

1 INTRODUÇÃO

O sucesso do empreendedor inicia quando ele enxerga a oportunidade de longe, não existindo receitas básicas para serem seguidas, mais sim, as características que estão inseridas no ser humano.

Conforme Bueno e Lapolli (2001, p. 35), descrevem o empreendedor como "[...] o inovador, o estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novas possibilidades". Os autores ainda destacam o empreendedor como "personalidade criativa e de fácil adaptação com o desconhecido e tem capacidade de transformar possibilidades em probabilidades e discórdia em concórdia, perdas em ganhos, caos em harmonia".

Neste contexto, o surgimento de negócios sólidos e de grande sucesso provê o alicerce para a preparação desta pesquisa, que tem como objetivo conhecer a vida empreendedora de Genésio Antônio Mendes, identificar as características empreendedoras que possibilitaram transformar uma experiência que, começou entregando remédios de bicicleta e hoje é um dos maiores atacadistas de medicamento do país e dono do único Shopping de Tubarão/SC. O ofício de quase duas décadas como empregado, despertou suas características para fazer algo muito maior.

Primeiramente, demonstram-se a trajetória de vida do empreendedor tema deste artigo, seguindo por suas características empreendedoras. Em seguida, são descritos os aspectos metodológicos. E ao final são apresentadas as considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 TRAJETÓRIA DE VIDA

A vontade dos empreendedores em vencer todas as dificuldades para desenvolver seu negócio, pagando o preço do sacrifício pessoal para ter sucesso, é função direta de sua necessidade de realizar. (DEGEN, 2009).

> *[...] Empreendedores são indivíduos que esperam algo mais da vida, preferem marcar as pegadas no lugar, ao invés de apenas segui-las. Eles mesmos definem o que vão fazer e em que contexto será feito. Para isso, naturalmente, precisam levar em conta seus sonhos, desejos, preferências e o estilo de vida que querem ter. Assim, conseguem dedicar-se com muita energia ao seu projeto, uma vez que o trabalho acaba se tornando não uma obrigação, mas verdadeira fonte de prazer. (HERMANN, 2011, p.39)*

Antônio Manoel Mendes (in memoriam) e Almerinda dos Santos Mendes tiveram dez filhos: Deoclésio, Luiza, Maria, Virgínia, Otília, Erondina, Alice, José, Cecília e Genésio, o qual contaremos sua vida empreendedora.

Foto 01: Genésio Antônio Mendes[34]

Caçula entre dez filhos, nascido na localidade de Pouso Alto, no município de Gravatal, Estado de Santa Catarina, desde muito cedo, aprendeu com os pais valores fundamentais que o auxiliou nos caminhos para o sucesso de seus empreendimentos.

Após perder o pai em 1941, muita coisa mudou em sua família, sua mãe passou a comercializar doces, para ajudar no sustento da família e ele, Genésio Antônio Mendes, teve que assumir novas responsabilidades. Com 12 anos, sua mãe o matriculou no colégio Hercílio Luiz, situado na cidade de Tubarão, estado de Santa Catarina, pois até então estudará em uma escola situada em Pouso Alto, onde moravam[35].

Muito pequeno ainda, Genésio já agia sobre as coisas, mudava as rotinas com muita leveza. Ele fazia sua parte com uma espécie de liberdade, de independência que os irmãos mais velhos.

> *[...] Em uma das idas para buscar batatas para o café e baraço para terneiros, Genésio sempre trazia os baraços: ele era só um garotinho. Para mim, sobrava carregar as batatas, porque pensavam mais. Uma partilha justa, natural.*

[34]Fonte: Farol Shopping: Tubarão/SC. Disponível em: <http://farolshopping.com.br/?pg=noticias&codigo=1704> Acesso em: 19 de agosto de 2013.

[35] MUSSI, Amaline. **Genésio Antônio Mendes: a razão de tudo**. Palhoça: Ed. Unisul, 2013.

Mas era muito ruim carregar aqueles balaios morro acima. Não que fosse tão ruim...É que, às vezes, a gente cansava, ou então, era mesmo porque nós não tínhamos vontade de ir, nós queríamos brincar, queríamos ficar meio espalhados....Mas, se era nossa tarefa, então era para ser cumprida.

> *Só que Genésio já fazia a parte dele, sem se atrapalhar. Jogava o balaio para o alto e continuava a trilha, de mãos abanando...Quando ia chegando mais perto, tocava o balaio morro acima, outra vez, e bem longe, o quanto desse...É arremessava. E ia subindo o morro, muito livre, muito livre, e gostando daquela liberdade. [...] (MUSSI, 2013, p. 45)*

Conta Genésio, que em 1949 quando estava na quarta série do Colégio Hercílio Luz, havia um grande número de alunos matriculados e com isso foi necessária a criação de três turmas: das 08h00min às 11h00min, das 11h00min às 14h00min e das 14h00min às 17h00min. Ele por sua vez, foi selecionado para o horário das 11h00min às 14h00mim[36].

Assim seu dia ficava apertado: às 09h00min, saía de Pouso Alto; às 10h00min, chegava em Tubarão; das 10h00min às 11h00min, ficava estudando na casa das primas. Das 11h00min às 14h00min, estudava no colégio. Das 14h00min até as 16h00min ficava estudando, pois o ônibus para o Pouso Alto saia nesse horário[37].

Para ele não era o melhor horário, pois tinha que sair cedo de Pouso Alto, onde morava, e só voltava quando anoitecia e além do mais não havia lugar para almoçar[38].

Diante dessa situação, sua mãe passou a preparar uma marmita, sempre cuidadosamente enrolada em um pano claro, que trazia para escola. Os colegas de classe, quando viam ele chegar com a marmita, ou então, quando almoça no horário do recreio, riam muito, pois não era hábito do restante da turma, pois todos vinham almoçados de casa[39].

Como não havia horário de ônibus para Pouso Alto, Genésio começou a trabalhar como ajudante na Farmácia do Manequinha, na qual trabalhou por meio período por 10 meses[40].

Em uma oportunidade, o proprietário da Farmácia Medeiros, conversou com a mãe de Genésio, após perceber a maneira que com que ele negociava, ofereceu a oportunidade de ele trabalhar em sua farmácia. No dia 12 de dezembro de 1950, Genésio começou seu segundo emprego, oportunidade esta que nem ele sabia que ira se perdurar por 18 anos[41].

Enquanto funcionário, Genésio se destacava entre os outros, a cada mês que passava ai ganhando novas tarefas e as responsabilidades eram crescentes, na qual desempenhava com muito amor e dedicação.

Conforme Genésio:

> *Não é só fazer, tudo aquilo que você tiver e que você conquistar você tem que fazer e tratar com amor (...) seu sempre digo para meus funcionários que estão começando, façam tudo com amor, eu fiquei muito tempo fazer coisas que não gostava muito, mas fazia com amor e caprichado, melhor que os demais e isso fazia com que chamasse a atenção, pois eu era bom em tudo que fazia, e com isso ganhava oportunidade e reconhecimento, o que me fez chegar até aqui.*[42]

No ano de 1957, Genésio com toda sua experiência no ramo de medicamentos alcançou seu Certificado de Prático em Farmácia, no qual os habilitava em montar sei próprio negocia a 4 km de distância de uma

---

[36] MENDES, Genésio Antonio. **Entrevista concedida a Fernando Pacheco, Glausi Heidemann e Maurício Dobiez.** Tubarão, 08 de agosto de 2013.
[37] MENDES, Genésio Antonio. **Entrevista concedida a Fernando Pacheco, Glausi Heidemann e Maurício Dobiez.** Tubarão, 08 de agosto de 2013.
[38] Id.
[39] Id.
[40] MUSSI, Amaline. **Genésio Antônio Mendes:** a razão de tudo. Palhoça: Ed. Unisul, 2013
[41] Id.
[42] MENDES, Genésio Antonio. **Entrevista concedida a Fernando Pacheco, Glausi Heidemann e Maurício Dobiez.** Tubarão, 08 de agosto de 2013.

farmácia já existente. Na época Tubarão contava com apenas quatro farmácias, mas como Genésio não tinha capital para investir, resolveu continuar trabalhando como funcionário na Farmácia Medeiros[43].

A primeira firma de Genésio Antônio Mendes foi instalada em 1968, em uma das salas da Galeria Pio XII, na Rua São Manoel, em Tubarão. Chamava-se Genésio A. Mendes[44].

No mesmo ano ele foi contemplado, em um consórcio, com um carro Volkswagen, já no primeiro sorteio. De imediato, percebeu que novas perspectivas se abriam em sua vida, então, ao ser consultado, aceitou vender o veículo, afinal necessitava de dinheiro para investir em seu negócio[45].

Quando lhe apareceu uma oportunidade de montar seu próprio negócio, Genésio nos conta que pensou no que iria investir, logo veio em sua mente, que o que ele sabia e tinha conhecimento e prática era vender medicamentos, com isso montou uma pequena distribuidora de medicamentos[46].

> *[...] os empreendedores são pessoas que perseguem o benefício, trabalham individual e coletivamente e podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção), para extrair os melhores benefícios de suas inovações num meio incerto. (AMIT, 1993, p. 35)*

A sua rotina era esta: comprava e vendia remédio no intervalo do almoço e, sempre, após as 18h00min, pois não se desligara de imediato do seu emprego na Farmácia Medeiros[47].

Durante um tempo, Genésio trabalhou sozinho: comprava, vendia remédios, recebia, pagava, abria e fechava a empresa. Depois, percebendo que precisava colocar colaboradores, contratou Maria Marta Carvalho para o escritório, e, logo, um vendedor, Nivaldo Nunes, e mais outro...que saíam de Kombi, vendiam e empregavam remédios[48].

Em meio aos negócios, cada vez mais crescente, Genésio nos conta que necessitada de pessoas, onde fala: “Você tem que entender de gente, a hora que você começar a entender de gente, daí você decola, pois ninguém faz nada sozinho”.[49]

Diante do crescimento do negócio, decidiu locar outras duas salas no mesmo imóvel, situadas no piso superior, onde passou a guardar o estoque. Desde o início de sua carreira, Genésio nos menciona que criou valores para sua empresa:

Eu criei valores aqui na empresa que são os cinco dedos da mão: trabalho, honestidade, organização, criatividade e persistência, se você tirar qualquer um desses, você desmonta o negócio e até mesmo sua vida pessoal. Veja bem, se você não trabalha você é um malandro, e não adianta colocar os outros a trabalhar, se você trabalha mas não é honesto sua vida não vai, se você trabalha é honesto, e necessariamente tem que ser organizado. Agora se você trabalha é honesto e organizado, as coisas mudam e exige que você seja também criativo e persistente, eu vou fazer, a coisa vai dar certo e uma forma e de outra. [50]

Com as citações dos valores mencionados pelo empreendedor, descrevemos na seqüência a presença dos cinco principais sinais distintivos do empreendedor, onde observamos que nem todos os empreendedores apresentam todos os cinco sinais com a mesma intensidade.

2.2 SINAIS DISTINTIVOS DO EMPREENDEDOR

[43] Id.
[44] Id.
[45] Id.
[46] Id.
[47] Id.
[48] MUSSI, Amaline. **Genésio Antônio Mendes:** a razão de tudo. Palhoça: Ed. Unisul, 2013.
[49] MENDES, Genésio Antonio. **Entrevista concedida a Fernando Pacheco, Glausi Heidemann e Maurício Dobiez.** Tubarão, 08 de agosto de 2013.
[50] Id.

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo (HISRISH, 1986).

Lapolli et al (1999, p.208) entendem que empreendedores são "(...) pessoas que geram ou aproveitam oportunidades econômicas, que criam valor tanto para si próprios como para a sociedade".

Bueno e Lapolli (2001, p. 35) descrevem o empreendedor como "[...] o inovador, o estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novas possibilidades". Os autores apontam, também, traços de "personalidade criativa e de fácil adaptação com o desconhecido e tem capacidade de transformas possibilidades em probabilidades e discórdia em concórdia, perdas em ganhos, caos em harmonia".

Genésio, por sua vez, foi quem trouxe o primeiro computador para a cidade de Tubarão - em junho de 1981, ou seja, há 32 anos. Segundo ele a empresa necessitava modernizar seus processos e com o crescimento da mesma, começou a receber notas fiscais, que não eram nem manuscritas, nem datilografadas, foi assim que teve que sair em busca de inovação, comprando um computador com impressora. Após a compra, desenvolveu seu próprio sistema, inclusive desenvolveu programas para fora da empresa, como o IPTU para a Prefeitura de Tubarão, a apuração das eleições e o controle da exploração do carvão para a Companhia Carbonífera de Urussanga - CCU.

Ainda assim, segundo Genésio:

> *O que precisamos entender é que não fizemos nada sozinho, eu sempre digo: tudo isso que tenho, eu sou um no meio da multidão, quem faz tudo acontecer são as pessoas que trabalham comigo. Tem muito empresários que não reconhecem isso, ou seja, acreditam que todos os méritos são deles, mas eu sempre digo: o mérito é daquele que faz, o empresário é o responsável, então ele é mais um. Precisamos sempre de pessoas, agora o que leva a teu favor é saber selecionar as pessoas com as competências necessárias para o seu negócio.*[51]

Os autores caracterizam os cincos sinais distintivos do empreendedor, os quais são indissociáveis e perpassam entre si, de forma a estabelecer uma conexão ativa de todos os sinais, ao mesmo tempo, durante a tomada de decisões e consequente ação. Nos empreendimentos desenvolvidos, geralmente, um, dois ou três sinais estarão mais acentuados, o que, para os autores, não descaracteriza o empreendedor.

De acordo com Lapolli e Franzoni (2013)[52] os cinco sinais distintivos são:

Características	Significados
Velocidade	Tem como predeterminação a prontidão, o pré-planejamento, o espírito de liderança e a capacidade de em situações emergentes tomar decisões urgentes, com eficiência e eficácia. A velocidade exige um raciocínio rápido e uma consequente capacidade de expressar bem as ideias de forma oral e escrita.
Polivalência	É uma característica encontrada em pessoas com fácil adaptação a grupos e novos ambientes. Possuem capacidade de desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo e flexibilidade nas ideias e nas ações.
Visão	Ter visão é possuir a capacidade de imaginar, ver sua obra completa em sua mente, é criar um modelo operacional de todos os aspectos do negócio que está sendo criado e dos passos necessários para fazê-lo acontecer.

[51] MENDES, Genésio Antonio. **Entrevista concedida a Fernando Pacheco, Glausi Heidemann e Maurício Dobiez.** Tubarão, 08 de agosto de 2013.
[52] LAPOLI, Édis Mafra; Franzoni, Ana Maria B. **Jogos e Técnicas Vivenciais para o empreendedorismo.** Florianópolis: UFSC, Jul. 2013. 22 slides: color. Slides gerados a partir do software PowerPoint. Slides 14 à 18.

Capacidade de realização	É consequência do planejamento preciso dos empreendimentos, sob conhecimentos, análises, estudos de erros e avaliações dos caminhos mais adequados. É preciso não se deixar abater por obstáculos ou por frustrações, tendo força de vontade e sendo atuante, insistindo em sua visão, transformando-a em realidade.
Entender de Gente	É ter habilidade para lidar com gente, essencialmente no relacionamento para dentro e para fora da instituição que atua. É saber observar a contribuição que cada pessoa pode dar para que se possa alcançar os resultados planejados. É compreender o que está acontecendo no seu entorno, perceber porque as pessoas agem de determinada forma e aceitar as diferenças que existem em cada indivíduo.

O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visa futura da organização. (DORNELAS, 2008).

De acordo com Genésio:

> *A rotatividade de funcionário na construção do empreendimento Farol Shopping estava alta, então propus que uma vez por mês iria me reunir com eles para fazer uma churrascada e daria uma palestra ou mensagem a eles, sobre: família, relacionamento, comunicação, dentre outros temas. Assim em uma de minhas falas diz que: se alguém de vocês disser que estão trabalhando para o seu Genésio, vocês pedem as contas e vão embora, vocês podem dizer que estão trabalhando com o seu Genésio, mas nunca para ele, pois todos nós trabalhamos para nós mesmo, ou seja, somos gratificados por isso, e quando finalizarmos a obra, vocês terão orgulho de dizer que ajudaram a tornar realidade o empreendimento que beneficiará a toda a sociedade".*[53]

O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio. É aquele que tem iniciativa, aquele que sabe utilizar os recursos disponíveis de forma criativa e é aquele que aceita assumir riscos e as possibilidades de fracassar. (DORNELAS, 2008, p. 37).

Segundo Genésio:

> *Se você não enfrentar risco, você se acovarda, pois estamos expostos a ele a todo o momento. Com relação a metas e planejamento, quanto mais você trabalha com eles, menos risco você corre. Um exemplo de planejamento e metas estabelecidas foi à construção do empreendimento: "Farol Shopping", onde o planejamento durou dois anos. Resumindo a história, o planejamento estabeleceu metas e todas foram cumpridas, no dia e na hora planejada o Shopping foi inaugurado*[54].

A vontade dos empreendedores em vencer todas as dificuldades para desenvolver seu negócio, pagando o preço do sacrifício pessoal para ter sucesso, é função direta de sua necessidade de realizar. (DEGEN, 2009, p. 14).

[53] MENDES, Genésio Antonio. **Entrevista concedida a Fernando Pacheco, Glausi Heidemann e Maurício Dobiez.** Tubarão, 08 de agosto de 2013.

[54] MENDES, Genésio Antonio. **Entrevista concedida a Fernando Pacheco, Glausi Heidemann e Maurício Dobiez.** Tubarão, 08 de agosto de 2013.

Ser empreendedor não é só ganhar dinheiro, ser independente ou realizar algo. Ser empreendedor tem um custo que muitos não estão dispostos pagar. É preciso esquecer, por exemplo, a semana de quarenta horas de trabalho, de segunda a sexta-feira, das oito às dezessete horas, com uma hora de almoço. O empreendedor, mesmo muito bem-sucedido, geralmente trabalha de doze a dezesseis horas por dia, não raro sete dias por semana. Ele sabe o valor de seu tempo e procura utilizá-lo ao máximo trabalhando arduamente na consecução de sua realização. [...] (DEGEN, 2009, p. 14).

O empreendedor, dentre algumas de suas características, possuem o inconformismo irracional com a situação atual das coisas e sua ânsia por mudanças. Portanto, todo processo depende de um homem irracional, pois são eles que inconformados com os produtos e serviços disponíveis procuram inovar. (DEGEN, 2009).

Podemos destacar como principais fatores condicionantes do sucesso dos empreendedores o 'bom conhecimento do mercado' e uma 'boa estratégia de vendas. Já como principais causas do fracasso estão relacionadas a falhas gerenciais na condução dos negócios, expressas na 'falta de capital de giro', que indica descontrole do fluxo de caixa, 'problemas financeiros', devido a alto endividamento, 'ponto inadequado', decorrente de falha no planejamento inicial do negócio e 'falta de conhecimentos gerencias'. (DEGEN, 2009).

Além dos conhecimentos necessários, cada negócio exige habilidades específicas. O candidato a empreendedor que quer abrir um restaurante precisa saber cozinhar e gostar de fazê-lo; o que quer abrir uma loja de material de construção deve construir e gostar disso e, assim sucessivamente com as outras profissões. (DEGEN, 2009).

O candidato a empreendedor que quer ter sucesso no desenvolvimento de um negócio próprio precisa percorrer três etapas antes de iniciá-lo. Ele precisa, na primeira etapa, procurar, escolher e conhecer a oportunidade de negócio. Essa etapa termina quando tiver adquirido o conhecimento necessário sobre a oportunidade de negócio que escolheu e dominar todos os aspectos dele. Uma vez que possui esse conhecimento, o candidato a empreendedor passa a segunda etapa, que é criar o conceito e os atributos de valor da oferta, prever, administrar os riscos, avaliar o potencial de lucro e de crescimento e definir a estratégia competitiva para entrar no mercado. A terceira etapa é desenvolver o plano, conseguir os recursos financeiros e iniciar o negócio. (DEGEN, 2009, p. 24).

A predisposição, que é fundamental para quem quer ser empreendedor, consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para conhecer, observar e analisar os negócios ao seu redor. Todos nós somos expostos diariamente a centenas de negócios, mas na maioria, sem a predisposição necessária, só vê os produtos, os serviços ou os anúncios. [...] O candidato a empreendedor bem-sucedido é aquele que não se cansa de observar os negócios ao seu redor na constante procura de novas ideias e oportunidades [...]. (DEGEN, 2009, p. 28).

Genésio menciona que encontra pessoas sem muita experiência, mas disposta a buscarem o aprendizado necessário para desempenhar com eficiência e eficácia a atividade que lhe é atribuída, uma verdadeira curva ABC do ser humano. O importante é saber diferenciar, ou seja, não se pode contar só com os melhores, precisa-se de todos, pois qualquer que seja o serviço, simples ou difícil, ele precisa ser desempenhado, o que não pode, é exigir o que as pessoas não têm capacidade para tal, o importante é que ela seja a melhor naquilo que faz, pois em todos os serviços tem-se o melhor. Ainda segundo Genésio:

Nunca devemos chamar nossos funcionários de empregados, pois ele é funcional para terminada tarefa, os que se sobressaem, podemos chamá-los de colaboradores, pois exercem mais do que a função que lhe foi atribuída, vão além, ou seja, podemos dizer que são intraempreendedores, pois é como se desenvolvesse e trabalhasse em seu próprio negócio dentro de um outro.

Na sociedade moderna o conhecimento torna-se o bem mais importante dentro de uma organização. Porém conhecimento só não basta. É preciso pôr em prática e fazer articular-se e isso decorre muitas vezes do íntimo empreendedor. (Lapoli et al, 2010)

Desde o início de sua vida Genésio foi ousado, soube utilizar de sua simplicidade e humildade para empreender em sua vida profissional e pessoal. Hoje é notório o seu reconhecimento e sucesso profissional, que inspiram pessoas a seguirem seus caminhos e preceitos.

3 METODOLOGIA

Fez-se necessário planejar como a pesquisa seria realizada, que caminhos seriam indispensáveis percorrer para o alcance dos objetivos propostos. Com isso, na sequência será descrito quais foram esses caminhos, de que forma que eles estiveram organizados, a fim de alcançar o escopo da pesquisa, que era responder a seguinte pergunta, quais as características empreendedoras do Sr. Genésio Antônio Mendes, que o tornaram um empreendedor de sucesso?

Tendo em vista que, a presente pesquisa não teve por objetivo quantificar os dados que foram coletados na entrevista e sim, compreender e analisar os dados, a realização desta pesquisa se utilizou da abordagem qualitativa "esse tipo de análise tem por base os conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade." (ZANELLA, 2009, p.75). Ainda, segundo Zanella (2009, p.7, grifo do autor)

Pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave: os estudos qualitativos têm como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural. No trabalho de campo, o pesquisador é fundamental no processo de coleta e análise de dados, por isso não pode ser substituído por nenhuma outra pessoa ou técnica: é ele quem observa, seleciona, interpreta e registra os comentários e as informações do mundo natural.

Como o objetivo da pesquisa era proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e/ou constituir hipóteses, ela constitui-se de natureza exploratória, que de acordo com Zanella (2009. p. 79)

Tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno. Segundo o autor, esse tipo de pesquisa, aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva. O planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível, já que o pesquisador não possui clareza do problema nem da hipótese a serem investigado.

Já o procedimento que foi utilizado na coleta de dados foi de estudo de caso, bibliográfico e documental. Segundo Zanella (2009, p. 86),

Estudo de caso é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer em profundidade a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações, uma política econômica, um programa de governo, um tipo de serviço público, entre outros. A pesquisa documental envolve a investigação em documentos internos [da organização] ou externos [governamentais, de organizações não-governamentais ou instituições de pesquisa, dentre outras].

Assim sendo, esta pesquisa teve por finalidade conhecer as características empreendedoras do Sr. Genésio Antônio Mendes, que o tornaram um empreendedor de sucesso?

Para que fossem obtidos os dados da amostra, foi utilizada uma entrevista, a fim de coletar as informações necessárias para contemplar os objetivos da pesquisa. De acordo com Cavalcanti e Moreira (2009, p. 94),

A entrevista permite aos pesquisados desenvolverem as opiniões de maneira conveniente, considerando a subjetividade envolvida no tema. A entrevista segue o roteiro que considera as categorias de análise estabelecidas, embora a sua forma seja modificada conforme as perguntas do entrevistador, permanecendo asseguradas as perguntas orientadas básicas.

A entrevista, por sua vez, foi semiestruturada. "Nesse tipo de técnica o entrevistador dispõe de um roteiro, no entanto, quando oportuno inclui novos questionamento, mas nunca perdendo os objetivos da investigação." (ZANELLA, 2009, p. 119).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se no presente trabalho conhecer a vida empreendedora de Genésio Antônio Mendes, identificar os sinais distintivos do empreendedorismo que possibilitaram transformá-lo em um empreendedor de sucesso.

No começo ele varria o chão da farmácia onde trabalhou como servente, vendeu o seu primeiro carro, que adquiriu sendo contemplado no sorteio de um consórcio, para comprar medicamentos e vender nas horas vagas, onde entregava de bicicleta. Assim, encetou seu negócio que hoje é uma das maiores distribuidoras de medicamento do Brasil, GAM (Genésio Antônio Mendes).

Ao dar início a entrevista já foi possível identificar que Genésio é uma pessoa com visão, demonstrando que o planejamento é o ponto de partida fundamental para o empreendimento, além de uma imaginação sonhadora com pé no chão, ou seja, sempre planejar imaginando o negócio pronto.

Por conseguinte, ficou evidente a alta capacidade de concretizar aquilo que foi planejado. Também foi possível identificar, com clareza, a característica de tomar decisões com agilidade e flexibilidade durante sua vida empreendedora. Enfim, Genésio Antonio Mendes demonstrou conhecer o seus empreendimentos como um todo, o porquê cada área da empresa era necessária.

O resultado alcançado nesta pesquisa demonstra claramente que o empresário desempenha com excelência a capacidade de relacionamento intrapessoal e interpessoal, sempre com a política de atrair pessoas capacitadas ou capacitar internamente, retendo e motivando-os, envolvendo os empregados nas estratégias da empresa e disseminando a política e valores da empresa de uma forma sincera e verdadeira, que contagia a todos.

O aporte fundamental do presente trabalho trata em demonstrar os aspectos de um empreendedor de sucesso. E o objetivo da pesquisa foi alcançado, onde ficaram evidentes os sinais distintivos do empreendedor Genésio Antônio Mendes, durante o relato de sua trajetória de sucesso.

REFERÊNCIAS

AMIT, R. Chalenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. *Journal of Management Studies*. Usa, n.30, v.5, 1993.

BUENO, J. L. P. et LAPOLLI, E. M. Empreendedorismo Tecnológico na Educação– Vivências Empreendedoras. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2001.

CAVALCANTI, Marcelo José; MOREIRA, Enzo de Oliveira. Metodologia para estudo de caso: livro didático. 4. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DEGEN, Ronald Jean. O empreededor: empreender com opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

HERMANN, Ingo Louis. Empreendedorismo: livro didático. 3. ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2011.

HISRICH, P. Entrepreneurship intrapreneurship, and venture capital: the foundations of economic renaissance. Lexington: Lexington Books, 1986.

LAPOLI, Édis Mafra; Franzoni, Ana Maria B. Jogos e Técnicas Vivenciais para o empreendedorismo. Florianópolis: UFSC, Jul. 2013. 22 slides: color. Slides gerados a partir do software PowerPoint. Slides 14 à 18.

LAPOLI, Édis Mafra et al. Empreendedorismo em Organizações. In: 1º Encontro Nacional de Empreeededores – ENEM(1999: Florianópolis). Anais do 1º Encontro, Florianopolis: ENE/UFSC, 1999.

MENDES, Genésio Antonio. Entrevista concedida a Fernando Pacheco, Glausi Heidemann e Maurício Dobiez. Tubarão, 08 de agosto de 2013.

MUSSI, Amaline. Genésio Antônio Mendes: a razão de tudo. Palhoça: Ed. Unisul, 2013.

SCHMITZ, Ana Lúcia Ferraresi et al "CÉSAR AUGUSTO OLSEN: empreendendo e realizando sonhos". LAPOLLI, Édis M.; FRANZONI, Ana Maria B.; Souza, Vitória A. B. (org.) *Vitrines de Talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina*. 1 ed. Florianópolis: Pandion, 2010.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e pesquisa em administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

GESTÃO DE CUSTOS: CONSCIÊNCIA E MATURIDADE CORPORATIVA PARA O EMPREENDEDORISMO

Claudio Quirino Fiel, Doutor em Administração de empresas, Professor Adjunto 1, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil, claudio.fiel@mackenzie.br

Hélio Yasuki Seki, Mestre em Tecnologias da Inteligência e Design Digital, Professor Assistente I, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil, helio.seki@mackenzie.br

Resumo

O mundo contemporâneo tem apresentado simultaneamente grandes oportunidades e grandes desafios no ambiente corporativo e dos negócios. Torna-se imprescindível o empreendedor conscientizar-se das dificuldades que enfrentarão. Esta pesquisa objetivou compreender a dificuldade dos empreendedores na utilização efetiva da Gestão de Custos como ferramenta em iniciativas empreendedoras. Apresenta-se fundamentações teóricas que evidenciem a necessidade do desenvolvimento da consciência e maturidade corporativa do empreendedor. Utilizou-se como metodologia a pesquisa qualitativa exploratória bibliográfica, que compreendeu basicamente em levantamentos em fontes secundárias que visam proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo. Reforça-se a necessidade do empreendedor conscientizar-se do desenvolvimento pessoal na busca de uma maturação em conceitos e fundamentações corporativas a fim de subsidiar as suas iniciativas. Explicita-se que a utilização do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados do Exercício para a gestão de iniciativas empreendedoras ocorrerá se, e somente se, o empreendedor possuir Consciência e Maturidade Corporativa suficiente que o fará perceber a necessidade de capacitação contínua. Conclui-se que desenvolver a Consciência e Maturidade Corporativa do empreendedor torna-se o grande desafio para a educação e formação dos empreendedores.

Palavras Chave: Empreendedor, Gestão, Custos, Maturidade Corporativa, Consciência.

Abstract

The contemporary world has been presenting both great opportunities and great challenges in the corporate environment and business. It becomes imperative that the entrepreneur to be aware of the difficulties he has to face. This research aimed to understand the difficulty of the entrepreneurs in the effective use of cost management as a tool in entrepreneurial initiatives. This study presents theoretical arguments showing the necessity of the development of consciousness and corporate maturity of the entrepreneur. It uses as methodology the bibliography exploratory qualitative research , that consists basically in survey of secondary sources with the objective to provide the researcher more familiarity with the problem. It reinforces the need of the entrepreneur to raise the personal development in the search for a maturation in concepts and corporate foundations in order to subsidize their initiatives. The use of the Financial Statements for the management of entrepreneurial initiatives occurs if, and only if, the entrepreneur has Corporate Awareness and Maturity enough to understand the need for continuous education. We conclude that to develop the Corporate Awareness and Maturity of the entrepreneur is the major challenge for the education and training of entrepreneurs.

Key words: Entrepreneur, Management, Costs, Corporate Maturity, Consciousness.

Introdução

Empreender é uma aspiração da maioria da população brasileira. De acordo com pesquisa realizada pela ENDEAVOR (2013), 76% dos brasileiros prefeririam ter um negócio próprio a serem empregados ou funcionários de terceiros.

Diante dos desafios que se apresentam ao empreendedorismo em mercados competitivos e mutáveis, torna-se imperativo o desenvolvimento das competências humanas a fim de gerar novas habilidades que impulsionem por meio da tecnologia e inovação a utilização efetiva das informações relativas às transações tanto no âmbito social como dos negócios.

Ainda de acordo com a ENDEAVOR (2013) os empreendedores brasileiros geralmente destacam o fluxo de caixa como um problema para suas iniciativas empreendedoras, destacando-se a necessidade de se criar cursos com foco em obstáculos financeiros, que também trabalhem com as causas desse problema.

A educação empreendedora é altamente importante, inclusive para quem já possui o próprio negócio, pois três dos quatro maiores problemas enfrentados pelos empreendedores brasileiros estão ligados à falta de conhecimento. Essas dificuldades concentram-se principalmente em gestão de pessoas, gerenciamento de fluxo de caixa e administração de um negócio. Por isso, instituições que apoiam empreendedores precisam focar seu currículo e atividades não apenas em cursos ligados a finanças, mas também no trabalho com as causas mais profundas desse problema, como habilidades de gestão de negócios. O empreendedor, por sua vez, também deve ser ativo na busca por treinamento, uma vez que apenas 46% dos proprietários de negócios formais já tiveram algum tipo de relacionamento com o Sebrae. ENDEAVOR (2013).

Pode-se dizer que qualquer que seja a decisão em termos de negócio é de fundamental importância conhecer muito bem os recursos necessários a serem empregados e os resultados que dele fluirão.

Faz-se necessário que cada empreendedor, reconheça muito bem seu potencial tanto no sentido de captação de recursos quanto de aplicação dos mesmos, assim como em relação aos custos envolvidos em cada transação realizada.

Decisões dependem do ser humano, que raciocina, que pensa e que por sua vez necessita de técnicas e habilidades específicas para operar ambientes em constante transição, e, que se bem utilizadas, podem gerar resultados positivos e satisfatórios.

No, entanto, de acordo com Seki (2009), "acredita-se que este movimento contínuo de transição torna-se fundamental para a abertura de muitas oportunidades enriquecedoras na medida em que se apresenta como condição de possibilidade de outra forma de percepção, e, em consequência, o faz alçar a um novo patamar de consciência, racionalidade, experiência dentre outros aspectos inerentes à condição humana".

Perceber a importância de diversas áreas do conhecimento e suas especificidades leva o empreendedor a consolidar a pertinência e a oportunidade de tratamento de quaisquer questões multidisciplinares e, a devida utilização da Gestão de Custos pelo empreendedor poderá contribuir na conquista de seus objetivos.

Entretanto, necessitará desenvolver a sua Consciência e Maturidade Corporativa para o sucesso de seu empreendimento.

Segundo Grunspun (1985), “Maturidade significa os papéis que um indivíduo desenrola na vida. É a sucessão, é a quantidade, é a conjugação dos diferentes papéis que ele passa a desempenhar na vida. Os papéis são impostos e há expectativas contínuas para que correspondam às expectativas sociais”.

Empreender demanda certa consciência e maturidade para dar respostas responsáveis à sociedade.

Fundamentação Teórica/Conceitual

Empreender e Empreendedorismo

Empreender é uma palavra forte, um verbo de ação que motiva e impulsiona-o a agir no sentido de gerar resultado, ser produtivo, ter ideias e encarar desafios, além da vontade e vocação, desenvolver algumas habilidades e competências as quais permitirão o sucesso de seus negócios.

Empreendedorismo é uma qualidade do empreendedor, é a capacidade que o ser humano tem para enxergar além do tradicional do dia-a-dia, busca solucionar com criatividade e muita habilidade os

problemas relacionados aos negócios, neste sentido o individuo com estas características age por iniciativas próprias de tal modo que dinamiza os serviços sob sua responsabilidade em uma organização.

Segundo o Jornal Tribuna do Norte – RN (2014), “a figura jurídica do Microempreendedor Individual (MEI) completa cinco anos com a formalização de 4,1 milhões de empresários.

Para Mello (2014), desde a estreia, em 1 de julho de 2009, a figura do Microempreendedor Individual (MEI) já é considerada um sucesso de público e crítica. Integram o segmento de pequenos negócios que mais cresce no Brasil. A expectativa é que ainda em 2014 o seu número ultrapasse a marca das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Serão 4,3 milhões de MEIs contra 4,2 milhões de MPEs até o fim do ano, segundo dados do Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Nota-se, portanto, a expressividade nas iniciativas empreendedoras, o que torna imprescindível o olhar do empreendedor para as premissas do Desenvolvimento da Consciência e Maturidade Corporativa que poderá conduzi-lo na utilização adequada de ferramentas gerenciais como a Gestão de Custos.

Consciência e Maturidade Corporativa

Possivelmente, por este motivo, o termo “maturidade”, vem sendo utilizado com mais frequência no sentido de desenvolvimento emocional e intelectual, ou seja, dentro do referencial relacionado com a capacidade para examinar os fatos, definir as realidades e tomar decisões. Implica, também, na possibilidade de utilizar a própria experiência.

Segundo Biddle apud (Grunspun, 1985), “Existem inúmeros conflitos pelos quais o individuo passa no desenvolvimento de papéis: conflitos interpessoais, conflitos intrapessoais, conflitos de estrutura social, e todas estas dificuldades, todos estes conflitos dificultam o amadurecimento”.

Binet et.al apud Vygotsky (2007), admitem que o desenvolvimento seja sempre um pré-requisito para o aprendizado e que, se as funções mentais de uma criança (operações intelectuais) não amadureceram a ponto de ser capaz de aprender um assunto particular, então nenhuma instrução se mostrará útil.

“Imaturidade seria o subdesenvolvimento, uma certa forma de dependência emocional ou intelectual que impediria, na pessoa, um exame objetivo dos fatos, a descoberta dos pontos essenciais e sua diferenciação”. (SANTOS, 1985).

Para Gardner (1995) apud Barone (2003), “Uma inteligência implica na capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural”.

Segundo Foguel (1985), "As organizações ao criarem e enfrentarem situações de maior complexidade, têm gradativamente extrapolado o papel para o qual são criadas, qual seja, o de instrumentos voltados para a satisfação de seus proprietários, clientela e contribuintes".

A deterioração organizacional, inevitável, deve ser percebida como um processo intrínseco à vida das organizações, da mesma forma que o seu processo de desenvolvimento. Assim, longe de serem mutuamente excludentes, Deterioração e Desenvolvimento coexistem simultaneamente em cada momento da vida organizacional. Neste sentido, pode-se dizer que o custo pode ser um ingrediente que impulsiona tanto os resultados de forma positiva ou negativa. Depende potencialmente da capacidade do empreendedor em desenvolver sua consciência em relação aos custos, sua influencia e impactos nos negócios.

Percebe-se, portanto, que desenvolver uma Consciência e Maturidade Corporativa torna-se fundamental para possíveis empreendedores.

Em um estudo de caso apresentado por Seki (2009) em sua dissertação de mestrado, sugere-se uma teoria emergente baseada no método Grounded Theory, um método de pesquisa sob o paradigma qualitativo, conhecida como teoria fundamentada em dados empíricos.

A Grounded Theory é uma metodologia para se desenvolver teoria fundamentada em dados que são sistematicamente coletados e analisados (GOULDING, 2002).

Segundo Seki (2009), a "Grounded Theory apresenta princípios de análise que complementam e subsidiam este tipo de coleta, permitindo que os conceitos surjam dos próprios dados e não sejam impostos por eles".

Os dados da pesquisa realizada por Seki (2009) foram extraídos de pesquisa de campo em casos múltiplos e, através do software NVIVO 8 para analise qualitativa, alicerçou a categorização e a saturação dos mesmos o que permitiu o delineamento de uma possível teoria emergente. Apresentou-se a hipótese de que a “imaturidade” dos seres pensantes seja o principal catalisador dos problemas de comunicação que, por sua vez, impactam negativamente no sucesso da adoção de projetos tecnologicamente viáveis.

Em relação à capacidade de compreensão:

A teoria contábil pode ser apresentada ao usuário da informação nesses três níveis. O nível sintático é o estudo da lógica ou gramática da linguagem; o semântico está relacionado com o estudo do significado da linguagem e o nível pragmático está relacionado com o estudo do efeito da linguagem. A conjunção e a inter-relação destes níveis é que geram uma das qualidades essenciais da informação contábil: a compreensibilidade. (ESPEJO, KOS e RAIFUR, 2011).

Considera-se, portanto, uma analogia a hipótese apresentada por Seki (2009) para esta pesquisa: A Consciência e a Maturidade Corporativa podem influenciar o empreendedor na utilização efetiva da Gestão de Custos como ferramenta fundamental em seus empreendimentos e afeta significativamente os resultados e o sucesso em iniciativas empreendedoras.

A validação deu-se através de levantamento e de saturação de dados provenientes de entrevistas realizadas com colaboradores de empresas em segmentos diversos. Por meio de amostras dos dados coletados evidenciou-se os componentes da “maturidade”.

Os componentes abaixo foram utilizados para validar as proposições:

- Percepção do ambiente
- A “imaturidade” não possibilita ao indivíduo uma percepção consistente do ambiente em que habita?
- Consciência de si
- A “imaturidade” não permite ao indivíduo tomar consciência de si no ambiente em que habita, portanto, dificilmente terá consciência do outro no mesmo ambiente?
- Comportamento Racional
- A “imaturidade” não contribui para um comportamento racional do indivíduo em ambientes complexos?
- Capacidade de Aprendizagem
- A “imaturidade” não possibilita o processo de aprendizagem contínua?

Com o objetivo de definir amostragem confiável procurou-se selecionar na base de respondentes: indivíduos possuidores de curso superior entendendo-se que tenham adquirido as “competências” e “maturidades” básicas para percepção e interação social; maioridade cronológica, ou seja, idade suficiente para aquisição de certa “maturidade” mental; indivíduos com cargo de direção, possuidores de maior experiência na estrutura organizacional.

As respostas coletadas foram transpostas para meio eletrônico (arquivos de documentos), a fim de gerar a base para a importação de dados para o software NVIVO 8.

Os “nós” no software NVIVO 8 representaram as categorias ou conceitos e serviram para armazenar a codificação do material analisado. Os “nós” representavam os componentes da “maturidade” (Capacidade de Aprendizagem, Consciência de Si, Percepção do Ambiente e Comportamento Racional). Estes componentes foram subdivididos nas seguintes subcategorias: “Ausência” e “Presença” do respectivo componente da “maturidade”, criando-se níveis hierárquicos. Dessa forma, criaram-se as seguintes Árvores de Nós:

- Capacidade de Aprendizagem (CA)

  CA – Ausência

  CA – Presença

- Consciência de SI (CS)

  CS – Ausência

  CS – Presença

- Comportamento Racional (CR)

  CR – Ausência

  CR – Presença

- Percepção do Ambiente (PA)

  PA – Ausência

  PA – Presença

Codificaram-se as respostas dadas pelos entrevistados ao questionário nos "nós" acima mencionados: analisaram-se as respostas e identificou-se qual "nó" (ou "nós") era (ou eram) aplicável (is) a cada trecho do texto do respondente em nível da "ausência" ou "presença" do componente da "maturidade".

Este recurso permitiu segregar a análise e os resultados obtidos e, a sumarização dos resultados gerais.

Partindo-se do pressuposto de que os possíveis componentes estão supostamente relacionados ao conceito de "maturidade" utilizada pelo pesquisador, por meio do software NVIVO 8, buscaram-se as referências relacionando-se a "presença" ou "ausência" dos componentes da "maturidade" em cada trecho das respostas de cada respondente o que viabilizou a interpretação dos dados que emergiram.

Foi por meio da utilização da Grounded Theory, do estudo de casos múltiplos e adicionada à técnica reflexiva na aplicação do instrumento de levantamento de dados em "campo", que se pode alcançar o objetivo proposto, ou seja, apurar indícios de "maturidade" e, por conseqüência, de "imaturidade", o que no entender de Seki (2009) exerciam influência na retração do índice de insucesso na adoção de projetos tecnologicamente viáveis.

A pesquisa de Seki (2009) suscitou aos pesquisadores deste artigo a elaboração da hipótese apresentada nesta pesquisa: A Consciência e a Maturidade Corporativa influenciam o empreendedor na utilização efetiva da Gestão de Custos como ferramenta fundamental em seus empreendimentos e afetam significativamente os resultados e o sucesso em iniciativas empreendedoras?

O empreendedor habita uma sociedade em que a colaboração é inerente à relação do indivíduo com o mundo e com o seu semelhante. Contudo, conhecer a si mesmo e suas próprias concepções torna-se imperativo para compreensão do todo.

O custo é um ingrediente fundamental para obtenção dos resultados cuja base para análise e medição são elementos físicos e monetários. Por esta razão, é importante ter em mente que a gestão de custo é um aliado muito forte do empreendedor, que através do sistema de contabilidade de custos pode produzir informações e tomar decisões de maneira mais abrangente, transparente e segura.

De acordo com Kos; Espejo e Raifur (2011), "...independente do porte, ramo ou objetivos da empresa, ela necessita de informações para subsidiar o processo decisório, de modo com que sejam feitos os melhores investimentos e proporcionem os melhores retornos".

Para Martins (2003), "a contabilização dos custos pode ir de um extremo de simplificação, com a contabilidade financeira separando custos e despesas e registrando diretamente a passagem dos custos aos produtos. Na pratica quanto mais simples for o sistema de contabilização melhor, desde que a empresa mantenha um adequado sistema de arquivamento dos mapas, seja eletrônico ou não".

A pesquisa realizada por Kos; Espejo e Raifur (2011), objetivou verificar se os gestores das MPEs recebem, compreendem e utilizam informações contábeis em seu processo de gestão. Por meio de três construtos foram investigados, (1) compreensão da informação; (2) utilização da informação e (3) recebimento da informação e relacionamento entre gestor e contador. A amostra foi constituída por 50 empresas da região centro-oeste do Estado do Paraná.

Ainda de acordo com Kos; Espejo e Raifur (2011):

> *"Isto posto, ao responder a questão de pesquisa que indaga sobre o recebimento, compreensão e utilização da informação, conclui-se que os gestores recebem parte das informações, não as compreendem, porém as usam como subsídio em seu processo decisório. Um fator relevante desse estudo é que os gestores utilizam a informação dentro do limite do seu entendimento e fazendo uso somente das informações que são disponibilizadas, que podem ser apenas relacionadas ao cumprimento das exigências fiscais uma vez que grande parte dos termos não são compreendidos".*

Kos; Espejo e Raifur (2011), observaram também se o nível de formação do gestor poderia interferir na compreensibilidade da informação e concluíram que os mesmos carecem de aperfeiçoamento no conhecimento que possuem acerca dos termos constantes nos relatórios econômico-financeiros. Ainda de segundo Kos; Espejo e Raifur (2011), "Oliver (1974) já havia identificado essa necessidade há algumas décadas e não se percebe muita evolução por partes dos usuários nesse sentido. Também se indica que esse estudo seja aprofundado no sentido de verificar quais são os relatórios recebidos pelas MPEs, objetivando-se verificar se os mesmos são gerenciais ou somente aqueles exigidos pelo fisco".

Reforça-se que a percepção e a sensibilidade interdisciplinar são premissas básicas na coletividade das organizações. O indivíduo que transforma as suas capacidades intelectuais em habilidades executivas críticas possibilita maior probabilidade de sucesso na adoção de ferramentas gerenciais mais precisamente a Gestão de Custos.

O empreendedor, durante o seu processo de amadurecimento, cria para si mesmo muitos paradigmas. Entretanto, quanto mais um indivíduo desempenha um mesmo papel, quanto mais ele joga o mesmo papel, quanto mais ele desenrola o mesmo papel, mais fácil e simplificado fica para este indivíduo conviver com as expectativas, mas fica também mais difícil de mudar. Quando o indivíduo se cristaliza no seu papel, ele não tem o caminho para a "maturidade", ele tem muito mais retrocessos e barreiras no amadurecimento, portanto, "maturidade" é a flexibilidade no papel. Quanto mais o indivíduo é capaz de flexibilidade no papel mais ele está caminhando para o amadurecimento.

De acordo com Kerzner (2002) apud Panhoca e Ribeiro (2005) pode-se resumir os estágios de evolução da maturidade, que dependem da cultura e da natureza do negócio da seguinte forma:

- Embrionário: quando se faz somente o que precisa ser feito ou menos.
- Conhecimento: quando existe disposição a mudar a maneira de conduzir o negócio.
- Aceitação: quando se reconhece a necessidade de mudar, aprender, crescer.
- Crescimento: quando é agregado aos processos metodologias, comprometimentos com um planejamento.
- Maturidade: quando se procura melhorar a competência, controlar os custos efetivamente.

Portanto, nota-se que para atingir o nível de maturidade corporativa, o empreendedor necessita desenvolver suas competências para efetivamente controlar os custos do empreendimento.

Metodologia Utilizada

Trata-se de uma pesquisa exploratória bibliográfica que compreendeu basicamente levantamentos em fontes secundárias de dados especificamente de autores que trataram temas abordados por Seki (2009) em sua dissertação de mestrado na qual apresentou-se os possíveis componentes da Consciência e Maturidade Corporativa fundamentada pela Grounded Theory e dados que foram coletados e saturados por meio da ferramenta NVIVO8.

Para Malhotra (2001), o objetivo principal desta metodologia de pesquisa é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem.

A pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias (bibliográficas, documentais, etc.), levantamentos de experiência, estudos de casos selecionados e observação informal (a olho nu ou mecânica).

Desperta-se a percepção a despeito da Consciência e a Maturidade Corporativa e sua influência para o Empreendedor na percepção do quanto a Gestão de Custos é fundamental para as suas pretensões. Busca-se maior familiaridade com a temática e consequentemente a contribuição com as percepções destes pesquisadores. Acredita-se que será possível por meio desta pesquisa explicitar o problema de estudo que poderá tornar este problema complexo em evidência e possíveis hipóteses a serem testadas possam emergir para pesquisas futuras.

Procedimento técnico da pesquisa

O procedimento técnico adotado neste trabalho será o da pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de obras publicadas por pesquisadores em livros e outros meios de publicações, onde o pesquisador se mantém em contato direto com todo material já escrito sobre o tema da pesquisa.

Conforme Severino (2013), “A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados”.

Abordagem do Problema

O alto índice de mortalidade das empresas no Brasil, de acordo com o SEBRAE (2013), há a necessidade de desenvolver um trabalho colaborativo no sentido de despertar nos empreendedores algumas competências e habilidades necessárias para a conquista e manutenção de seus negócios.

Percebe-se que o empreendedor apresenta dificuldades para desenvolver suas iniciativas empreendedoras fato que se evidencia através de estudos apresentados pelo SEBRAE onde aponta um índice relativamente alto de mortalidade das empresas.

Segundo o SEBRAE (2013), 27% das empresas paulistas fecham em seu 1.º ano de atividade. Apesar deste número decair a cada ano, os resultados indicam que a taxa de mortalidade de empresas ainda é relativamente elevada. O relatório também identifica as principais causas que levam ao fechamento das empresas:

- comportamento empreendedor pouco desenvolvido;
- falta de planejamento prévio;
- gestão deficiente do negócio;
- insuficiência de políticas de apoio;
- flutuações na conjuntura econômica;
- problemas pessoais dos proprietários.

O número de empreendedores no Brasil cresceu 44% nos últimos 10 anos. É o que revela a pesquisa da ENDEAVOR (2013), uma organização internacional sem fins lucrativos que promove o empreendedorismo de alto impacto.

Dentre os elementos da pesquisa destaca-se o nível de escolaridade dos empreendedores:

Quanto à escolaridade, tem-se que 11% dos empreendedores cursou até o ensino superior, 35% até o ensino médio e 46% somente até o ensino fundamental. Comparativamente às médias nacionais (16%, 40%

e 39%, respectivamente), o empreendedor se mostra em uma situação mais crítica, portanto. Essa deficiência é explicada pela baixa escolaridade do empreendedor sem funcionários e também daquele que não enxerga sua atividade como um negócio. O empreendedor com funcionários possui o maior nível de escolaridade entre todos os brasileiros. Isso reforça a opinião de que é importante, sim, investir na educação empreendedora. Os empreendedores que empregam também são os mais escolarizados: a maioria já completou o ensino superior (24%) ou ao menos o ensino médio (35%). ENDEAVOR (2013).

Os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos.

Em valores absolutos, a produção gerada pelas micro e pequenas empresas quadruplicou em dez anos, saltando de R$ 144 bilhões em 2001 para R$ 599 bilhões em 2011, em valores da época.

"Os dados demonstram a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os microempreendedores individuais. Isoladamente, uma empresa representa pouco. Mas juntas, elas são decisivas para a economia", considera Barretto, presidente do SEBRAE.

O problema de pesquisa objeto de estudo está centrado na percepção a ser desenvolvida no empreendedor em relação à necessidade de utilizar ferramentas de Gestão de Custo para analise e tomada de decisões no âmbito gerencial. Para tanto, o empreendedor sem a percepção desenvolvida dificilmente fará uma gestão do seu empreendimento de forma coerente e alicerçada em conhecimento explícito com vistas à sustentabilidade e perenidade de seus empreendimentos.

Hipótese

Como hipótese básica supõe-se que a Consciência e a Maturidade Corporativa influenciam o empreendedor na utilização efetiva da Gestão de Custos como ferramenta fundamental em seus empreendimentos e afetam significativamente os resultados e o sucesso em iniciativas empreendedoras.

Segundo Marconi & Lakatos (2001) “a principal resposta é denominada hipótese básica”.

Variáveis independentes e dependentes

Segundo Selltiz (1987), "variáveis são partes de fenômenos que se deseja estudar e tirar conclusões a respeito, sendo que devem variar e ter no mínimo dois valores correlacionados".

Variável independente é aquele fator determinante para que ocorra um determinado resultado. É a condição ou a causa para um determinado efeito ou conseqüência. É o estímulo que condiciona a resposta (KÖCHE, 2003).

Variável dependente é aquele fator ou propriedade que é efeito, resultado, conseqüência ou resposta de algo que foi estimulado. A variável dependente não é manipulada, mas o efeito observado como resultado da manipulação da variável independente (KÖCHE, 2003).

Determinam-se a variável independente e dependente desta pesquisa da seguinte forma:

- Variável independente: "Consciência e Maturidade Corporativa”.
- Variáveis dependentes: “Utilização da Gestão de Custos pelo Empreendedor”.

Como resultado da pesquisa, contribuir com percepções acerca da influencia da Consciência e Maturidade corporativa nas decisões dos os Empreendedores para a utilização da Gestão de Custos como ferramenta fundamental na gestão de seus empreendimentos.

Não foram utilizadas técnicas estatísticas, ou seja, critérios quantitativos ou estatísticos nesta pesquisa.

Importância da Gestão de Custos no Empreendedorismo

Para que o empreendedor possa ter relativo domínio sobre a gestão dos negócios e gerar resultados satisfatórios em seus empreendimentos, é necessário utilizar algumas ferramentas de gestão de custos, portanto, compreender o sistema de custeamento que é definido como a forma em que os custos serão atribuídos aos produtos, mercadorias ou serviços.

Segundo Oliver (1974) apud Kos; Espejo e Raifur (2011):

> *"A contabilidade é uma linguagem, a linguagem dos fatos econômicos, contemplando toda a dificuldade da semiótica e da teoria da comunicação em sua estrutura. Os profissionais da área de negócios devem compreender os termos empregados nas atividades empresariais e na valorização dos eventos econômicos. Este é um dos requisitos necessários para o exercício da função gerencial ou econômico/financeira, mas o que se percebe é que muitos termos geram diferentes interpretações por aqueles que utilizam essas informações".*

O sistema de informação de custos é formado por um conjunto de fatores integrados que permitem reconhece7r os elementos e dados para análise, julgamento e tomada de decisões; para auxiliar neste processo é utilizada uma tecnologia denominada contabilidade de custos.

De acordo com Leone (2010), "Para a finalidade da contabilidade de custos, os sistemas são o conjunto coordenado de órgãos, pessoas, procedimentos, critérios de avaliação e de apropriação, conceitos, princípios, objetivos, fluxos e relatórios que vão coletar os dados de diversas fontes e transformá-los em informações".

Entretanto, a contabilidade de custos dá suporte as operações de planejamento, programação e controle de todas as atividades e ocorrências do setor produtivo, incluindo a movimentação física de itens de produção, este recurso permite identificar todos os custos incorridos na área de produção; após sua identificação é possível segregá-los segundo suas características, natureza e posteriormente determinar a forma de agregação segundo seus objetivos.

Os sistemas de informação de custos apoiam as operações das áreas produtivas que por sua vez se constituem na base de apoio ao sistema de gestão e consequentemente ao sistema de decisão, potencializando as informações de custos para uma decisão segura; quanto mais consistente e transparente for às informações produzidas, maior será a eficiência e eficácia no processo decisório.

Todavia, é necessário compreender como organizar os itens de custos, isto é, os componentes físicos e monetários dos custos, relacionados à produção e ao processo produtivo e como estes custos são acumulados e posteriormente distribuídos aos produtos.

Um passo importante é identificar os ambientes onde os custos transitam, como por exemplo, os departamentos e posteriormente classificá-los em departamentos produtivo e departamentos de suporte, podemos ainda encontrar unidades menores dentro dos departamentos, os chamados centros de custos como sendo a menor unidade de acumulação de custos de uma entidade, de acordo com a estrutura organizacional de cada empresa.

Classificação dos Custos

Na classificação dos custos devem-se levar em consideração as peculiaridades de cada empreendimento como: modelo de gestão, cultura, critério determinado para alocação dos custos e assim sucessivamente. Os custos incorridos e consumidos na empresa seja ela indústria, prestadora de serviços ou comercial mantém as mesmas características, sendo eles custos fixos, custos variáveis, custos diretos ou custos indiretos, entretanto, é necessário cuidado especial quanto à identificação da forma como estes custos se comportam e como eles se relacionam aos produtos ou serviços.

Custos Diretos

Os custos diretos são todos os gastos realizados pela empresa e são expressos na forma de recursos financeiros vinculados aos insumos que serão consumidos pelos produtos ou serviços. Os custos diretos podem ser classificados em duas categorias, os custos diretos variáveis e os custos diretos fixos. Os custos diretos variáveis tem sua movimentação de acordo com o processo produtivo, havendo produção ou prestação de serviços logo os custos diretos são consumidos. Em seguida são transferidos para resultado (reconhecimento dos custos consumidos e alocados aos produtos fabricados e vendidos ou serviços prestados) pela venda do produto final. Os custos diretos fixos são aqueles que mantem sua trajetória constante e linear independentemente da quantidade produzida, considerando determinado tempo e nível de produção.

Padoveze (2013) afirma "...os atributos que definem um custo direto em relação ao produto final são: possibilidade de verificação, possibilidade de medição, identificação clara, possibilidade de visualização da relação do insumo com o produto final, especificidade do produto etc.".

Custos Indiretos

Os custos indiretos ao contrário dos custos diretos, tem a necessidade de um cuidado especial para alocá-los aos produtos, uma vez que não são objetivos e nem tem uma ligação direta e intima com o produto ou serviço. Os Gastos gerais na área de produção também conhecidos como custos indiretos, não são muitas vezes de fácil alocação, como, por exemplo, uma empresa que fabrica mais de um produto, os gastos com a mão de obra de supervisão de fábrica atende a todas as linhas de produção, consequentemente para alocar estes custos é necessário eleger um critério de distribuição destes custos aos produtos fabricados, seja com base na proporção da matéria prima consumida por cada produto, na proporção da hora de mão de obra para supervisão ou qualquer outro critério adotado.

Portanto, a escolha do procedimento ou critério de rateio a ser adotado é sempre uma decisão arbitrária, que pode de alguma forma tornar injusta a distribuição dos custos indiretos em relação a determinado produto ou serviço. Todo esforço deve ser no sentido de minimizar o impacto negativo que um critério de rateio do custo indireto possa provocar no produto pela atribuição indevida a maior ou a menor.

Os custos indiretos também podem ser classificados em duas categorias:

- Indiretos variáveis, aqueles que não estão vinculados de forma direta e exclusiva ao processo produtivo e oscilam de acordo com a produção. Exemplo: Energia elétrica da fábrica consumida por uma máquina que produz mais de um item. Este custo será rateado a todos os produtos e oscila de acordo com a produção;
- Indiretos fixos, todos aqueles que se mantem constante independente da produção. Exemplo mão de obra dos supervisores da fábrica (salários mais os encargos). Independentemente do nível de produção ou até mesmo não havendo produção estes custos existem e são pagos normalmente.

De acordo com Bruni (2012) "os custos indiretos de fabricação ou, simplesmente, CIFs são os gastos identificados com a função de produção ou elaboração do serviço a ser comercializado e que, como o próprio nome já revela, não podem ser associados diretamente a um produto ou serviço especifico."

Custos Variáveis e Custos Fixos no contexto da gestão empresarial

Todo recurso (custo) captado pela empresa deve gerar além de benefícios (e ser percebido) aos seus clientes, gerar também um retorno à própria empresa como fruto dos esforços aplicados e desenvolvidos sobre os bens e serviços produzidos e ofertados ao mercado. É de fundamental importância compreender as características, comportamento e função do custo no âmbito da gestão, se por um lado os custos variáveis auxiliam no estudo e analise da margem de contribuição, cujo indicador permite uma visão gerencial sob a ótica de seleção de produtos ou serviços ou unidade de negócio que justifique:

- Maior esforço de venda, dada sua relação e desejabilidade no mercado consumidor;

- Opção pela extinção de um determinando produto ou segmento produtivo ou unidade de negócio que não esteja produzindo a margem de contribuição atraente ou desejável, desde que com esta decisão não afete os resultados de forma geral, ou;
- Que permite uma decisão operacional sob o ponto de vista da concessão de descontos ou redução de preços.

Bruni e Famá (2012), afirmam que "a margem de contribuição representa um dos mais importantes conceitos em gestão de custos. Corresponde à folga das receitas sobre os gastos variáveis, sejam custos ou despesas. Os efeitos práticos de sua utilização são evidentes: como a margem analisa apenas a relação entre receitas e gastos variáveis, geralmente diretos, foge da polemica questão do rateio dos gastos indiretos"

Por outro lado os custos fixos e custos financeiros auxiliam na análise e compreensão do grau de alavancagem empresarial. Utilizada de forma adequada pode alavancar os resultados dos negócios. Este tipo de análise pode ser feito em três dimensões: Operacional, Financeira e Combinada (Figura 1).

Segundo Braga (1994), "Flutuações nas receitas de vendas, associadas à existência de custos fixos, provocam mudanças significativas nos resultados da empresa".

Na alavancagem operacional será analisado o poder dos custos fixos voltados para a atividade relacionada ao objeto social, e acontece quando os custos fixos são bens utilizados e distribuídos a um maior volume possível de produção provocando uma redução do custo unitário em relação à produção. Em contra partida como consequência da utilização desta estratégia a empresa passa a produzir um aumento no volume de vendas (número de vezes) e, por conseguinte, no lucro bruto.

Sob o ponto de vista da alavancagem financeira, a base de apoio e sustentação está nos custos financeiros, os quais poderão projetar um aumento no lucro líquido cuja observação se dá pela apuração dos custos produzidos por capitais de terceiros de longo prazo. A alavancagem financeira será positiva quando os recursos de terceiros de longo (passivo não circulante) produzem efeitos positivos sobre os capitais próprios (Patrimônio líquido), e a constatação positiva desta analise se dá quando o retorno sobre o patrimônio líquido for superior ao retorno sobre o ativo.

A alavancagem combinada ou total, é uma conjugação das duas técnicas (alavancagem operacional e alavancagem financeira) que permite uma visão geral onde tanto os custos fixos operacionais e os custos financeiros podem impulsionar de maneira geral a empresa, considerando produção e vendas e utilizando todo potencial de capital de terceiros atraídos para a empresa através das políticas de captação de recursos, lembrando que é importante detectar em cada recurso captado e cada custo gerado o potencial que estes custos têm de impulsionar resultados para a empresa.

Conforme Braga (1994), "Os efeitos de alavancagem sobre os resultados da empresa decorrem da existência de custos fixos que figurativamente corresponderiam ao fulcro ou ponto de apoio da alavanca". Teríamos então:

- Alavancagem operacional em que a força empregada corresponderia ao acréscimo nas receitas totais de vendas (Δ RTV), a posição do fulcro seriam os custos operacionais fixos (Fo) e a resultante determinaria o acréscimo no lucro operacional (Δ LAJI).
- Alavancagem financeira, com a Δ LAJI representando a força, as despesas financeiras (Ff) sendo a posição do fulcro, e o lucro líquido (Δ LL) correspondendo à resultante.
- Alavancagem total ou combinada, decorrente das duas alavancagens anteriores, onde teríamos: força = Δ RTV, posição do fulcro = custos fixos totais (Ft = Fo + Ff) e resultante = Δ LL (admitindo que todos os elementos formadores do resultado contábil estejam expressos em moeda de igual poder aquisitivo).

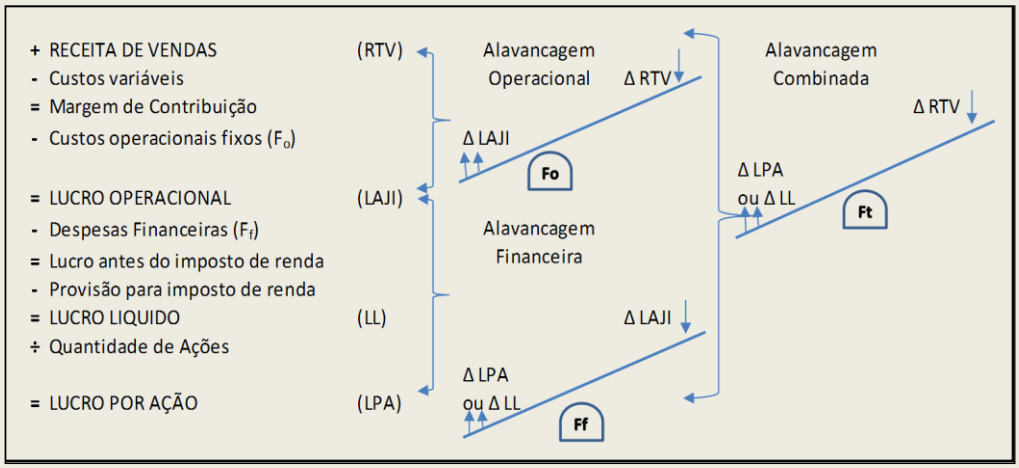


Figura 1 -Alavancagem sobre os resultados

Fonte: Braga (1994).

Legenda:

RTV – Receita total de vendas

LAJI – Lucro antes dos juros e impostos

LL – Lucro líquido

LPA – lucro por ação

Fo – Custo fixo operacional

Ff – Custo financeiro

Ft – Custo fixo total

Demonstrações Financeiras como instrumento de prestação de contas

Como ferramenta para auxiliar no processo da análise reflexiva no contexto de gestão dos negócios, o empreendedor tem a sua disposição, demonstrativos econômicos e financeiros como o balanço patrimonial e a demonstração de resultados os quais reportam tanto a estrutura patrimonial assim como os custos inerentes à própria operação, captação e aplicação de recursos e os decorrentes destas transações, que incidem em maior ou menor grau, dada capacidade de percepção, compreensão e discernimento do empreendedor no âmbito da gestão e tomada de decisão.

No tocante ao Balanço Patrimonial, é uma demonstração que abrange toda composição patrimonial. Apresenta em sua estrutura a forma e temporalidade de captação ou aplicação dos recursos, os quais são subdivididos em duas categorias: circulantes e não circulantes. No grupo circulante encontram-se as captações e as aplicações que representam as transações no curto prazo (transações que se estendem até o final do exercício seguinte.

Por sua vez, na Demonstração do Resultado do Exercício encontram-se os itens relativos às receitas, custos e despesas as quais estão vinculadas ao objeto social da empresa. Neste rol de itens denominado de contas de resultado são apresentados os saldos das contas ao final do período predeterminado para analise, podendo ser mensal, trimestral, semestral ou anual de acordo com a necessidade de sua utilização. As receitas, despesas e os custos representam o resultado dos esforços empregados através dos planos de ação e estratégias operacionais utilizados na gestão dos recursos disponibilizados pela empresa e, por conseguinte, a diferença entre as receitas totais e os custos e despesas totais, denominado de lucro ou prejuízo é resultante de todo esforço estratégico e político empregado ao longo do período o qual influenciará diretamente na composição do patrimônio, aumentando ou reduzindo o patrimônio líquido.

Portanto, reforça-se a relevância e a importância do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados do Exercício para a gestão de iniciativas empreendedoras.

Dificuldades na compreensão dos Custos e sua utilização no Empreendedorismo

Dentre as principais causas que levam ao fechamento das empresas, em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2013), destacam-se:

- Comportamento empreendedor pouco desenvolvido;
- Falta de planejamento prévio;
- Gestão deficiente do negócio;
- Insuficiência de políticas de apoio;
- Flutuações na conjuntura econômica;
- Problemas pessoais dos proprietários.

Torna-se evidente que o empreendedor necessita desenvolver sua capacidade para realizar o planejamento prévio de suas iniciativas estratégicas assim como realizar a gestão eficiente do negócio. Mapear as políticas de apoio existentes assim como suas limitações e perceber e monitorar as flutuações da conjuntura econômica, exigem uma maturidade corporativa desenvolvida ou a ser desenvolvida. E, não menos importante, destaca-se também, a necessidade de desenvolvimento da capacidade de autoconhecimento visando o seu comportamento e resolução de problemas pessoais para que estes não afetem o rumo de seus empreendimentos.

Pode-se destacar que as dificuldades no empreendedorismo podem gerar consequências em relação a gestão dos custos e sua utilização efetiva como ferramenta gerencial:

- Baixo conhecimento das terminologias e nomenclaturas aplicadas à contabilidade de custos como linguagem de comunicação;
- Baixo conhecimento da aplicação dos conceitos e fundamentos de custos no âmbito da gestão e tomada de decisão gerencial;
- Aplicação empírica do sistema de custeio em detrimento de métodos científicos para controle e gestão;
- Subutilização dos Demonstrativos Econômicos e Financeiros para análise e tomada de decisão;
- Subutilização dos Demonstrativos Econômicos e Financeiros, utilizado apenas sob a ótica legal e tributária;
- Dificuldade de lidar com mudanças ou quebra de paradigmas no âmbito da gestão familiar versus gestão profissional utilizando-se de apoio externo às suas iniciativas empreendedoras.

Principais Resultados

Apesar do crescimento de 44% nos últimos 10 anos de empreendedores no Brasil o índice de mortalidade das empresas também está alto. 27% das empresas paulistas fecham em seu 1.º ano de atividade. Sabe-se, portanto, da importância do empreendedorismo no Brasil, porém, nota-se que há lacunas a serem preenchidas. Dentre estas lacunas, a capacitação é extremamente relevante. Somente 11% dos empreendedores cursou até o ensino superior o que indica o GAP de educação formal para utilização multidisciplinar e interdisciplinar de conceitos e fundamentações, em especial, a Gestão de Custos, limitando sua aplicação em iniciativas empreendedoras. Explicita-se a necessidade do empreendedor conscientizar-se do desenvolvimento pessoal na busca de uma maturação em conceitos e fundamentações corporativas a fim de subsidiar as iniciativas empreendedoras minimizando o grau de insucesso apresentado anualmente em pesquisas relatadas pelo SEBRAE que constatam o alto índice de mortalidade das empresas, especificamente em São Paulo. A busca pela maturidade corporativa passa necessariamente pela capacidade perceptiva do empreendedor que poderá quebras seus paradigmas que se tornam suas principais dificuldades tanto como empreendedor quanto para suas iniciativas empreendedoras. Ao

desenvolver a sua consciência em relação a seus paradigmas será possível derrubá-los em um ciclo contínuo e vital para seus empreendimentos. As fundamentações apresentadas nesta pesquisa, mais precisamente, a importância das Demonstrações de Resultados do Exercício e do Balanço Patrimonial para a gestão de negócios, são linguagens dos fatos econômicos e assim como toda linguagem é extremamente complexa, o que exige do empreendedor plena utilização de suas competências.

Discussão e Conclusão

O mundo moderno é muito dinâmico, permeado de oportunidades e ameaças, porém, ao mesmo tempo, inspirado e inspirador pelas necessidades, ambições e interesses humanos.

Portanto, é necessária uma avaliação criteriosa e equilibrada das relações custos e resultados, justifica-se defender a conscientização madura e um aprendizado continuado no que diz respeito a importância dos custos e seus impactos em relação ao sucesso do empreendimento. O empreendedor é um mediador entre o recurso e o retorno de seus negócios, em outras palavras o empreendedor para ter sucesso deve estar capacitado e habilitado a lidar com os custos de maneira madura, responsável e conduzi-los de forma tal que estes possam gerar riqueza para os negócios e para a sociedade. A utilização efetiva do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados do Exercício para a gestão de iniciativas empreendedoras ocorrerá se, e somente se, o empreendedor possuir consciência madura corporativa, que por sua vez, o conduzirá na busca contínua de capacitação, possibilitando-lhe uma maior probabilidade de sucesso nos negócios.

Recomendações

Recomenda-se a utilização das percepções relatadas nesta pesquisa e sua ampliação por meio de Estudos de Casos. Estudos de Casos contribuirão na elucidação das percepções relatadas nesta pesquisa. Sugere-se ainda a utilização do software NVIVO8 que permitirá a saturação de dados coletados e estes apoiados pela Grounded Theory, poderá comprovar se as a Consciência e Maturidade Corporativa dos empreendedores sugerem uma teoria emergente que contribua na educação e formação dos empreendedores.

Bibliografia

BARONE, Dante Augusto Couto. Sociedades Artificiais: A Nova Fronteira da Inteligência nas Máquinas. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BRAGA, Roberto. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. São Paulo: Atlas. 1994.

BRUNI, Adriano Leal. FAMÁ, Rubens. Gestão de Custos e Formação de Preços. São Paulo: Atlas, 2012.

JORNAL TRIBUNA DO NORTE – RN. 01 de julho de 2014. MEI formaliza 4,1 milhões no país. Disponível em: http://tribunadonorte.com.br/noticia/mei-formaliza-4-1-milhoes-no-pais/286448. Acesso em 28/07/2014.

ENDEAVOR. Empreendedores Brasileiros. Perfis e Percepções. 2013. Disponível em: http://www.endeavor.org.br/artigos/estrategia-crescimento/cenarios-e-tendencias/brasileiro-tem-visao-positiva-dos-empreendedores. Acesso em 28/07/2014.

ESPEJO, Marcia Maria dos Santos Bortolocci; KOS, Sonia Raifur; RAIFUR, Leo. Compreensão e utilização da informação contábil pelos micro e pequenos empreendedores em seu processo de gestão. 11º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. Disponível em: http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos112011/an_resumo.asp? Acesso em 28/07/2014.

FOGUEL, S. Desenvolvimento e deterioração organizacional. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1985.

GOULDING, Christina. Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers. Londres: Sage Publications, 2002.

GRUNSPUN, Haim. “Maturidade” e Relacionamento XXI Congresso Nacional da Escola de Pais do Brasil. Santos, SP: A Tribuna de Santos – Jornal e Editora Ltda., 1985.

KÖCHE, José Carlos. Fundamentos de Metodologia Científica. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. Curso de contabilidade de custos. São Paulo: Atlas, 2010. (livro-texto).

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 2003.

MELLO, Roberta. Microempreendedor individual chega aos cinco anos de inclusão. PADOVEZZE, Clovis Luis. Contabilidade de custos: teoria, prática, integração com sistemas de informações (ERP). São Paulo: CENGAGE LEARNING, 2013.

PANHOCA, Luiz; RIBEIRO, Luiz Eduardo. Estratificação das características de evolução da maturidade na gestão de micro e pequenas empresas. IX Congresso Internacional de Custos - Florianópolis, SC, Brasil - 28 a 30 de novembro de 2005. Disponível em: www.intercostos.org/documentos/custos_90.pdf. Acesso em 28/07/2014.

SEBRAE. 12 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas – ago/10. Publicado em Sexta, 20 Setembro 2013 13:58. Disponivel em: http://www.sebraesp.com.br/index.php/235-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/mortalidade-das-empresas/10130-12-anos-de-monitoramento-da-sobrevivencia-e-mortalidade-de-empresas-ago-10. Acesso em 28/07/2014.

SEKI, Hélio Y. Um estudo interdisciplinar da Maturidade Corporativa para adoção de projetos tecnologicamente viáveis. Dissertação de Mestrado - PUC -São Paulo, 2009.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S.; KIDDER, L. Métodos de Pesquisa nas relações sociais. 2 ed. São Paulo: EPU, 1987.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez, 2013.

VIGOTSKI, L. S. A formação social da mente. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

HOMESTAYS: CONSULTORIA PARA ESTRANGEIROS

Renato Brandão de Sena Oliveira – Formado em Redes de Computadores – Faculdade Impacta de Tecnologia – São Paulo – Brasil – renato.brandao@homestays.com.br

Luiz Fernando da Silva – Pós Graduado em Administração de Empresas – Faculdade FGV – São Paulo – Brasil – luiz.silva@homestays.com.br

Resumo

A Homestays recebe os estudantes estrangeiros que vem estudar em São Paulo e os ajuda a encontrar uma casa/quarto para morar durante o período de estudo. Intermediamos toda a negociação afim de evitar qualquer problema. Além disso os ajudamos com as documentações necessárias e damos qualquer suporte que ela possa precisar durante o período, quebrando barreiras que a burocracia e a língua podem trazer.

Abstract

Homestays receives foreign students who comes to study in São Paulo and help them to find a house/room to stay during their study period. We protect them doing the negotiation with the owner and avoid any kind of problem that might be. Furthermore, we help them with the needed documentation and support with any other needs of them, breaking down barriers that bureaucracy and language could bring.

INTRODUÇÃO

Um estudante estrangeiro, da Inglaterra, decidiu vir estudar em São Paulo por um semestre. Tirou o visto, checou todos os procedimentos com a universidade local e chega a São Paulo. Ele não tem conhecidos no Brasil, conta com o suporte da universidade local, ao chegar lá, ele recebe um informe falando dos documentos que ele precisa tirar, Policia Federal, arrumar um lugar para morar e no fim do informe um singelo: “Good luck!”

Esse cenário é o que acontece atualmente, e com conhecimento zero da cidade e sem dominar a língua, o estudante tem que “se virar” para resolver tudo e correndo riscos de ser enganado, morar em um local perigoso e etc.

A Homestays veio para evitar isso, vamos “pegar na mão” dos estudantes e fazer o caminho das pedras para ele, salvando tempo, dinheiro e problemas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA/CONCEITUAL

“O segmento de turismo está cada vez mais otimista. É o que mostrou uma pesquisa divulgada pelo Ministério do Turismo. Os dados revelam que as 80 maiores empresas do setor de turismo no Brasil faturaram R$ 57,6 bilhões e empregaram 115 mil pessoas nos 27 Estados brasileiros em 2012. O setor cresceu 13,1% em 2012 em comparação ao ano anterior.”

Ao viajar para o Brasil, estudantes de intercâmbio enfrentam dificuldades como a burocracia e o idioma. Em pesquisas recentes, observamos que estes não recebem suporte formal das instituições de ensino.

Diante deste cenário, desenvolvemos um projeto de consultoria para estrangeiros que queiram viver no Brasil para estudar, trabalhar ou a lazer.

O projeto visa auxiliar o estrangeiro à vivência no país, incluindo serviços como a colocação no mercado de trabalho e/ou em universidades, hospedagem, ensino do idioma, desenvolvimento de atividades sociais e lazer.

METODOLOGIA UTILIZADA

A Homestays recebe os estudantes estrangeiros que vem estudar em São Paulo e os ajuda a encontrar uma casa/quarto para morar durante o período de estudo. Intermediamos toda a negociação afim de evitar qualquer problema. Além disso os ajudamos com as documentações necessárias e damos qualquer suporte que ela possa precisar durante o período, quebrando barreiras que a burocracia e a língua podem trazer.

Estamos desenvolvendo pacotes com uma série de serviços agregados para o produto se tornar atrativo. Isso é negociado com as universidades, antes do estudante chegar a cidade.

DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

A Homestays nasceu de uma necessidade real de uma colombiana que veio estudar em São Paulo. Ao chegar, ela teve alguns custos com Hostel e alguns problemas para encontrar um lugar seguro e de confiança.

Um amigo nos colocou em contato afim de ajuda-la, ela ficou na minha casa por 6 meses e após isso uma amiga dela veio, e o mesmo aconteceu. Ao entender melhor o problema vi que as universidades não dão um suporte adequado aos estudantes devido ao volume de estudantes e ao departamento internacional da faculdade.

Após vermos essa lacuna, procuramos empresas que fazem isso, e só existem companhias online de busca de quartos e apartamentos, mas nada que quebre a barreira da língua, negociação, segurança e etc. Além do mais, nenhum foco no estudante. Após isso aprofundamos os estudos e pesquisas e criamos a Homestays para atender esse mercado.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Desde que iniciamos o projeto, fizemos diversos atendimentos gratuitos afim de entender as necessidades dos estudantes e como forma de pesquisa de mercado, checar se realmente existe tal demanda. A demanda existe, porém parte mais das universidades (preocupadas com o bem estar de seus alunos) do que do próprio estudante, que mantém o foco em “diminuir custos”.

Após diversas mudanças e alterações do modo de atendimento que praticávamos, sem dúvida o mais importante foi entender que o nosso produto é para as universidades, vendendo a ideia para as universidades, o estudante entende da importância do serviço.

BIBLIOGRAFIA

http://www.turismo.gov.br/turismo/home.html

INDÚSTRIAS CRIATIVAS EM JORNALISMO: MAPA DE MODELOS DE NEGÓCIOS JORNALÍSTICOS NO SÉCULO 21

Edson Capoano[55]

Renato Essenfelder[56]

Resumo

O estudo apresenta as diretrizes iniciais de planejamento de um banco de iniciativas bem sucedidas de Indústrias Criativas em Jornalismo, que pretende mapear alguns dos melhores cases das Américas na área. Trabalha-se a partir do cruzamento dos conceitos de Economia e Indústrias Criativas, Empreendedorismo, Convergência de Mídias, Redes, Identidades Profissionais e Narrativas. O objetivo se justifica diante das radicais transformações impostas ao jornalismo, sejam elas em seu conteúdo, em seu suporte ou em seu modelo de negócio, nas últimas décadas. Com o advento da internet, a população que antes consumia jornais e revistas, assistia a programas de TV e ouvia rádio fielmente, parece não estar disposta a pagar pelos conteúdos gerados nas grandes organizações de mídia. Para combater o fenômeno, as empresas de jornalismo precisam atualizar modelos de negócio, aliando a produção cultural e intelectual às novas tecnologias de comunicação e interação.

Palavras-chave: jornalismo, empreendedorismo, mercado, comunicação, indústrias criativas.

Abstract

This paper presents the initial guidelines of a database of successful initiatives of Creative Industries in Journalism. The authors aim to map some of the best cases in the area on the continent, using concepts from the fields of Economy and Creative Industries, Entrepreneurship, Media Convergence, Networking, Professional Identities and Narratives. The study emphasizes its importance considering the radical transformations that have been imposed to the journalism field in the last decades, both in content and in business models. With the advent of the internet, people who once used newspapers, magazines, TV and radio to keep pace of the news, seems unwilling to pay for the content generated by large media organizations. To adapt and survive this new scenario, journalistic companies need new business models.

Key words: journalism, entrepreneurship, marketing, communications and creative industries.

Introdução

Em 2013, o Grupo Abril de publicações acabou com a operação impressa de revistas como Alfa, Gloss, Bravo! e Lola. Estas, porém, não tiveram suas marcas desaparecidas, mas mantêm seus nomes e patrimônios simbólicos em websites, bem como parte de seu público, agora consumidor e produtor de informação *online*.

[55] Doutor pela PROLAM-USP, professor na Universidade Presbiteriana Mackenzie e na ESPM-SP, São Paulo, SP. E-mail: edson.capoano@gmail.com.

[56] Doutor pela ECA-USP, professor na Universidade Presbiteriana Mackenzie e na ESPM-SP, São Paulo, SP. E-mail: renatoessenfelder@gmail.com.

Além de fechar revistas menos lucrativas, a editora Abril reformulou os núcleos de revistas, agrupando títulos sob uma mesma direção. O Grupo encerrou ainda sua participação na MTV no Brasil, entre outras medidas que demonstram claramente a busca por um novo modelo de negócio.

Nesse sentido, investe em novos formatos de produção e distribuição de notícias, como o portal Iba, de revistas para *tablets*, o recém-lançado Brasil Post, braço do diário online norte-americano Huffington Post. Busca, assim, renovar sua concepção de jornalismo *online* – emblemático nessa estratégia é o fato de um vídeo produzido pela Veja São Paulo, "O rei do camarote", ter figurado entre os mais vistos em 2013 no país, testando novas formas de atração e fidelização do público.

Essas ações mostram a transição de uma empresa centralizada e vertical para um modelo de negócios mais criativo e inovador, não apenas baseado na produção de informação, mas nos processos de criação e distribuição. Mas a Abril terá encontrado o caminho para as demais empresas jornalísticas? E o seu modelo de negócios servirá a outros veículos, outras mídias e a outros jornalistas, inclusive a profissionais freelancers e a empreendedores?

O conceito de Economia Criativa nasceu deste tipo de dúvidas. Como gerar empresas consonantes com as demandas de mercado, que se adaptem às mudanças tecnológicas e se desenvolvam sem perder a inovação e a criatividade? As empresas jornalísticas têm tudo para se enquadrarem no melhor que há das Indústrias Criativas e, com isso, aproveitarem a crise para mudar seus paradigmas.

Fundamentação teórica

A Economia Criativa representa de 8% a 10% do PIB mundial, cerca de US$ 8 trilhões. No Brasil, gera 2.84% do PIB nacional e é responsável por 8.54% dos empregos formais do país[57]. Ainda que baixa, a renda salarial média gerada, de R$ 2.293,64, é 44% superior à média de remuneração dos outros setores da economia brasileiros. Estudos[58] afirmam que cada emprego da Economia Criativa gera outros quatro empregos. A questão está na potencialidade desse mercado. Ícones das tecnologias de informação e comunicação mostram tendências para novos modelos de negócio e como se capacitaram para tal.

Mike Krieger, brasileiro cofundador do *Instagram*, rede de compartilhamento de fotos, recebeu US$ 100 milhões do US$ 1 bilhão oferecido pelo *Facebook*, atual proprietário do aplicativo. A gigante rede social rendeu a outro brasileiro, o seu cofundador Eduardo Saverín, US$ 2 bilhões dos US$ 100 bilhões que a empresa vale na Bolsa *Nasdaq*. O que ambos empresários têm em comum e como seus exemplos servem ao mercado jornalístico?

Ambos buscaram fugir dos modelos tradicionais de negócio e a tiveram uma formação empreendedora. Os EUA, onde estudaram, detêm metade das organizações de terceiro setor do mundo, como *Think Tanks*, ONGs e fundações. Muitas delas estão voltadas para pesquisa e aprimoramento de técnicas e carreiras como o jornalismo, iniciativas como essas demonstram que o mercado de informação e comunicação pode ser aquecido, se utilizar tecnologias e a criatividade para se reinventar. O valor cultural e o valor econômico estão interligados na Economia Criativa.

Krieger desenvolveu o *Instagram* enquanto estudava em Stanford, um dos centros acadêmicos mais criativos do mundo. Instalada à beira do Vale do Silício estadunidense, a universidade detém diversas iniciativas em Indústrias Criativas, entre elas o JSK, o John S. Knight Journalism Fellowships, uma incubadora de ideias empreendedoras em jornalismo. O JSK foca em inovação, empreendedorismo e liderança. Pede-se aos candidatos da rede que apresentem ideias para o aprimoramento do jornalismo, dos modelos empresariais e do uso de tecnologias. Quando aprovados, os jornalistas desenvolvem *start ups,* empresas iniciantes em comunicação, parcerias para investigação jornalística e ferramentas de tecnologia da informação e inovação. Lá, neste ano, a jornalista mexicana Alexa Schirtzinger desenvolve um modelo de negócio para o jornalismo local. Para isso, ela está criando um conjunto de ferramentas on-line, com resultados de pesquisa, dicas e outros recursos para organizações de notícias locais, e um protótipo de uma nova organização de notícias local.

[57] IBGE e Ministério do Trabalho, respectivamente.
[58] http://www.sebrae.com.br/setor/economia-criativa/tr_economia_criativa_2012.pdf

Afirma Dawn García, diretora do JSK:

> *Inovação significa como nos adaptamos às mudanças do jornalismo. Os projetos podem ser voltados ao governo, mercado de freelancers, ONGs ou a empresas de comunicação. Os fellows têm aulas na pós-graduação de Stanford, nas escolas de engenharia e administração e nas 'design thinking classes'. Eles não estão atrás de um diploma de especialidades e sim de terem novas ideias.*[59]

Na costa Leste dos EUA, a tradicional Universidade Harvard também cria ambientes de Economia Criativa. Lá estudou Eduardo Saverín, juntamente com Mark Zuckemberg – que abandonou o curso mas não saiu da galeria de estudantes famosos da parede da universidade.

No *Nieman Foundation for Journalism at Harvard* desenvolvem-se projetos para o avanço do jornalismo. Durante dois semestres, jornalistas selecionados debatem a melhora no jornalismo, geram novos modelos de negócios e criam novos programas de capacitação para jornalistas. Todos os *fellows* da Nieman tem acesso à estrutura, aulas e corpo docente de Harvard.

John Breen, diretor da Fundação, relata:

> *O jornalismo vai mudar muito a maneira de distribuir informação. Não sei como meu filho vai ler notícias ou qual vai ser a natureza dos jornais. É por isso que temos um laboratório de jornalismo aqui. Para oferecer soluções empreendedoras ao jornalismo como negócio.* [60]

Internacionalmente, a Austrália foi o primeiro país a debater e aplicar os conceitos de Economia e Indústrias Criativas. Em 1994, o governo australiano promoveu o conceito de *Creative Nation*, visando desenvolver uma política pública que valorizasse produtos culturais e apoiasse processos criativos. Nos anos seguintes, o conceito foi aplicado no Reino Unido, sendo uma das principais bandeiras desenvolvimentistas do Partido Trabalhista do então candidato Tony Blair. Finalmente, em 2002, o Simpósio Internacional "*Economy, Creativity and Consumption Symposium*", em Brisbane, estudiosos de centros como o Creative Industries Faculty (QUT), da London School of Economics, do Massachusetts Institute of Technology e da New York University, solidificaram os conceitos de Economia e Indústrias Criativas, afirmando as mudanças positivas nas sociedades que se dedicassem a uma agenda de implementação destes conceitos.

O primeiro livro sobre Economia Criativa data de 2001, "The creative economy. How people make money from ideas", de John Howkins. A Universidade de Harvard lancou no mesmo ano "Creative industries", de Richard Caves, e no ano seguinte, "The rise of the creative class", de Richard Florida.

No Brasil, o conceito de Economia Criativa é debatido largamente a partir da IX Conferência da UNCTAD, em São Paulo, em 1994. O objetivo era discutir Indústrias Criativas em países em desenvolvimento. Não à toa, o tema foi inserido na pauta de outras agências da ONU, como na Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), da Unidade Especial para a Cooperação Sul-Sul do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (SU/SSC) e, mais recentemente, da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Hoje, agências nacionais como o Sebrae e o MinC adotam os conceitos de Economia Criativa como essenciais para o desenvolvimento de negócios e aprovação de projetos culturais. Outra referência na área foi publicada por Oxford em 2005, com o livro "Creative Industries", de John Hartley, reunindo diversos aspectos pertinentes da área.

Empreendedorismo

O termo Empreendedorismo vem do latim. *Imprehendere* significa "empresa laboriosa e difícil" ou "pôr em execução". A partir da Revolução Industrial dos séculos XVII e XVIII consolidou-se como a definição atual, "a prática de conduzir projetos e empreendimentos".

---

[59] Entrevista concedida em 2012 para a tese de doutorado "Identidades de jornalistas em redes sociais". CAPOANO, 2014.

[60] Entrevista concedida em 2012 para a tese de doutorado "Identidades de jornalistas em redes sociais". CAPOANO, 2014.

As características do que é empreendedorismo ou o que é ser empreendedor são estudadas desde então. Entre elas, estão o planejamento, a inovação, o poder e a realização. Outras identidades encontradas nos empreendedores são a auto-eficácia, os riscos calculados, o planejamento, a detecção de oportunidades, a persistência, a sociabilidade, a inovação e a liderança.

No Brasil, o conceito de empreendedorismo foi estimulado a partir da estabilização da economia com o Plano Real, de 1994. Na mesma década, o Sebrae (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) instituiu o empreendedorismo como uma das premissas de desenvolvimento de novos negócios. Em 1999, o governo federal lançou o programa Brasil Empreendedor, estimulando milhares de pequenos empresários a inovar seus modelos de negócio e abrirem novos empreendimentos.

A concepção do empreendedor como agente de inovação remonta a Schumpeter. Para ele, trata-se de uma identidade em processo. A ação empreendedora é uma resistência individual inovadora, em conflito com a tradição institucional:

Na vida econômica, deve-se sem resolver todos os detalhes do que deve ser feito. Aqui, o sucesso depende da intuição, da capacidade de ver as coisas de uma maneira que posteriormente se constata ser verdadeira, mesmo que no momento isso não possa ser comprovado, e de se perceber o fato essencial, deixando de lado o perfunctório, mesmo que não se possa demonstrar os princípios que nortearam a ação. (Schumpeter, 1985, p. 49).

O empreendedor criaria novos padrões de conformidade:

> *O empreendedor é aquele que realiza novas combinações dos meios produtivos, capazes de propiciar desenvolvimento econômico, quais sejam: 1) introdução de um novo bem; introdução de um novo método de produção 3) abertura de um novo mercado 6) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou bens semimanufaturados; 7) constituição ou fragmentação de posição de monopólio. (Schumpeter, 1985, p. 49).*

Redes

Algumas linhas atuais sobre empreendedorismo versam que o empreendedor é um articulador de redes e um agende de inovação, superando em grupo limitações individuais e conceituais. De fato, *redes* são grupos de pessoas que estão mais profundamente conectadas que nas suas outras relações (CHRISTAKIS e FLOWLER, 2009).[61]

Redes são relações entre indivíduos, um fenômeno comum e imprescindível, que está em todas as esferas da vida e que existe bem antes da comunicação digital. Assim, reafirma-se que esta não é uma pesquisa sobre redes tecnológicas, mas sobre como o adensamento das relações locais continentais se potencializa por jornalistas que saibam utilizá-las. Wainberg (2001), por exemplo, lembra que as conexões sociais vieram muito antes das tecnológicas:

> *A história da comunicação humana tem sido a história das redes. As tecnologias de transporte e comunicação, das mais precárias às mais sofisticadas e contemporâneas, buscaram sempre o mesmo efeito: a superação dos obstáculos geográficos e do tempo. [...] Hoje, tais trilhas são o resultado do desenvolvimento das telecomunicações e tecnologias associadas. Estas infovias de cabos interligados estão cada vez mais densas [...] Os impactos culturais, sociais, econômicos de tais conexões tem sido destacados... A regra vigente no momento é partilhar com outras teias cada vez intrincadas de artefatos comunicacionais que em topografias cada vez mais multiformes que permitem a partilha e a troca. (WAINBERG, 2001: 195).*

A definição de redes de Castells (2000: 566) também é essencial para compreender o que é uma rede para além da tecnologia ou do convívio comum. Manuel Castells (op.cit.) identifica as conexões entre pontos em dezenas de fenômenos sociais, dos sindicatos da Catalunha, até as redes de protesto do século XXI *#YoSoy132* do México, *OcuppyNY* dos EUA e *Los Indignados* de Madri. Interessado na potencialidade dessas

[61] "In a very basic sense, then, a social network is an organized set of people that consists of two kinds of elements: human beings and the connections between them." (CHRISTAKIS e FOWLER, 2009: 11).

redes, Castells as compreende como ferramentas de aumento de alcance para os objetivos dos indivíduos organizados. Não há redes sem cultura, sociedade ou indivíduos:

Rede é um conjunto de nós interconectados. [...] Por sua vez, dentro de determinada rede os fluxos não têm nenhuma distância, entre os nós. [...] A inclusão/exclusão em redes e a arquitetura das relações entre redes, possibilitadas por tecnologias da informação que operam à velocidade da luz, configuram os processos e funções predominantes em nossas sociedades. (CASTELLS, 2000: 7).

Ambientes de capacitação

Acredita-se que os *fellowship programs* são modelos pertinentes para o desenvolvimento de Indústrias Criativas em Jornalismo. Assim como incubadoras de negócio, as iniciativas que utilizam o formato de redes presenciais desenvolvem saber coletivo e estimulam o desenvolvimento de projetos em empreendedorismo.

Alguns *Fellowship Programs,* como o *Nieman Foundation for Journalism at Harvard, Knight Science journalism at MIT*, o *Knight-Bagehot fellowship in economics and business Journalism of Columbia University*, o *Tow Knight Entrepreneurial Journalism in CUNY (City of New York University)* e o *John S. Knight Journalism Fellowships at Stanford* são verdadeiros ambientes de formação de Indústrias Criativas em jornalismo. Já na América Latina, laboratórios de jornalismo criativo como a *Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano*, na Colômbia, ou a *Fundação AVINA* para o desenvolvimento sustentável da América Latina também trabalham para o aprimoramento do jornalismo e dos seus modelos de negócio. Espera-se estudar ambientes como esses para encontrar cases de Economia Criativa no Jornalismo.

Para compreender a convergência entre dois saberes interdisciplinares, redes e incubadoras de negócio, serão utilizados conceitos de Distritos Industriais (DIs), teoria de Alfred Marshall, de 1890. Tanto os DIs quanto as redes de empreendedores estimulam trabalho em conjunto, o contato com o ambiente externo, transmissão, competição e diálogo com os conhecimentos externalizados:

The ID model may be interpreted as an example of 'phenomena of unorganized complexity' (Hayek, 1978), where a wide population of firms, entrepreneurs and skilled workers share competencies, expertise, social experiences, mental models and collective beliefs. (MARSHALL, 2002: 135).

O interesse em aproximar estes conceitos às análises de redes de jornalismo, tema do trabalho, *deve-se a que ambos os ambientes podem ser considerados tessituras cooperativas de produção e de conhecimento*. Considera-se que os DIs e as redes podem formar uma grande organização complexa, laboratórios cognitivos[62], onde conhecimento e informação são elaborados de forma coletiva e complexa. Sob a tríade de Marshall (2002), as redes presenciais são autênticos ambientes de troca e interação entre indivíduos e suas habilidades.

Incubadoras de negócio, segundo os conceitos de DIs, são ambientes de emulação onde se podem traçar inovações, através do conhecimento gerado pela absorção, assimilação, compartilhamento, transformação, criação, transferência e difusão do conhecimento (BELUSSI e CALDARI, 2002: 125). Tudo em um local onde agentes locais se reúnem para trocar experiências regionais, continentais ou globais. Em um mundo globalizado e de descentralização do saber, é preciso compreender novos processos em que o conhecimento é mais do que dados ou informação bruta, que não está acumulado na cabeça de alguns ou no sistema fechado de poucos. Há vários graus de complexidade, acumulação e apropriação de conhecimento, organizado para compartilhar saberes através de sistemas de diálogo.

[62]"IDs may be interpreted as a cognitive system: a socio-productive system in which knowledge, social experiences, mental models and collective beliefs are accumulated in a specific space through time. The local accumulation of tacit knowledge in firms provides the necessary distinctive element fuelling ID firm competitiveness. The existence of numerous overlapping networks favours knowledge sharing and information flows." (MARSHALL, 2002: 125).

Nos DIs, bem como nas redes presenciais e nas incubadoras, o conhecimento é organizado de forma descentralizada, formado por sistemas estáveis e presenciais. As bases do conhecimento dos DIs são a acumulação local de conhecimento pela prática, processos de geração de conteúdo próprio, especialização produtiva entre polos e uma forte divisão de trabalho cognitivo. A acumulação local do saber provém da base do conhecimento contextual, um estoque de saber coletivo, formado por elementos codificados, tácitos, práticos e provindos de relações. Isso ocorreria apenas em territórios delimitados; por essa razão, o conhecimento local é relacionado ao desenvolvido em estruturas regionais como distritos ou redes presenciais.

O conhecimento das DIs circula através da execução de trabalho. Quanto mais seus membros aprendem, mais difundem o saber ao relacionar-se com redes externas de produção de conhecimento. A origem diversa das instituições, o reuso do conhecimento e as sinergias desses processos aumentam a difusão do conhecimento. No caso dos DIs, algumas organizações ainda mantêm a concentração do conhecimento, enquanto outras se adaptaram às concorrentes globais, atraindo-as às suas regiões e mantendo-se competitivas para com elas. Da mesma forma, algumas redes presenciais tendem a ser mais abertas ou fechadas ao diálogo externo.

Um sistema social gera vários signos, textos e regras de organização desse conhecimento. Cabe aos indivíduos, dotados de sistemas internos e pessoais de organização simbólica, escolherem se e como vão dialogar com essa estrutura. Tanto os DIs quanto incubadoras formam um ambiente local compacto (MARSHALL, 2002: 128), onde regras sociais, informação relevante e práticas coletivas são permeados por elementos cognitivos dos participantes individuais. A rede presencial, como os *fellowship programs*, é permeada pela identidade de seus membros. Nas redes presenciais e nos DIs, por exemplo, há conhecimentos em que são necessários tempo e prática para desenvolvimento. O que os agentes do conhecimento podem promover pode não ser compreendido na sua completude pelos seus interlocutores. Por isso, é difícil de dissociar conhecimento de sua fonte e da maneira como a realiza. Tal conhecimento deve ser dividido em comportamentos (*behavior*), modelos e institucionalizações.

Para gerar conhecimento, a expertise endógena e exógena das redes também deve ser considerada, como nas experiências pessoais de cada membro da rede, sua maneira de interpretar e compreender os conteúdos compartilhados pelos demais integrantes, fazendo com que o conhecimento gerado por um indivíduo possa ser diferente de outro, ambos de uma mesma rede. São textos mentais, únicos, que combinam símbolos, formas de compreensão, percepções subjetivas e objetivas, tornando especiais cada produção cultural gerada em ambientes de redes.

A inovação e o desenvolvimento do conhecimento no DI dependem de uma interação contínua. Para isso, é necessário socializar modelos mentais, além dos signos de comunicação. Ou seja, deve-se trocar os textos culturais, além dos temas ou fatos de cada regionalidade. Uma rede presencial, por exemplo, pode estimular o diálogo de identidades por narrativas individuais, senão não gerará inovação ou desenvolvimento. Os sistemas interpretativos de cada indivíduo devem ser capazes de se adaptar aos textos externos dos outros membros da rede, de forma não apenas a entender o outro, mas inovar sua própria narrativa em um processo de dialogismo textual.

Convergência de mídias

O conceito de Convergência foi popularizado por Henry Jenkins, em seu livro “Cultura da convergência: a colisão entre os velhos e novos meios de comunicação”, de 2006. “A convergência ocorre dentro do cérebro dos indivíduos e em suas mediações com os outros. Cada um deles constrói a própria mitologia, com pedaços e fragmentos de informações extraídos do fluxo midiático, transformados em recursos para nossa vida cotidiana.”

Hoje, haveria um novo fluxo de conteúdos culturais, através de múltiplas plataformas de mídia, aliadas à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam.

A transformação cultural é estimulada pelos consumidores, que buscam novas informações, fazem conexões em meio a conteúdos de mídia dispersos. São verdadeiros *prosumidores*, que realizam novos sistemas de mídia.

O consumo se tornou um processo coletivo. Os canais de seleção, produção, exibição e distribuição, também. Esse coletivo é definido pelos receptores, não necessariamente pelos emissores. A seleção, produção, distribuição e exibição são diferentes. Força mudanças no jornalismo. Como fazer? Como se sustentar? Como atrair público?

A convergência se refere a um processo, não a um ponto final. Ela altera a lógica da indústria de mídia opera e os consumidores processam a informação. É uma mudança na forma de produzir e de consumir os meios de comunicação.

O fenômeno representa mudança no modo como encaramos nossas relações com as mídias, com a cultura popular e com a aquisição de habilidades. Gera-se uma *Adhocracia*: a cultura do conhecimento que transforma conhecimento em ação.

A convergência representa mudança de paradigma, um deslocamento de conteúdo de mídia específico em direção a um conteúdo que flui por vários canais, em direção a uma elevada interdependência de sistemas de comunicação, em direção a múltiplos modos de acessos a conteúdos de mídia e em direção a relações cada vez mais complexas entre mídia corporativa, de cima para baixo, e a cultura participativa, debaixo para cima.

Metodologia utilizada

Para o mapeamento de iniciativas de sucesso em industrias criativas de jornalismo, propõe-se uma pesquisa em 3 etapas:

Pesquisa bibliográfica, aprofundando conceitos teóricos que delimitarão as análises de Indústrias Criativas em jornalismo. Os conceitos abordados serão: Economias e Indústrias Criativas; Empreendedorismo e Planos de Negócios em Jornalismo; Convergência de Mídias, Novas Tecnologias de Comunicação e Informação (NTCI); Identidades sociais e profissionais; Redes de Capacitação e Produção; Narrativas Experimentais em Jornalismo.

Pesquisas qualitativas e quantitativas buscando iniciativas bem sucedidas em Indústrias Criativas de Jornalismo. Inicialmente, os objetos pesquisados serão: veículos de comunicação com novos modelos de negócio; redes de capacitação, aceleração e empreendedorismo; centros de pesquisa acadêmicos; ações individuais empreendedoras.

A pesquisa empírica poderá se dar sob forma de entrevistas, visitas *in loco* e investigações pela internet.

Finalmente, espera-se cruzar os principais conceitos e características da Economia Criativa com os casos pesquisados de Indústrias Criativas em Jornalismo.

Desenvolvimento da temática

O objetivo da pesquisa é criar um banco de iniciativas bem sucedidas de Indústrias Criativas em Jornalismo. Espera-se mapear alguns dos melhores *cases* das Américas, a partir do cruzamento dos conceitos de Economia e Indústrias Criativas, Empreendedorismo, Convergência de Mídias, Redes, Identidades Profissionais e Narrativas com exemplos de veículos de comunicação, incubadoras de projetos e iniciativas individuais em jornalismo.

Tal objetivo se justifica pelas radicais transformações impostas ao jornalismo, sejam elas em seu conteúdo, em seu suporte ou em seu modelo de negócio. Hoje, não se sabe ao certo o que será do mercado de trabalho jornalístico, qual a mídia que sucederá o jornal impresso ou mesmo o que substituirá o formato das indústrias jornalísticas contemporâneas. O seguro é que profissionais e empresários de comunicação serão obrigados a mudar seus paradigmas para seguir na carreira e no mercado.

Os veículos de comunicação jornalísticos têm dificuldade em garantir sustentabilidade financeira dos seus negócios, seja pela pirataria e desinteresse do público, seja pela gratuidade de oferta informativa, gerando uma crise no sistema empresarial de jornalismo. A população que antes consumia jornais e revistas, assistia a programas de TV e ouvia rádio fielmente parece não estar disposta a pagar como antes o que consegue de graça nos dias de hoje. Para combater essa tendência, o jornalismo pode atualizar modelos tradicionais de negócios através dos conceitos de Economia e Indústrias Criativas, aliando sua tradicional produção cultural e intelectual às novas tecnologias de comunicação e interação.

Discussão e conclusões

Modelos de negócios criativos, afinados às características identitárias de seus consumidores, tendem a ser mais bem sucedidos. A criatividade gera novas alternativas na competição de mercado, não se atendo a produtos, serviços ou tecnologias, mas também a processos, modelos de negócios e modelos de gestão.[63]

O conceito de Economia Criativa se refere a todos os serviços baseados no conhecimento. Trata-se de uma ambiência onde talentos são atraídos pelo clima de desenvolvimento criativo, em busca de alternativas ao lugar comum da competição de mercado, oferecendo novas alternativas de processos produtivos. O desenvolvimento empírico da Economia Criativa se dá através das Indústrias Criativas. Estas aplicam os objetivos de criatividade, imaginação e inovação em processos produtivos, modelos de negócios e de gestão, produtos e tecnologias de criação cultural.

Na Economia Criativa, os profissionais oferecem serviços baseados no conhecimento, sob forma de novas ideias, imaginação, criatividade e inovação. Porém, cada país, região ou cultura oferece diferentes ambientes para o desenvolvimento da Economia Criativa. Por isso, a compreensão da identidade cultural e profissional dos participantes do processo deve ser levada em conta.

As Indústrias Criativas são o braço pragmático do conceito de Economia Criativa. São responsáveis por estruturas de desenvolvimento econômico a partir da geração e exploração da propriedade intelectual. Nesse modelo de negócios, Indústrias Criativas são *"aquelas que têm sua origem na criatividade individual, habilidades e talentos que têm potencial de riqueza e criação de empregos através da geração e da exploração da propriedade intelectual."*[64]

Elas unem os formatos das indústrias tradicionais com o valor agregado dos novos talentos, das mídias digitais e das tecnologias de comunicação. Assim, estão ligadas à atividade empresarial na qual o valor econômico está ligado ao conteúdo cultural[65], o que pode ser uma saída para os modelos de negócio jornalísticos. Outra característica em comum entre veículos de comunicação e Indústrias Criativas são os métodos de produção criativos, ou seja, os processos de produção inovadores.

O que se pode notar, entretanto, é que as Indústrias Criativas não seguem à risca a cartilha das Indústrias Culturais, como os veículos de jornalismo tradicionais. Entre as diferenças, está a valorização do produto simbólico imaterial, como a diferença de se vender um jornal impresso e a prestação de um serviço via aplicativo. Outra característica é o método de produção industrial, como o cinema, os álbuns musicais e as revistas das tradicionais empresas, substituído por métodos reduzidos de produção material, onde a escala industrial praticamente inexiste. Por isso, um dos objetivos desta pesquisa está em criar diálogo entre necessidades das indústrias tradicionais de jornalismo e as estratégias das novas Indústrias Criativas.

O objetivo da pesquisa é criar um banco de iniciativas bem sucedidas em Indústrias Criativas de jornalismo. Espera-se mapear alguns dos melhores cases das Américas, a partir dos conceitos de Economia e Indústrias Criativas, Empreendedorismo e Convergência de Mídias. Em seguida, planeja-se oferecer conteúdo (cases e objetos de aprendizagem em linha com métodos de aprendizagem ativa) para disciplinas de graduação que lidam com empreendedorismo, assessoria e gestão, criando um ambiente de integração; bem como gerar conhecimento organizado na área.

[63] http://www.economiacriativa.com/ec/pt/ec/index.asp
[64] Fórum Internacional das "Indústrias Criativas", San Petersburgo, setembro de 2002.
[65] Creative Industries Mapping Document, 1998.

Bibliografia

BELUSSI, Fiorenza & CALDARI, Katia. The Interplay of Small and Large Firms in the Concept of ID: a historical perspective. Italia: Universitá di Padova, 2002.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. 4 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHRISTAKIS e FOWLER. 2009 CHRISTAKIS, Nicholas A.; FOWLER, James H. Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives. Hachette Book Group, 2009.

DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA & SPORT. Creative Industries Mapping Documents. Londres, 1998.

DVORKIN, Lewis. Journalism, The WashPost and Startup Gurus. http://www.forbes.com/sites/lewisdvorkin/2013/08/19/inside-forbes-late-summer-reading-on-journalism-the-washpost-and-startup-gurus/. Acessado em 26/02/2014 às 15h.

FÓRUM BRASILEIRO DA ECONOMIA CRIATIVA. http://www.economiacriativa.com/ec/pt/ec/index.asp http://knight.stanford.edu/journalism-challenges/2014/going-local-the-surprising-exciting-future-of-local-news/. Acessado em 26/02/2014 às 15h.

JENKINS, Henry. Cultura da Convergência. São Paulo : Aleph, 2006.

JOHNSTON, Susan. Newspaper Paywalls Accelerating. http://blog.ebyline.com/2012/07/newspaper-paywalls-accelerating/ . Acessado em 26/02/2014 às 15h.

MARSHALL, Alfred. Principles of Economics. London: Macmillan and Co., 2002.

MIGUEZ, Paulo. REPERTÓRIO DE FONTES SOBRE ECONOMIA CRIATIVA. Projeto de pesquisa Economia criativa – em busca de paradigmas: (re)construções a partir da teoria e da prática. In CULT - Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (UFBA), 2007.

MINISTERIO DA CULTURA. http://www2.cultura.gov.br/economiacriativa/edital-cultura-2014-contempla-setores-da-economia-criativa/. Acessado em 23/02/2014 às 15h.

MINISTERIO DA CULTURA.

http://www2.cultura.gov.br/economiacriativa/parceria-com-sebrae-fortalece-economia-criativa/. Acessado em 23/02/2014 às 15h.

PORTAL NEGOCIOS DE COMUNICAÇAO. As multiplataformas de informação levam periódicos a buscar a melhor fórmula para conciliar produtos impressos e digitais. http://portaldacomunicacao.uol.com.br/graficas-livros/61/artigo275678-1.asp. Acessado em 26/02/2014 às 15h.

PROGRAMA CIENCIA SEM FRONTEIRAS. www.cienciasemfronteiras.gov.br. Acessado em 02/03/2014 às 15h.

RAINHO, João Marcos. Tecnologias, multiplataformas e criatividade, integradas, ajudam a atrair o consumidor onde ele estiver. http://portaldacomunicacao.uol.com.br/graficas-livros/63/artigo280979-1.asp . Acessado em 26/02/2014 às 15h.

ROSSELO, Pablo; WRIGHT, Shelagh (org.) Mapping the Creative industries: a toolkit. published by the British Council at 10 spring gardens, London sW1a 2Bn, England, 2010.

SCHIRTZINGER, Alexa.Going Local: The surprising, exciting future of local news. http://knight.stanford.edu/journalism-challenges/2014/going-local-the-surprising-exciting-future-of-local-news/ .Acessado em 02/03/2014 às 15h.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 2ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AO PEQUENO EMPREENDEDOR (SEBRAE).http://www.sebrae.com.br/setor/economia-criativa/tr_economia_criativa_2012.pdf. Acessado em 02/03/2014 às 15h.

VALE, Gláucia Vasconcelos; WILKINSON, John;AMANCIO , Robson. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. RAE-eletrônica, v.7 n.1, Art. 7, jan./jun. 2008.

WAINBERG, Jacques A. Casa grande e senzala com antena parabólica: telecomunicação e o Brasil. Porto Alegre: Edipucrs, 2001.

INFLUÊNCIA DO DESIGN THINKING NAS MAKER COMMUNITIES DO ENSINO SUPERIOR

Daniel Correa Silveira, Mestre em Engenharia de Produção –

UFRGS, Diretor Executivo, TSF Capital, São Paulo, Brasil, dcorrea@tsf-capital.com

Paulo César Lapolli, Mestre em Engenharia de Produção – UFSC,

Professor, Cesusc, Florianópolis, Brasil, lapolli@gmail.com

Vania Ribas Ulbritch, Doutora em Engenharia de Produção – UFSC,

Professora Visitante, UFSC, Florianópolis, Brasil, vrulbricht@gmail.com

Tarcisio Vanzin, Doutor em Engenharia de Produção – UFSC,

Professor, UFSC, Florianópolis, Brasil, tvanzin@gmail.com

Resumo

A educação superior vem sofrendo transformações significativas nos últimos anos. A inserção de novas tecnologias e novos métodos de ensino vem sendo um desafio para as instituições de ensino. Neste contexto se apresenta uma busca por novos métodos que venham a contribuir para a melhoria do ensino. Este artigo tem por objetivo identificar a influência do *design thinking* sobre as *maker communities* no contexto da educação superior. Através de uma revisão sistemática, buscou-se por documentos que pudessem sinalizar para a identificação de uma possível contribuição dos métodos e técnicas aplicados no *design thinking* para o aperfeiçoamento das *maker communities* na educação superior. Entendemos que utilizar estas técnicas pode favorecer o processo de criação e compartilhamento de conhecimentos dentro das *maker communities* para colocar o aluno como um ator participativo e construtor em e de todo o processo de aprendizagem.

Palavras-chave: *Design Thinking*. *Maker Communities*. Educação Superior.

Abstract

Higher Education has undergone a significant transformation process in the last few years. The insertion of new technologies and methods of dealing with knowledge have become a challenge for several institutions. This context presents a search for new paths that may contribute to improvements within teaching and learning. The objective of this article is to identify potential influences of *design thinking* inside the *maker communities* in the field of higher education. Through systematic revision the authors evaluated documents that supported a potential contribution of the methods and techniques applied to design thinking to the enhancement of maker communities in higher education. It was assumed that those techniques could leverage the process of creation and sharing of knowledge inside maker communities in order to ultimately place the student as a real participant and a builder in and of the whole process of learning.

Key words: Design Thinking, Maker Communities, Higher Education

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos instituições de ensino em conjunto com o governo vem promovendo debates com o objetivo de entender os modelos atuais de seus sistemas educacionais bem como encontrar novos métodos e práticas que promovam estímulos e geração de novas formas de ensino-aprendizagem, gestão e aplicação do conhecimento produzido no âmbito acadêmico. Estas discussões têm questionado a real contribuição dos atuais modelos na sua função de criar e disseminar conhecimento com o compromisso de

atender os desafios na construção de sociedades mais justas no século XXI. O que se percebe é que mudanças nos diversos níveis de ensino são necessárias com modernos sistemas educacionais que venham a garantir qualidade na formação de alunos para suprir as demandas de um mercado globalizado e competitivo.

Percebe-se que a consolidação da transição da era industrial, onde a criação de uma sociedade altamente consumidora e passiva se tornou evidente, para a era e a sociedade do conhecimento, altamente influenciada pela disseminação da Internet e pela gigantesca revolução tecnológica que estamos vivenciando nos últimos 10 anos, trazem novos paradigmas educacionais a serem rompidos.

Neste novo cenário as instituições de ensino se deparam com a necessidade de encontrar meios de auxiliar a estruturar esta nova sociedade através de alterações significativas em seus processos educacionais para viabilizar às pessoas desenvolverem o máximo de suas capacidades tornando-as flexíveis e altamente adaptáveis ao mercado de trabalho e ao mundo moderno.

Atualmente o modelo de ensino é unidirecional e torna bem claro os papéis do professor (transmissor de conhecimento) e do aluno (receptor do conhecimento). Na sociedade do conhecimento, as instituições de ensino desejam promover maior participação dos alunos na construção do conhecimento, transformando o ensino em algo além de um processo de simples transmissão de conteúdo.

Criar mecanismos de trabalho colaborativo, onde a participação de estudantes é incentivada, onde o processo criativo é altamente estimulado se torna uma solução viável para contribuir para um novo modelo educacional. Desenvolvimento de *maker communities*, tecnologias da informação e comunicação, centro nas pessoas e valorização crescente do capital intelectual passam a ser fundamentais para qualquer sistema de ensino que tenha a pretensão de atender a sociedade do conhecimento. O *design thinking* em conjunto com estes recursos vem surgindo como um modelo que pode facilmente transpor os limites de outras áreas e contribuir significativamente para a adoção de medidas que transformem alunos, de meros expectadores e consumidores de conhecimento, para produtores participativos do processo de aprendizagem.

Isto representa que não devemos apenas seguir as regras definidas por designers e sim transformar todos os envolvidos no processo em *design thinkers* (BROWN, 2010, p. 116).

O desafio destas transformações é grande e irá gerar mudanças na estrutura organizacional e principalmente nas pessoas, que por natureza são resistentes às mudanças.

1. ESTRATÉGIA TEÓRICA E METODOLÓGICA

Este artigo foi desenvolvido a partir de uma busca nas bases de dados do portal CAPES que possibilitasse a descoberta de um maior número de artigos e revisões. Dentre elas, a base de dados SCOPUS, assegura pesquisa em um conteúdo indexado, sendo hoje a base com maior número de resumos e referências bibliográficas da literatura científica.

O procedimento da revisão sistemática iniciou-se a partir de duas bases de dados mundialmente reconhecidas: SCOPUS e EBSCO.

O objetivo desta revisão sistemática foi o de fornecer documentos que pudessem contribuir para a identificação de uma possível contribuição dos métodos e técnicas aplicados no design thinking para o aperfeiçoamento das maker communities inseridas na educação superior. Inicialmente tentou-se utilizar o termo de pesquisa que abrangesse o design thinking, a educação superior e as maker communities. O argumento de pesquisa não retornou nenhum resultado nas bases sw dados consultadas. Com este cenário optou-se por adotar o seguinte termo de pesquisa: CREATIV* AND (MAKER COMMUNIT* OR MAKER MOV*).

A pesquisa bibliográfica representa a “fundamentação teórica que você irá adotar para tratar o tema e o problema de pesquisa”. Este modelo de pesquisa será obtido através do processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e o problema de pesquisa escolhidos através do uso de artigos, livros, dissertações de mestrado e teses de doutorado (SILVA E MENEZES, 2001, p.37).

Foram realizadas duas pesquisas em cada base de dados sendo que a primeira não se aplicou qualquer tipo de restrição. Para a segunda pesquisa adotou-se os seguintes critérios:

- Período: 2010 a 2014;
- Documentos com texto completo.

O resultado obtido através da segunda pesquisa nas bases de dados foi o seguinte:

- EBSCO: retornou 30 documentos sendo que destes 5 documentos eram duplicados, resultando em 25 documentos. Na sequencia foram selecionados os 20 títulos mais relevantes. Dos 20 títulos selecionados 8 foram descartados por serem arquivos de vídeo com conteúdo voltado a entrevistas e pouco relacionamento com o objetivo da revisão.
- SCOPUS: retornou 43 documentos e selecionados os 20 mais relevantes. Destes somente 7 foram utilizados. Os demais foram descartados pelos seguintes motivos: indisponível para download, texto não completo, artigo não disponível de forma gratuita.

A etapa seguinte consistiu da leitura dos resumos dos 19 artigos obtidos das duas bases de dados e a aplicação de uma pontuação para cada documento de acordo com a escala abaixo:

1 = sem relação direta com o artigo a ser desenvolvido;

2 = pouca relação direta com o artigo a ser desenvolvido;

3 = media relação com o artigo a ser desenvolvido e sustenta base conceitual;

4 = relação direta com o tema e sustenta base conceitual;

5 = forte relação direta com o tema e citação fundamental para o artigo.

Ao final da avaliação dos resumos dos artigos classificaram-se os mesmos por ordem decrescente de pontuação obtendo-se os 10 artigos apresentados no quadro 1.

Quadro 1: Documentos Finais Selecionados

Introduction: East Asian cultural industries: Policies, strategies and trajectories	Jin D.Y., Otmazgin N.
Should makers be the engineers of the future?	Jordan S., Lande M.
Maker movement spreads innovation one project at a time	Peppler K., Bender S.
Molecular management: Protocols in the maker culture	von Busch O.
Democratizing technology: Pleasure, utility and expressiveness in DIY and Maker practice	Tanenbaum J.G., Williams A.M., Desjardins A., Tanenbaum K.
Scrapyard Challenge Jr., Adapting an art and design workshop to support STEM to STEAM learning experiences	Moriwaki K., Brucker-Cohen J., Campbell L., Saavedra J., Stark L., Taylor L.
Strangers on the move: Ethnic entrepreneurs as urban change actors	Kourtit K., Nijkamp P.
China's next big challenge: Mastering radical technology	Kriz A., Cunneen D.
Is design thinking, really thinking?: Designers in the 21st century do not really think; They are in fact reactive decision makers!	Whiting P.G.C.
Creativity in the twenty-first century: I sort, therefore i am	Hushlak G., Eiserman J.

Fonte: Elaborado pelos autores

2. O QUE É O DESIGN THINKING?

O cenário atual vem se caracterizando por um mercado em mudanças constante, onde muitas destas se apresentam como radicais. A questão que envolve o processo de criatividade e inovação nas organizações se torna crucial para a própria sobrevivência das empresas. Com isto, a capacidade de aquisição de novos conhecimentos, por parte das pessoas deve ser intensificado e aperfeiçoado, principalmente no ambiente acadêmico. Novos modelos e técnicas de aprendizagem devem ser inseridas no contexto do ensino para preparar as pessoas para sua inserção em um mercado altamente competitivo.

Com este trabalho se busca identificar como o *design thinking* pode oferecer significativas melhorias no processo de ensino-aprendizagem através da aplicação de *maker communities* oferecendo um desenvolvimento compatível com a velocidade de transformações em nossa sociedade.

O design tem um forte relacionamento com o pensamento criativo e utilizar o modelo, técnicas e a forma de pensar do designer no contexto acadêmico podem criar pessoas com uma visão inovadora da realidade. O quadro 2 apresenta um breve histórico do design e do *design thinking* ao longo da história.

Quadro 2 – Momentos do Design na História

Autor	Ano	Acontecimento
Simon	1969	Aborda o conhecimento dentro sendo dominado pelas áreas de engenharia, medicina e gestão.
Mckim	1980	O pensamento visual se divide em desenho da ideia, visualização e imaginação.
Rowe	1987	Primeiro autor a inserir o termo design thinking na literatura.
Buchanan	1992	Desenvolveu uma abordagem da influência do design sobre as preocupações do ser humano.
Faste	2001	Inseriu o trabalho de Mckim no ambiente acadêmico através do programa *Design Thinking Boot Camp: From Insights to Innovation*.

Fonte: Elaborado pelos autores

Mais recentemente a IDEO, empresa de design levou o pensamento do design para o mundo dos negócios. De acordo com Brown, um dos proprietários da IDEO, o termo *design thinking* trata de:

> *Começamos a falar sobre essa área expandida revistas de estilo de vida ou em pedestais em museus de arte moderna. Mas essa expressão nunca nos pareceu plenamente satisfatória. Um dia, eu estava conversando com meu amigo David Kelley, professor de Stanford e fundador da IDEO, e ele observou que, sempre que alguém perguntava a pensamento para explicar o que os designers fazem. Daí surgiu o termo Design Thinking. Agora eu uso como uma forma de descrever um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas. (BROWN; BARRY, 2010, p. 6).*

No ambiente acadêmico o *design thinking* vem sendo uma abordagem cada vez mais utilizada por professores e alunos através da aplicação de modelos de processos do design para tornar o ambiente acadêmico mais criativo e inovador.

Cross (2010, p.100-101) entende o conceito de *design thinking* como:

> *a compreensão de habilidades de resolver problemas mal definidos, adotando estratégias cognitivas de soluções focadas, empregando pensamento abdutivo e aposicional e usando mídias de modelagens não verbais. Eu identifiquei essas capacidades como altamente desenvolvidas nas habilidades dos designers, mas também sugeri que eles fossem possuídos em algum grau por todos.*

Brown (2010, p. 4) apresenta o conceito de design thinking como um:

> *modelo que se beneficia da capacidade que todos nós temos, mas que são negligenciadas por práticas mais convencionais de resolução de problemas. Não se trata de uma proposta apenas centrada no ser humano; ela é profundamente humana pela própria natureza. O Design Thinking se baseia em nossa capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além de funcional, nos expressar em mídias além de palavras ou símbolos.*

Uma importante característica dos métodos e técnicas do *design thinking* é o seu grande poder de estimular e promover o processo criativo nas pessoas.

A centralização dos métodos e práticas nos aspectos humanos torna o design um processo altamente criativo. (MARTIN, 2009).

O *design thinking* trata de encontrar respostas para os mais diferentes problemas com o centro da sua atenção voltado para as necessidades do ser humano. Se baseia na observação, experimentação e na colaboração multidisciplinar (VIANA, 2012).

Com base neste enfoque o *design thinking* oferece grandes possibilidades para contribuir com as *maker communities* no âmbito do ensino superior pra promover o processo criativo de processos e alunos através de um ambiente multidisciplinar e com forte apoio da tecnologia da informação e comunicação.

Para BROWN (2009), o *design thinking* é "a disciplina que utiliza a sensibilidade e os métodos do designer para corresponder às necessidades dos consumidores, com o que é tecnologicamente factível, e o que a estratégia viável de negócio possa converter em valores para consumidores e oportunidades de mercado".

Viana (2012) apresentou o processo do *design thinking* como sendo composto de 3 grandes fases:

- Imersão – fase onde se realiza a aproximação superficial e profunda de um problema para sua análise e síntese;
- Ideação – tem por objetivo a estimulação do processo criativo para a geração de ideias pelo uso de ferramentas como *brainstorming*, cardápio de ideias, *brainwriting*, etc;
- Prototipação – tem como objetivo avaliar as ideias geradas identificando aquelas que possuem grande potencial atuando como um facilitador do desenvolvimento. Pode atuar em paralelo com a execução das outras etapas.

O *design thinking* é compreendido como um processo dentro do Stanford Institute of Design (d.school) e da IDEO.

A Figura 1 apresenta este processo desenvolvido para a prática do *design thinking* nestas instituições.

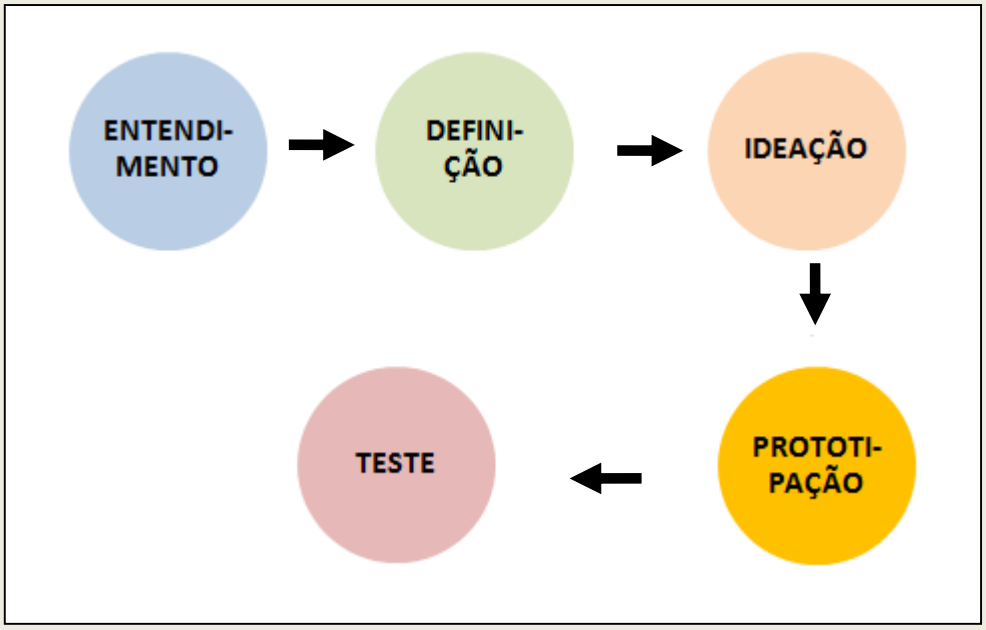
Com base nos conceitos apresentados entende-se o *design thinking* como uma poderosa ferramenta que pode ser aplicada em todas as áreas. Dentro do contexto acadêmico o *design thinking* pode oferecer o seguinte:

- Promover o trabalho colaborativo;
- Impulso ao processo da criatividade das pessoas;
- Professores e alunos mais engajados com a aprendizagem;
- Maior liberdade de expressão;
- Soluções melhores.

A criatividade norteada pelo design complementa a visão de que para a inovação acontecer é necessário o uso integrado de novas tecnologias. No ambiente acadêmico o uso de recursos tecnológicos transforma todo um processo de ensino-aprendizagem gerando estímulos positivos na criação e disseminação de conhecimentos. Krippendorf (1989), afirma que "o design tem na sua natureza uma disciplina que lida com significados". O *design thinking* ao promover desafios aos padrões que utilizamos para pensar, agir e sentir, produz soluções com novos significados e, com isso promove estímulos em aspectos que envolve o cognitivo, o sensorial e o emocional, que estão diretamente relacionados ao ser humano.

Entendemos *o design thinking* como um grande potencializador do processo criativo quando aplicado no ambiente acadêmico. Sua utilização em comum com as *maker communities* pode realmente transformar o processo de ensino-aprendizagem agregando valor as práticas adotadas no processo de aprendizagem e facilitando o processo de criação e disseminação de conhecimentos mais efetivo e com mais qualidade para todos.

Figura 1: Modelo de Processo de design Thinking



Fonte: Adaptado de Plattner (Stanford Institute of Design), 2009.

3. MAKER COMMUNITIES

Existe um movimento que pode promover uma mudança de médio prazo no foco das práticas pedagógicas universitárias ao considerar o crescente suporte dos processos de aprendizagem através do fazer e do criar em oposição ao usual consumo pelos alunos de algum conteúdo que foi previamente preparado por outros agentes (Horizon Report, 2014). Neste contexto a criatividade está representada pelo numero crescente de vídeos gerados pelos usuários, pelas *maker communities* e pelos projetos financiados em massa na internet, todos exemplos cada vez mais presentes tanto no âmbito acadêmico quanto profissional.

Jordan e Lande (2013, p. 1) definem as *Maker Communities* como um:

> *termo emergente usado para descrever grupos de indivíduos envolvidos em atividades tipo do it yourself (faça você mesmo) participando ativamente de comunidades informais que suportam construção e protótipos de projetos exploratórios e desenvolvimento de produtos ad-hoc*

Uma típica composição das *Maker Communities* envolve *experts* em alguma metodologia ou tipo de projeto dividindo e desenvolvendo ideias com interessados em aprender pelo fazer de forma experimental e através da pratica. A unificação de utilidade, ludicidade e expressividade colaborativa, suportada por uma infraestrutura planejada cria múltiplas oportunidades para novos designs e ampliação das fronteiras do conhecimento (TANENBAUM et al, 2013).

Tais projetos podem ocupar uma gama variada de áreas de interesse que dependem prioritariamente da motivação e curiosidade dos componentes da comunidade. Os trabalhos são tipicamente expostos em feiras, sendo a mais divulgada a *Maker Faire*[66] onde os participantes além de mostrar o trabalho dividem as técnicas empregadas com os interessados em desenvolver projetos similares.

66 *Maker Faire:* uma feira que promove o encontro de educadores, engenheiros, clubes de ciência, autores, artistas, entusiastas tecnológicos, estudantes, expositores comerciais e demais interessados que possuam o desejo de participar em atividades tipo hands-on (aprender pelo fazer) para desenvolver projetos em grupo.

Algumas pesquisas sugerem que este movimento possa contribuir para o desenvolvimento de um novo tipo de currículo nas universidades, não somente no âmbito das engenharias, como também em outros cursos de formação superior (JORDAN e LANDE, 2013).

Outros movimentos similares no ensino médio e fundamental tornam-se populares nos Estados Unidos, principalmente na forma de *workshops* direcionados aos alunos entre quatro e onze anos que, juntamente com suas famílias e outros alunos, tem a oportunidade de integrar arte, design e tecnologia para desenvolver seus próprios projetos (MORIWAKI et al, 2012).

De acordo com ABRAM e DYSART (2014) as bibliotecas estão redescobrindo sua função de suportar as *Maker Communities* oferecendo aos usuários em escolas e universidades a possibilidade de utilizar cozinhas experimentais, participar de concursos de escritores, utilizar materiais nas incubadoras de vídeos, ter acesso aos laboratórios de escrita e utilização de impressoras 3D entre outras funções concebidas para atrair os criadores de conteúdo. Os autores destacam movimento similar nos museus que possibilitam a estas comunidades a oportunidade de digitalizar seus acervos e obter fácil acesso para pesquisa e desenvolvimento de conteúdo.

Independentemente de uma eventual rediscussão de currículo no ensino superior, estes avanços sugerem uma hipótese interessante de que disciplinas que atendam aos quesitos de curiosidade pessoal, ingenuidade prática e aplicabilidade através da fomentação de aprendizagem profunda e utilitária possam ser fundamentais para promover um maior engajamento e, consequentemente, aproveitamento prático do aluno na sua experiência de ensino superior.

Apesar de ainda não encontrarmos *maker communities* amplamente posicionadas nas instituições de ensino superior, avaliações de casos práticos em outros países indicam que as *maker communities* podem se posicionar como uma forte tendência no processo educacional do ambiente acadêmico pelo seu apelo a pratica e ao envolvimento direto do estudante como construtor de conhecimento. Ao projetar tais comunidades com o suporte dos processos do *design thinking* as universidades atendem ainda mais ao mandato de contribuir com a educação, inovação, criatividade e design de novas soluções.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos *insights* que este artigo busca trazer é sobre a quantidade enorme de oportunidades de parcerias entre universidades, museus, bibliotecas instituições privadas, laboratórios, planetários e diversos outros ambientes de aprendizagem que entendam a necessidade de atrair as *maker communities* de maneira a fomentar e, também, participar dos frutos de um processo de inovação colaborativa e utilitária.

Existem obstáculos óbvios como proteção de patentes, perda de posições de poder no atual modelo acadêmico, necessidade de infraestrutura mínima para que as *maker communities* obtenham o necessário para catalisar o processo de aprendizagem e o inovar continuo.

Desejamos focar mais na descrição de um entendimento de quais deveriam ser as premissas básicas para que o *design thinking* possa influenciar uma melhor utilização das *maker communities*, o que de certa forma tem um impacto maior na infraestrutura e menor em questões legais como patentes ou politicas como o que acontece com a função do professor *per se,* desta forma entendemos que os principais pontos de influência seriam na construção de:

Espaços dedicados e planejados;

- Ferramentas reais disponíveis para os projetos;
- Entender que o processo é mais importante que o produto, ou seja, aprender fazendo e com alunos ensinando alunos;
- Design eficiente na utilização de tutorias;
- Conectar de forma eficaz com uma comunidade maior de *makers* com interesses comuns e colaborativos;

- Celebrar os resultados: Feiras, Exposições, etc.

Em clima de incerteza econômica a inovação se torna cada vez mais importante e encontrar maneiras de fomentar os processos de inovação e manter o interesse acadêmico pelo tema através de experiências positivas aos estudantes torna-se fundamental. Futuras pesquisas com avaliação de casos práticos em instituições de ensino superior que tenham utilizado o *design thinking* na formatação de *maker communities* devem agregar valor pratico ao tema abordado.

REFERÊNCIAS

Abram, Stephen e Dysart, Jane. "The Maker Movement and the Library Movement: Understanding the Makerspaces Opportunity." Feliciter. Canadian Library Association. 2014. *HighBeam Research.* 29 May. 2014

Brown, T. Change by design: how Design Thinking. transforms Organizations and iinspires innovation. New York: Harper Collins, 2009.

Brown,Tim e Barry, Katz. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Buchanan, Richard. Wicked problems in Design Thinking. Design Issues: vol. viii, n. 2, spring 1992.

Cross, Nigel. Design Thinking as a form of intelligence. Design Thinking Research Symposium 8, Sydney, NSW, Australia. pp.19-21 October, 2010.

Faste, Rolf. Stanford University. Releases - Design Thinking Boot Camp: From Insights to Innovation. 2001. Disponível em: http://news.stanford.edu/pr/03/faste2312.html. Acesso em: 19 de maio de 2013.

Hasso, Plattner. An Introduction to Design Thinking. Stanford Institute of Design (d.School), 2009.

Krippendorf, K. On the essential contexts of artifacts or on the proposition that “design is making sense (of things)”. Design Issues, 1989, ano 5 (vol. 2), pp. 9-39. Disponível em: http://www.jstor.org/discover/10.2307/1511512?uid=3737664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21104086055977. Acesso em: 17 de Maio de 2014.

Johnson, L. e Adams Becker, S. e Estrada, V. e Freeman, A. (2014). *NMC* Horizon Report: 2014 Higher Education Edition. Shift from students as consumers to students as creators. Austin, Texas: The New Media Consortium. pp. 14-15. Disponível em: http://www.nmc.org/pdf/2014-nmc-horizon-report-he-EN.pdf Acesso em: 10 de Maio de 2014.

Jordan S. e Lande, M. Should Makers be the engineers of the future? Frontiers in Education Conference, 2013 IEEE, pp. 815-817, 23-26 Oct. 2013

Martin, R. The Design Bussines: Why Design Thinking is The Next Competitive Advantage. Boston: HavardBussines Press, 2009.

Mckim, Robert. A. Experiences in visual thinking. Brooks/Cole Pub. Co., 1980.183 p.

Moriwaki, K. e Brucker-Cohen, J. e Campbell, L. e Saavedra, J. e Stark, L. e Taylor, L. Scrapyard Challenge Jr., Adapting an art and design workshop to support STEM to STEAM learning experiences. Integrated STEM Education Conference (ISEC), 2012 IEEE 2nd , vol., no., pp.1,6, 9-9 March 2012

Simon, Herbert A. The Sciences of the Artificial. MIT Press, Cambridge, Mass, 1st edition, 1969.

Rowe, Peter G. Design Thinking. Massachuttes: The MIT Press. 1987.

Silva Edna e Menezes, Estera. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: UFSC, 2001.

Tanembaum, Joshua G. e Williams, Amanda M. e Desjardins, Audrey e Tanembaum, Karen. 2013. Democratizing technology: pleasure, utility and expressiveness in DIY and maker practice. Proceedings of the SIGCHI. Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '13). ACM, New York, NY, USA, pp. 2603-2612.

Vianna, Maurício et al. Design Thinking: Inovação em negócios. Rio de Janeiro, MJV Press, 2012.

INOVAÇÃO NA UNIVERSIDADE DE LA SALLE – COLÔMBIA

Maria Constanza Cubillos Rodriguez, Mestrado em ensino, especialista em Telê engenharia, Engenheira de sistemas. Professora – Pesquisadora da Universidade De La Salle, Bogotá-Colômbia. mcubillos@unisalle.edu.co

Resumo:

O documento é o resultado do projeto de pesquisa " Inovação e empreendedorismo da Universidade de La Salle: 2008-2013", dentro dos seus objetivos estão: Identificar as políticas, lineamentos, estrutura e processo na universidade com o objetivo de estimular a inovação e o empreendedorismo; identificar os níveis estratégico, tático e operacional dos atores e das atividades para promover a inovação e o empreendedorismo em suas principais funções: docência, pesquisa e extensão; identificar mecanismos de integração entre a inovação e o empreendedorismo. É um estudo de tipo exploratório, usaram-se quatro instrumentos de coleta de dados e desenvolveu-se em quatro fases. Dentro dos principais resultados há: o plano de desenvolvimento institucional incluindo prioridades estratégicas, objetivos e estratégias orientadas à inovação integradas nos diferentes níveis da universidade. Há lineamentos articuladores entre a gestão do plano de estudo e a pesquisa.

Palavras-chave: Inovação, políticas de inovação, cultura de inovação, estruturas e processos de inovação.

Abstract

The document is the result of the research project "Innovation and Entrepreneurship at the University of La Salle: 2008-2013", within its objectives are: Identify the policies, guidelines, structure and process at the university with the aim of stimulating innovation and entrepreneurship; identify the strategic, tactical and operational levels of actors and activities to promote innovation and entrepreneurship in its core functions: teaching, research and extension; identify mechanisms of integration between innovation and entrepreneurship. It is an exploratory study, they used four instruments for data collection and developed in four phases. Within the main results for: the institutional development plan including strategic priorities, objectives and oriented integrated at all levels of university innovation strategies. There lineaments articulators between the management of the study plan and research.

Key words: Innovation, innovation policies, innovation culture, structures and processes of innovation.

Introdução:

A inovação virou um eixo central para o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da economia das nações. A encarregada da revista Bloomberg para avaliar os países mais inovadores do mundo, tem em consideração para esta avaliação variáveis como a densidade na alta tecnologia, a produtividade, o I+D e o volume de patentes e pesquisas. Os países mais inovadores até 2014 são: Coreia do Sul, Suécia, Taiwan, Japão, Dinamarca, Finlândia, Singapura, Suíça, Estados Unidos e Alemanha. (Los 10 países más innovadores del mundo, 2014)

Na Colômbia, o último observatório anual de indicadores de Ciência e Tecnologia, inclui nos seus oito capítulos resultados de investimento em atividades de ciencia, tecnologia e inovação; formação científica e tecnológica, capacidades nacionais em ciencia e tecnología; produção bibliográfica; títulos de propiedade industrial; inovação na industria transformadora, tecnologias da informação e das comunicações, os indicadores são coletados e procesados segundo padres mundiais elaborados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE-, A UNESCO e a Rede de Indicadores de Ciência e Tecnologia RYCYT (Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, 2012)

No que diz respeito ao investimento científico e tecnológico nos últimos dez anos mostra um comportamento variável ascendente desde 2002 até 2005, novamente sobe até 2008 e descende em 2009, em 2011 tem seu ponto mais alto (0,474) e em 2012 chega a 0,449 do PIB enquanto que o investimento em pesquisa e desenvolvimento chega em 2012 só até 0,175 do PIB.

Por sua parte os formados em Instituições de Educação Superior vêm crescendo de um total de 133.442 formados em 2012 a 267,708 em 2011, onde se evidencia a preferencia por estudos técnicos e tecnológicos. No meio termo se evidencia o pré graduação universitário e os números menores se encontram em níveis de pós graduação.

No capítulo de capacidades nacionais em ciência e tecnologia, os grupos de pesquisa credenciados por Colciencias são 8.442, reconhecidos 5.554, categorizados 4.068, classificados em A1: 216; A:275; B:667; C:965 e em D:1.945. A cidade de Bogotá concentra um total de 2.259 grupos de pesquisa.

Por outra parte, se registra um aumento permanente desde 2004 até 201 nas revistas indexadas, partindo de 119 em 2004 y chegando a 466 em 2011. As revistas indexadas em Publindex segundo a categoria são: A1:25; A2: 93; B: 98 e C:250.

Outro dos aspectos observados são só títulos de propriedade industrial : Em 2002 foram solicitados e concedidos por parte da Superintendência de Indústria e Comércio um total de 366 patentes de invenção e em 2011, 75, observando-se uma redução permanente no tempo.

Quanto aos modelos de utilidade encontrou-se um comportamento inverso, embora em 2002 se solicitassem e concedessem 47 em 2001 foram 132. Finalmente, para 2002 foram solicitados perante a Superintendência de Indústria e Comércio – SIC-245 desenhos industriais e em 2011, 478 o maior número de período de analise.

O último dos capítulos do livro de indicadores centra-se em mostrar a evolução do orçamento de Colciencias para o período entre 2002 e 2012 tanto no orçamento de funcionamento como no investimento, presentando um incremento permanente, chegando em 2012 a um investimento de 395.537 milhões de pesos e em funcionamento a 16.445.

Por outra parte, o estudo realizado por OECD, denominado “Reviwes of innovation Policy Colômbia 2014”, apresenta em seus três capítulos o marco do desenvolvimento para a inovação, os atores y o papel do governo. Dentro dos atores se encontram: O Departamento Nacional de Planejamento, Colciencias, Ministério de Comércio, Indústria e Turismo, Ministério do Trabalho, Ministérios de Tecnologia da Informação y das Comunicações. O marco de desenvolvimento para a inovação envolve seu meio normativo, a competência, a pressão competitiva a qual pode proporcionar um dos incentivos mais poderosos para inovar, a eficiência do setor público, a melhoria em infraestrutura de transporte, considerando-o um obstáculo para uma maior abertura internacional e a integração dos mercados nacionais, o fortalecimento da Infraestrutura TIC, e a propriedade intelectual como incentivos para gerar patentes, marcas comerciais, as artes e o software (copyright), e inclusive uma ampla variedade de setores tradicionais. (OECD, 2014)

“Precisamos mudar o chip”, isso é o que diz Francisco Manrique, Presidente do Conselho Diretivo de Connect Bogotá, também diz “Precisamos criar a base de uma nova plataforma empresarial, para que as pessoas se arrisquem e criem novas empresas e que sejam referentes em matéria de inovação. (MANRIQUE, Necesitamos un cambio de chip, 2014), adicionalmente se expõe uma necessidade de modificar desde a política de estado a incluso da inovação, e uma cultura de risco, é assim como se inclui dentro das suas abordagens que a ciência e a tecnologia virem a bússola do plano nacional de desenvolvimento do próximo governo, e estes incluem como eixos fundamentais para o desenvolvimento da ciência e a tecnologia a partir da pesquisa, um talento humano que esteja na capacidade de liderar projetos de empreendedorismo inovador y dinâmico, e um elemento fundamental para esta pesquisa “ A geração de uma cultura de inovação e empreendedorismo que reforce a capacidade de traduzir as ideias em bem estar y desenvolvimento para a sociedade”.

Nos aportes apresentados a continuação o leitor encontrará o marco legal, jurídico e conceitual sobre o qual se fundamenta a pesquisa, a metodologia usada, seu desenvolvimento, resultados de algumas variáveis selecionadas por instrumento (dada sua extensão), conclusões, recomendações e bibliografia.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – CONCEITUAL

MARCO JURÍDICO E LEGAL

Na Colômbia a promoção da ciência, a tecnologia e a inovação inclui um marco legal que permite sua execução. Neste sentido, a Constituição Política da Colômbia, prevê normas de apoio e promoção da ciência e a tecnologia, assim como leis e acordos que regulem suas atividades, estas se referenciam a continuação na Tabela 1:

Tabela 1: Referente Jurídico e Legal de Inovação na Colômbia e seu propósito

Referente legal	Propósito
O artigo 69 da Constituição Política da Colômbia	Fortalecer a pesquisa científica nas universidades públicas e privadas e oferecer as condições especiais para seu desenvolvimento.
O artigo 71 da Constituição Política da Colômbia	Incluir nos planos de desenvolvimento econômico e social à promoção às ciências e, em geral, à cultura. A criação de incentivos de parte do Estado para pessoas e instituições que desenvolvam e promovam a ciência e a tecnologia e as outras manifestações culturais; oferecer estímulos especiais a personas e instituições que exerçam estas atividades.
Artigo 1° da Lei 29 de 1990	Promover e orientar de parte do Estado o avanço científico e tecnológico e está obrigado a incorporar a ciência e a tecnologia os planos e programas de desenvolvimento econômico e social do país e a formular planos de ciência e tecnologia tanto para o médio como para longo prazo. Estabelecer os mecanismos de relação entre suas atividades de desenvolvimento científico e tecnológico e as que, nos mesmos campos, ajudem avançar às universidades, à comunidade científica e ao setor privado colombiano. Propor as normas que devem sujeitar-se à Nação e suas entidades descentralizadas para associar-se com particulares em atividades científicas e tecnológicas, projetos de pesquisa e criação de tecnologias, assim como para regular as modalidades específicas de contratos de promoção de atividades científicas e tecnológicas.
Decreto Lei 393 de 1991	Propor normas sobre associação para atividades científicas e tecnológicas, projetos de pesquisa y criação de tecnologias.
Decreto Lei 591 de 1991	Regular as modalidades específicas de contratos de promoção de atividades científicas e tecnológicas. Regular as normas aplicáveis à associação do estado com particulares para realizar atividades científicas e tecnológicas, projetos de pesquisa e criação de tecnologias.
Lei 1286 de 2009 - Lei de Ciência, Tecnologia e Inovação	"*Pela qual se modifica a lei 29 de 1990, se transforma a Colciencias em departamento administrativo, se fortalece o sistema nacional de ciência, tecnologia e inovação na Colômbia e se ditam outras disposições*". Fortalecer o Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia e de Colciencias para conseguir um modelo produtivo baseado na ciência, a tecnologia a inovação, dando um valor a mais aos produtos e serviços da economia, proporcionando o desenvolvimento produtivo e uma nova indústria nacional. Segundo o artigo 2,

	dentro de seus objetivos específicos principais se encontram: Fortalecer uma cultura baseada na geração, a apropriação e a divulgação do conhecimento e a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, a inovação e o aprendizado permanentes. Incorporar a ciência, a tecnologia e a inovação, como eixos transversais da política econômica e social do país. Definir as instâncias e instrumentos administrativos e financeiros por meio dos quais se promove a destinação de recursos públicos e privados ao fomento da Ciência, Tecnologia e Inovação. Promover o desenvolvimento de políticas e instrumentos para administrar, avaliar, proteger e reconhecer a propriedade intelectual dos desenvolvimentos em ciência, tecnologia e inovação.
Lei 1289 de 2009	Promulgada para fortalecer o Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia, orientado pelos seguintes propósitos: Incrementar a capacidade científica, tecnológica, de inovação e de competitividade do país para dar valor adicional aos produtos e serviços de origem nacional e elevar o bem estar da população em todas suas dimensões. Incorporar a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico e a inovação aos processos produtivos, para elevar a produtividade e a competitividade que requer o aparelho produtivo nacional. Promover a qualidade da educação formal e não formal, particularmente na educação média, técnica e superior para estimular a participação e desenvolvimento das novas gerações de pesquisa, empreendedores, desenvolvedores tecnológicos e inovadores. Estabelecer os mecanismos para promover a transformação e modernização do aparelho produtivo nacional, estimulando a adaptação industrial, baseada na criação de empresas com alto conteúdo tecnológico e dando prioridade à oferta nacional de inovação. Integrar esforços dos diversos setores e atores para impulsionar áreas de conhecimento estratégicas para o desenvolvimento do país. Fortalecer a capacidade do país para atuar de maneira integral no âmbito internacional em aspectos relativos à ciência, a tecnologia e a inovação. Promover o desenvolvimento de estratégias regionais para o impulso da Ciência, da Tecnologia e da Inovação, aproveitando as potencialidades em matéria de recursos naturais, o que recebam por sua exploração, o talento humano e a biodiversidade, para alcançar uma maior equidade entre as regiões do país em competitividade e produtividade.
A Lei 30 de 1992	A Lei de Educação Superior, garante a autonomia universitária e zela pela qualidade do serviço educativo através do exercício da suprema inspeção e vigilância da Educação Superior. Em eu artigo em matéria de ciência e tecnologia expõe os objetivos: Trabalhar pela criação, o desenvolvimento e a transmissão do conhecimento em todas suas formas e expressões e, promover seu uso em todos os campos para solucionar as necessidades do país. Ser fator de desenvolvimento científico, cultural, econômico, político e ético a nível nacional e regional.

	Promover a unidade nacional, a descentralização, a integração regional y a cooperação interinstitucional com o objetivo que as diversas zonas do país disponham dos recursos humanos e das tecnologias apropriadas que permitam atender adequadamente suas necessidades, entre outras.

Fuente: Elaboração própria

Na aplicação destas leis e decretos, o Estado criou esquemas de administração de recursos como Colciencias, um Fundo especial para o financiamento do sistema de Inovação para o uso e apropriação de TIC no Governo, patrimônios autônomos que administra Bancoldex, o desenho de um esquema fiduciário especial e a administração delegada de recursos.

SISTEMA DE INOVAÇÃO NA COLÔMBIA

(Colciencias, 2014) O Sistema Nacional de Inovação está constituído por agentes, públicos e privados, e com a parceria de entidades que desempenham um papel chave nas dinâmicas da inovação, dispõe de três tipos de instituições, a saber:

- ***Os Centros de Desenvolvimento Tecnológico (CDT's)*** destinados à execução de atividades científicas e tecnológicas (ID, capacitação, serviços científicos e tecnológicos) focados nas tecnologias relevantes para um ou vários setores produtivos ou atividade econômica.
- ***Os centros Regionais de Produtividade (CRP´s*)**, seu objetivo são as tecnologias genéricas e transversais a vários setores ou atividades econômicas. Estes centros estão também chamados a desempenhar uma missão de promoção do desenvolvimento das capacidades regionais da ciência e tecnologia de articulação de conglomerados produtivos ou clusters.
- ***As Incubadoras de Empresa de Base Tecnológica (IEBT´s*)** cujo propósito é criar espaços e ambientes propícios para a inovação tecnológica que surge de novas empresas ou unidades de negócio em empresas existentes. Contribuem a regenerar o tecido industrial, criar novas oportunidades de trabalho qualificado, aumentar a competitividade setorial, abrir novos mercados e dinamizar a economia regional.

CONCEITO DE INOVAÇÃO

A inovação se concebe como "introdução de um novo, ou significativamente melhorado, produto (bem ou serviço), de um processo, de um novo método de comercialização ou de um novo método organizativo, nas práticas internas da empresa, a organização do lugar de trabalho ou as relações exteriores" (Manual de Oslo, 2005)

CULTURA DA INOVAÇÃO

Os elementos comuns que apresentam os dez países mais inovadores do mundo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014) refletem a diferencia que se mantem entre os catalogados como países em desenvolvimento e os países desenvolvidos; dentro dos elementos que conforma a cultura de inovação há:

- Redes institucionais para fortalecer a inovação.
- Incursão de novos campos de inovação de vanguarda.

Os setores de vanguarda incluídos nos planos estratégicos são: agricultura inovadora, energias limpas, biotecnologia, nanotecnologia, tecnologia da saúde e tecnologia educativa.

As políticas dos países incluem o apoio ao empreendimento inovador, espírito empresarial, financiamento a empreendimentos disruptivos e incubadoras de empresas.

Para os Estados Unidos, a Suíça e a Finlândia, as políticas de inovação se focam no fortalecimento do ecossistema de negócios.

A medição da inovação nos países se faz através de enquetes de inovação para os empresários, preenchimento de caráter obrigatório por lei.

Fortalecimento da educação para a inovação, a qual inclui: desenvolvimento de habilidades de inovação, empreendimento e força laboral inovadora.

> *"Fortalecimento do marco de propriedade intelectual, orientado a reduzir os trâmites e a burocracia, para que se foquem em inovar e gerar emprego."*

O financiamento público para a inovação se foca a isenções tributárias e reduz gradativamente os subsídios (menos burocracia, trâmites ágeis).

Os governos subsidiam o funcionamento das entidades de apoio à inovação, dentro destas entidades se relacionam: centros de pesquisa, centros de desenvolvimento tecnológico, laboratórios de inovação e incubadoras de empresas, entre outros.

> *"O foco da maioria das políticas édirecionada à inovação baseada no mercado (ênfase na comercialização e transferência de inovação) e a inovação para a competitividade."*

Os programas de provas de conceito com usuários iniciais e incubadoras inovadoras são considerados como principais estratégias usadas para impulsionar a comercialização de inovação.

Por outra parte, o caráter conservador das empresas tem um papel importante no momento de gerar e promover uma cultura de inovação, existem paradigmas organizacionais e culturais que determinam a rota de desenvolvimento. Chiavenato por exemplo em seu livro "Inovações da administração" afirma "as organizações são fundamentalmente conservadoras em seus aspectos internos" pois retrasam muito tempo em adaptar-se às mudanças exógenas e o fazem quando já é inevitável.

São conservadoras porque procuram manter indefinidamente seus paradigmas organizacionais e culturais, procuram manter todos aqueles elementos que formam parte de sua tradição, história e experiência; recrutam e selecionam o pessoal de acordo com seus padrões, selecionando aos que se adaptam a suas expectativas e requerimentos. Integram os recém admitidos através de processos de socialização e cultura organizacional, se apoiam mutuamente através de processos de capacitação periódica, têm um sistema de avaliação de desempenho, que permite transitar pelos categorias mais elevadas para manter apoiar sua cultura no longo prazo, conseguindo afastar os integrantes que não se comportam de acordo com suas normas e procedimentos. (CHIAVENATO, 2010)

Metodologia usada

Segundo seu nível de profundeza é um estudo de tipo exploratório, e se realizou para familiarizar-se com a inovação na Universidade De La Salle, se classifica por sua fonte principal de informação em estudo de campo, dado que se realizou usando dados obtidos de maneira direta dos atores principais: vice reitores, diretores de faculdade, diretores de p programa acadêmico e docentes, também se usou a revisão de documentos e finalmente, por sua forma de aproximação ao objeto de estudo, se classifica em pesquisa mista.

Os instrumentos foram desenhados para identificar os diferentes níveis da universidade atores, atividades, processos, políticas, lineamentos e estruturas que buscam promover a cultura da inovação desde as funções próprias das universidades: docência, extensão e pesquisa durante o período compreendido entre 2008 e 2014.

Desenvolvimento

Tendo em consideração que o instrumento para vice reitores inclui 27 perguntas, para diretores de faculdade 40, diretores de programa 55 e docentes 67, para esta apresentação se selecionaram só algumas variáveis de cada instrumento de maneira tal que permitisse visualizar as análises aqui indicadas.

O desenvolvimento foi feito em quatro fases: revisão de documentos, aplicação de instrumentos, geração de resultados - conclusões e apresentação de alguns lineamentos de inovação para a Universidade De La Salle.

Principais Resultados

O plano institucional de desenvolvimento 2010 – 2015 da Universidade De La Salle faz referência ao contexto nacional e internacional das universidades, no que respeita aos aspectos nacionais relaciona as instituições que intervêm no desenvolvimento como o Ministério de Educação Nacional, O Conselho Nacional de Educação Superior -CESU-, o Conselho Nacional de Acreditação -CNA-, a Comissão Nacional Intersectorial de Fornecimento da Qualidade –CONACES-, o Instituto Colombiano para o Promoção da Educação Superior –ICFES-, o Instituto Colombiano do Crédito Educativo e estudos técnicos no exterior –ICETEX- e o Fundo de Desenvolvimento de Educação Superior –FODESEP-.

Similar a isto, agora desde a perspectiva institucional inclui os eixos estratégicos, objetivos e estratégias, assim como os programas de desenvolvimento que possibilitam a execução de atividades orientadas para a busca de articulação do *" Desenvolvimento Humano Integral e Sustentável com a ciência, a tecnologia, aa inovação e o humanismo para promover a dignidade humana, a luta contra a pobreza, a equidade e a transformação social e produtiva*" (Universidad de La Salle, 2009)

Outro dos documentos institucionais, permite demonstrar a existência de um Sistema de Pesquisa Universitária Lasallista –SIUL-, no qual são apresentadas com seu direcionamento estratégico, incluindo sua estrutura organizativa, a qual permita visualizar a existência de uma política clara de pesquisa e um plano estratégico claramente definido para o período 2008-2014 (Universidad de La Salle, 2008)

No mesmo caderno e como parte das linhas do plano de ação encontra-se "Aplicar conhecimento através da inovação" onde afirma-se que os processos de pesquisa e inovação de primeiro nível serão liderados por Institutos adscritos à Vice reitoria de Pesquisa e Transferência -VRIT-, sob o controle administrativo do Digno Conselho Superior. Adicionalmente cria-se um esquema dinâmico do plano de ação através de um triângulo que exige "ser capazes de produzir conhecimento através de pesquisa, divulgar através da educação e aplicar em processos de inovação" (Universidad de La Salle, SIUL, 2008)

Finalmente, o -SEDEC-, Sistema de Avaliação do Desenvolvimento Curricular, estabelece os fundamentos teóricos e suas orientações para a execução, de igual jeito apresentam os níveis do Curriculum que participam na avaliação, ver tabela 2 a continuação:

Tabela 2. Ações curriculares que são responsabilidade de cada nível curricular

Nível	Ações Curriculares
Institucional	Lineamentos curriculares institucionais
Faculdade	Lineamentos curriculares institucionais de Faculdade PEF
	Lineamentos curriculares institucionais de Departamento PED
Programa	Programas curriculares redimensionados
Espaço Acadêmico	Syllabus
	Práticas de Aula (relações entre atores e destes com o conhecimento

Fuente: SEDEC, Universidade de La Salle, 2011

Esta tabela representa a estrutura organizativa e de avaliação curricular na Universidade De La Salle a qual está articulada com o SIUL, razão suficiente para ser tomada como base na aplicação de instrumentos com os atores que representam estes níveis; para fazer alguma coisa parecida ou equivalente, nesta pesquisa os vice reitores executam o que é equivalente ao nível institucional, os diretores de cursos a nível de faculdade, os diretores de programa a nível de programa e os docentes como diretores dos espaços acadêmicos, particularmente no que respeita com a inovação.

Nessa ordem de ideias, apresenta-se a Tabela No. 3 a relação de filiais, cidades e atores que fizeram parte do estudo.

Tabela 3. Filiais e atores de inovação parte do estudo

Filial	Ator	Quantidade
La Candelaria	Diretores	2
	Diretores de Programa	9
	Professores	11
Norte	Diretores	1
	Diretores de Programa	2
	Professores	1
Chapinero	Vice reitores	2
	Diretores	4
	Diretores de Programa	7
	Professores	1
El Yopal	Diretores de Programa	1
	Professores	1

A partir da aplicação dos quatro instrumentos mencionados, os atores que fizeram parte do estudo, são apresentados todos os resultados que se nomeiam a continuação. Se apresentam resultados de algumas variáveis dada a extensão e informação contida em cada de instrumento, a ordem em de aparecem cada ator.

VICE REITORES

O 50% dos vice reitores percebe a inovação como a inovação de processos e o 50% a percebe em termos de propósito, especificamente na criação de spin-off, como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1. Foco – Propósito da Inovação nas Vice reitorias

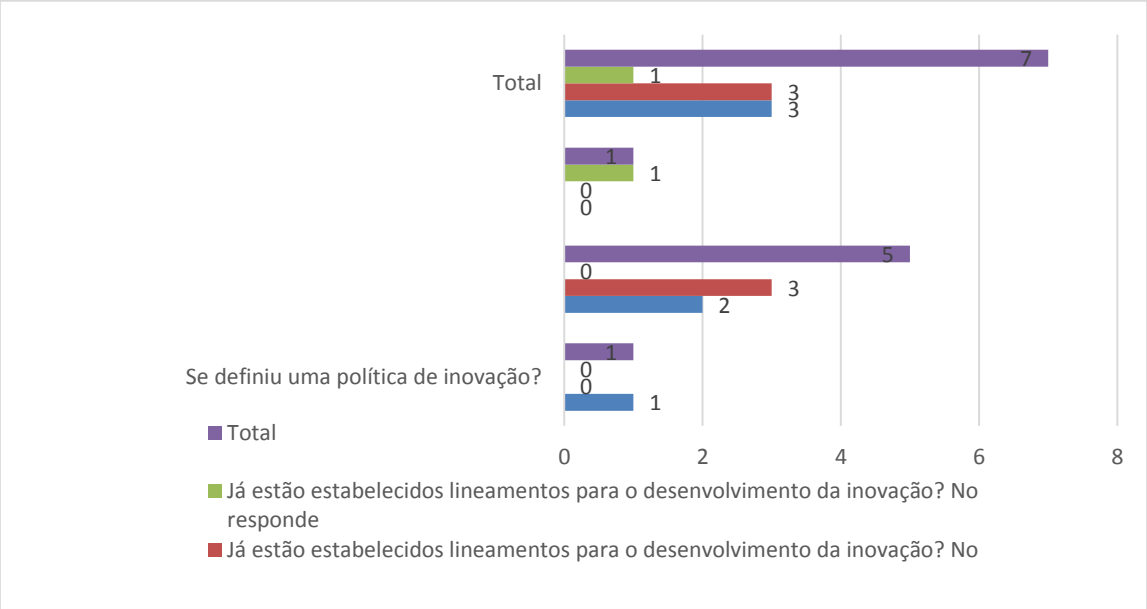
Fonte: Própria

As variáveis a nível de Vice reitoria tiveram um comportamento similar: o 50% define uma política de inovação, o restante 50% não está definida; o 50% define lineamentos para o desenvolvimento da inovação, o 50% não tem; no que diz respeito à inclusão de elementos para o desenvolvimento de uma cultura de inovação, o 100% afirma tê-lo; no que diz respeito ao desenvolvimento de processos para a promoção a inovação o 50% promove a inovação através de processos, o 50% não faz; finalmente o 100% dos vice reitores afirma apoiar processos de inovação provenientes de outras vice reitorias. Há dois elementos compartilhados a um 100%: o desenvolvimento de uma cultura de inovação e o apoio a processos de inovação provenientes de outras vice reitorias, o qual deixa vislumbrar um nível de interação importante entre estas.

DIRETORES

Para gerar o cruzamento das variáveis (Figura 4) se visualiza que só a diretoria de cursos tem definida uma política de inovação e por sua vez lineamentos para o desenvolvimento da mesma, o 28,6% não define política de inovação, mas define os lineamentos para o desenvolvimento da mesma e finalmente o 42,9% não tem política e também não tem lineamentos para desenvolver a inovação. Isto demonstra uma oportunidade de melhora importante, onde o Plano Institucional de Desenvolvimento -PID- o contempla.

Figura 4. Se definiu uma política de inovação? Vs. Já estão estabelecidos lineamentos para o desenvolvimento da inovação?

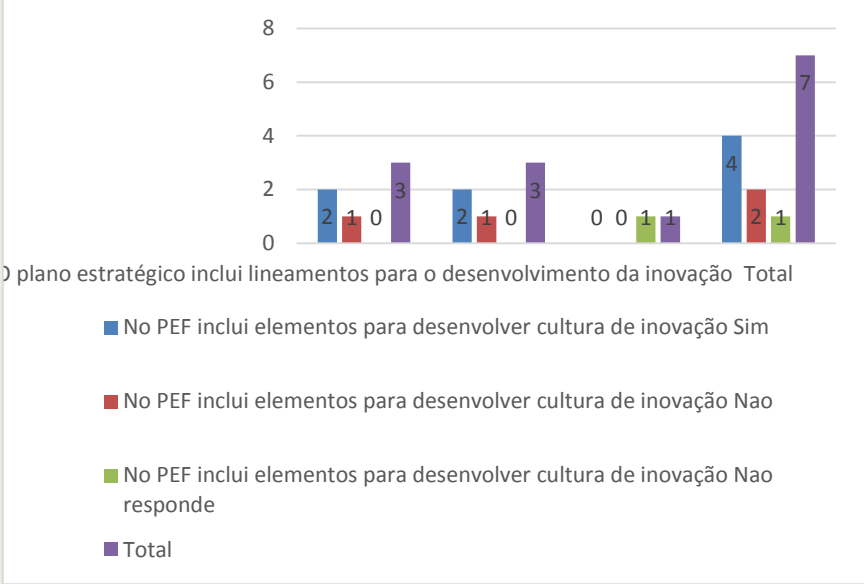


Fonte: Própria

De maneira similar, ao fazer um cruzamento entre a pergunta No Projeto Educativo de Faculdade –PEF- estão incluídos elementos para o desenvolvimento de uma cultura de inovação? E a pergunta O plano estratégico de Faculdade inclui lineamentos para o desenvolvimento da Inovação? os achados determinam na Figura 5 que 14% não responde, o 14% não inclui componentes no PEF e também não dispõe de um plano estratégico para seu desenvolvimento, outro 14% no tem elementos no PEF mas inclui lineamentos no plano estratégico, e o 28,5% inclui elementos no PEF e não no plano estratégico, finalmente só um 14% tem definidos os elementos no PEF e também inclui lineamentos para o desenvolvimento da inovação no plano estratégico. Dada a variedade e o peso das respostas, dá para perceber uma oportunidade para que todas as diretorias de cursos para o futuro disponham de lineamentos no PEF e além incluam elementos de planejamento estratégico.

Figura 5. Projeto Educativo de Faculdade para desenvolver cultura de inovação Vs. Plano Estratégico para desenvolvimento da Inovação

		O plano estratégico inclui lineamentos para o desenvolvimento da inovação			
		Sim	Não	Não responde	Total
No PEF inclui elementos para desenvolver cultura de inovação	Sim	2	2	0	4
	Não	1	1	0	2
	Não responde	0	0	1	1
Total		3	3	1	7

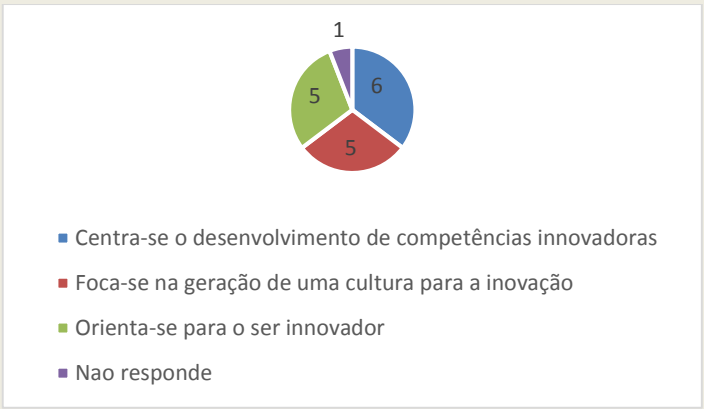


Fonte: Própria

DIRECTORES DE PROGRAMA

O 88,2% das pessoas que fizeram a enquete correspondem a diretores de programa de pre graduação e o resto 11,8% a programas de pós graduação, esta proporção se mantem nos resultados apresentados desta seção e a continuação.

Figura 6. Concepção de Inovação



Fonte: própria

Somente um diretor das pessoas que fazem a enquete não responde à pregunta, associam o conceito de inovação até o ser inovador e até a geração de uma cultura de inovação, e a maior porcentagem fica com o desenvolvimento de competências inovadoras.

Tabela 4. Espaços acadêmicos transversais Vs. Espaços acadêmicos disciplinares

		Espaços Disciplinares			
		Sim	*Não*	*No responde*	*Total*
Espaços transversais	*Sim*	*3*	*3*	*0*	*6*
	Não	*4*	*4*	*0*	*8*
	Não responde	*1*	*0*	*2*	*3*
Total		*8*	*7*	*2*	*17*

Fonte: Própria

A Tabela 4 evidencia o cruzamento indicado; o 35% usa espaços acadêmicos transversais para desenvolver a inovação, o 47% não usa e o 17,6% não responde. Por outra parte, os espaços disciplinares, o 47% inclui espaços disciplinares em sua grade curricular, o 41% não tem e o 11,8% não respondeu. O 17,6% dispõe por sua vez de espaços transversais como disciplinares para o desenvolvimento da inovação em estudantes, em contraste, o 23,5% não inclui.

Tabla 5. Espaços acadêmicos transversais Vs. Espaços acadêmicos eletivos

		Espaços eletivos		
		Sim	*Não*	*Total*
Espaços transversais	*Sim*	*2*	*4*	*6*
	Não	*1*	*7*	*8*
	Não responde	*3*	*0*	*3*
Total		*6*	*11*	*17*

Fonte: própria

A tabela 5 permite identificar o cruzamento entre espaços transversais e eletivos. O 35% usa espaços acadêmicos transversais para desenvolver a inovação, o 47% não usa e o 17,6% não responde. Quando vemos a outra cara da moeda o 35% inclui espaços acadêmicos, enquanto que o 65% não inclui espaços acadêmicos para desenvolver a inovação em seus programas acadêmicos. O grande peso está com os programas acadêmicos que não dispõem de espaços acadêmicos transversais e não eletivos (41,2%), só o 11,8% dispõe das duas classes de espaços transversais e eletivos.

PROFESSORES

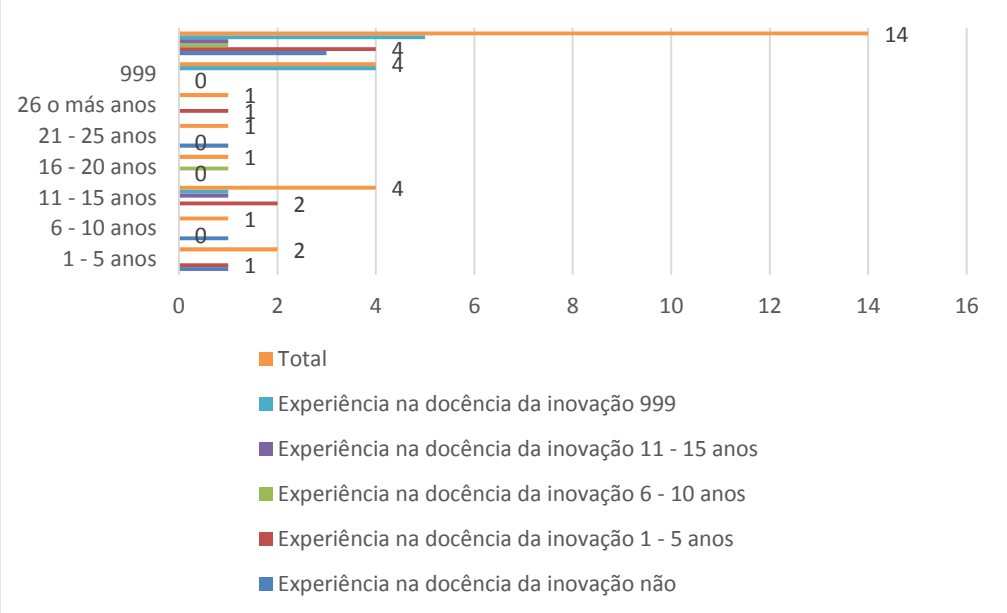
O 42,8% dos professores que fizeram as enquetes são homens, o resto 57,2% são mulheres, esta relação se mantem nesta seção durante toda a análise do sujeito de estudo.

Figura 8. Conceito de Inovação

Fonte: Própria

Na Figura 8, se visualiza que o maior peso está no conceito de inovação cujo foco é dado na geração de uma cultura da inovação, seguido pelo desenvolvimento de competências inovadoras, ocupa um terceiro lugar o conceito cujo propósito é a criação de spin-off e em igual peso se encontram em último lugar no que corresponde ao definido por uma lei e se orienta a o ser inovador. O maior peso coincide com o direcionamento estratégico, diretrizes e lineamentos estabelecidos pelas diretivas da Universidade.

Tabela 6 – Figura 9. Experiência total em docência Vs. Experiência em docência da inovação



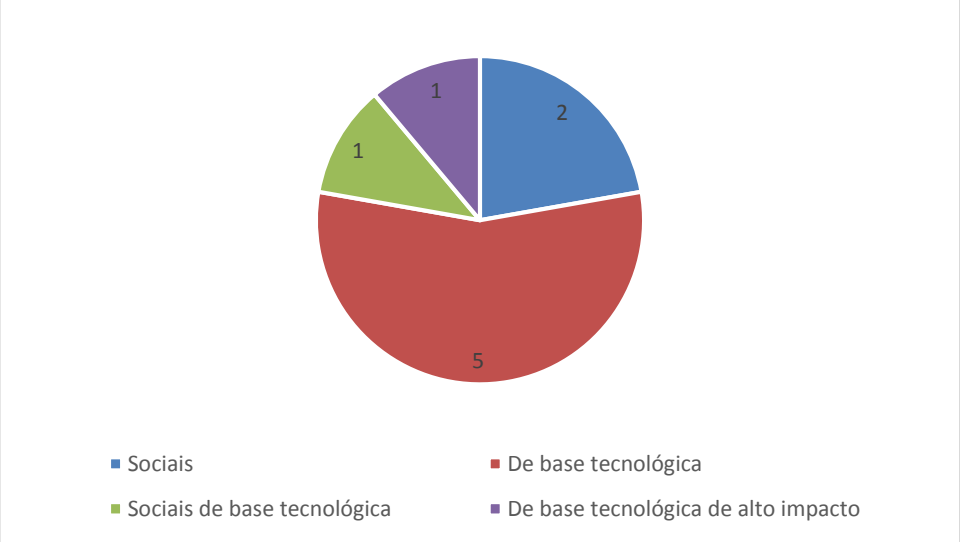
Fonte: própria

Quando feito o cruzamento entre as variáveis, a Experiência total em docência e experiência em docência da pesquisa se encontra que só um professor que tem mais de 26 anos de experiência docente, por sua vez tem entre 1 e 5 anos de experiência em docência da inovação, só um professor tem a totalidade de anos de experiência docente equivalente à docência da inovação, dos professores que tem entre 11 e 15 anos de experiência docente, tem por sua vez entre 1 e 5 anos de docência em inovação. É evidente então que o tema de inovação na Universidade De La Salle tomou maior crescimento nos últimos cinco anos, coincidente com o estipulado no plano institucional de desenvolvimento e a criação do sistema de pesquisa universitária lasallista.

Quando indagamos e cruzamos o ter tido ou o ter uma empresa com o gênero se evidencia que o 35,7% teve empresa e que desta porcentagem o 60% o corresponde a mulheres e o 40% a homens.

Desde outra perspectiva, o da extensão, os resultados apontam que os projetos de inovação que assessoram os professores tem a distribuição que é assinalado na Figura 10 dada a continuação.

Figura 10. Projetos de inovação assessorados por professores



Fonte: Própria.

A figura mostra claramente que o maior peso em assessoria está nos projetos de base tecnológica, seguido pelos sociais e deixando em terceiro lugar a combinação de sociais e de base tecnológica. Os resultados mostram coerência com as atividades da universidade De La Salle, porém deveria ter mais peso as assessorias de inovação social pela missão da universidade.

Para terminar, a última variável incluída nestes resultados corresponde à participação em grupos de pesquisa em inovação, o 50% não respondeu à pergunta, do 50% restante o 71,4% pertencem a grupos de inovação e o 29% não.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A Colômbia tem um marco jurídico, legal e conceitual igual que com um sistema de inovação que promove uma cultura de inovação, porém no momento da aplicação não dispõe dos recursos necessários para ter um bom final com os processos em desenvolvimento.

A Colômbia não está dentro do ranking dos países mais inovadores, está realizando esforços importantes mas com tão baixo investimento no PIB vai seguir no lugar que se encontra e dificilmente ficará perto aos países que apresentam um maior desenvolvimento neste sentido. De outra parte o desenvolvimento regional é diferente, algumas regiões como o eixo cafeeiro, ocidente e Bogotá apresentam um maior desenvolvimento, então aparecem perguntas como O sistema de regalias precisamente se habilitou entre outras razões para promover projetos de alto impacto, de base tecnológica, será que há falências desde suas capacidades? Colciencias está promovendo realmente o desenvolvimento de projetos de pesquisa de

alto impacto? Para isto tem recursos necessários? Tem os indicadores de medição suficientes? Os mecanismos de medição usados pelo Observatório de Ciência Tecnologia e Inovação são suficientes para determinar o nível de inovação na Colômbia?

O primeiro que temos que perceber é que a universidade com seus 50 anos de existência apresenta uns avanços muito importantes no tema de inovação, máxime quando o sistema de pesquisa apenas criou-se no ano 2008, hoje tem com grupos de pesquisa em Colciencias categorizados em níveis A, A1, B, C y D registrando um crescimento permanentes pelo estabelecido no SIUL, ao compromisso de todos os atores e os planos de desenvolvimento que se cumpre no tempo.

Mesmo que haja uma política de inovação estabelecida desde a ordem institucional, existem claramente diretrizes definidas, estruturas e processos a cargo dos diferentes atores intervenientes, de fato este estudo incluiu quatro dos atores mais importantes no desenvolvimento de diversas atividades nos níveis estratégico, tático e operacional.

Uma das funções sustentáveis de toda a Universidade está associada com a docência, os descobrimentos permitem identificar neste sentido que desde a Vice reitoria Acadêmica e seu departamento de Curriculum existem mecanismos que incluem em muitos programas espaços transversais para desenvolver a inovação, também há disciplinares e eletivas; privilegiam projetos inovadores de base tecnológica e social, coerente com a missão da universidade, dispõem de uma estrutura claramente definida em todos os níveis da universidade e estabeleceram um direcionamento claro e específico; há disciplinas como a Engenharia que modificou sua infraestrutura tecnológica para desenvolver protótipos e projetos integradores.

Outra das funções substantivas é a extensão, neste sentido está promovendo as relações com o meio e o estabelecimento de convênios de cooperação interinstitucional.

A pesquisa é outra das funções substantivas e nela encontrou-se que não existe uma política, mas se diretrizes, lineamentos e estratégias para seu desenvolvimento; estruturalmente tem um departamento de Transferência de Conhecimento encarregada destes assuntos e dispõe de uma linha transversal de inovação para a universidade, também a inovação tem linhas de pesquisa dentro de diversos grupos de pesquisa; dispõe de um laboratório de alta complexidade LIAC para uso da universidade e de externos a ela; a pesquisa e a gestão curricular têm uma interação permanente e claramente definida.

RECOMENDAÇÕES

Com o propósito de gerar umas mudanças adicionais referente à inovação na Universidade De La Salle e como resultado deste estudo se recomenda:

Promover fortemente a geração de projetos interdisciplinares e transdisciplinares através de incentivos no sistema de avaliação da pesquisa, assim como o intercâmbio de professores a nível nacional e internacional para buscar o reconhecimento e transferência de metodologias inovadoras, especialmente dos países que ocupam os dez primeiros lugares no ranking de inovação mundial.

Manter os processos de interação entre as vice reitorias acadêmica e de pesquisas e identificar outros mecanismos para sua promoção e fomento.

Gerar mais processos de interação entre a vice reitoria de promoção e desenvolvimento e humano e as outras vice reitorias.

Promover desde a vice reitoria acadêmica especificamente a partir do departamento de pedagogia e didática de processos de inovação nas diferentes disciplinas, dada a importante acolhida que tem no desenvolvimento dos simpósios docentes nos últimos três anos.

Gerar mecanismos de relacionamento entre diretores de cursos para crescer a partir de boas práticas e experiências de outras diretorias, assim como fortalecer os existentes entre pré graduação e pós graduação.

Dado que a coleta de informação para o desenvolvimento desta pesquisa levou um ano e meio, evidenciando um problema na consolidação de informação a todo nível, em muitos casos não se quantifica

a informação é necessário o desenho, desenvolvimento, execução e implementação da última fase deste projeto, o sistema de informação para a inovação, o empreendimento e a criatividade na universidade De La Salle, o SIEC na interação com o LIEC, Laboratório de Inovação, Empreendimento e Criatividade.

Bibliografía

CHIAVENATO, I. (2010). Innovaciones de la Administración: Tendencias y Estrategias, los nuevos paradigmas. (Quinta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

Colciencias. (2014). Colciencias. Recuperado el 26 de julio de 2014, de http://www.colciencias.gov.co/faq/c-mo-esta-compuesto-el-sistema-nacional-de-innovacion

Los 10 países más innovadores del mundo. (24 de 01 de 2014). El economista, 6. Obtenido de http://listas.eleconomista.es/tecnologia/3190-los-10-paises-mas-innovadores-del-mundo

MANRIQUE, F. (Junio de 2014). "Necesitamos un cambio de chip". Gerente Colombia(193), 38.

MANRIQUE, F. (2014). "Necesitamos un cambio de chip". Gerente Colombia(193), 38.

Manual de Oslo. (2005). The measurement of scientific and technological Activities. Recuperado el 24 de 07 de 2014, de http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). Benchmarking Internacional Innovación. (pág. 143). Bogotá: sin inf. Recuperado el 25 de junio de 2014

Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. (2012). Indicadores de Ciencia y Tecnología: 2012 Colombia. Bogotá, D.C.: Panamaericana Formas e Impresos S.A.

OECD. (2014). Reviews of Innovation Policy. Colombia. Recuperado el 24 de julio de 2014, de www.oecd.org/sti/innovation/reviews

OECD. (2014). Reviews of Innovation Policy. Colombia. Recuperado el 24 de 07 de 2014, de www.oecd.org/sti/innovation/reviews

Universidad de La Salle. (2008). Sistema de Investigación Universitario Lasallista SIUL. Bogotá D.C.: Oficina de Medios Audiovisuales y publicaciones .

Universidad de La Salle. (2009). Plan Institucional de Desarrollo 2010 - 2015. Bogotá D.C.: Oficina de Publicaciones Unisalle.

Universidad de La Salle, SIUL. (2008). Sistema de Investigación Universitario Lasallista SIUL. Bogotá, D.C.: Oficina de Medios Audiovisuales y Publicaciones La Salle.

LA FORMACIÓN PARA LA EMPRESARIALIDAD EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN

Lic. Miguel Angel Nuñez (miguel6700@gmail.com), Lic. Clarisa Ottaviano (clrottaviano@yahoo.com.ar), Mg. Hernán Bacarini (hbacarini@gmail.com), Lic. Elda Monterroso (elda.monterroso@gmail.com), Lic. José Luis Perelstein (jlperelstein@arnet.com.ar), Lic. Gabriel Larretape (gabriellarretape@hotmail.com), Lic. Florencia Crocci (florenciacrocci@hotmail.com).

Gerente INCUEI Lic. Santiago Grosso (santiagogrosso@yahoo.com.ar).

Docente responsable: Lic. Jorge Pablo Sela (selajp@gmail.com).

Resumen

El objeto del presente trabajo, está centrado en la presentación de los argumentos conceptuales y sus consecuencias en la formulación del nuevo programa del "Seminario de Formación Emprendedora", asignatura que forma parte del Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Luján, las cuales tiene su correlato en las estrategias pedagógicas y los marcos bibliográficos en los que se sustentará, considerando además de las concepciones más contemporáneas y abiertas del fenómeno del emprendedorismo, las particularidades que la propia Universidad posee, y la experiencia de más de siete años de dictado de la misma. Se describirá someramente el proceso mediante el cual el equipo docente ha llevado a cabo la revisión de las principales corrientes de pensamiento en relación a la temática, presentando algunas de sus discusiones y debates relevantes.

Abstract

The purpose of this work is focused on the presentation of the conceptual arguments and their implications for the formulation of the new program of "Seminario de Formación Emprendedora" course that is part of the curriculum of the Bachelor in Business Administration from the National University of Luján, which has its counterpart in the pedagogical strategies and bibliographic frameworks that will be supported , considering also the more contemporary and open conceptions of the phenomenon of entrepreneurship , the characteristics that the University itself has , and the experience of more than seven years of issuance of the same . The process by which the teaching team has conducted a review of the main currents of thought on the subject, presenting some relevant discussions and debates are briefly described.

INTRODUCCIÓN:

El surgimiento de nuevas empresas es un fenómeno qué los últimos años ha despertado creciente interés como objeto de política y también en ámbitos académicos y de investigación como un mecanismo válido de la sociedad para inducir el desarrollo, el crecimiento del nivel de empleo, la generación de rentas genuinas y como vector de los procesos innovativos (Acs, 2007; Carree y Thurik, 2010; Stam "et al.", 2006). Multiplicidad de instituciones de educación y formación, lo han abordado desde diferentes perspectivas, para distintas audiencias, con distintos cometidos, y también con diferentes estrategias pedagógicas y con diferentes grados de éxito en su cometido (Veciana, 1999; European Comission, 2013; Janssen, Eeckhout y Gailly, 2007). Pese al reconocimiento de la importancia que estas acciones han tenido y tienen, el debate acerca como la relación entre la educación y la creación de nuevas empresas expresa todo el potencial que la misma presupone, aún no está cerrado ni mucho menos (Korman Dibb, 2004; Kirby, 2007).

El Seminario de Formación Emprendedora de la Licenciatura en Administración en la Universidad Nacional de Luján[67], surge como una iniciativa académica para abordar y dar cuenta de la temática antes descripta. Pero en rigor, la preocupación específica de la Universidad en el desarrollo de emprendedores es anterior a la puesta en funcionamiento de este Seminario: puede asumirse válidamente como punto de partida, el establecimiento del "Programa Emprendedor" en el año 1994 como un programa estratégico en el ámbito de su Rectorado. Este Programa Emprendedor, cuyo principal objetivo fue de crear un espacio que permita contribuir al proceso de transferencia del conocimiento científico tecnológico hacia el sector productivo, mediante el desarrollo de una cultura emprendedora que promueva la generación y el crecimiento de nuevas empresas innovadoras, desarrolló una gran cantidad de acciones de docencia e investigación así como también en el ámbito de la extensión y la transferencia. Entre otros, podemos mencionar que llegó a poner en funcionamiento la primera incubadora universitaria de la República Argentina (Incubadora de Empresas Innovadoras -INCUEI) en el año 1997[68], además de desarrollar amplio abanico de acciones de consultoría y capacitación.

No es objeto del presente trabajo reseñar la labor de este programa, pero resulta necesario dar somera cuenta de las acciones de este programa, que se extendieron más allá del ámbito local, habiendo desarrollado transferencias a múltiples y distintas instituciones públicas y privadas no solo en la comunidad de Luján en donde tenía su sede originaria, sino también en las localidades de Baradero, Bragado, 9 de Julio, Bolívar, Mar del Plata (conjuntamente con la Universidad Tecnológica Nacional), en el seno de la Universidad Nacional de Río Cuarto como parte de sus actividades de sensibilización en la temática, en el Ente Autárquico Intermunicipal (ENIM) de las ciudades de Plaza Huincul y Cutral-Co en la Provincia de Neuquén, y más, significando estas últimas además, experiencias de aprendizaje y colaboración inter-institucional sumamente ricas e interesantes. En los casos de 9 de Julio y Bolívar, el proceso de transferencia avanzó inclusive hasta la creación de sendas incubadoras. Fue por estas actividades, galardonado en el año 1999 con el Premio "José Antonio Balseiro", otorgado por el Foro de Ciencia y Tecnología para la Producción a través del Presidente de la Nación, en la categoría desarrollo científico y tecnológico como grupo de vinculación tecnológica.

Estas acciones, generaron tal bagaje de conocimientos, inquietudes y experiencias que en el año 2006 la Universidad entendió necesario profundizar su compromiso con en esta línea e incorporar la temática a la estructura curricular de la Licenciatura en Administración. Así, en la modificación del plan de estudios de ese año[69], se incluyó como asignatura obligatoria el Seminario de Formación Emprendedora. Esta modificación estableció como contenidos mínimos del Seminario los siguientes:

---

[67] "La Universidad Nacional de Luján tiene como finalidad producir conocimientos, transmitirlos y vincularse con la sociedad intentando brindar soluciones a los problemas que afligen a ésta y, al mismo tiempo, buscar el desarrollo pleno del individuo son las metas que caracterizan el quehacer universitario. En el caso específico de la Universidad Nacional de Luján, quienes plasmaron la idea de lo que debía ser y que permitió su fundación por Ley 20031 del 20 de diciembre de 1972, concibieron una universidad moderna, con estructura departamental, centros regionales y vinculada en sus investigaciones y tareas de extensión a la región de la cual se nutre y a la que aspira servir.
Seguramente, y por su particular historia, esta Universidad es sentida por la sociedad como una conquista. Su cierre, ocurrido en 1980, durante un período oscuro del pasado argentino, fue reparado en un acto de estricta justicia con la sanción de la Ley 23044, que dispuso su reapertura, producida el 30 de julio de 1984, ya reinstaurada la democracia en nuestro país. Desde entonces ha consolidado su imagen de manera tal que, año a año, varios miles de jóvenes eligen la UNLu para iniciar estudios superiores en alguna de sus carreras de grado." (Extraído de la presentación institucional del sitio web de la Universidad Nacional de Luján. www.unlu.edu.ar)

[68] La Incubadora de Empresas Innovadoras (INCUEI) se crea formalmente por Resolución del Honorable Consejo Superior de la Universidad Nacional de Luján Nº 160 del 16/07/1997, fecha en la que se aprueba el Proyecto de Reglamento.

[69] El plan de estudios fue modificado por Resolución del Honorable Consejo Superior de la Universidad Nacional de Luján Nro. 432 fechada el 28/12/2006. Entre sus consideraciones mas relevantes, el mismo expresa: "La propuesta toma básicamente como eje de modificación el área contable, la asignatura Contabilidad I es común para ambos ciclos. Para quien opte por continuar el ciclo de Contador Público deberá cursar y aprobar: Contabilidad II, Costos, Análisis de Estados Contables y Contabilidad Superior.Para quien opte cursar la Licenciatura en Administración deberá cursar y aprobar: Contabilidad Gerencial, Costos para Toma de Decisiones, Geografia Económica y Recursos Regionales y el Seminario de Formación Emprendedora."

"Su objetivo es integrar en la temática asignaturas afines a la disciplina administrativa:

La cultura Emprendedora

Perfil del emprendedor

Habilidades y competencias necesarias

Emprendedor e intraemprendedor"[70]

A partir de estos contenidos mínimos, el programa original se planteó como objetivos dar cuenta a los siguientes grupos intereses y necesidades:

- Los intereses, necesidades y objetivos de quienes tengan intenciones de crear su propia empresa,
- Los intereses, necesidades y objetivos de quienes asistan técnicamente a empresas jóvenes,
- Los intereses, necesidades y objetivos de quienes desde el factor de políticas públicas tengan la responsabilidad de formular y ejecutar estrategias de estímulo y fomento a este segmento particular de Pymes.

Como espacio de intersección de todos estos objetivos, podemos destacar la necesidad de que los alumnos puedan alcanzar una comprensión profunda de las particularidades de la temática, entendiendo que a través de posibilitar esa comprensión la Universidad contribuye a la satisfacer las necesidades de la región de contar con nuevos emprendimientos, incrementar cuantitativa y cualitativamente la oferta de profesionales que posean las herramientas técnicas y conceptuales necesarias para asistir y aún acompañar nuevos emprendimientos, como así también desarrollar capacidades para los graduados que potencialmente desempeñen actividades en el ámbito de la gestión pública, en relación al desarrollo y la creación de nuevas empresas (Sela y Crocci, 2008).

El programa del mismo, se estructuró a partir de tres ejes: Eje Conceptual, Herramental, y Comportamental. La asignatura comenzó su dictado en el segundo cuatrimestre del año 2007, llevándose a cabo esta tarea en cada uno de los centros regionales de la UNLu.

El primer Eje "Conceptual", definió un núcleo de contenidos básicos a partir de dos unidades: "Introducción a la empresarialidad", y "Políticas, herramientas y entorno para el Estímulo Emprendedor". El segundo Eje "Herramental", estructurado a partir de las problemáticas que plantea la elaboración plan de negocios como eje articulador, se organizó en dos unidades: "Identificación de oportunidades de negocios y planificación de emprendimientos" y "Análisis del Testeo de una Idea de Negocio y elaboración de un Plan de Negocio asistido on-line por tecnologías de la información y comunicación (TIC)". Esta última unidad implicaba poner en valor en forma holística, los conocimientos y habilidades desarrollados por los cursantes hasta el presente en su carrera, a través de la conformación de un proyecto concreto elaborado por ellos mismos.

Finalmente, y acompañando este proceso, el Eje "Comportamental" abordó el desarrollo de competencias necesarias para emprender, conformando una última unidad denominada "Competencias, capacidades y recursos de los emprendedores", terminando de configurar una metodología de base constructivista que facilitara el desarrollo de algunas capacidades necesarias para comprender con cabalidad el fenómeno en cuestión.

FUNDAMENTACIÓN. FORMACION PARA LA CREACION DE EMPRESAS: BREVE REVISION DEL CAMPO

Fue Peter Druker, uno de los más importantes pensadores sobre el management, quien en 1985 afirmaba que *"[el emprendedorismo] no es mágico, no es misterioso, y no tiene nada que ver con los genes. Es una disciplina. Y como una disciplina, esta puede ser aprendida"* (Druker, 1985). Así, el impulso a la formación emprendedora, se cristaliza a principios de la década del ´80, momento en el cual la producción intelectual

[70] Resolución del Honorable Consejo Superior de la Universidad Nacional de Luján Nro. 432 fechada el 28/12/2006

con foco en la temática, se consolida como ámbito disciplinar (Katz, 2003; Dehter, 2001). En sus orígenes, los programas de formación emprendedora, estuvieron fuertemente impregnados por una visión meramente economicista, desarrollándose fundamentalmente en áreas de negocios, administración, marketing, ingeniería y tecnología (Ronstadt, 1990), circunscriptos al desarrollo y entrenamiento de habilidades gerenciales, y generación de innovaciones, fundamentalmente intensivas en tecnologías, presumiblemente por haber sido las escuelas de negocios, quienes primeramente se ocuparon de la temática.

Sin embargo, y sin pretensiones de agotar un tema tan vasto, el equipo docente del Seminario de Formación Emprendedora, entendió que era necesario tomar cierta distancia de esta corriente de pensamiento -reconociendo sus valiosos aportes, impulso a la temática e importancia que aún mantiene- para prestar mayor atención a la integralidad del complejo proceso por el cual surgen las nuevas empresas, y así a través de una perspectiva más abarcativa y abierta, concebir espacios en los que la educación y la formación puedan contribuir a hacer más efectivos los esfuerzos de los emprendedores.

En relación a ello cabe destacar en primer lugar, que la creación de nuevas empresas, no es un proceso que se transita en soledad: contrariamente a la idea romántica que asimila al emprendedor a un héroe solitario o cruzado que desafía la adversidad en el destierro cual Robinson Crusoe en su isla, es una idea equivocada (Jones y Matlay, 2011). Emprender es antes que nada, una acción profundamente colectiva (Shapero, 1984), social (Gibb y Richie, 1992) que implica al o los emprendedores, a su entorno más inmediato, y también a terceros, en una interrelación dinámica que se produce sustancialmente a través de procesos de mercado, aunque no solamente a través de ellos (Hjorth y Johannisson, 2007; Gibb2007; Souza Neto, 2013).

En segundo lugar, consecuentemente con la idea expresada en el párrafo anterior, entendemos que resulta necesario concebir la creación de empresas como un proceso, a través de una mirada sistémica y no como un hecho o un conjunto de hechos aislados que se suceden en el vacío (Gartner, 1989; Graña y Gennero de Rearte, 2004). Esta mirada sistémica, de proceso, permitirá comprender mejor la integralidad de los elementos que inciden sobre él y la dinámica de influencias que lo condicionan, tanto interna como externamente.

Y en tercer lugar, cabe mencionar el carácter profundamente idiosincrático y por tanto, imbuido de un alto grado de heterogeneidad que asumen estos procesos (Jones y Matlay, op.cit.), lo que implica que adscribir cerradamente a cualquier estereotipo, seguramente nos recortará la posibilidad de visualizar la riqueza de este proceso (Kickul y Fayolle, 2007).

Este carácter social, procesal y complejo del proceso configura el núcleo de los principales desafíos a los que el Seminario entiende debe dar cuenta en torno a alcanzar los objetivos que se ha propuestos

SOBRE LAS ETAPAS EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS

No han sido pocos los intentos de dar cuenta de la identificación de etapas en el ciclo de vida de una empresa. La metáfora orgánica, esto es, asimilar el ciclo y la evolución de una empresa a un organismo viviente siempre ha sido seductora, y los investigadores y académicos ocupados en la temática, han propuesto numerosas fórmulas en el intento por conformar una serie de “etapas” por las que transitaría el desarrollo de una empresa (Levie y Lichtenstein, 2008). Greiner (1972) desarrolló una interesante hipótesis, sosteniendo que las empresas transitaban por una serie de momentos cuyas velocidades e intensidad en su crecimiento se regían por patrones de evolución y revolución, dando cuenta de la importancia de su propia historia. Esta caracterización en estadios, si bien es interesante y ha sido ampliamente difundida, no deja de tener un alto grado de arbitrariedad en la definición de las etapas, y de hecho, las investigaciones del campo (Levie y Lichtenstein, op.cit.) sugieren que no es para nada improbable que se alteren las secuencias en su consecución, y aún que existan emprendedores que habiendo salteado alguna de ellos, con posterioridad realicen acciones tipificados en estadíos presumiblemente anteriores (Watkins, 1976).

Las ventajas de este abordaje se relacionan mucho más con la necesidad de poder reflexionar y comprender el proceso por el cual surge una empresa, que con la propia naturaleza del mismo. Por ello, y

aun asumiendo que el proceso de creación de empresas no posee en absoluto un carácter ni secuencial, ni determinista ni unidireccional, no es extraño que podemos identificar momentos arquetípicos o estadíos, que podríamos caracterizar como conjuntos de elementos y situaciones que las empresas pueden esperar encontrarse en algún punto de su ciclo vital siguiendo las afirmaciones de Phelps, Adams y Bessant (2007). Estos estadíos, conceptualmente nos permitan agrupar esas cuestiones claves como necesidades que pueden ser al menos al menos parcialmente, ser facilitadas por diferentes estrategias formativas o de capacitación.

A esos efectos, y con las precauciones del caso, entendemos que la identificación de tres grandes momentos, resulta una instrumentalmente útil para facilitar la comprensión y análisis del fenómeno emprendedor:

Un primer momento o etapa, que denominamos de "Gestación", en dónde paulatinamente se va configurando aquello que Albert Shapero (Op.cit. 1984) denominó la "deseabilidad"71 y la "factibilidad"72, así como la adquisición de las capacidades básicas para el desarrollo del know how núcleo del proyecto empresarial, y también la visualización de las demandas del contexto como "oportunidad de negocios".

Un segundo momento o etapa que podemos caracterizar, tiene que ver con la conformación, la elaboración y la consolidación del proyecto, así como la definición y ejecución de las estrategias que posibilitarán acceder a los recursos necesarios para la puesta en marcha de la nueva organización que denominaremos de "Puesta en marcha". Tradicionalmente las instituciones de formación ha abordado con mayor ímpetu precisamente este segundo estadio, y sobre todo con un fuerte énfasis en la formalización del proyecto (Honig, 2004). Podemos encontrar una multiplicidad de ofertas educativas en donde el eje fundamental, es la formulación del Plan de Negocios73.

Finalmente, identificamos un tercer momento o etapa, que aparece y que se extiende a lo largo de la vida del emprendimiento, estrechamente vinculado que ver con las prácticas de gestión necesarias para llevar a cabo los procesos empresariales propios de cualquier empresa en sus estadíos iniciales que podemos denominar "Gestión Inicial".[74]

LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN CONTEXTO

No podemos dejar de soslayar además, que la globalización, la evolución de los mercados, y las posibilidades tecnológicas los marcos institucionales, entre otros elementos, afectan e inciden dinámicamente en las formas organizacionales con que las sociedades resuelven los problemas de dar satisfacción a sus necesidades, con lo que las nuevas empresas deben adaptarse a circunstancias y condiciones en donde la única constante es el cambio. Y esto sin dudas también afecta y condiciona la mirada que tenemos sobre estos procesos y por supuesto, afectando a la lógica y la dinámica de su funcionamiento. En este sentido, es de destacar el valioso aporte realizado por el PRODEM en la

[71] El concepto de "deseabilidad" podemos relacionarlo con intención o motivación a emprender. Podemos pensar que aglutina el conjunto de elementos intrínsecos y extrínsecos que hacen del acto de emprender, un objeto de deseo. La intensidad que esta tensión positiva provoca, seguramente tendrá estrecha relación con la fortaleza anímica con que los emprendedores podrán abordar y superar las adversidades, que casi por definición no serán pocas, pues la creación de una empresa es un hecho que rompe con los equilibrios preestablecidos (Davidsson, 1985)

[72] La "factibilidad" se refiere a la percepción que los emprendedores tienen respecto del grado de posibilidad cierta y concreta que tiene un proyecto de ser llevado a cabo (Liñan y Santos, 2007), y vincula a los otros elementos fuertemente presente en esta etapa ya mencionado: tanto las nociones más endógenas respecto de las dimensiones técnicas operativas de su realización, así como los elementos que se relacionan con la posible disponibilidad de recursos necesarios y la aprobación del contexto o del mercado, en el sentido en que el producto o servicio resultante del proyecto termine resultando un satisfactor de demandas tanto existentes como potenciales.

[73] Como mencionábamos al principio del presente trabajo, el riesgo que corremos al centrar solo esta única dimensión para abordar los procesos formativos, es que estaremos en presencia de una mirada al menos incompleta.

[74] Para conformar este esquema de tres estadíos, se ha tomado como base el marco analítico desarrollado por Kantis en su trabajo "Empresarialidad en Economías Emergentes. Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia" (2000) en el cual estableció tres etapas: Gestación del Proyecto/Puesta en marcha/Desarrollo inicial

elaboración de un Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (Kantis, Federico e Ibarra García, 2014) en el cual se han identificado los principales elementos del que condicionan e influencia los procesos de creación y desarrollo de nuevas empresas, sintetizándolos en diez dimensiones[75] que capturan sistémicamente aquellos factores que son de mayor relevancia, dando cuenta del complejo entramado de elementos que dan forma a los procesos de emergencia de empresas.

METODOLOGÍA: COMPATIBILIZAR LA TEORÍA CON EL CONTEXTO LOCAL

La Universidad Nacional tiene una población estudiantil de aproximadamente 20000 alumnos, y se dictan en ella las carreras de Profesorado de Enseñanza de Nivel Medio de Adultos, Profesorado en Geografía, Profesorado en Historia, Ingeniería Agronómica, Ingeniería en Alimentos, Ingeniería Industrial, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Ciencias Biológicas, Licenciatura en Comercio Internacional, Licenciatura en Información Ambiental, Licenciatura en Sistemas de Información, Licenciatura en Trabajo Social, Licenciatura en Ciencias de la Educación, Licenciatura en Educación Física, Licenciatura en Educación Inicial, Licenciatura en Geografía y Licenciatura en Historia.

Se ha dado a sí misma una estructura de gobierno departamental, integrada por los Departamentos de Ciencias Sociales, Básicas, Educación y Tecnología. Desarrolla sus actividades en el oeste de la provincia de Buenos Aires, con sede academica y administrativa en la ciudad de Luján, tres centros regionales con asiento en las localidades de Campana, San Miguel y Chivilcoy, una delegación en San Fernando, y dependencias en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que le dan una amplia dispersión geográfica . Así, en la siguiente tabla, se pueden apreciar suscintamente los principales trazos que caracterizan el contexto en el que se desarrollan las actividades de la materia:

Tabla 1: Breve caracterización del contexto de los Centro Regionales de la UNLu

CHIVILCOY
Chivilcoy es una ciudad ubicada en el centro oeste de la provincia de Buenos Aires, a 160 km al oeste de la Capital Federal, sobre la ruta nacional RN 5 y las rutas provinciales RP 30 y RP 51. Es la cabecera del partido homónimo que posee 64.148 habitantes (Censo 2010) conformado actualmente además de su ciudad cabecera, por localidades rurales: Moquehuá, Gorostiaga, Emilio Ayarza, La Rica, San Sebastián, Benítez, Henry Bell, Indacochea, Palemón Huergo y Ramón Biaus. La ciudad cuenta con el Parque Industrial de Chivilcoy, creado en el año 1969 que posee una superficie total de 84 hectáreas, que denota una vocación por el desarrollo agro-industrial en franco desarrollo.
CAMPANA
Campana, también cabecera del partido homónimo con una población de 94.333 (Censo 2010) habitantes, está situada al nordeste de la provincia de Buenos Aires y en el límite septentrional del Gran Buenos Aires. Es una ciudad de características eminentemente industriales, sede de variadas e importantes industrias, en varios casos líderes mundiales en sus respectivos rubros. Entre las industrias más importantes se encuentran refinerías de petróleo (ESSO y Carboclor), plantas agroindustriales y complejos siderúrgicos y metalmecánicos; entre estos complejos debe destacarse Tenaris-Siderca, donde se producen los tubos sin soldadura para oleoductos o gasoductos, con destino a la exportación, participando en el 31% del mercado mundial. Cuenta con un rico entremado de Pymes que da soporte y se integra al complejo industrial. A sólo 75 km de la ciudad de Buenos Aires, la autopista panamericana la une con la ciudad capital, y también con el centro y norte de la Argentina. Posee acceso fluvial a través del río Paraná de las Palmas, vinculándose por esta vía con Buenos Aires, Rosario y todo el litoral argentino. También cuenta con acceso ferroviario, de gran importancia en el desarrollo económico y social para el Partido. Está compuesto por las localidades de: Campana, Colinas de Otamendi. Lomas de Río Luján y Parte del Alto Los Cardales.

75 Las dimensiones referidas por son: Capital humano emprendedor/Cultura/Condiciones sociales/Sistema educativo/Condiciones de la demanda/Estructura Empresarial/Plataforma de ciencia y tecnología para la innovación/Financiamiento/Capital social/ Políticas y regulaciones.

SAN MIGUEL
San Miguel es una localidad de la zona noroeste del Gran Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, Argentina, y es la cabecera del partido de San Miguel, densamente poblado con 281.120 (Censo 2010) habitantes. Intensiva en oferta de servicios, además del comercio diversificado, con numerosas empresas tienen sus sedes centrales en la ciudad. Esta concentración de oferta de servicios surgió como consecuencia de haber sido la Ciudad de San Miguel la cabecera del desaparecido Partido de General Sarmiento, hoy en día desmembrado en José C. Paz, Malvinas Argentinas. Posee un amplio centro urbano y también tiene su sede allí la Universidad Nacional de General Sarmiento.
LUJAN
Luján, en donde se encuentra la Sede primigenia y administrativa de la Universidad, es una ciudad de la provincia de Buenos Aires, Argentina, cabecera del partido homónimo con 106.899 habitantes (Censo 2010). Se encuentra a 68 kilómetros de Buenos Aires, siendo una de las ciudades más importantes de los alrededores del Gran Buenos Aires. Su centro urbano se encuentra a orillas del río Luján. Dentro del partido se encuentran las localidades de Carlos Keen, Cortines, Olivera, Open Door, José María Jáuregui y Torres. Su zona de influencia es de gran potencial agropecuario y posee industrias alimenticias y manufactureras. Históricamente fue una rica zona productora de lino textil. Luján fue siempre un importante centro ganadero desde sus comienzos, quedando esta actividad como principal base de la economía local. Cuando comenzó a crecer, se convirtió en uno de los centros textiles más importantes de la zona, con industrias muy importantes en esta materia. Es centro histórico, religioso, rural, y cultural. El turismo en Luján se basa en la religión, la historia y las estancias, como también en espectáculos culturales importantes a nivel país. Su principal fuente turística y de interés se basa en un centro religioso católico y de peregrinaciones al santuario de la enorme y neogótica Basílica de Nuestra Señora de Luján (34°33’51”S 59°7’16”O) en donde se encuentra desde el siglo XVII una célebre estatuilla de la Virgen María a la que se rendir dulía a dicha advocación.

Como se puede apreciar, su zona de impacto e influencia de la Universidad Nacional de Luján y del Seminario de Formación Emprendedora en particular, es dispersa y diversa, pudiendo percibirse la conformación de sub-contextos absolutamente particulares para cada uno de los espacios geográficos en los que el Seminario tiene influencia directa, y a su vez, configura en buena medida las expectativas y características de los cursantes del mismo. Esto incide profundamente en las condiciones en las que se desarrollan los procesos pedagógicos. Por ejemplo, el tipo y las características de los proyectos propuestos por los alumnos, y sobre los que desarrollan sus actividades, recoge en alguna medida las particularidades de los contextos en donde se insertan y esto se debe transformarse en un elemento de consideración a la hora de reflexionar sobre sus implicancias pedagógicas.

DESARROLLO: BASES DEL PROGRAMA PROPUESTO PARA SEMINARIO DE FORMACIÓN EMPRENDEDORA DE LA UNLU

Después de haber transcurrido seis ediciones de dictado de este Seminario, en las cuatro de las sedes académicas de la universidad descriptas, y con más de un millar de alumnos que han transitado por el mismo, el equipo docente durante el año 2013, inició la realización de un ciclo de talleres internos de discusión llevados a cabo en las cuatro sedes académicas de la Universidad denominado “Workshop de Actualización. Tópicos actuales en la Formación de Emprendedores”, en los cuales se planteó como necesaria una redefinición de la estructura de contenidos, para lo cual, se revisaron los elementos conceptuales que lo sustentaban.

Fueron invitados colegas docentes de otras instituciones, así como emprendedores y funcionarios que expusieran sus puntos de vista respecto de tópicos relevantes, y utilizándolos como disparadores, los docentes discutieron y debatieron sobre los diversos aspectos implicados.

El ciclo concluyó con una presentación a una convocatoria a Proyectos de Desarrollo de Asignaturas realizadas por el Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad, a partir de la cual, se terminarían por conformar y adoptar las nuevas bases conceptuales para una actualización profunda de este Seminario[76].

PRINCIPALES RESULTADOS

Como resultado de la tarea antes descripta, se propusieron una serie de lineamientos que contribuyeran a definir el esquema sobre el cual se articula el nuevo programa, así como los objetivos pedagógicos del mismo, los contenidos tentativos que darían formato a un nuevo programa y un esquema metodológico de referencia, a saber:

LINEAMIENTOS

a) La Formación Emprendedora, es concebida como un camino válido, sustentable y adecuado para la promoción el desarrollo, que es una las razones de ser de la propia existencia de la Universidad.

b) La diseminación de la cultura emprendedora, es así una problemática que involucra a toda la institución, y no puede circunscribirse a una formación disciplinar particular ni a un estadío del ciclo de aprendizaje.

c) La formación emprendedora no implica solamente la creación de empresas, sino que se remite antes que nada a una cuestión cultural, filosófica, que aborda la promoción del desarrollo integral de las personas por el camino de la autorrealización.

e) Cualquier modalidad en el dictado de tal asignatura, deberá adecuarse a las particularidades contextuales de las sedes de dictado, considerando que la problemática que atañe es profundamente contexto-específica y deberá dar respuestas a la diversidad territorial que expresan los centros regionales, ámbito de desarrollo de la UNLu.

OBJETIVOS PEDAGOGICOS

- Desarrollar la cultura emprendedora en los alumnos, promoviendo la creación, generación y apoyos de emprendimientos innovadores.
- Conocer e interpretar la naturaleza del fenómeno emprendedor, involucrando también la comprensión de la dinámica propia de los procesos innovadores.
- Fomentar alternativas para la creación, evaluación y desarrollo de emprendimientos en base a proyectos en marcha o a la generación de ideas de negocio, de perfil innovador.
- Desarrollar las capacidades necesarias para conducir proyectos empresariales, considerando sus aspectos comerciales, técnicos, financieros, económicos, su marco legal y regulatorio, su impacto socio ambiental, el tipo de innovación involucrada y una visión estratégica.
- Desarrollar las competencias necesarias para asistir técnicamente a nuevos emprendimientos y empresas en desarrollo temprano en torno a sus singulares características y particularidades.
- Formar competencias para el diseño de políticas tendientes a estimular y facilitar la generación y el desarrollo de nuevos emprendimientos desde una perspectiva amplia y holística.
- Integrar conceptos y conocimientos ya desarrollados en las asignaturas precedentes, re-significando los mismos a la luz de las problemáticas que plantean las empresas jóvenes.

[76] Proyecto de Asignatura “Desarrollo de estrategias pedagógicas aplicadas a la formación de emprendedores universitarios.” aprobado por Disposición del Consejo Directivo del Departamento de Ciencias Sociales Nro. 850/13

CONTENIDOS TENTATIVOS

Unidad 1 – Introducción a la empresarialidad a la problemática del surgimiento de nuevas empresas

Evolución del Emprendedorismo y la Empresarialidad. Factores que intervienen en el proceso de creación de empresas. Características de la creación de empresas en nuestro país. El proceso sistémico de creación de empresas.

Unidad 2 – Gestación de una nueva empresa

Motivación. Conceptualización, características de la motivación. ¿Por qué emprenden los emprendedores?. Competencias. Concepto de competencias. Clasificación. Competencias emprendedoras. Oportunidad de Negocio. Caracterización. Fuentes de oportunidades negocios. Necesidades y oportunidades. Identificación de oportunidades de negocio.

Unidad 3 – Puesta en Marcha de una nueva empresa

Acceso a Recursos. Problemática del Financiamiento de las nuevas empresas: Financiamiento mediante deuda, por aporte de capital emprendedor, financiamiento autogenerado. Planificación de la nueva empresa. Características de la planificación de una nueva empresa. Conceptos aplicables. Herramientas e instrumentos.

Unidad 4 - Políticas, herramientas y entorno para el Estímulo Emprendedor.

Políticas públicas: fundamentos y características. Sistemas productivos territoriales. Programas públicos y privados de fomento al Emprendedorismo. Herramientas de estímulo financieras. Estructuras institucionales de apoyo a la creación de empresas: Incubadoras, Aceleradoras de negocios, Parques y Polos productivos, científicos y tecnológicos.

Unidad 5 – Gestión Inicial de una nueva empresa

Estrategias y modelos de negocios para nuevas empresas. Modelo de desarrollo de clientes. Tópicos: Marketing y Ventas, Operaciones, Recursos Humanos y Constitución y tributación.

METODOLOGÍA

El diseño metodológico del Seminario, no podrá estar disociado de los contenidos que el mismo ofrecerá, y se entiende como muy favorable que el componente comportamental, se encuentre presente en las todas actividades y no circunscripta a una unidad programática. Asimismo, las actividades que tienen por objetivo posibilitar el desarrollo vivencial de la creación de empresas ahora tendrá espacio a través de dos posibilidades: el ejercicio de creación de una nueva empresa por parte de los alumnos o bien, la participación como asistentes-consultores en el proceso de creación de una nueva empresa externa ya existente. Esto último, supone un ejercicio de la práctica docente sustancialmente más complejo, ya que implica una vincular prácticas pedagógicas de la materia, con emprendimientos en marcha, reales y concretos, cuyas variables están generalmente fuera de control del accionar docente.

CONCLUSIONES PRELIMINARES

La importancia y relevancia en la sociedad del impulso al desarrollo de emprendedores, ya no admite hoy mayores cuestionamientos, e inclusive se plantea fuertemente como una necesidad el hecho de que la misma se incorpore definitivamente en la formación disciplinar, fundamentalmente en el ámbito universitario. El presente ensayo, ha pretendido dar cuenta de una iniciativa y propuesta que la Universidad Nacional de Luján se ha dado ha si misma para actualizar y revisar los contenidos y metodologías sobre los que basa el impulso a la creación de nuevas empresas en el ámbito de la Licenciatura en Administración.

Es importante señalar, que producto de las acciones realizadas, además de la propuesta de mejora que el presente trabajo da cuenta, surgieron diversas inquietudes que se entienden como un complemento

necesario a esta modificación, que incluye desde la implementaciones de acciones de actualización y capacitación para el propio equipo docente, acciones de sensibilización en la comunidad universitaria, hasta el rediseño de mecanismos que permitan institucionalizar la participación de actores externos a la Universidad que colaboran con el proceso de enseñanza-aprendizaje, como emprendedores, funcionarios, expertos temáticos, etc. Algunas de ellas, están en vías de implementación.

Específicamente, y con base en la revisión del campo, las particularidades del entorno, y en el marco de un proceso de debate y discusión, el equipo docente del Seminario, arribó a una propuesta tentativa que será elevada para su consideración a las autoridades de la Universidad, y que podrá ser puesta en vigencia a partir del año 2015.

Esta propuesta, de ninguna manera puede ser concebida como un punto de llegada, sino que contrariamente, representa un nuevo punto de partida para dar cuenta de una actividad que en sí misma, posee un alto grado de dinamismo.

Evidentemente, aún queda mucho desarrollo por realizar, pero entendemos que hacer explícita esta singular tarea, puede servir como aporte y motivación al propio equipo docente y a otros colegas, así como profundizar las posibilidades de intercambio con el resto de los miembros de la Red Emprendesur

BIBLIOGRAFIA

ACS Zoltan J. (2007). “How is Entrepreneurship Good for Economic Growth?”. The Beauty of Entrepreneurship. Progress Foundation. October 31, 2007. Zurich, Suiza.

ARONSSON Magnus (2004) La educación es importante – Pero, ¿la educación produce emprendedorismo? Entrevista con David Birch Entreprenaurship and Small Business Research Institute (ESBIR)- Academy of Management Learning and Education, 2004, Vol. 3, Nro. 3, 282-292 - Traducciónlibre de Lic. Jorge Pablo Sela

BHIDÉ, AMAR V. (2001): “Origen y evolución de nuevas empresas” . Oxford UniversityPress.

CABALLERO Patricia, GARCIA Juan Ignacio, GROSSMULLER Diego, LONARDI Juan José, SCHEMBERGER Romina, SELA Jorge Pablo y SERRA Diego (2003) “Reflexiones conceptuales para la formulación de un programa de formación de emprendedores.”. Ponencia presentada en el 1er Congreso Latinoamericano y 3er Congreso Internacional IDEAS-CONIDEAS, “De la generación de conocimiento a la acción emprendedora”. Universidad de Concepción. Concepción, Chile.

CARREE Martin A. y THURIK Roy (2010). “The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth” en “Handbook of Entrepreneurship Research” ACS Z.J., AUDRETSCH D.B. (eds.), 557. International Handbook Series on Entrepreneurship 5, C Springer Science+Business Media.

CARTER, N. GARTNER, W. Y REYNOLDS, P. (1996). “Exploring star-up event sequences”, Journal of Business Venturing 11, 151-166.

DAVIDSSON Per (1995) “Determinants of entrepreneurial intentions” Jönköping International Business School (JIBS) S-551 11 Jönköping. Paper prepared for the RENT IX Workshop, Piacenza, Italy, Nov. 23-24, Suecia.

DEHTER Mario (2002) “Responsabilidad Social de las Universidades Hispanoamericanas para la Animación de la Cultura Emprendedora Regional”.

DINESH N. Awasthi y SEBASTIAN José (1996) “Fortaleciendo Programas de Desarrollo Emprendedor: Las futuras direcciones”. Capítulo 7. Traducción libre de Lic. SELA Jorge Pablo para el Programa Emprendedor - UNLu 2004. Original en “Evaluation of Entrepreneurship Programes” SAGE Publications. Nueva Delhi, India.

DOLABELA Fernando (2005) “Taller del Emprendedor”. Capítulo 1 “Formar Emprendedores, y no Empresas” y Capitulo 2 “El Emprendedorismo”. UNR Editora, Rosario, Argentina.

DRUKER Peter (1985) “Innovation and entrepreneurship”. Ed. Harper & Row. Nueva York.

EUROPEAN COMISSION (2013). “Entrepreneurship Education: A Guide for Educators” Entrepreneurship and Social Economy Unit Directorate-General for Enterprise and Industry - European Commission. Brusela, Bélgica.

GARTNER, W. B. (1989): “Who is an entrepreneur? is the wrong question”, Entrepreneurship Theory & Practice, Vol. 13 No. 4, pp. 47-68.

GIBB, A. Y RITCHIE, J. (1982): “Understanding the process of starting small businesses”, European Small Business Journal N° 1 (1), pp. 26-46.

GOLEMAN, Daniel (1996) “La Inteligencia Emocional” Editorial Ediciones B. Argentina S.A. Buenos Aires. Argentina 1996.

GRAÑA Fernando y GENNERO de REARTE Ana (2004) “El proceso de creación de empresas. Elementos conceptuales”. En “El proceso de creación de empresas”. GENNERO de REARTE Ana (Compilador) y otros. Ediciones Suarez. Mar del Plata. Argentina.

HJORTH Daniel y JOHANNISSON Bengt Johannisson (2007) “Learning as an entrepreneurial process”. En “HANDBOOK OF RESEARCH IN ENTREPRENEURSHIP EDUCATION VOLUME 1” Ed. Alain Fayolle. Published by Edward Elgar Publishing Limited, UK.

HONIG Benson (2004) “Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning” Academy of Management Learning and Education, 2004, Vol. 3, No. 3, 258–273.

JANSSEN Frank, EECKHOUT Valérie y GAILLY Benoît (2007). “Interdisciplinary approaches in entrepreneurship education programs” en En “HANDBOOK OF RESEARCH IN ENTREPRENEURSHIP EDUCATION VOLUME 2” Ed. Alain Fayolle. Published by Edward Elgar Publishing Limited, UK.

JONES Colin y MATLAY Harry (2011). “Understanding the heterogeneity of entrepreneurship education: going beyond Gartner” en “Education + Training” Vol. 53 No. 819, 2011. pp.692·703. Ed. Emerald Group Publishing Limited

KANTIS H. (Coord.) (2003): La creación de empresas y su entorno institucional en Argentina. Agencia de Cooperación Internacional de Japón, Universidad Nacional de General Sarmiento.

KANTIS Hugo, FEDERICO Juan e IBARRA GARCIA Sabrina (2014) “Indice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico : una herramienta para la acción en América Latina - 1a ed. - Rafaela : Asociación Civil Red Pymes Mercosur, E-Book.

KANTIS Hugo, ISHIDA Masahiko y KOMORI Masahiko (2002) "Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia". Banco Interamericano de Desarrollo, Universidad Nacional de General Sarmiento y Banco de Desarrollo del Japón.

KATZ J.A. (2003) “The cronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education” en Journal of Business Venturing, 18(2), 283-300.

KICKUL Jill y FAYOLLE Alain (2007) “Cornerstones of change: revisiting and challenging new perspectives on research in entrepreneurship education” En “HANDBOOK OF RESEARCH IN ENTREPRENEURSHIP EDUCATION VOLUME 1” Ed. Alain Fayolle. Published by Edward Elgar Publishing Limited, UK.

KIRBY David (2007). “Changing the entrepreneurship education paradigm”. En “HANDBOOK OF RESEARCH INENTREPRENEURSHIP EDUCATION VOLUME 1” Ed. Alain Fayolle. Published by Edward Elgar Publishing Limited, UK.

KORMAN DIB, Sandra y DIAS, Carolina. “Sobre as expectativasnaformação de empreendedores”. I Foro Virtual Internacional de la Red Latinoamericana de Parques e Incubadoras de Empresas – RELAPI Virtual 2007: “Incubadoras de Empresas: Redes para la Innovación y el Emprendimiento” – PUCP – Org: RELAPI y la Asociación Peruana de Incubadoras de Empresas (PERUINCUBA), Lima-Peru. 2 a 6 de Julho de 2007

LEVIE Jonathan y LICHTENSTEIN Benyamin B. (2008) “From “Stages” of Business Growth to a Dynamic States Model of Entrepreneurial Growth and Change”. Hunter Centre for Entrepreneurship. University of Strathclyde. Glasgow, United Kingdom.

LIÑAN Francisco y SANTOS Francisco Javier (2007) “Does Social Capital Affect Entrepreneurial Intentions?” Publicado online desde : 9 setiembre de 2007. International Atlantic Economic Society.

MCCLELLAND, D. (1971): “The Achievement motive in economic growth”, en Kilby, P. (Ed.) Entrepreneurship and Economic Development. The Free Press: New York.

OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves (2010), “Generación de Modelos de Negocios”, Deusto S.A. , España 2010.

PHELPS Robert, ADAMS Richard y BESSANT John (2007) Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. International Journal of Management Reviews Volume 9 Issue 1 pp. 1–30.

RAY D.M. (1997) “Teaching entrepreneurship in Asia: impact of a pedagogical innovation” Entrepreneurship, Innovation and Change,6(3), pp. 193–227.

RONSTADT R. (1987). “The educated entrepreneurs: a new era of entrepreneurial education is beginning’, American Journal of Small Business,11(4), 37–53

SELA Jorge Pablo (coord.), CABALLERO Patricia, GROSMULLER Diego, SENBERGER Romina y SERRA Diego (2005) “Políticas Públicas para la promoción de Parques Tecnológicos e Incubadoras como herramientas articuladoras de la Ciencia, la Tecnología, la Innovación y la Producción en Pymes”. Ponencia presentada a la 10º Reunión Anual de la Red PyMEs-Mercosur “Las Pymes y su inserción en el desarrollo nacional: El rol de la innovación y el territorio.”. UNICEN. Tandil, Argentina

SELA Jorge Pablo y CROCCI Florencia (2008) “El estímulo a la creación de empresas en la Universidad Nacional de Luján”. Ponencia presentada al II WORKSHOP DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS DEL MERCOSUR. Concepción, Chile.

SHAPERO Albert (1984). “The Entrepreneurial Event”, en Kent CA (ed), “The enviroment for the entrepreneurship” Cap.2, Lexingtoon: Lexingtoon .Books (1984).

SOUZA NETO Bezamat de (2013) “Contribución y elementos para un metamodelo emprendedor brasileño: el emprendedorismo por necesidad del “rebuscador””. Ed. Corporación Universitaria Remington. Medellín, Colombia.

VECIANA VERGES José María (1999) “Creación de Empresas como programa de investigación científica”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 8 nº 3. Barcelona, España.

WATKINS D. (1976) “Regional viariations in the industrial ecology for new small firm growth oriented business in the UK”. Manchestes Business School, Manchester.achusetts, Boston

LABORATÓRIO DE EMPREENDEDORISMO NA UFRGS

Michèle Oberson Souza (Doutorado em Química, docente, UFRGS, Porto Alegre, Brasil, michele.souza@ufrgs.br)

Wendy Haddad Carraro (Doutorado em Economia, docente, UFRGS, Porto Alegre, Brasil, wencarraro@hotmail.com)

Ângela de Moura Danilevicz (Doutorado em Engenharia da Produção, docente, UFRGS, Porto Alegre, Brasil, angelamfd@producao.ufrgs.br)

Ana Beatriz Michels (Mestrado em Educação, Técnica em Assuntos Educacionais, UFRGS, Porto Alegre, Brasil, beatriz.zaccaron@ufrgs.br)

Rosalina Duarte Medeiros (Especialização em Recursos Humanos, Assistente em Administração, UFRGS, Porto Alegre, Brasil, rosalina_br@yahoo.br)

Paulo Zawislak (Doutorado em Economia, docente, UFRGS, Porto Alegre, Brasil, paulo.zawislak@ufrgs.br)

Flávio Rech Wagner (Doutorado em informática, docente, UFRGS, Porto Alegre, Brasil, flavio.wagner@ufrgs.br)

Raquel Santos Mauler (Doutorado em Química, Docente, UFRGS, Porto Alegre, Brasil, raquel.mauler@ufrgs.br)

Resumo

O Núcleo de Empreendedorismo da UFRGS criou um Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS oferecido aos estudantes de graduação da UFRGS visando: introduzir a cultura Empreendedora no meio acadêmico; incentivar o compartilhamento de experiências; provocar confrontos de práticas acadêmicas de caráter empreendedor; e despertar o interesse do participante pela cultura empreendedora, sendo capaz de se conhecer e desenvolver sua capacidade, aprender a identificar oportunidades e criar um novo negócio. Esta ação envolveu dinâmicas, trabalhos de preparação e ações orientadas, a fim de despertar nos participantes um espírito combinado de engajamento, confiança, criação, trabalho, respeito e prática. Para tanto foram desenvolvidas duas dimensões: a comportamental e a tecnológica. A primeira envolveu aspectos motivacionais, enquanto que a segunda, aspectos conceituais e instrumentais. Os conteúdos foram desenvolvidos em 15 horas-aula para um grupo de 32 estudantes durante cinco dias, em um turno de aulas presenciais, semanalmente.

Palavras-chaves: Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS, Interdisciplinaridade, Empreendedorismo na Universidade.

Abstract

The Main Entrepreneurship of UFRGS has created an Entrepreneurship Lab that is offered to UFRGS graduation students aiming at: introducing entrepreneurial culture within the academy, encouraging the sharing of experiences, inducing academic skills confrontation of enterprising character and arousing the participant interest for entrepreneurial culture, being able to get to know and to develop his ability, learning how to identify opportunities and creating a new business. During this actin there where dynamics, preparatory works and orientated actions, in order to awakening on the attender the combined spirit with commitment, trust, creation, work, respect and practice. Therefore, two dimensions have been developed: behavioral and technological. The first one concerned motivational aspects, while the second one involved conceptual and instrumental aspects. All the contents were developed during 15 hours-classes for a group of 32 students during 5 days, in one shift of face-to-face classes, weekle.

Key words: *Entrepreneurship Lab. Interdisciplinarity. Entrepreneurship at the University.*

Introdução

O momento econômico atual do Brasil apresenta grandes oportunidades, especialmente em setores de média e alta complexidade. Segundo dados do governo federal (BRASIL, 2013), o empreendedorismo se

popularizou no Brasil a partir da década de 90, ganhando ainda mais destaque e força com a entrada em vigor da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, em 2007, e da Lei do Microempreendedor Individual, em 2008. A partir destas regulamentações, a média de 600 mil novos negócios ao ano e a criação de mais de 1,5 milhão de registros de Microempreendedores Individuais (MEI) nos últimos cinco anos no país demonstram, claramente, que o empreendedorismo tem se consolidado no país e vem crescendo.

Segundo a pesquisa realizada pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) sobre a Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial – TEA, que é a proporção de pessoas na faixa etária entre 18 e 64 anos na condição de empreendedores de negócios nascentes, ou seja, com menos de 42 meses de existência, o Brasil possuía, em 2010, a maior TEA (17,5 %), quando comparado aos 59 países que participaram da pesquisa. A TEA média brasileira de 2002 a 2010 foi de 13,4 %. "Os dados demonstram a vocação empreendedora dos brasileiros, que já somam 21,1 milhões de empreendedores – número que só fica atrás da China, em indicadores absolutos".

Da mesma forma, a pesquisa "Empreendedores Brasileiros: Perfis e Percepções 2013", realizada pelo Instituto Endeavor Brasil (ENDEAVOR BRASIL, 2013), reconhece que "independentemente do perfil do empreendedor, existe um grande déficit educacional a suprir. Entre os quatro maiores problemas enfrentados pelos empreendedores brasileiros, três estão ligados à falta de conhecimento, principalmente nos quesitos: gestão de pessoas, fluxo de caixa e como administrar um negócio"

Neste cenário, considerando a realidade e os dados apresentados, as universidades têm papel fundamental na formação de empreendedores e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), ao apostar na educação empreendedora, busca desenvolver em seus alunos o espírito empreendedor, transferindo ao mercado, sob a forma de negócios bem sucedidos, os resultados obtidos em suas pesquisas tecnológicas e o conhecimento gerado em seus centros. Esse trabalho deve ser realizado de forma aliada, não podendo apenas ser discutido entre quatro paredes, mas vivenciado por todos e em todas as direções (Guerra e Grazziotin, 2010).

Assim, inserem-se as ações desenvolvidas pela Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico da UFRGS (SEDETEC) que busca realizar esse trabalho, promovendo a interação da Instituição com a sociedade, por meio do estímulo e apoio às atividades de desenvolvimento tecnológico e inovação. Bem como as ações do Parque Científico e Tecnológico da UFRGS que busca estruturar o sistema de inovação tecnológica já existente na UFRGS, expandir sua atuação através da disponibilização de estrutura física e terreno exclusivos para atividades de inovação em parceria com empresas e permitir maior eficiência aos serviços tecnológicos oferecidos pela Universidade para a sociedade. As atividades desenvolvidas pela SEDETEC e pelo Parque Científico e Técnológico da UFRGS estão revestidas de um caráter não só inovador, mas também de maior interação no meio acadêmico, o que requer novas competências e novas formas de viabilizar sua concretização.

Na busca de atender às estratégias da UFRGS em relação à disseminação da educação empreendedora, a SEDETEC em parceria com o Parque Científico e Tecnológico da UFRGS criou o Núcleo de Empreendedorismo composto de professores e técnicos administrativos oriundos de diversas áreas de atuação e do conhecimento no intuito de desenvolver ações em prol do empreendedorismo. Uma das ações desenvolvidas pelo Núcleo, intitulada Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS, teve sua primeira edição realizada na Semana Acadêmica da UFRGS, em outubro de 2013. Esta ação visa refletir e desenvolver o autoconhecimento quanto ao perfil empreendedor; promover a criação e inspiração de ideias inovadoras; experimentar diversas metodologias para a prática do empreendedorismo e elaborar um projeto empreendedor de forma inovadora e sustentável. Baseado na interdisciplinaridade representada pelas diversas formações, o Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS visa a conscientizar os participantes que habilidades complementares agregadas qualificam ações empreendedoras e estimulam a inovação.

Neste contexto, este artigo tem como objetivo descrever as etapas da ação realizada através do Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS, em sua primeira edição, visando estruturar não apenas uma metodologia específica para aplicação em edições futuras, como também possibilitar uma análise dos resultados para melhorias e complementações.

O trabalho está estruturado em sete seções, incluindo esta introdução. A segunda seção, que abrange a fundamentação teórica, apresenta o relato da trajetória do empreendedorismo na UFRGS, bem como se apresenta o embasamento teórico das dimensões trabalhadas no Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS. A metodologia utilizada para a realização da ação é descrita na terceira seção. A quarta seção apresenta o desenvolvimento da temática da ação e seus resultados são apresentados na sequência. A discussão e conclusões são apresentadas na sexta seção. Por fim são apresentadas as recomendações e considerações finais.

Fundamentação teórica

Esta seção tem dois objetivos: 1) relatar a trajetória do empreendedorismo na UFRGS desenvolvida por setores da Universidade, descrevendo algumas ações que estão sendo realizadas na área da educação empreendedora; e 2) apresentar as dimensões que fundamentam a estruturação do Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS.

Trajetória do Empreendedorismo na UFRGS

Estudos recentes como a pesquisa realizada pela Endeavor (2013) revelam que "o número de empreendedores no Brasil cresceu 44 % nos últimos 10 anos" e que, em termos de escolaridade, "11 % dos empreendedores cursou até o ensino superior, 35 % até o ensino médio e 46 % somente até o ensino fundamental", reforçando a opinião de que "é importante, sim, investir na educação empreendedora". Comparativamente às médias nacionais (16 %, 40 % e 39 %, respectivamente), o empreendedor se mostra em uma situação mais crítica, e essa deficiência é explicada pela "baixa escolaridade do empreendedor sem funcionários e também daquele que não enxerga sua atividade como um negócio".

O país precisa, portanto, de empreendedores melhor preparados. Os egressos das diferentes áreas de conhecimento, pela multiplicidade, capilaridade e abrangência de sua formação técnica estarão aptos para responder a estas demandas, especialmente, se complementada a sua formação com metodologias de gestão empreendedora, visando dar suporte ao desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A SEDETEC da UFRGS foi criada em outubro de 2000, diretamente subordinada à Reitoria da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, tendo como objetivo fornecer à sociedade, as condições necessárias à valorização e transferência do conhecimento científico e tecnológico gerado pela UFRGS. A criação da SEDETEC decorreu da necessidade de um gerenciamento mais efetivo e especializado das ações desenvolvidas pela UFRGS no campo do desenvolvimento tecnológico. Com este propósito, busca promover a interação da Universidade com a sociedade por meio do estímulo e apoio às atividades de desenvolvimento tecnológico e inovação. As atividades assumidas estão revestidas de um caráter não só inovador, mas também de maior interação no meio acadêmico, o que requer novas competências e novas formas de viabilizar sua concretização.

A Maratona de Empreendedorismo da UFRGS é uma atividade que teve início no âmbito da incubadora do Centro de Empreendimentos do Instituto de Informática da UFRGS – CEI. A 1ª edição da Maratona ocorreu no ano de 2000 e, a partir de 2004, passou a fazer parte do Programa de Empreendedorismo e Inovação, ampliando seu público-alvo e abrangendo todas as áreas de conhecimento. O curso é aberto para a comunidade em geral e é realizado anualmente, na modalidade presencial e a distância, em duas turmas de 45 vagas cada, atendendo, desde sua primeira edição, aproximadamente 870 participantes.

Em atendimento aos seus objetivos estratégicos, a UFRGS mantém um programa junto à SEDETEC denominado "Programa de Empreendedorismo e Inovação", o qual realiza uma série de atividades envolvendo o tema, bem como algumas iniciativas individuais em Unidades Acadêmicas, por exemplo: a oferta de disciplinas de empreendedorismo nos cursos de graduação da Escola de Engenharia – EE, da Escola de Administração – EA, do Instituto de Informática - INF e do Instituto de Ciência e Tecnologia de Alimentos – ITA; implantação do Parque Científico e Tecnológico; e apoio à rede de Incubadoras Tecnológicas e de Economia Solidária.

O Parque Científico e Tecnológico da UFRGS foi criado em 2009, como um órgão especial da Universidade, com os objetivos de estruturar o sistema de inovação tecnológica já existente na UFRGS, expandir sua atuação através da disponibilização de estrutura física e terreno exclusivos para atividades de inovação em parceria com empresas e permitir maior eficiência aos serviços tecnológicos oferecidos pela Universidade para a sociedade. O Parque da UFRGS também foi concebido para oferecer suporte nas questões comerciais, contratuais e jurídicas da inovação, oferecendo consultoria para a elaboração de patentes e registro de propriedade intelectual, contratos para criação de empresas e a prospecção de parcerias para arranjos produtivos ou comerciais.

A Rede de Incubadoras Tecnológicas – REINTEC, que antes era um dos setores da SEDETEC, hoje está vinculada ao Parque Científico e Tecnológico da UFRGS. Atualmente, a UFRGS conta com o apoio de cinco incubadoras de empresas de base tecnológica, cujos objetivos estão ligados a projetos de desenvolvimento e transferência de tecnologia por encomenda do parque industrial e de serviços do Estado, hospedagem de laboratórios de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de empresas parceiras e a criação de novos empreendimentos com tecnologias inovadoras. As incubadoras estão reunidas sob a REINTEC, que tem como objetivo principal organizar, integrar e coordenar ações e serviços comuns desenvolvidos pelas incubadoras tecnológicas da Universidade. A Rede fornece apoio para o melhor desenvolvimento das atividades ligadas à administração das incubadoras; objetiva a melhoria dos resultados das empresas incubadas; promove a associação a redes de apoio nacional; promove a divulgação de mecanismos de captação de recursos para as incubadoras e incubados indicando fontes e meios para a captação. Além disso, a REINTEC busca o desenvolvimento da cultura do empreendedorismo na Universidade e a melhoria das empresas graduadas.

Juntas, as incubadoras da UFRGS já apoiaram mais de 70 empresas, em diversas modalidades, das quais 38 estão ainda atuantes no mercado. Isto representa uma taxa de sobrevivência de 54%, muito superior à realidade de empresas de base tecnológica do mercado. Atualmente, as incubadoras apoiam 14 empresas. A seleção das empresas se dá de acordo com o nível de inovação dos projetos, sendo que a prioridade é dada a projetos com tecnologias disruptivas, com produtos ou serviços que ainda não contam com mercados estabelecidos. A natureza das atividades das empresas apoiadas está ligada basicamente às áreas de informática, jogos e comunicação, robótica, biotecnologia, saúde, biorremediação, engenharia de materiais, controle e otimização de processos e petróleo e gás.

O Núcleo de Empreendedorismo foi criado em 2012 com o objetivo de despertar a cultura do empreendedorismo e da inovação entre estudantes da UFRGS e capacitar multiplicadores (docentes e servidores técnico-administrativos) na área de educação empreendedora. Esse grupo tem como maior motivação a introdução da cultura empreendedora na comunidade acadêmica da UFRGS, num primeiro instante para os estudantes de graduação pertencendo às diversas áreas do conhecimento a fim de proporcionar contato com a área de Empreendedorismo, para que esses percebam a importância da busca da excelência em suas respectivas formações, estando atentos na descoberta de oportunidades de negócios.

As ações desenvolvidas pelo Núcleo têm como público alvo a comunidade universitária, sendo transversal a todas as áreas de conhecimento. Uma das ações desenvolvidas pelo Núcleo, intitulada Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS, teve sua primeira edição realizada na Semana Acadêmica da UFRGS, em outubro de 2013. O Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS tem como objetivos introduzir a cultura empreendedora no meio acadêmico; incentivar o compartilhamento de experiências; provocar confrontos de práticas acadêmicas com práticas empreendedoras e despertar o interesse do participante, estudante ou docente, pela cultura empreendedora, sendo capaz de se conhecer e desenvolver sua capacidade empreendedora, aprender a identificar oportunidades e criar um novo negócio.

Esta ação visa refletir e desenvolver o autoconhecimento quanto ao perfil empreendedor; promover a criação e inspiração de ideias inovadoras; experimentar diversas metodologias para a prática do empreendedorismo e elaborar um projeto empreendedor de forma inovadora e sustentável. Baseado na interdisciplinaridade representada pelas diversas formações, o Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS visa a conscientizar os participantes que habilidades complementares agregadas qualificam ações empreendedoras e estimulam a inovação.

Dimensões do Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS

O Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS envolve dinâmicas, trabalhos de preparação e ações orientadas, visando despertar nos participantes um espírito combinado de engajamento, confiança, criação, trabalho, respeito e prática. Os conteúdos desenvolvidos envolvem a dimensão comportamental e a tecnológica. A primeira diz respeito à motivação do empreendedor, podendo ser concretizada e promovida através da metodologia do *Design Thinking*. Na dimensão tecnológica são trabalhados aspectos de inovação, Planejamento Estratégico, Modelo de Negócios e Plano de Negócios. Por fim a metodologia de apresentação de um *Pitch*[77] completa a instrumentalização para apresentar os projetos a uma banca examinadora.

Dimensão comportamental

Segundo McClleland (1972) o empreendedorismo está relacionado à motivação psicológica, e sua teoria tornou-se um dos poucos instrumentos de coleta de dados que mensurem as características comportamentais dos empreendedores.

McClleland dividiu os comportamentos empreendedores em três conjuntos: planejamento, poder e realização. O empreendedor é um profissional visado no mercado de trabalho. Dono de um conjunto de características específicas que o colocam em destaque comparando aos indivíduos sem tais características e, consequentemente, o tornam valorizado.

Características que diferenciam o empreendedor das demais pessoas é capacidade de não rejeição ao novo, de questionar, de visualizar o que nunca se olhou, de inovar e diferenciar, de não ter medo do que ainda não foi realizado e não acreditar em paradigmas impostos pela sociedade ou criados ao longo dos tempos. São os que põem à prova o que é convencional e enxergam além do imaginado. Criam novos cenários através do pensamento ainda não pensado e identificam oportunidades.

Segundo Britto e Wever (2003) o empreendedorismo é hoje um fenômeno global, sobre o qual diversas instituições públicas e privadas têm investido para pesquisar e incentivar. O processo de empreender envolve todas as funções, atividades e ações associadas à percepção de oportunidades e à criação de organizações que buscam organizadamente estas oportunidades.

Segundo Tim Brown (2008) A metodologia do *Design Thinking* é uma abordagem centrada no aspecto humano e destina-se a resolver problemas e ajudar pessoas e organizações a serem inovadoras e criativas. É um conjunto de métodos e processos para a abordagem de problemas. A metodologia é muito usada em processos criativos de solução de problemas que visam elevar o nível de inovação. O processo passa pelas fases de informação, análise e proposta de solução.

O *Design Thinking* procura unir diversas perspectivas de solução de problema, priorizando o trabalho colaborativo e multidisciplinar. A aplicação da metodologia para um grupo de participantes acontece seguindo o roteiro abaixo:

<u>Fase 1:</u> Divergência

- Lançamento do Desafio
- Observação do problema proposto
- Interpretação da observação
- Escolha da interpretação
- Escolha do espaço de oportunidade

[77] Técnica de apresentação de um negócio ou ideia de negócio para qualquer público.

Fase 2: Convergência

- Brainstorming
- Escolha da melhor ideia
- Desenvolvimento do IdeaSpace
- Desenvolvimento do Storybording
- Apresentação

Resumidamente, a metodologia se propõe a debater a respeito de uma temática e, após isto, indicar o pensamento para a criação e o desenvolvimento de novas ideias e inovação de processos e produtos. O processo colaborativo entre os diversos participantes durante a aplicação da metodologia é imprescindível.

Dimensão tecnológica

A dimensão tecnológica abrange os seguintes elementos: inovação *versus* invenção, estratégias de inovação, Planejamento Estratégico, Modelo de Negócios e Plano de Negócios.

É importante identificar são as diferenças entre invenção e inovação. Segundo Betz, (1994, p.8) citado por Barbieri (1999) a inovação começa como invenção, uma ideia de como fazer alguma coisa. Assim, como processo, a inovação tecnológica envolve diferentes agentes diferentes etapas, sendo a invenção apenas uma delas, embora nem toda invenção se transforme em inovação por diferentes motivos, seja por não estar bem desenvolvida do ponto de vista técnico, seja por não atender às necessidades de mercado.

Barbieri (1997) distingue dois tipos de inovação: 1) **Radical ou pioneira**: aquela que introduz novidades absolutas. Não são conhecidas ou utilizadas antes da empresa inovadora a introduzir. É completamente nova, um exemplo seria a luz elétrica; 2) **Relativa ou incremental**: Introdução de soluções/inovações, embora elas já fossem conhecidas ou utilizadas por outras. A novidade é relativa, pois as mudanças tecnológicas já estariam incorporadas em outras unidades produtivas da empresa ou em outros locais. Neste tipo de inovação, agrega-se valor a um produto/serviço já existente. É relativa para a empresa inovadora.

A estratégia pode ser considerada como uma arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos. Para alcançar sucesso com as estratégias de inovação, Sutton (2003) aponta que as empresas precisam explorar novos procedimentos e tecnologias para satisfazer a demanda do consumidor, para ganhar vantagem sobre seus concorrentes ou, até para não perder o ritmo. Para se pensar em longo prazo é preciso pensar em estratégia.

Existem variados termos para estratégia de inovação, desde uma atitude inovadora (proativa) até uma postura mais passiva (reativa). Freeman (1989) classificou em seis tipos de estratégias tecnológicas. O autor define que dentre as variadas opções de estratégias tecnológicas, a empresa pode escolher uma postura voltada totalmente à inovação (ofensiva), parcialmente (defensiva, oportunista), passiva (dependente, imitativa) ou reativa (tradicional).

O Portal da Administração (2009) mostra que existe diferença entre Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico. O Planejamento Estratégico é um método gerencial que diz respeito à elaboração de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua efetivação, levando em conta as condições internas e externas da organização e sua evolução esperada. Já a Gestão Estratégica é uma técnica de acrescentar novas informações de reflexão e ação ordenada e continuada, a fim de analisar a posição, elaborar projetos de modificações estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Tudo isso é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas da empresa.

A gestão estratégica compreende quatro etapas sistêmicas e interligadas: Definição da estratégia; Planejamento; Ação; e Avaliação de desempenho.

A definição da estratégia diz respeito à forma como a empresa propõe o seu valor, compreende a definição de seus valores, missão, visão e modelo de gestão. Os valores de uma empresa representam as ideias fundamentais, as convicções dominantes, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. A missão é a declaração sobre o que a organização é, sua razão de ser. Orienta a tomada de decisões, define objetivos. Já a visão representa um estado futuro desejável da organização. O modelo de gestão é um conjunto de princípios e normas que orientam e facilitam a ação organizacional em cada fase da gestão para que a empresa alcance os seus objetivos. Com estas definições a empresa passa a deixar formalizada como é a sua proposta de valor, sendo guia para as próximas etapas da gestão estratégica.

A etapa de Planejamento, diz respeito à organização dos recursos para o alcance de seus objetivos, definidos na etapa anterior. O planejamento da empresa deve ser elaborado nos três níveis de decisões: estratégico, tático e operacional. Deve haver indicadores para o acompanhamento do que foi proposto. A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise ambiental, sendo a base da gestão e do planejamento estratégico numa empresa ou instituição. Pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. Destina-se a posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. Estas análises de cenário se dividem em: ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças).

As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e relacionam-se, quase sempre, a fatores internos. Estas são particularmente importantes para que a empresa rentabilize o que tem de positivo e reduza, através da aplicação de um plano de melhoria, os seus pontos fracos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos, que permitem a identificação de aspetos que podem constituir constrangimentos (ameaças) à implementação de determinadas estratégias, e de outros que podem constituir-se como apoios (oportunidades) para alcançar os objetivos delineados para a organização.

A terceira etapa da gestão estratégica é a ação que representa, justamente, a otimização dos recursos, o colocar em prática, alinhado ao que se propôs nas duas etapas anteriores. Por fim a avaliação de desempenho compreende a verificação de que houve alinhamento dos esforços, garantindo os resultados planejados. Para isto é preciso ter bem definidos os indicadores e um sistema eficiente de informações.

Os últimos aspectos considerados na dimensão tecnológica são o modelo de negócio e o plano de negócio. As duas técnicas são complementares, mas com características diferenciadas. Um modelo é a representação ou interpretação simplificada da realidade, algo que tenta mostrar de uma forma simples. O modelo de negócio é a explicação de como a empresa funciona e cria valor. Há muitas definições que buscam explicar o que significa o termo, mas a essência resume-se em buscar entender como a empresa fará dinheiro, qual será ou é o modelo de receita e como as várias áreas e processos de negócio se relacionam para atingir o objetivo de fazer com que a empresa funcione, gerando valor aos clientes.

O método *Business Model* Canvas foi desenvolvido por Alexander Osterwalder, *expert* em Modelos de Negócios. A ferramenta é baseada no seu trabalho anterior, “Business Model Ontology”, mas foi apresentada com mais detalhes em seu livro “Business Model Generation”, escrito por ele e Yves Pigneur. Segundo Osterwald e Pigneur (2010), um modelo de negócios descreve os fundamentos de como uma organização cria, entrega e captura valor. O modelo de negócios Canvas é composto de 9 blocos que juntos descrevem as principais partes de um negócio. A figura 1 ilustra os segmentos que devem ser analisados e identificados no modelo.

O segmento de clientes são divisões dos clientes de acordo com suas necessidades, costumes ou outro atributo em comum, de forma que possam melhor entender, alcançar e servir esses clientes. A proposta de valor é como a empresa cria valor para um determinado segmento de cliente se diferencia da concorrência. O terceiro segmento é representado pelos canais, que são a forma como uma empresa comunica e entrega a sua proposta de valor para cada segmento de cliente, envolvendo os canais de marketing e logístico das empresas. O relacionamento com o cliente representa a forma como a empresa interage com o segmento cliente. As fontes de receita representam a forma como a empresa irá gerar receita através de cada segmento definido de cliente. Os recursos-chaves são os principais recursos necessários para que uma empresa faça seu modelo de negócios funcionar. As atividades-chave são as aquelas essenciais para que o modelo de negócios da empresa funcione de forma correta. Já os parceiros-chaves representam as

empresas, instituições e ou pessoas que serão importantes para o funcionamento do negócio, e por fim, o segmento de estrutura de custos que envolve os principais custos decorrentes da operação do modelo de negócio.

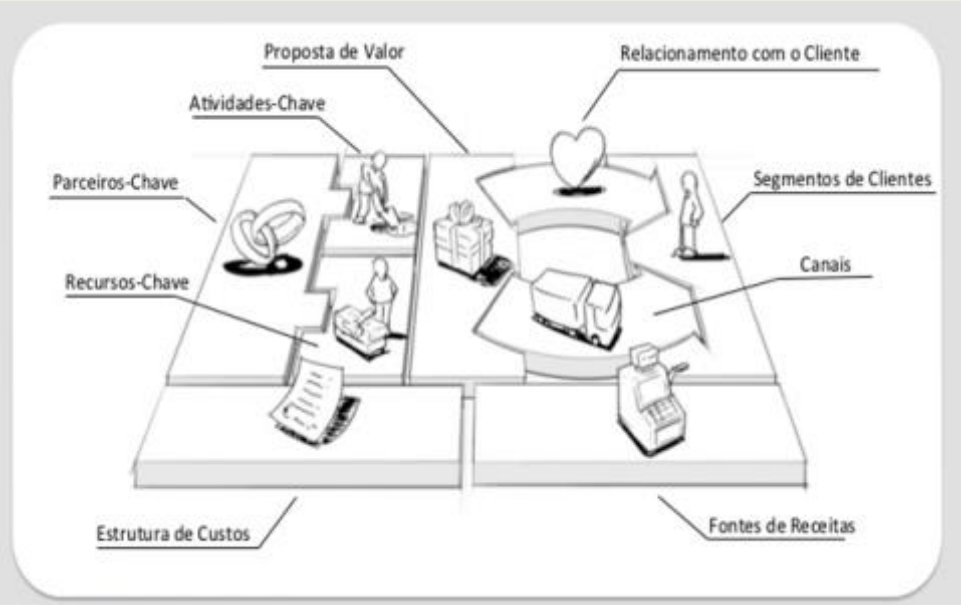


Figura 1: Ilustração do Modelo de Negócios Canvas (http://statupbizmodel.com)

O desenvolvimento de um plano de negócios estruturado ajuda a delinear e a entender em detalhes o modelo de negócio de uma empresa. O plano de negócios mostrará os custos e as despesas do negócio, investimento inicial, máxima necessidade de recursos para colocar a empresa em operação, a estratégia de crescimento e de marketing e vendas, bem como a projeção de receita e lucro para os próximos anos.

Esta seção descreveu os principais elementos teóricos desenvolvidos no Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS, os quais foram apresentados aos alunos, envolvendo atividades práticas e dinâmicas com cada um dos conceitos e ferramentas. A próxima seção apresenta a metodologia utilizada no curso.

Metodologia utilizada

O Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS envolve dinâmicas, trabalhos de preparação e ações orientadas, visando despertar nos participantes um espírito combinado de engajamento, confiança, criação, trabalho, respeito e prática. Os conteúdos são desenvolvidos durante cinco dias da semana, durante um turno. A dimensão comportamental é trabalhada no primeiro dia. A concretização da motivação é promovida através da metodologia do *Design Thinking* no segundo dia de encontro. A dimensão tecnológica é desenvolvida no terceiro e quarto encontros, durante os quais se focam aspectos de inovação versus invenção, estratégias de inovação, Planejamento Estratégico, Modelo de Negócios e Plano de Negócios. No último dia de encontro os participantes são desafiados a apresentarem um *Pitch* de seus projetos para uma banca examinadora.

A participação dos estudantes foi concedida após um processo seletivo correspondente a um edital lançado internamente na UFRGS. No ato de inscrição para a seleção, além de dever informar seus dados pessoais, o estudante devia indicar o curso em qual estava se graduando e responder escrevendo um parágrafo de XX palavras à pergunta: “Porque você quer participar do 1º Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS?” O critério de seleção foi: diversificar ao máximo os cursos de graduação representados; escolher estudantes que não tinham experiência prévia de empreendedorismo e que queriam descobrir essa área.

Na primeira edição do Laboratório de Empreendedorismo, 86 alunos da UFRGS se inscreveram 30 foram selecionados e 27 concluíram o curso. Por ser um curso transversal a todas as áreas de conhecimento, abrangeu participantes de diversos cursos, sendo 33% das Engenharias, 15% da Administração, 15% da

Economia, 7% das Ciências da Computação e 3% dos cursos de Farmácia, Ciências Contábeis, Educação Física, Biologia, Química, Agronomia e Física. Os cursos de graduação representados foram os seguintes: Administração, Agronomia, Biomedicina, Ciência da computação, Ciências Atuariais, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Educação física, Engenharia civil, Engenharia de alimentos, Engenharia de computação, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de produção, engenharia mecânica, Engenharia metalúrgica, Engenharia química, Farmácia, Física, Matemática e Química industrial, constituindo assim 21 cursos representados. A partir dos estudantes selecionados, grupos de 6 ou 7 componentes foram formados pelos organizadores para que cada grupo fosse o mais interdisciplinar possível.

O Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS foi realizado durante a Semana Acadêmica da Universidade no segundo semestre de 2013, no período da manhã, tendo foco no autoconhecimento, nas características do perfil empreendedor, na percepção e concretização de oportunidades de negócios e no desenvolvimento de ideias de negócio. Os alunos foram divididos em grupo e durante as aulas cada grupo foi construindo uma ideia de negócio a partir de um desafio proposto pele corpo docente. O desafio foi "Como melhorar a vinda do turista a Porto Alegre na Copa do Mundo de 2014?". Com o auxílio de metodologias atuais de educação empreendedora, como *Design Thinking*, modelo de negócios Canvas de negócio e *Pitch*, no término do curso cada grupo apresentou sua ideia para uma comissão avaliadora.

A súmula do curso contemplou os seguintes tópicos:

1. Módulo Comportamental
    - Autoconhecimento
    - Competências do Perfil Empreendedor
    - Carga horária: 3 horas
2. Módulo Motivacional
    - Percepção de oportunidades
    - Concretização de oportunidades
    - Carga horária: 3 horas
3. Módulo Conceitual
    - Inovação X Invenção
    - Estratégias de Inovação
    - Carga horária: 3 horas
4. Módulo Instrumental
    - Planejamento Estratégico
    - Modelo de Negócios
    - Plano de Negócios
    - Pitch
    - Carga horária: 6 horas

O quadro 1 apresenta o cronograma das temáticas abordadas durante as cinco manhãs do Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS.

Quadro 1. Cronograma das temáticas abordadas durante o 1º Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS.

Dia	1	2	3	4	5
9:00 A 12:00	Introdução	Motivação	Inovação	Modelo de Negócio	Pitch
	Comportamento	Concretização (*Design Thinking*)	Planejamento	Plano de Negócio	Fechamento

Na próxima seção são descritas as etapas do desenvolvimento da ação proposta.

Desenvolvimento da temática

O Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS tem como missão: introduzir a cultura empreendedora no meio acadêmico; incentivar o compartilhamento de experiências; provocar confrontos de práticas acadêmicas com práticas empreendedoras e despertar o empreendedorismo. Os objetivos de aprendizagem são: refletir e desenvolver o autoconhecimento quanto ao perfil empreendedor; promover a criação e inspiração de ideias inovadoras; experimentar diversas metodologias para a prática do empreendedorismo; e elaborar um projeto empreendedor de forma inovadora e sustentável. A seguir serão descritas as etapas desenvolvidas nesta ação.

Durante a Introdução do curso os estudantes, após terem recebidos as boas vindas foram convidados em participar de uma dinâmica com o objetivo de se apresentar aos seus colegas, a figura 2 ilustra um dos momentos da ação. Logo após, foi apresentado o cronograma das atividades assim como um breve relato histórico que teve o intuito de chamar a atenção sobre o papel do ser humano na trajetória de seu desenvolvimento, a importância do estudo dos comportamentos e dos mecanismos que movem as sociedades que seja as mais antigas ou as atuais. Essa exposição, como todas as demais priorizaram a participação dos estudantes, sendo desafiados por questionamentos incessantes.

Figura 2: Dinâmica do 1º Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS.

A dimensão comportamental foi iniciada na sequência das apresentações. Uma dinâmica foi desenvolvida com o objetivo que cada estudante identificasse sua característica comportamental dominante, percebendo o que é “trabalhar na zona de conforto” e o que significa “sair de sua zona de conforto”.

Os alunos foram desafiados a identificarem as características do empreendedor, a figura 3 ilustra as principais características apontadas por cada grupo.

Figura 3: Características do empreendedor, segundo os alunos do Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS.

A motivação e concretização da dimensão comportamental foi promovida através da metodologia do *Design Thinking,* no segundo dia. Diversas ilustrações da aplicação dessa metodologia foram apresentadas através de vídeos e exposição teórica dos professores. O desafio para o desenvolvimento de uma proposta de negócio foi lançado: "Como facilitar a vida de um turista em Porto Alegre durante a Copa do Mundo 2014?". Ao final do primeiro dia cada grupo tinha o embrião do negócio a ser desenvolvido. A figura 4 ilustra os estudantes, desenvolvendo suas ideias com a metodologia do *Design Thinking*.

Figura 4: Trabalho em grupo, desenvolvendo o Design Thinking.

A dimensão tecnológica foi desenvolvida no terceiro e quarto encontros. O terceiro encontro focou na compreensão dos aspectos de inovação *versus* invenção, estratégias de inovação e a utilização da ferramenta da análise SWOT. Sempre após a exposição teórica os alunos eram desafiados a implementar e complementar seu projeto, utilizando as ferramentas apresentadas, o que possibilitava enriquecer o desenvolvimento dos projetos.

A figura 5 ilustra os grupos trabalhando em uma dinâmica sobre conceitos de inovação *versus* invenção.

Figura 5: Trabalho em grupo, dinâmica inovação versus invenção.

No quarto encontro o foco foi no desenvolvimento dos conteúdos de gestão estratégica, modelo de negócio e plano de negócios. Igualmente os alunos eram incentivados a complementar seus projetos, analisando e propondo melhorias. A figura 6 ilustra os grupos trabalhando em seus projetos na discussão do modelo de negócio.

Figura 6: Trabalho em grupo, discutindo o Modelo de Negócio.

Ao final dos quatro encontros os grupos, tendo já uma ideia de negócio, praticaram todos aspectos concretamente com as situações de cada negócio.

Principais resultados

No último encontro os participantes foram desafiados a apresentarem um *Pitch* do projeto em cinco minutos, defendendo-o perante uma banca avaliadora. A banca comentou, questionou e sugeriu modificações relativas a cada projeto apresentado. A figura 7 ilustra uma das apresentações dos grupos à banca examinadora.

Figura 7: Apresentação do Pitch para banca examinadora.

A apresentação dos negócios criados resultou na criação de cinco serviços e um produto. A banca examinadora, composta por representantes de empresas de investimentos apoiadoras de novos empreendedores, mostrou interesse nos negócios apresentados e elogiou a qualidade e completude dos projetos. Esses profissionais, sabendo da curta duração do curso, demonstraram sua admiração frente às propostas expostas que, na sua grande maioria, poderiam ser desenvolvidas imediatamente com recursos financeiros mínimos e com poucas modificações sugeridas.

Concluíram que essa experiência de aprendizagem, baseada no compartilhamento de diversas habilidades, corresponde a um caminho de sucesso para introduzir a cultura empreendedora na Universidade, local privilegiado que concentra conhecimento e é muito propício à inovação. A figura 8 registra a turma do 1º Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS em frente ao prédio da SEDETEC, que é patrimônio histórico da UFRGS.

Figura 8: Integrantes do 1º Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS.

A avaliação da ação junto aos participantes identificou três vertentes: reforçar suas ambições como empreendedor; aumentar suas motivações para efetuar o percurso acadêmico; valorizar as aprendizagens periféricas às previstas nos seus currículos.

Discussão e conclusões

A primeira edição do Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS contou com a participação de 32 estudantes oriundos de 21 cursos diferentes da Universidade. A apresentação dos negócios criados resultou na criação de 5 serviços e um produto. A banca examinadora, da qual participaram representantes de empresas de investimentos que apoiam novos empreendedores, mostrou interesse, elogiando a qualidade das apresentações.

A avaliação dos resultados foi definida através da participação dos alunos nas atividades propostas, tendo quase 100% de participação dos alunos. No término do curso foi realizada uma avaliação que buscou verificar: (1) se as expectativas foram alcançadas; (2) o que mais chamou atenção no curso e (3) de que forma os conhecimentos adquiridos poderão contribuir na sua trajetória.

A partir da avaliação da ação junto aos participantes foi possível identificar três vertentes: *(1)* reforçar suas ambições como empreendedor; *(2)* aumentar suas motivações para efetuar o percurso acadêmico; *(3)* valorizar as aprendizagens periféricas previstas nos seus currículos.

Tanto o objetivo geral quanto os específicos foram alcançados. O interesse dos estudantes pela cultura empreendedora foi despertado com o auxílio de metodologias atuais de educação empreendedora, possibilitando a reflexão sobre suas características empreendedoras e a construção de conhecimento acerca de conceitos relacionados ao empreendedorismo e inovação.

Recomendações e considerações finais

Este artigo teve como objetivo descrever as etapas da ação realizada através do Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS, em sua primeira edição, visando estruturar não apenas uma metodologia específica para aplicação em edições futuras, como também possibilitar uma análise dos resultados para melhorias e complementações.

O Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS foi a primeira ação desenvolvida pelo Núcleo de Empreendedorismo da UFRGS, criado em 2012 e composto por docentes e técnicos da UFRGS. Por ser uma ação multidisciplinar, abrangeu participantes de diversos cursos, o que possibilitou a troca de conhecimento e a ampliação da rede de contatos entre os alunos e ministrantes do curso. As atividades desenvolvidas e aplicadas no curso abordaram metodologias atuais da área de educação empreendedora, e, muito além de oportunizarem o planejamento de ideias de negócios, focaram no perfil empreendedor, trabalhando com características essenciais da sociedade contemporânea, sendo elas a autonomia, a criatividade, o trabalho em equipe, o *networking*, o aprendizado contínuo, etc.

A partir de uma avaliação realizada no final do curso, verificou-se que as expectativas dos alunos em relação ao curso foram alcançadas e, em alguns casos, superadas, como mostra o *feedback* de um dos

alunos: “Não esperava algo tão prático e tão bem planejado, dessa forma consegui abstrair melhor o conhecimento que nos foi passado”.

O fato da educação empreendedora estar relacionada a todas as áreas de conhecimento, os conhecimentos construídos durante o curso podem contribuir na trajetória dos alunos, oportunizando que eles empreendam nas suas caminhadas acadêmica, profissional e pessoal.

Os professores atuantes nessa primeira edição do Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS perceberam um impacto extremamente gratificante dessa experiência nos participantes, reforçando-os e motivando-os a continuar nessa direção, *i.e.,* propor novas ações baseadas nessa experiência cuja chave é a transversalidade como verdadeiro estímulo de ações empreendedoras. A segunda edição do Laboratório de Empreendedorismo na UFRGS está prevista a ser realizada na Semana Acadêmica da Universidade em 2014-2.

Referências

BARBIERI, José Carlos. A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. RAE. V.37, n.1, jan/mar. 1997.

BARBIERI, José Carlos. Os inventores no Brasil: Tipos e modalidade de incentivos. **RAE**, v. 39, n.2, abr/jun. 1999

BRASIL. Empreendedorismo em alta. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/empreendedor>. Acessado em: 23 de julho de 2013.

BRITTO, Francisco; WEVER, Luiz. Empreendedores Brasileiros: Vivendo e aprendendo com grandes nomes. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BROWNM T. Design Thinking. Harvard Business Review. June, 2007

ENDEAVOR BRASIL - Os 9 perfis dos empreendedores brasileiros. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/artigos/estrategia-crescimento/cenarios-e-tendencias/as-diversas-faces-do-empreendedorismo-no-brasil#sthash.jsYql4eu.dpuf>. Acessado em: 29 de julho de 2013.

FOLHA ON-LINE. O que é a gestão estratégica em 2009. Administradores.com.br, O Portal da Administração. Artigo. Disponível em: < http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>. Acesso em 29 jul. 2014.

FREEMAN. C. The Economics of Industrial Innovation. 2.ed. London: Pinter, 1989.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. GEM 2010 Global Report. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/docs/266/gem-2010-global-report>. Acessado em: 10 de julho de 2013.

Guerra MJ, Grazziotin ZJ. Educação empreendedora nas universidades brasileiras. In: Lopes, RM. Educação Empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Editora Elsevier; 2010; p. 67 - 91.

MCCLLELAND, D. C. A sociedade competitiva: Realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

OSTERWALDER, A. e PIGNEUR, Y., “Business Model Generation”. 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons,Inc., 2010 . 288 páginas. ISBN-10-0470876417

SUTTON, R. I. Weird ideas that spark innovation. Sloan Management Review. MIT, v.43, nº.2. In: HSM Management Jan/ Feb, p 86-92, 2003

LOS DOCENTES DE EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA: ANÁLISIS DE SUS TRAYECTORIAS

María Carolina Ortiz Riaga: Magister en Educación; docente de tiempo completo en la Universidad Militar Nueva Granada. maria.ortiz@unimilitar.edu.co

Julián Esteban Gutiérrez Rodríguez: Psicólogo. Profesor asociado centro de emprendimiento. Universidad Piloto de Colombia. uniemprendimiento@unipiloto.edu.co

Sandra Marcela Rodríguez Gaitán: Especialista en Aseguramiento de la Calidad, Enfermera, Docente Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud FUCS, Bogotá-Colombia. smrodriguez1@fucsalud.edu.co

María Constanza Cubillos Rodríguez: Magister en Docencia, especialista en teleinformática, ingeniera de sistemas. Docente-investigadora Universidad de la Salle. Bogotá-Colombia mcubillos@unisalle.edu.co

Resumen

Este estudio, realizado por la línea de investigación de la Red de Emprendimiento Universitario – REUNE, tiene por objetivo indagar por las trayectorias educativas, laborales, empresariales y docentes de una muestra de 72 profesores de emprendimiento de Colombia. Es un estudio de corte cuantitativo que utilizó como instrumento un cuestionario de 54 preguntas. Se hacen análisis de tipo descriptivo y correlacional con el coeficiente de Pearson. En los resultados se encontró que el 58% son hombres; en el 47% de los casos la profesión de base está relacionada con ciencias económicas y el 28% pertenece al área de ingeniería. En el 75% de los casos los docentes han sido empresarios. Como conclusión se plantea que es importante reconocer quienes son los docentes de emprendimiento en las universidades ya que son ellos los llamados a generar capacidades en los estudiantes.

Palabras clave: trayectorias, docentes, emprendimiento,

Abstract

This study made by Red de Emprendimiento Universitario - REUNE- , aims to explore the educational, labor, business and teachers trajectories from a sample of 72 colombian teachers. It is a quantitative study that used a questionnaire as an instrument of 54 questions. Analysis of descriptive and correlation with the Pearson coefficient are made. The results found that 58% were men; in 47% of cases the basic profession is related to economics and 28% belongs to engineering. In 75% of cases teachers have been entrepreneurs. In conclusion it is argued that it is important to recognize who are the teachers of entrepreneurship at universities since they are called to build capacity in students.

Key words: trajectories, teachers, entrepreneurship

INTRODUCCIÓN

La Red de Emprendimiento Universitario – REUNE, adscrita a la Asociación Colombiana de Universidades – ASCUN adelanta, desde su línea de investigación una caracterización del emprendimiento universitario en Colombia. En los años 2011 y 2012 se realizó un estudio que indagó sobre la estructura del emprendimiento en las instituciones universitarias del país. (Ortiz, Gutiérrez, Rodríguez, 2013). En el año 2013 se inició el estudio que se presenta en este trabajo sobre los docentes, sus trayectorias y prácticas relacionadas con el emprendimiento.

Las preguntas que dieron origen a esta investigación son: ¿Quiénes son los docentes de emprendimiento en Colombia? ¿Cuenta este docente con la experiencia suficiente para poder incentivar a otros a que creen

empresa? ¿Existe realmente alguna especialización del docente de emprendimiento? ¿Existe formación de formadores especializada en emprendimiento? Se busca identificar qué tipo de formación tienen los docentes, tanto en pregrado como en posgrado, cuanto tiempo llevan trabajando en docencia y en emprendimiento, cuáles han sido sus cátedras más significativas y si se relacionan con emprendimiento, y si han creado empresa con lo cual se supondría que existiría mayor propensión a generar actores de cambio en la sociedad.

Un elemento que se pretende mantener presente en el documento es la reflexión sobre cómo el emprendimiento no puede solamente asociarse con empresarialidad, razón por la cual se analiza la participación que tienen los docentes dentro de espacios no laborales, los cuales les permiten generar otro tipo de cambio dentro de algunas esferas de la sociedad.

Adicionalmente, tiene el objetivo de mostrar la diversidad de miradas de los docentes formadores en emprendimiento en Colombia, no desde la producción que habla del docente sino desde lo que es el docente, su origen y su quehacer a través del tiempo, su trayectoria.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO/CONCEPTUAL

Como plantea Goodson (2003) "…al centrarse en el trabajo y en las historias de los docentes, se puede obtener un amplio abanico de opiniones acerca de nuevas posibilidades para reformar, reestructurar y repensar la enseñanza" (p. 742), De otra parte, Boado (1996) afirma que "la reconstrucción de las trayectorias permite recuperar el bagaje de saberes, habilidades y destrezas adquiridas por el egresado o trabajador en el desarrollo de su vida profesional" (citado por Jiménez, 2005, p. 3). Para los docentes de emprendimiento en Colombia se constituye en un ejercicio de auto-reflexión que permite mirar quienes son y en qué condiciones se desarrolla la labor docente de los formadores en emprendimiento.

Como primer término es necesario definir que la trayectoria es el curso que a lo largo del tiempo, sigue el comportamiento o el ser de una persona, de un grupo social o de una institución. (RAE, 2001). Adicionalmente, la trayectoria de vida se toma como una herramienta de la narrativa en la investigación cualitativa que se convierte en un ejercicio con la intención de lograr una comprensión diferente de las transformaciones de un grupo particular de la sociedad, en este caso, el ser docente de emprendimiento.

Jiménez (2009) define la trayectoria como:

> *"El recorrido en los distintos puestos de trabajo y actividades profesionales que desarrollan los individuos, derivadas de la formación recibida y de la combinación de factores micro y macro-sociales como los antecedentes familiares, las relaciones personales, el género, el momento social del egreso, el primer empleo, las condiciones del mercado de trabajo que permiten explicar su movilidad social, económica y laboral". (p. 3).*

En esta trayectoria entonces se observa quién es el docente, su origen, su familia, su recorrido laboral en general y su camino como docente, así como sus estudios generales y específicos para el emprendimiento. Adicional a la formación y al ambiente en el cual se desarrolla la docencia, es importante observar el origen y la composición familiar de donde proviene el docente, como lo plantea Jiménez (2005) "el análisis del origen socio familiar en un estudio de trayectorias permite realizar comparaciones entre los niveles alcanzados entre padres e hijos" (p.3), aspecto que definitivamente se observa en los resultados de esta investigación.

Otros autores ofrecen elementos adicionales para el análisis de trayectoria como son Burke y Feixas. Burke (1987) plantea elementos categorizados en las dimensiones del ciclo vital y profesional de los docentes, tales como el entorno personal, el ciclo de carrera y el entorno organizativo que se influencian mutuamente para definir el desarrollo de la trayectoria de los docentes.

Mónica Feixas (2004) en su estudio sobre la influencia de factores personales, institucionales y contextuales en la trayectoria y el desarrollo docente de los profesores universitarios, plantea elementos como la experiencia educativa: donde el profesor universitario con experiencia, con más recursos, madurez contribuye en mayor grado al aprendizaje; la motivación, en un enfoque hacia el reconocimiento externo de la labor del docente generado de un compromiso con el aprendizaje los estudiantes; la reflexión sobre la

práctica, que permite al docente revisar periódicamente su ejercicio en un ambiente que lo propicie y lo facilite; la formación y el conocimiento pedagógico, donde no es suficiente el conocimiento, sino el mantenerse actualizado y tener la capacidad de reaprender; la cultura institucional donde se desarrolla el docente y el ambiente de colaboración-cooperación; y por último la influencia de los departamentos y facultades que determinan espacios donde se comparte el conocimiento.

Varios autores que abordan el tema, Larrosa (2010); Cacho (2004); Gewerc (2001); Lopes (2007), muestra la relación que tiene la trayectoria con la construcción de la identidad profesional del docente; se relaciona como profesión y como vocación; se analiza cómo se relaciona la formación docente y las prácticas; se asocia el desarrollo del profesor dentro de una institución y en un entorno específico; cómo el individuo y el grupo se construyen como colectivo a través de relaciones y cómo la experiencia docente permite una mayor satisfacción frente a su quehacer; las competencias, compromisos y resultados que asumen los docentes al ejercer su labor.

Frente a esto Gewerc (2001) refiere:

> *"La construcción de la identidad, desde la perspectiva que se adopta está indisolublemente ligada a los procesos biográficos y a las trayectorias individuales, en ese sentido, las formas y los contenidos por los cuales los profesores adquieren, mantienen, y desenvuelven su identidad a lo largo de la carrera, se revelan de capital importancia para la comprensión de sus prácticas". (p.8)*

Una de las preguntas que surgen en esta investigación se relaciona con la especialización del docente de emprendimiento. Pérez - Díaz y Rodríguez citados por Cruz-Castro *et al*. (2006) plantea frente al reclutamiento universitario que "el mercado de trabajo funciona principalmente marcado por la oferta de personal y no por la demanda; dicho de otro modo se selecciona según aquellos que estén disponibles y no según las necesidades del centro".

Hasta aquí se identifican elementos de la trayectoria docente, sin embargo, es importante diferenciar que en la formación en emprendimiento, en ocasiones el docente se convierte en gestor, asesor y orientador del proyecto del estudiante. Como afirma Ripollés (2011), el profesor pasa de ser el instructor a ser el guía y el asesor. Es en este espacio donde se construye una relación y el docente se brinda al otro con toda su experiencia, conocimiento y habilidad.

Silvia del Solar (2010) plantea en su libro *Emprendedores en el Aula* que:

> *"La práctica docente afecta a los estudiantes y estos últimos influyen en los docentes desde sus propias particularidades. Los estudiantes y los docentes conviven en una relación que no es horizontal… La experiencia de docentes y estudiantes, constituye la materia prima sobre la que se construyen las competencias y conocimientos propuestos." (p.40).*

De acuerdo con este apartado, se identifica la creación y fortalecimiento de una relación interpersonal en la construcción de un proyecto emprendedor de cualquier tipo, donde la madurez emocional, desarrollo profesional y experticia en el tema es fundamental para el aporte y la consolidación de una idea. Jaramillo (2008) propone que el docente emprendedor necesita primero desarrollarse como persona para luego tener las competencias profesionales o específicas y adicionalmente debe ser una persona competente que sabe y sabe hacer, que ha tenido un aprendizaje continuo a lo largo de la vida y para el desarrollo de competencias específicas.

De otra parte, el docente no es ajeno a la realidad social en la que vive, su conocimiento y su práctica son el reflejo de su entorno. Por esto algunos textos sugieren que la misma realidad que vive el docente institucionalmente es la que refleja en su práctica. Para la enseñanza del emprendimiento son necesarios elementos como la experiencia de vida y el conocimiento del docente, la filosofía de enseñanza, la libertad académica y la capacidad de reflexión, elementos que se desarrollan durante su formación continua como profesional, emprendedor y docente.

METODOLOGÍA

Se desarrolló un estudio de tipo cuantitativo que pretendía explorar las trayectorias de los profesores de emprendimiento en Colombia en sus dimensiones familiar, educativa, laboral y docente. Inicialmente se

realizó una revisión bibliográfica que permitió definir los aspectos que conforman las trayectorias, y posteriormente se diseñó y elaboró un instrumento para la recolección de información que constan de 54 preguntas cerradas que permitiera profundizar en el conocimiento y comprensión de las trayectorias docentes.

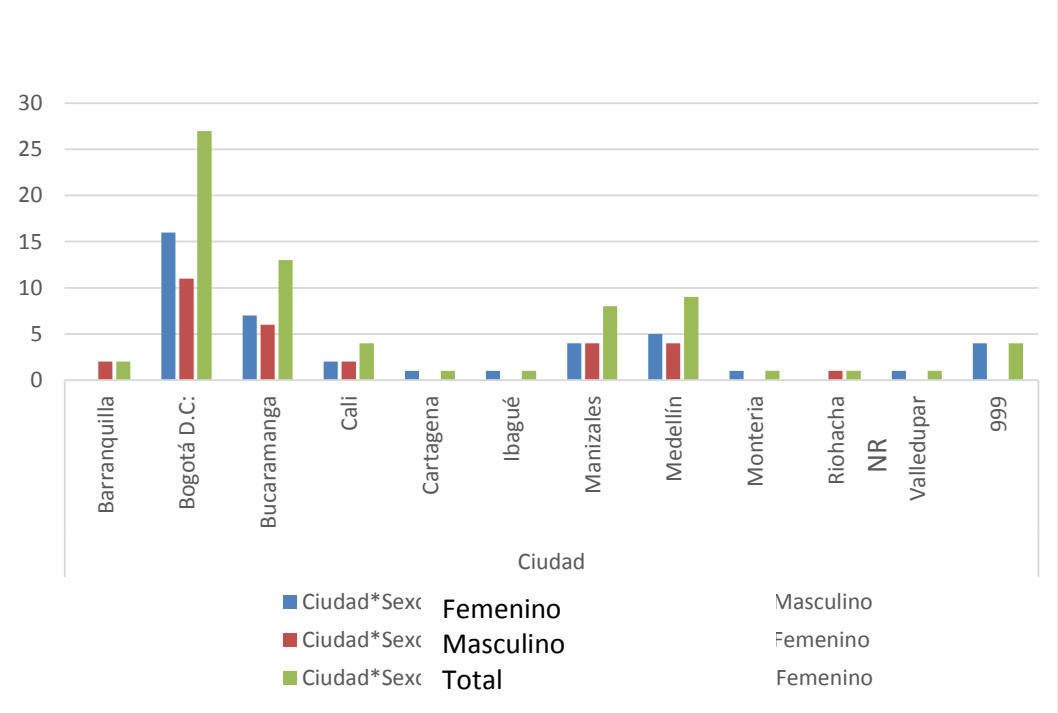
El cuestionario se organizó en cuatro apartados que recogían: la trayectoria personal con algunos datos socio-biográficos; la trayectoria escolar, la trayectoria laboral, la trayectoria empresarial y la trayectoria docente. Este instrumento se aplicó tanto en forma personal como virtual, obteniéndose 72 respuestas de docentes de emprendimiento en Colombia. Para este trabajo se realizó un análisis descriptivo de los datos obtenidos y un análisis correlacional, utilizando el coeficiente de Pearson para establecer la relación entre algunas variables, lo que permite obtener una panorámica general que sirve como base para abordar la segunda fase de la investigación, centrada en las prácticas docentes.

Las variables sobre las que se trabajó la correlación ciudad-sexo; edad-sexo; profesión-sexo; pregrado-especialización; pregrado-maestría; pregrado-doctorado; inicio de vida laboral-ha sido empresario; ser empresario-sector empresarial; años de experiencia como docente-años de experiencia como docente de emprendimiento.

PRINCIPALES RESULTADOS

Los resultados representan las 72 encuestas realizadas de las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali; Cartagena, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería, Riohacha, y Valledupar.

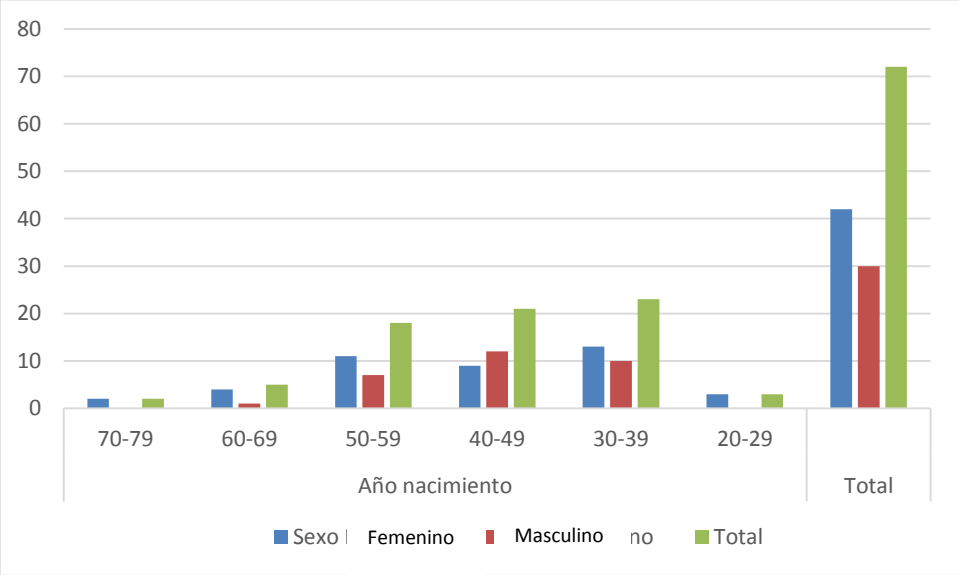
Figura No. 1 Ciudad Vs. Sexo



Fuente: Elaboración propia

La Figura No. 1 muestra los resultados del cruce sexo con ciudad. Se encuentra que en las ciudades de Cartagena, Ibagué, Montería y Valledupar el género masculino es el predominante en los profesores de emprendimiento, en cuanto a las ciudades de Bogotá D.C., Bucaramanga, Cali y Medellín el género de los profesores se encuentra distribuido, pero se mantiene en mayor proporción el masculino; solamente en las ciudades de Barranquilla y Riohacha predomina el femenino.

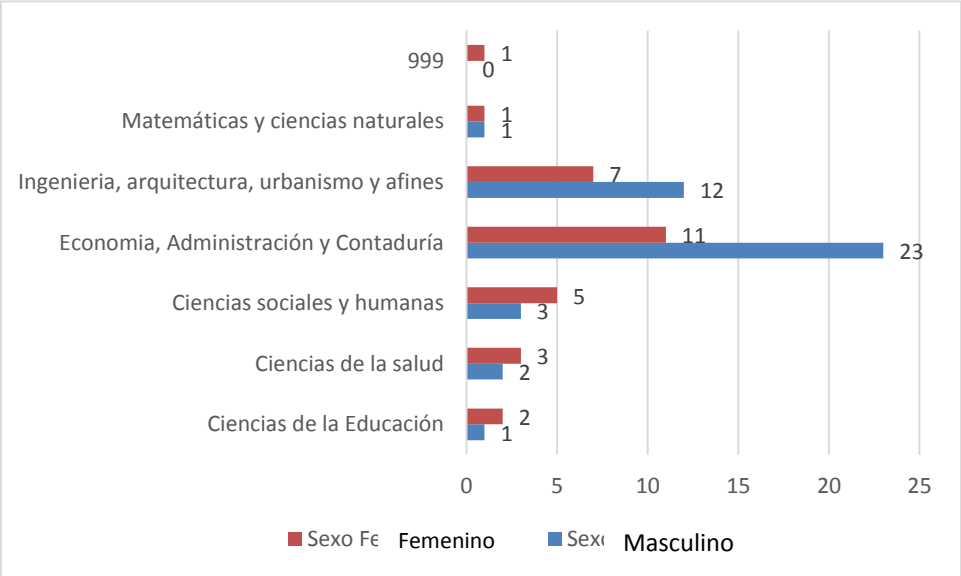
Figura No. 2. Año de nacimiento Vs. Sexo



Fuente: Elaboración propia

Como se visualiza en la Figura No. 2 los profesores de emprendimiento se encuentran entre los 20 y 70 años de edad, concentrándose entre los 30 y 60 años, solamente en el rango de edad 40-49 años el peso lo gana el género femenino, en los rangos de edad restantes el género masculino es el predominante.

Figura No. 3 Profesión Vs. Sexo



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se puede ver cómo la profesión de los profesores de emprendimiento se concentran en las áreas de economía, administración y contaduría, seguida de ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines, en ambos casos el género masculino es el predominante; en contraste, el género femenino predomina en las áreas de ciencias sociales y humanas, de la salud y educación, solamente se evidencia equilibrio de géneros en el área de las matemáticas.

Tabla No. 1 Profesión Vs. especialización

Profesión	Área de la especialización							Total
	Agronomía, Veterinaria y Afines	Ciencias de la Educación	Ciencias de la salud	Ciencias sociales y humanas	Economía, Administración y Contaduría	Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines	NR	
Ciencias de la Educación	0	1	0	0	0	0	2	3
Ciencias de la salud	0	0	1	0	2	0	2	5
Ciencias sociales y humanas	0	4	0	0	2	0	2	8
Economía, Administración y Contaduría	0	3	0	1	15	1	14	34
Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines	1	2	0	0	7	1	8	19
Matemáticas y ciencias naturales	0	0	0	0	0	0	2	2
NR	0	0	0	0	0	0	1	1
Total	1	10	1	1	26	2	31	72

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla No. 1 como resultado de cruzar profesión con especialización, se encuentra que los profesionales de las áreas de economía, administración y contaduría, se especializan en sus mismas áreas (15), mientras que en las áreas de ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines se especializan en economía, administración y contaduría, solamente un profesor se especializó en la misma área; de todas maneras frente al peso total tanto a nivel profesional como en la especialización los profesores de emprendimiento orientan sus estudios en las áreas de economía, administración y contaduría (34, 26).

Tabla No. 2 Profesión Vs. Maestría

Profesión	Área de la maestría						Total
	Ciencias de la Educación	Ciencias de la salud	Ciencias sociales y humanas	Economía, Administración y Contaduría	Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines	NR	
Ciencias de la Educación	2	0	0	0	0	1	3
Ciencias de la salud	1	1	0	1	0	2	5
Ciencias sociales y humanas	2	0	1	0	0	5	8
Economía, Administración y Contaduría	3	0	0	12	1	18	34
Ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines	2	0	0	5	2	10	19
Matemáticas y ciencias naturales	1	0	0	0	0	1	2
NR	0	0	0	1	0	0	1
Total	11	1	1	19	3	37	72

Fuente: Elaboración propia

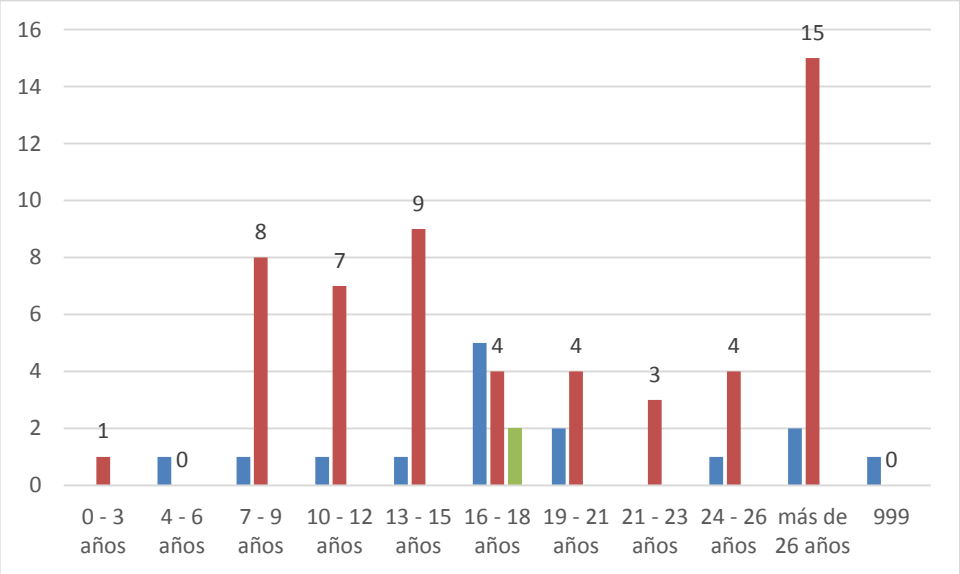
La tabla No. 2 se ve que los profesores de emprendimiento tienen gran predilección por estudiar su pregrado en las áreas de economía, administración y contaduría (34) y también prefieren a nivel de maestría adelantar estudios relacionados con la misma área (19), en segundo lugar a nivel de maestría el puesto se lo llevan las ciencias de la educación (11), cabe anotar además que independientemente de la profesión en todos los casos hay maestros en ciencias de la educación.

De otra parte, solo hay dos profesionales en las áreas de matemáticas y ciencias naturales, le siguen tres en ciencias de la educación, cinco en ciencias de la salud y ocho en ciencias humana; en lo relacionado con maestrías los últimos puestos los llevan ingeniería, arquitectura y afines (3) y ciencias de la salud y humanas, en ambos casos con un solo maestro.

Profesión vs. Doctorado

Solo el 7% del total de profesores de emprendimiento encuestados tienen grado de Doctorado, equivalente a cinco (5) profesores y se encuentran en las áreas de ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines (2), economía, administración y contaduría (2) y ciencias de la educación (1), el peso mayor corresponde al 93% de los profesores que no tienen estudios doctorales.

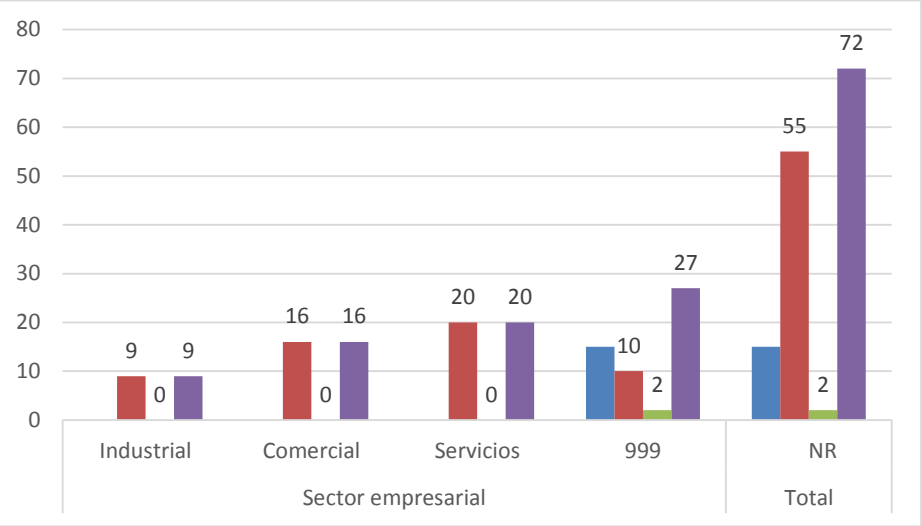
Figura No. 5 Inicio de vida laboral Vs. Ha sido empresario



Fuente: Elaboración propia

Al efectuar una relación entre la cantidad de años desde el inicio de la vida laboral de los profesores de emprendimiento (Ver figura No. 5) y el hecho de haber tenido de empresa, se identifica que del total (72), el 76,4% ha tenido empresa y de ellos el mayor número se encuentra en los más experimentados. Sin embargo hay profesores que entre los rangos de 7-9, 10-12 y 13-15 han tenido empresa; es importante resaltar que hay un caso excepcional en el que ha tenido empresa entre los 0 -3 años de experiencia laboral. Llama la atención el rango de experiencia 21-23 años, donde todos han sido empresarios.

Figura No. 6 Ha sido empresario Vs. Sector Empresarial



Fuente: Elaboración propia

Como resultado de contrastar la variable "El profesor ha sido empresario" con "sector empresarial", se puede visualizar en la Figura No. 6 que de los 55 profesores que han sido empresarios el sector al que pertenecen sus empresas prioritariamente se encuentran en servicios (20), seguido del comercial (16) y dejando en último lugar el sector industrial.

Tabla No. 3 Años de experiencia como docente Vs. Años de experiencia como docente de emprendimiento

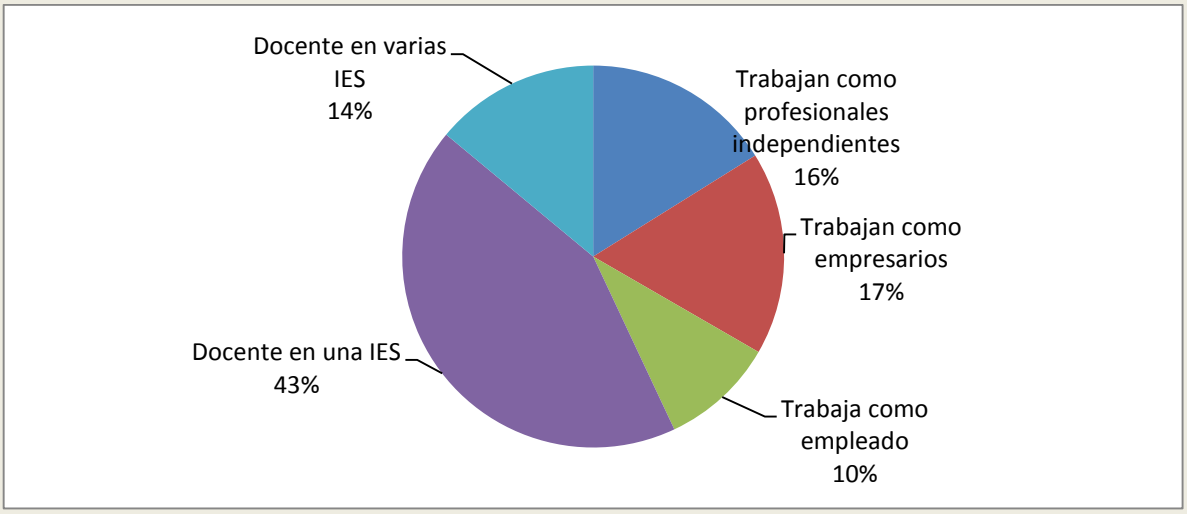
		Años experiencia emprendimiento									
		0 - 3 años	4 - 7 años	8 - 11 años	11 - 14 años	15 - 18 años	19 - 21 años	22 - 25 años	más de 25 años	NR	Total
Años experiencia docente	0 - 3 años	6	1	2	0	0	0	0	0	0	9
	4 - 6 años	5	7	3	0	0	0	0	0	0	15
	7 - 9 años	5	5	1	0	0	0	0	0	0	11
	10 - 12 años	3	2	3	2	0	0	0	0	0	10
	13 - 15 años	1	2	1	1	1	0	0	0	1	7
	16 - 18 años	3	0	0	0	1	0	0	0	0	4
	19 - 21 años	1	0	0	1	1	1	0	0	0	4
	21 - 23 años	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	más de 26 años	0	1	1	1	0	0	1	1	1	6
	NR	1	1	0	0	1	0	0	0	2	5
Total		25	19	11	6	4	1	1	1	4	72

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla No.3 el cruce de dos variables: años de experiencia docente contra años de experiencia en docencia del emprendimiento, solo un profesor entre 22 -25 años de experiencia en

docencia del emprendimiento y otro con más de 25 años se han dedicado totalmente al área; solo un profesor entre 19-21 años de experiencia se ha dedicado a la docencia del emprendimiento; los números aumentan en "docencia del emprendimiento" en la medida en que los profesores tiene menos años de experiencia total en docencia, es decir, es inversamente proporcional. Como se ve en la tabla hay un total de 25 profesores con experiencia como docentes de emprendimiento entre 0 - 3 años, 19 entre 4 - 7 años, 11 entre 8 - 11 años, 6 entre 11 - 14 y finalmente 4 entre 15 – 18 años.

Figura 7. Otros trabajos desempeñados actualmente por el docente

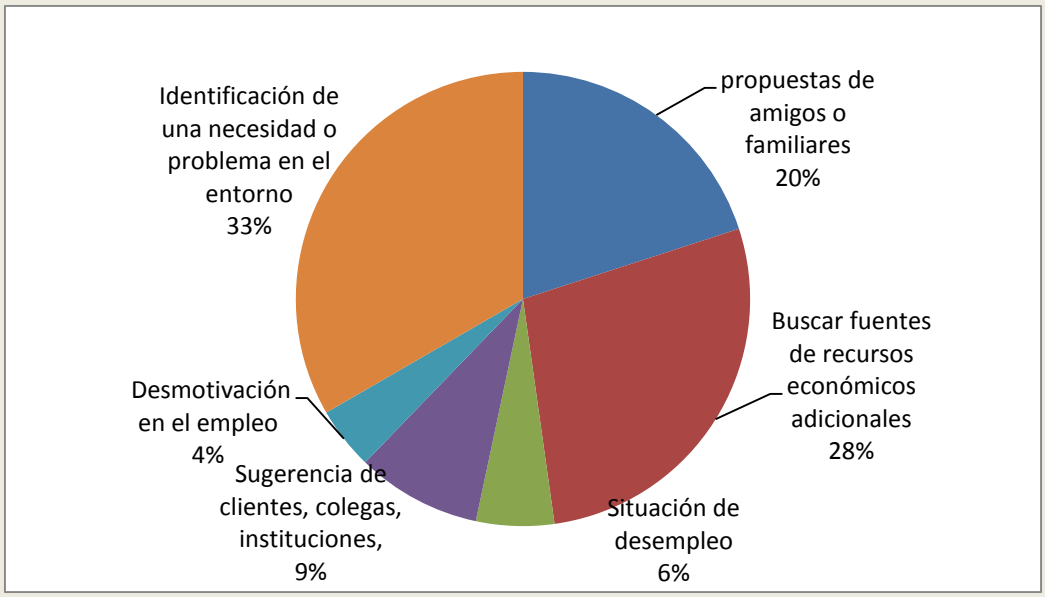


Fuente: elaboración propia

En el gráfico se puede observar que los docentes actualmente se dedican a otros trabajos adicionales a la docencia. Este resultado no es excluyente, es decir, realiza más de una actividad.

Dentro de las razones definidas por lo docentes para crear empresa están, propuestas de amigos o familiares, buscar fuentes de recursos económicos adicionales, situación de desempleo sugerencia de clientes, colegas, instituciones, desmotivación en el empleo, identificación de una necesidad o problema en el entorno, la cuál es la que mayor porcentaje logró. Este resultado no es excluyente, es decir, se seleccionó más de una opción.

Figura 8. Razones que tuvo para crear empresa



DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Aquí debemos recordar que el emprendimiento en las universidades debe ser visto como esa capacidad que se genera en los estudiantes – egresados para transformar la sociedad y sus componentes.

El seguimiento a las trayectorias de docentes en emprendimiento permite ampliar la visión de quién es el docente que desarrolla esta labor en las instituciones de educación superior y cómo su desarrollo profesional y experiencia influye en la práctica docente.

¿Existe un perfil único de los formadores en emprendimiento de las Instituciones de Educación Superior en Colombia?

Antes de iniciar con este apartado es necesario recordar que el emprendimiento debe desligarse obligatoriamente de la empresarialidad, no se puede seguir cayendo en la trampa de ver emprendedores únicamente en aquellas personas que crean empresa. El concepto va mucho más allá de la creación de empresa, de hecho hoy en día el emprendimiento debe ser visto como esa capacidad que tiene el ser humano (estudiante, egresado, docente, investigador, empleado) para transformar activamente su entorno y de paso a la sociedad y sus componentes constitutivos. Habiendo expresado esta breve pero muy importante reflexión se detallan las conclusiones.

Como se mencionó anteriormente no existe una tendencia respecto a la profesión de base de los docentes de emprendimiento, de donde se concluye que desde cualquier disciplina y con cualquier tipo de formación de pregrado se puede transmitir y “enseñar” el emprendimiento. Incluso, no se requiere de estudios relacionados con el tema para poderse vincular laboralmente a algunas de las Instituciones presentadas. Es decir que el emprendimiento no puede ser un espacio restringido a las facultades de Administración o las Escuelas de Negocios de las Universidades, este debe ser contemplado como un todo en el cual desde cualquier disciplina se puede aportar.

Un hallazgo importante de este proceso descriptivo es que los docentes en emprendimiento con título de doctorado son la excepción, lo cual indica que en el país el tema de la investigación articulada a los procesos en emprendimiento, al menos desde el enfoque doctoral todavía no se ha desarrollado del todo.

Si se analiza con detenimiento las áreas de formación de estos doctores, se evidencia que es en las áreas de Administración, Ciencias Económicas y Educación, lo cual automáticamente devuelve la discusión al punto anteriormente esbozado y cómo hoy en día el emprendimiento se asocia a la administración de empresas y a las ciencias económicas y empresariales en términos generales desconociendo de paso las bondades que puede ser el tener a un doctor en física, o en química trabajando en procesos de emprendimiento, recordando que sobre todo se busca transformar la sociedad mediante soluciones de distinta índole, lo cual no impide que se generen empresas durante el proceso. El estudio de doctorado en educación merece un análisis particular, se puede postular que se realiza este tipo de estudios porque se busca generar mejoras en los procesos de abordaje de la formación en emprendimiento, sin embargo dado el tipo de preguntas formulado se hace necesario revisar con detenimiento estos resultados en un estudio ulterior.

Es evidente que el ejercicio docente tiene un vínculo afectivo con la mayoría de personas de la muestra, lo cual indica la posible existencia de un proyecto de vida alrededor del ejercicio docente. También se puede aseverar que la construcción de una carrera profesional docente está presente dentro de las proyecciones de las personas que diligenciaron la encuesta. Es importante resaltar que en la mayoría de los casos se puede identificar una trayectoria docente caracterizada por diferentes momentos claramente marcados por la presencia de empleos o creación de empresa.

Un aspecto relevante del estudio es que el 75% de la muestra comparte el haber sido empresario en algún momento de su vida, lo cual evidencia al menos dos posibles tendencias. La primera es que estos profesores han pasado por el proceso de intentar cambiar su realidad, nuevamente se recuerda el propósito de deslindar el emprendimiento de la empresarialidad, y durante este proceso han generando un sinfín de aprendizajes los cuales los han llevado a la docencia de alguna manera. La segunda es que gracias a esta experiencia que han acumulado, cuentan con la capacidad de transmitir a sus estudiantes, colegas, pares o conocidos la idea de que se puede transformar la sociedad de alguna manera, lo cual abre la

posibilidad de tener en un mediano plazo, una mayor cantidad de personas (estudiante, egresado, docente, investigador, empleado) dispuestos a transformar su entorno y su sociedad.

RECOMENDACIONES

Si tenemos en cuenta que el total de Instituciones de Educación Superior en Colombia es de 286 y solo contamos con 68 respuestas, se puede aseverar que para ulteriores trabajos es recomendable ampliar la muestra para contar con resultados más concluyentes.

Así mismo, se puede realizar un análisis teniendo en cuenta el tipo de Institución de Educación Superior, esto porque existen Universidades, Corporaciones Universitarias, Corporaciones Tecnológicas, Escuelas Superiores e Instituciones para el Trabajo, lo cual podría generar diferentes tipos de resultados.

Fortalecer la formación doctoral de los docentes y por ende la investigación en el área de emprendimiento.

Es necesario fortalecer las competencias de los docentes noveles, dado que llevan menos de 3 años en este proceso; se debería generar espacios de intercambio y formación de parte de los docentes con mayor experiencia.

Se requiere seguir profundizando en la investigación de los docentes y en el impacto generado en la formación de los estudiantes.

Finalmente se plantea poder realizar este tipo de estudio a nivel americano, con el objetivo de contrastar trayectorias de docentes con el fin de identificar buenas prácticas entre países y potenciar los resultados existentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Burke P. J. (1987). *Teacher Development. Induction, Renewal and Redirection*. Londres: The Falmer Press.

Cacho-Alfaro M. (2004) Profesores, trayectoria e identidades. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, XXXIV (3), 69-111.

Cruz-Castro L., Sanz-Menéndez L., Aja J. (2006) Las trayectorias profesionales y académicas de los profesores de la universidad y los investigadores del CSIC. Documento de trabajo 06-08. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Recuperado de: http://digital.csic.es/handle/10261/1667

Del Solar S. (2010) *Emprendedores en el Aula*. Fundar Región. Chile.

Feixas, M. (2004). La influencia de factores personales, institucionales y contextuales en la trayectoria en el desarrollo docente de los profesores universitarios. *Educar* 33, 31-59. Recuperado de: http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn33p31.pdf

Gewerc A. (2001) Identidad profesional y trayectoria en la universidad. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado,* 5 (2), 0. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56750203

Goodson, I. F. (2003) Hacia un desarrollo de las historias personales y profesionales de los docentes. *Revista Mexicana de Investigación Educativa,* 8(019), 733-758.

Jaramillo L. (2008) Emprendimiento: Concepto básico en competencias. *Lumen*, 7. Disponible en: http://190.144.171.17/divisiones/iese/lumen/ediciones/7/articulos/emprendimiento.pdf

Jiménez, M. S. (2009). Tendencias y hallazgos en los estudios de trayectoria: una opción metodológica para clasificar el desarrollo laboral. *Revista Electrónica de Investigación Educativa,* 11 (1). Recuperado de: http://redie.uabc.mx/vol11no1/contenido-jimenez.html

Jiménez, M. S. (2005). Trayectorias laborales de biólogos agropecuarios de la Universidad Autónoma de Tlaxcala. Disertación doctoral no publicada, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.

Larrosa F. (2010). Vocación docente versus profesión docente en las organizaciones educativas. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado REIFOP*, 13 (4). Recuperada de: web: http://www.aufop.com.

Lopes, A. (2011). La construcción de identidades docentes como constructo de estructura y dinámica sistémicas: argumentación y virtualidades teóricas y prácticas. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado,* 11(3), 0. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56711307

Ortiz, M. C; Rodríguez, S.M; Gutiérrez, J. E. (2013). El lugar del emprendimiento en las instituciones de educación superior en Colombia. *Gestión & Sociedad*, *6*(2), 159-174.

Ripollés M., (2011). Aprender a emprender en las universidades. *Arbor, Ciencia, Pensamiento y Cultura,* 187 (3), 83-88.

LOS SEMILLEROS DE INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIOS, UN APRENDIZAJE DEL EMPRENDIMIENTO INNOVADOR

Olga Lucía Cardona Tobón. Especialista en Ambientes Virtuales de Aprendizaje, Administradora de Empresas, miembro activo de EMPRENDESUR, Coordinadora del Semilleros de Investigación EN-PRENDIENDO, Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez, Bello, Colombia. olcardonat@gmail.com

John Jairo Restrepo Arango: Máster en Investigación Social, Licenciado en Educación, miembro activo de EMPRENDESUR, Director de Investigación y Emprendimiento, Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez, Bello, Colombia. distinguidojj@hotmail.com

Resumen

La investigación en las instituciones educativas ha sido el norte de su labor y una exigencia imperativa; no puede concebirse la viabilidad de un proyecto sin haber investigado. Desde de aquí, se articula con las iniciativas emprendedoras en el aula de clase a los semilleros de investigación en un espacio multidisciplinario donde confluyen los diferentes saberes para propiciar el desarrollo, fortalecimiento y consolidación empresarial. En los últimos tres años se viene desarrollando una metodología en el Semillero de Investigación En-prendiendo basada en el método Investigación Acción Participativa (IAP) que ha permitido orientarlas hacia la innovación con aplicación en el contexto global. Uno de los resultados logrados hasta ahora con esta metodología nace de la idea de negocio "Árboles Hídricos" que evidencia la transformación del emprendimiento de base abierta a base social, validando la importancia del proceso investigativo para su sostenibilidad.

Palabras Claves: Investigación-Acción-Participativa, Semilleros Multidisciplinarios, Innovación, Desarrollo Sostenible y Participativo, Emprendimiento Innovador

Abstract

Research has usually been one of the main factors that guide the educational processes in the universities. To investigate is a demand for the academic world. There isn´t any research project without previous investigation. Likewise, the entrepeneurship projects also need to be articulated to an investigation effort that involves a multidisciplinary approach that favours the entrepreneurial development, strengthening and consolidation. Over the last three years, "En-prendiendo" -an incubator that looks forward to instruct young students as future researchers- has been implementing the RAP methodology to promote innovative investigations that apply to the global environment. One the result of this process is the "Arboles Hidricos" business idea, that was transformed from being an open based project to be a sustainable social based business plan.

INTRODUCCIÓN

La Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez en su estructura curricular tiene implementado para cada programa académico las asignaturas Empresarismo I (Generación de la idea de negocio), Empresarismo II (Elaboración plan de negocios) Empresarismo III (Plan exportador y de Responsabilidad Social Empresarial), en la consolidación de las tres etapas, el estudiante debe generar, desarrollar y validar su iniciativa empresarial como creativa, innovadora y lista para ponerla en marcha en el mercado. Al interior de la institución, parte de la valoración se realizaba en el Party Empresarial o Feria Empresarial, donde las iniciativas de los estudiantes emprendedores se socializaban; de la evaluación de los jurados: docentes, estudiantes e invitados se analizaban aspectos desde el compromiso social (uso adecuado de recursos humanos y ambientales, ajustado a la normatividad vigente, número de empleos que se generarán), investigación e innovación (beneficios diferenciadores sobre la competencia y desarrollo de un nuevo

mercado y/o de uno existente), desarrollo en las potencialidades de la región y del mercado (proyectando alianzas productivas), el modelo y mercado, viabilidad e implementación; teniendo en cuenta que cada uno de estos aspectos consignados en las asignaturas hacen parte del componente "global" que le dan sostenibilidad, rentabilidad y sustentabilidad a cada proyecto. Con base en los resultados arrojados en este proceso, se identificó una oportunidad desde la investigación en el aula que permitió plantear algunos interrogantes*:* ¿es suficiente el tiempo de las cátedras para el desarrollo de las ideas emprendedoras?, ¿por qué el estudiante en su dinámica de grupo no genera ideas creativas e innovadoras?, ¿es la integración de diferentes saberes los que animan, enriquecen y desarrollan nuevas ideas innovadoras*?* .Con estos puntos claves se realizó un plan de acción concreto con los semilleros de investigación; fue desde allí donde se comenzó a trazar el norte de la investigación en el aula, pero ¿cómo insertar una iniciativa emprendedora en un semillero de investigación?, no era fácil articularla cuando se tienen diferentes semilleros con propuestas investigativas o en curso con afinidad a una disciplina específica, además, se busca un fortalecimiento de la iniciativa empresarial con carácter innovador que requiere un conjunto de competencias que la alimenten desde lo técnico, legal, ambiental, administrativo, social, logrando la integralidad con miras a una factibilidad para su puesta en marcha. Este panorama abrió el camino a la creación de un semillero específico para la preincubación e incubación de las ideas emprendedoras y empresariales originadas en el aula de clase, fue cuando en octubre de 2011 se crea el Semillero En-prendiendo como ambiente interdisciplinario que genera un aprendizaje en emprendimiento a través de la investigación de proyectos innovadores con impacto social, económico y ambiental, donde confluye el trabajo integral de los programas académicos, generando sinergias con diversidad de saberes que se articulan para consolidar los espacios pedagógicos y empresariales con el fin de madurar las propuestas con aplicación en el entorno local, regional, nacional e internacional.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO CONCEPTUAL

Desde la concepción como medio investigativo "….los semilleros de investigación se convierten en espacios de motivación que inducen al estudiante a la realización de ejercicios investigativos (investigación desde el aula y participación en proyectos) que favorecen su vinculación a las líneas de investigación" (Torres,2005), si miramos la conceptualización de Colciencias: "el semillero tiene como propósito la formación integral de los estudiantes y la promoción de la formación de capacidades para la investigación, el fomento de la cultura investigativa y la capacidad de gestionar y ejecutar proyectos de investigación"; ambas posiciones no difieren mucho de lo que menciona Grupo ASPA (2002): " Las capacidades de los estudiantes se fortalecen a través de la investigación misma, del aprender-haciendo, pero en un ambiente de trabajo colectivo para la búsqueda de opciones de desarrollo, donde prime la interdisciplinaridad, la tolerancia, el respeto a la diferencia, la colaboración y la armonía de trabajo", partiendo de esta fundamentación, se profundiza en las actividades del semillero En-prendiendo, los estudiantes con su idea emprendedora o empresarial se desarrollan y trabajan bajo el enfoque investigación-acción-participativa (IAP) que según Alberich-Nistallo.Tomas,(2006) define "como un método de estudio y acción que busca obtener resultados fiables y útiles para mejorar situaciones colectivas, basando la investigación en la participación de los propios colectivos a investigar, que así pasan de ser "objeto" de estudio a sujeto protagonista de la investigación, controlando e interactuando a lo largo del proceso investigador (diseño, fases, devolución, acciones, propuestas..) Y necesitando una implicación y convivencia del investigador externo en la comunidad a estudiar". Hasta aquí están claros ambos conceptos, su fundamentación y proyección como espacio de encuentro de saberes. De otro lado, para llevar a cabo estas interrelaciones en el proceso investigativo ha sido transcendental realizar la práctica como medio de indagación y verificación de los postulados desde las fuentes primarias y secundarias, pero vinculándolas con las teorías que apoyan los hallazgos durante el proceso de conexión con el entorno y la comunidad que sirve de escenario para el desarrollo de la iniciativa empresarial. Llegando a este punto se establece un trabajo inverso donde prima la práctica sobre la teoría, "como lo menciona Vásquez (citado por Quintero y otros, 2006)*:* "es como una fuente de construcción de problemas y de reflexión en la acción y el llamado a la integralidad de la EXPERIENCIA", es este momento donde se va dando respuesta a los interrogantes planteados inicialmente: ¿es suficiente el tiempo de las cátedras para el desarrollo de las ideas emprendedoras. Si observamos la estructura de una clase de cuarenta minutos en la cual es difícil apuntarle a un excelente desarrollo

creativo, de trabajo en equipo e investigativo, que permita concentrarse en las propuestas individuales, que puedan fortalecerse e identificarsesu viabilidad en el mercado, financiera y administrativamente y su innovación, por mencionar algunas, es muy difícil que un proyecto pueda trabajarse en todos sus componentes arrojando los resultados esperados, pero en el tiempo y espacio del semillero, el estudiante trabaja en sesiones extracurriculares, es su tiempo, lo distribuye y maneja de acuerdo con sus interés trabajando a su ritmo, es la oportunidad de explayarse para crear, analizar y definir su producto empresarial. Ahora bien, desde el trabajo investigativo en el semillero no ha sido significativo planear un momento de lectura científica utilizando los medios tradicionales de enseñanza audio-video o material publicado, por ejemplo, ver una película de exploradores, indagar por hallazgos importantes en el ámbito cultural, social, tecnológico, o un caso de éxito emprendedor, porque el estudiante de hoy evoluciona al ritmo de las exigencias del entorno, el joven actual es global, no se conforma con un aprendizaje de puertas cerradas, él quiere ir más allá, tocar, oler, sentir, observar y reflexionar; es donde el trabajo de campo e interdisciplinario le da ese tinte interesante a la investigación cuando los saberes se mezclan, se entrelazan para darle interés, armonía y pasión a la búsqueda que se ha iniciado. ¿Por qué el estudiante en su dinámica de grupo no genera ideas creativas e innovadoras?, es simple comprender que el trabajo en el aula es de puerta cerrada en un tiempo límite, que no permite en la mayoría de los casos interactuar con otros espacios. El trabajo en el semillero es dinámico, grupal con tiempos, tareas y responsabilidades individuales pero que a su vez alimentan el producto final, pero, ¿es la integración de diferentes saberes los que animan, enriquecen y desarrollan nuevas ideas? Para esta apertura de aprendizaje se ha tenido el contacto externo con los diferentes camposde la ciencia, tecnología, medio ambiente, y sociedad, la vivencia en este contexto le ha dado al estudiante esa experiencia extraordinaria de explorar por sí mismo, de encontrar las respuestas a través de una entrevista, de un diario de campo, de una fotografía, de una observación, reflexionar sobre sus hallazgos, él percibe, confirma y siente que es el momento de confrontarlos con la teoría, esto lo lleva a desarrollar un pensamiento crítico, una capacidad de síntesis que hace que su habilidad investigativa se desarrolle, evolucione y se perfile a su propia realidad. Es decir,el estudiante cuenta con el medio ideal, su creatividad espersistente, se crea cultura. Para afianzar el método de aprendizaje que se ha llevado en el proceso de investigación aula-semillero, es relevante abordar algunos aspectos sobre los rasgos generales de los enfoques de enseñanza que han permitido avanzar en un trabajo de grupo interdisciplinario y ha sido complemento al método IAP.

Características Generales de los Enfoques de Enseñanza

La educación entre el siglo XIX y el XX conocecomo teoría y como práctica dos fuertes corrientes de pensamiento, la escuela tradicional donde el profesor es el protagonista de su clase y tiene el conocimiento perfecto y biendefinido en texto y en método. A finales del siglo pasado y principios del XXI la educación sufrió una revolución, cuando entra a centrar sus objetivos en el sujeto, en su actividad, en su vida actual. Se promueve una educación de escuela abierta permitiendo que el sujeto interactúe en su espacio educativo desenvolviéndose de un modo creativo hacia el futuro, es lo que se conoció como “escuela nueva”que “promueve un aprendizaje activo, participativo y colaborativo, un fortalecimiento de la relación escuela-comunidad”(FEN, 2013), que procura cambiar la responsabilidad del docente a la auto actividad del alumno, claro está sin dejar a un lado la escuela tradicional, sin olvidar el componente metódico. Los enfoques o modelos de enseñanza presentan ideas acerca del modo de aprender y enfatizan una forma principal de aprendizaje, sin necesidad de elaborar teorías sicopedagógicas, aunque muchos enfoques y modelos surgen de ellas, y dan respuestas generales a preguntas como: “¿se aprende mejor con las prácticas, escuchando, explorando por sí mismo, involucrándose en tareas de producción? Un primer eje se mueve desde el propio ambiente de trabajo del semillero en su dinámica cotidiana creando una cualidad pedagógica que difiere de los demás modelos, son los estudiantes quienes planean sus horarios de prácticas, se repartan las tareas, y se ayuden en lo posible, crean unos ambientes básicos de colaboración, el segundo eje gira en torno al propio trabajo de campo, es decir, “no basta con proclamar planes bien construidos e intencionados hay que avanzar, qué juegos de alianzas sociales y culturales son los que pueden darle respaldo operativo y eficaz” (Garrido, García, Javier. 2006. pág. 119). Estas consideraciones son transversales y fundamentan la aplicación de la IAP (Investigación –Acción-Participativa) utilizada como aprendizaje investigativo para el progreso de una idea de negocio, de un proyecto empresarial y las

competencias investigativas del estudiante, es por ello que este modelo en su aplicación durante estos tres años ha arrojado resultados innovadores desde las propuestas de los estudiantes, que han dado fuerza y forma a su perfil investigador.

De acuerdo con las tipologías de emprendimiento existentes en el medio, en la Corporación,se trabaja desde el aula de clase los emprendimientos de base abierta, no por una exigencia sino por el perfil del entorno y de la comunidad académica que lleva a la generación de este tipo de emprendimientos de base abierta que son unidades productivas de todos los sectores de la economía que desarrollan ideas para la producción y la comercialización de productos buscando unos beneficios económicos y de empleo.

Importancia de las tipologías y su aplicación: “Los emprendimientos en el mundo pueden ser ubicados en menor o mayor proporción en alguna de las tipologías; en términos generales se evidencia un menor número de emprendimientos de base tecnológica con relación a los de base abierta, tal vez porque aquellos involucran un mayor conocimiento, costosas infraestructuras y a su vez mayores demandas de acompañamiento y recursos. Caso excepcional es el de sociedades emergentes y desarrolladas en las cuales las instituciones educativas y centros de investigación le apuestan hace más de dos décadas a la formación para la innovación y el emprendimiento y en los cuales, las empresas de base tecnológica tienen una alta significación. En general las instituciones educativas, deben orientar sus programas de formación y apoyo al emprendimiento con base en las metas específicas de los planes de desarrollo locales y regionales, de aplicabilidad en otras esferas económicas, acordes claro está, con sus capacidades y potencialidades que sirven de fundamento, por ejemplo a sectores estratégicos identificados para la región que buscan impactar en su desarrollo social, económico y ambiental. En este sentido,los emprendimientos, tienen como características comunes el bienestar de la comunidad y su entorno, responden a necesidades del mercado; tienen autonomía financiera, política y de decisión; son evaluadas por indicadores económicos y sociales; compiten en libre mercado; se especializan en un servicio o producto; tienen presencia activa de sus socios, trabajadores, se constituyen muchas veces en referentes de otras empresas. Desde lo organizacional, se caracterizan por su fortaleza en trabajo y logros en red; generalmente hacen parte de un consorcio y usan instrumentos de la empresa privada con ánimo de lucro” (Montoya, 2010).

La tipología de emprendimientode base abierta genera beneficios evidentes para el país o la región que los desarrolla, con resultados e impactos económicos y sociales concretos como el incremento del ingreso, el aumento del empleo, la reducción de la pobreza entre otros. El impacto social se refleja en una identidad cultural, la inclusión social, la buena relación con el medio ambiente, el fomento a la innovación y la educación. Partiendo de estas teorías, el trabajo investigativo de la iniciativa empresarial Arboles Hídricos, se comienza a desarrollar bajo este esquema y durante éste se detectan algunas variables que la van transformando hasta llevarla a un emprendimiento Social, que en términos generales es un emprendimiento que aplica estrategias de mercado con fines sociales. Para En-prendiendo, es la fusión entre una solución innovadora a un problema de desarrollo socio-económico y ambiental y una estrategia sostenible con impacto a la comunidad, donde la participación activa de ambas partes conlleve a la puesta en marcha del proyecto empresarial sostenible y sustentable.

METODOLOGÍA UTILIZADA

La caracterización de propuestas emprendedoras en el proceso investigativo aula-semillero se ha trabajado bajo la tipología de emprendimiento abierto, es decir todas las ideas son susceptibles de desarrollar en el semillero, claro está, si el estudiante está interesado en participar de este proceso, teniendo en cuenta que es su idea, como proyecto de vida; modelo que desde su estructura original es flexible y muy práctico, facilitando a los estudiantes investigadores, realizar un trabajo de campo estratégicamente planeado por etapas para avanzar en la investigación e identificar la viabilidad y factibilidad del proyecto.

En el proceso de trabajo en el aula se fundamenta en fases, que permiten tener un acercamiento apropiado de lo que surge en cada idea emprendedora, así: La Primera Fase se denomina planeación interna de las acciones a realizar. Con los siguientes componentes:

Autodiagnóstico: En sesión grupal cada miembro del semillero argumentó las principales caracteristas de la propuesta desde los aspectos de mercado, técnicos, administrativos y legales, entre otros; conformando una lluvia de ideas para luego definir las más acertadas de acuerdo con el objetivo planteado. De allí surgen los objetivos del tema de investigación, la formulación del problema, el planteamiento del problema.

Recolección de la información: se realiza el rastreo bibliográfico desde fuentes primarias y secundarias, indagando datos estadísticos, sociales, mercado y aplicaciones en el sector industrial, medicinal, agroambiental entre otros, el grupo se divide en subgrupos de acuerdo con la afinidad de su saber específico para darle mayor interés y profundidad al a la búsqueda bibliográfica por parte del estudiante, por ejemplo, los estudiantes de administración, realizan un sondeo bibliográfico en áreas administrativas, de mercados, técnicos; el estudiante de procedimientos Judiciales, haría el trabajo en aspectos legales y los estudiantes de gestión ambiental, lo referente a normatividad ambiental.

Comité de seguimiento. Una vez analizada la información primaria y secundaria se programa la visita en el campo para la verificación de la información recolectada y contrastarla con los hallazgos en el mercado objetivo. En la visita inicial, se establece contacto con primera autoridad de la zona, en este caso la Junta de Acción Comunal (JAC), directamente con el presidente, quien recibe en primera instancia la información respecto al tema de investigación, los objetivos y los beneficios que obtendría la comunidad y la JAC trabajando en alianza con el ente investigador, generando la programación de las reuniones e involucrando la comunidad para dar a conocer su rol en la investigación y su compromiso durante el proceso.

Inicio del trabajo de campo: Se aplica la encuesta abierta a los miembros de la comunidad, los entes públicos como el presidente de la JAC y entidades que trabajen en la zona proyectos afines que puedan articularse a la iniciativa empresarial. Se resalta la importancia de la relación del grupo con la comunidad, es directa, hay una comunicación fluida, y de confianza, que permite lograr una entrevista grupal que propicie el objetivo.

Se elabora un primer plan de actividades: con el autodiagnóstico provisional se concretan actividades del trabajo futuro, el objetivo general y los específicos, se diseña el cronograma de actividades, la prospectiva planteando dos escenarios, ideal y posible.

La segunda fase, se lleva a cabo a través del trabajo de campo y primeras propuestas.

Trabajo de campo: En la primera salida de campo se realiza un trabajo exploratorio, donde se conoce el terreno, se identifican características propias de la región, aspectos económicos, sociales y ambientales, se da inicio a laentrevista con la entidad local, la Junta de Acción Comunal, que permita un acercamiento de mutuo conocimiento buscando un trabajo en equipo para el proceso que comienza. De este primer contacto surgen las primeras propuestas de sinergias alrededor de la investigación, se cruza información preliminar que pueda servir de apoyo para el siguiente paso. En la segunda reunión relación con la comunidad es directa y se organiza un grupo de trabajo con los miembros más representativos e influyentes, incluyendo los entes públicos como la Alcaldía Municipal, la Junta de Acción Comunal, además los privados de la zona como empresas que hacen presencia en la región y que trabajen proyectos comunitarios que puedan articularse a la iniciativa investigativa- emprendedora, todo este equipo humano viene a ser fortalecido por los miembros del semillero de investigación que conjuntamente formarán el GAI (Grupo de ayuda investigativo).

Primeras Propuestas: Al finalizar la entrevista grupal se platea con los mismos participantes, las líneas de trabajo, los roles de responsabilidad, tiempos, aspectos técnicos, financieros y administrativos entre otros,ofreciéndolesla oportunidad de expresar su acuerdo o desacuerdo y llegar a una conciliación entre las partes respecto a la propuesta presentada. Para el caso puntual que venimos desarrollando, la entrevista con la comunidad se realizó en su propio espacio, el cual les dio mayor confianza, soltura y claridad exponer sus respuestas, este ambiente de trabajo posibilitó a los entrevistados argumentar sus necesidades y proponer mejoras; para el grupo investigador, identificar la conexión que se logró con éxito para la aplicación del instrumento, y verificar la importancia de la vivencia en el campo cuando se investiga. Una vez obtenido los resultados cuantitativos de la entrevista grupal se procede a la sistematización de los mismos que permiten consolidar la repuesta inicial sobre la intensión de la comunidad en participar en el proyecto en cada una de sus etapas, igualmente, visualizar aspectos sicosociales, económicos, laborales, entre otros.

Segundo informe. En esta etapa los investigadores pueden emitir conclusiones preliminaresque definen aspectos de viabilidad y factibilidad, técnicos, financieros, administrativos, legales, y de mercado, así como alianzas estratégicas entre la comunidad-el ente investigador, y sectores públicos y privados. Este presenta elementos medibles, cuantificables y de valor agregado para las partes, en lo económico, social y ambiental. Con este primer avance se elabora el mapa social (Villasante 1995; 189), que representa los colectivos que se encuentran en el territorio y las relaciones entre sí, dando origen a una red de actores que trabajan por los objetivos conjuntos.

Talleres y Jornadas. En esta etapa del proceso de integración con la comunidad, se realizan talleres lúdicos que permitan el primer acercamiento comunidad-equipo investigativo para afianzar el trabajo en equipo en la construcción de la prospectiva conjunta del escenario ideal y posible, es la proyección de la idea emprendedora en ambos escenarios con miras a determinar desde una perspectiva más colectiva, la factibilidad y viabilidad de la misma. Los talleres se trabajan con el fin de generar una cultura emprendedora, desarrollar y/o fortalecer el perfil emprendedor e investigativo a partir del juego, buscando la interiorización del sentido de crear empresa, la responsabilidad que se asume y el compromiso con la sociedad y el medio ambiente. Para generar otros espacios de integración se crean las jornadas de capacitación afines al tema de investigación que permitan la formación de competencias logrando la inserción con pertinencia al proceso investigativo de los propios actores de la comunidad.

En la tercera fase se elaboran: el análisis, las propuestas de acción, el informe final y las conclusiones del producto investigativo; así:

Elaboración del programa de Acción participación Integral (API). En el desarrollo de los talleres y las jornadas de trabajo se detectan oportunidades de mejora que dan forma a la construcción de un plan de acción que conlleve a la recolección de información permanente, de capacitación, de nuevas propuestas investigativas, mecanismos de validación de la información entre otros. El API es liderado por el docente coordinador del semillero y el seguimiento está a cargo del GAI (Grupo de apoyo investigativo). La función principal del GAI será de apoyo permanente a la coordinación del semillero y la generación de actividades que permitan la integración de la comunidad con el equipo investigativo para la consecución de los resultados.

El Informe Final. Este informe es elaborado por la coordinación del semillero, el cual debe contener los puntos fuertes y débiles de la iniciativa empresarial, una validación profunda y con estudios fiables que incluya además la descripción del mapa social construido a partir de las practicas lúdicas con la comunidad donde se pueden visionar aquellas relaciones conflictivas y de manejo que no obstaculicen el normal proceso de la investigación, sino que sea una oportunidad que impacte positivamente la propuesta.

Este informe debe contener el estudio de factibilidad, describir las acciones concretas con programación, evaluación y responsables, indicadores medibles y cuantificables, descriptores generales de zona objeto de implementación de la iniciativa empresarial, del producto a desarrollar, ampliación del portafolio; es decir, el informe final agrupa, analiza, y concluye la viabilidad, factibilidad de la iniciativa empresarial con aplicación al mercado definido. Se socializa a los integrantes del equipo como estudiantes del semillero, comunidad participante del proyecto, entes públicos y privados de la alianza estratégica conformada con el semillero de investigación.

DESARROLLO DE LA TEMÁTICA

A partir de la necesidad apremiante de un desarrollo de ideas empresariales innovadoras, con proyección, sostenibilidad y aplicación en el entorno actual, se determinó desarrollar estas ideas desde el componente investigativo al interior de los semilleros de investigación con un componente netamente investigativo con perfil emprendedor, que además propicia un espacio de interacción más profundo, critico que le permite al estudiante participar en todo el proceso poniendo a favor de su propia idea su interés en indagar, analizar y resolver. El proceso se inició con la convocatoria de los estudiantes interesados en que sus ideas emprendedoras se desarrollarán en el semillero de investigación creado para aquellas iniciativas con visión empresarial. Una vez se conoce la decisión del estudiante en participar de su propio proceso investigativo, se da inicio a la identificación de los factores que enmarcan una idea de negocio como: descripción del

producto o servicio, el mercado y clientes, la competencia, los factores claves de éxito y de riesgos, los recursos de infraestructura, humanos y financiero.

Teniendo estos aspectos identificados y definidos claramente por el estudiante, la idea de negocio ya toma la dirección de oportunidad de negocio, es en este momento donde se da comienzo al desarrollo de la investigación como propuesta empresarial partiendo de los siguientes objetivos:

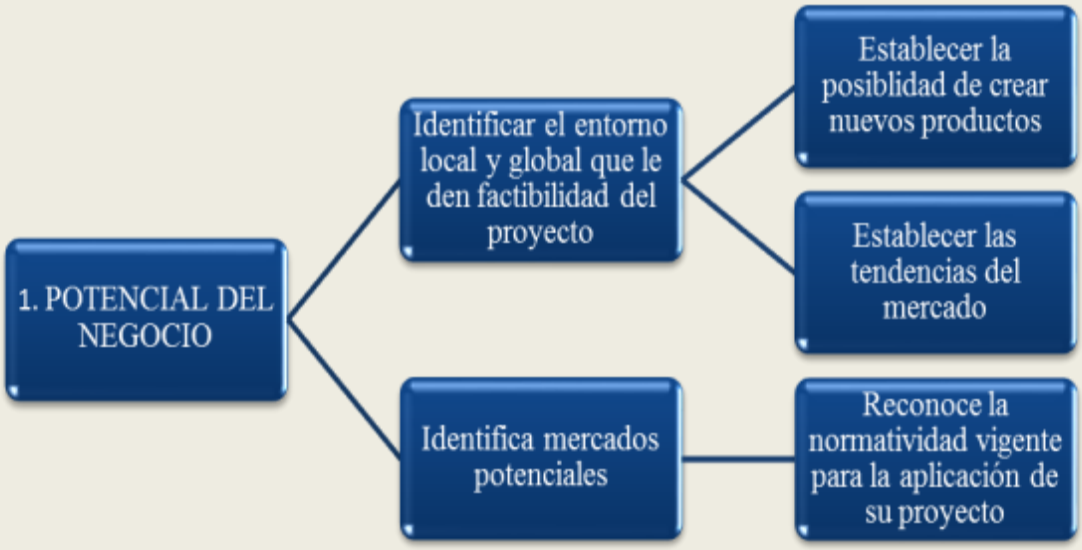


Gráfico 1. Elaboración propia

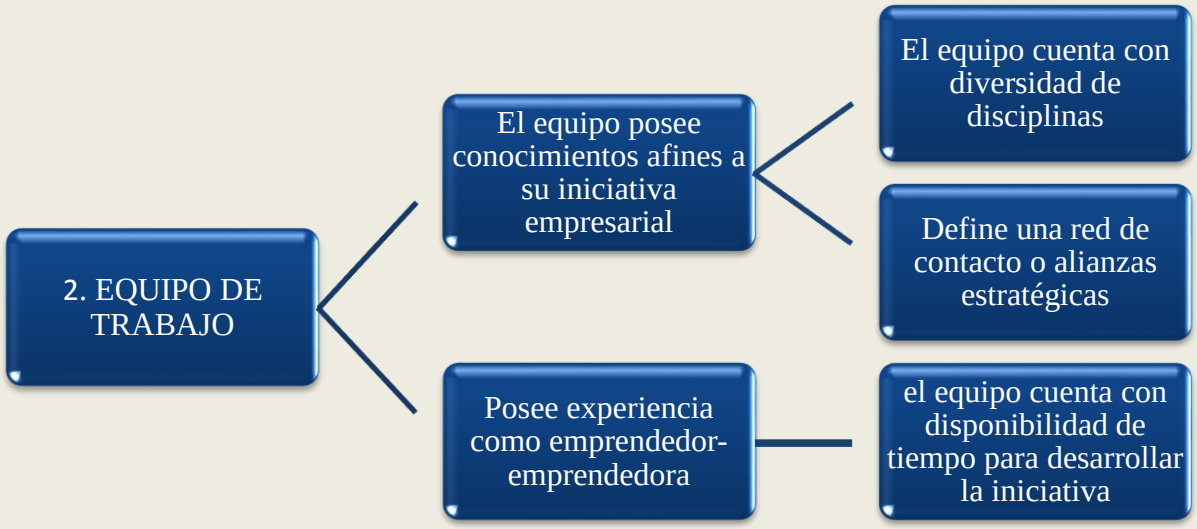


Gráfico 2. Elaboración propia

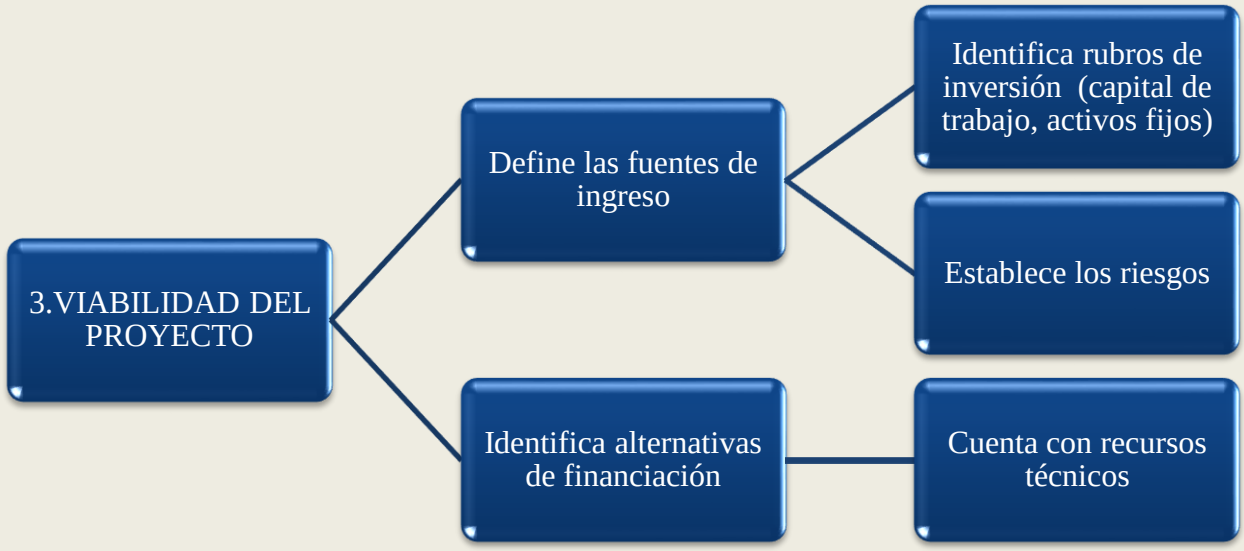


Gráfico 3. Elaboración propia

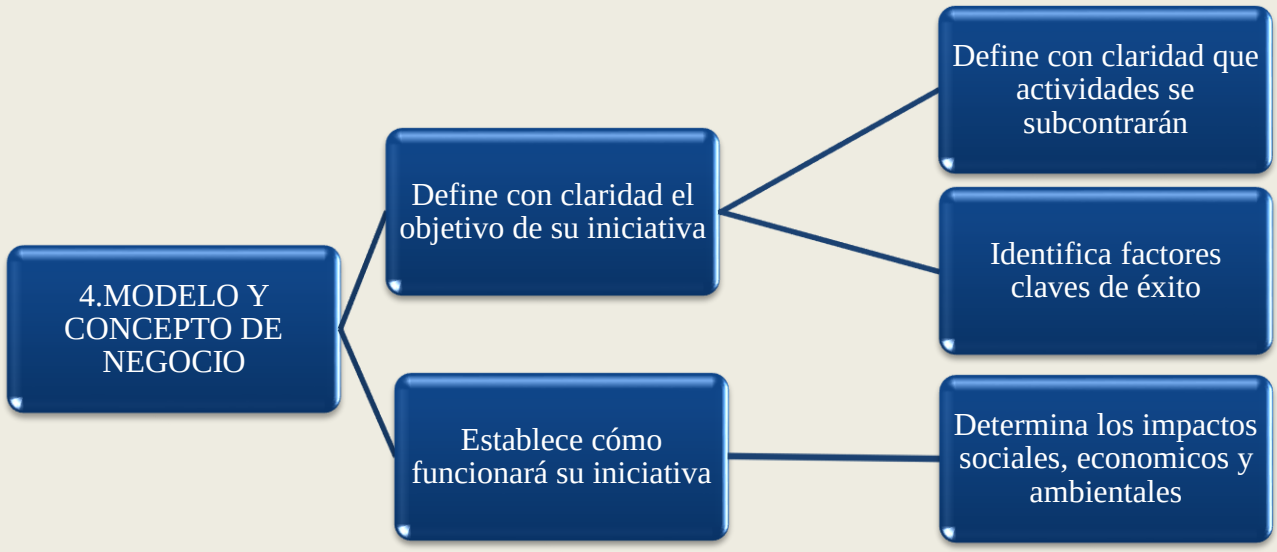


Gráfico 4. Elaboración propia

Una vez que se tienen definidos estos objetivos se procede a trabajar en orden secuencial cada uno de ellos partiendo del Potencial del Negocio, se toma la teoría preliminar con que se cuenta y se inicia el proceso de identificación en el campo del aspecto más importante: Identificar aspectos locales y globales que muestren factibilidad del proyecto, estos factores incluyen como primera medida la visita al campo, es fundamental partir de aquí porque conociendo el mercado y las tendencias del mismo dan mayor visibilidad a la propuesta emprendedora. En la primera visita al campo, la investigación es exploratoria y busca determinar el potencial de la iniciativa emprendedora, a partir de conocer, definir, descubrir, detectar, indagar, sondear y estudiar; todos aquellos elementos que inicialmente gestaron la iniciativa y contrastarlos para ir determinando la posible viabilidad con factores tan relevantes como aspectos locales y globales, que muestren la factibilidad del proyecto,los mercados potenciales, las tendencias, el mercado objetivo y la normatividad vigente para la aplicación de su proyecto.

Este primer momento, es la esencia para el fortalecimiento de la iniciativa emprendedora con visión empresarial; pero no hay que dejar a un lado la importancia de un buen equipo de trabajo que posea experiencia en emprendimiento (aunque no es fundamental), que cuente con diversidad de disciplinas, posea excelentes relaciones públicas para la generación de alianzas estratégicas, demás, que cuenten con

disponibilidad de tiempo para desarrollar la iniciativa. Es un punto vital para la continuidad del proyecto, si no hay sinergia interna, planeación y organización del tiempo difícilmente la iniciativa crecerá.

A partir de la inviabilidad de la idea de negocio "Arboles Hídricos", decide buscar alternativas en plantas nativas que cumplan las mismas propiedades agroindustriales, medicinales y ambientales del Abeto Blanco, (semilla originaria del Centro-Sur de Europa, con la cual se proyectaba crear el emprendimiento); en el rastreo bibliográfico de las fuentes primarias y secundarias llevaron a concluir que las plantas Matarratón, Quiebrabarrigo y la Guadua eran las apropiadas para continuar con la investigación.

Una vez realizada la primera salida al mercado objetivo, el emprendedor realiza un diario de campo donde describe su experiencia como explorador en el escenario y relata sus hallazgos detectando oportunidades y debilidades de su idea de negocio. Este aprendizaje le permite ver más allá las posibilidades de crear empresa con determinación y certeza.En la segunda salida de campo se llega a un nivel descriptivo donde se va consolidando la propuesta con mayor fuerzaporque el proceso está dirigido a analizar, caracterizar, clasificar, comparar, identificar, medir, calcular y describir el contexto desde la primera salida de campo hasta ese momento para dar la apertura a la viabilidad del proyecto desde la búsqueda de las fuentes de ingreso y de financiación, se identifican los rubros de inversión desde el capital de trabajo y activos fijos, se establecen los recursos técnico, administrativos, legales y de mercado, entre otros. En esta fase se intensifica la relación con la comunidad, se da inicio a los contactos claves para la generación de posibles alianzas con las entidades públicas y privadas de la zona, se aplican los instrumentos de medición como las encuestas que permiten detectar la necesidad y aceptación del consumidor, la vinculación de la comunidad al proceso investigativo y emprendedor, igualmente se decide el modelo de negocio que se quiere poner en marcha, para ello una vez que se haya definido con claridad el objetivo de la iniciativa, se planea cómo funcionará, que procesos se subcontratarán, identifica los factores claves de éxito, evalúa los impactos sociales, económicos y ambientales, se ha alcanzado el nivel explicativo llegando a verificar, relacionar, demostrar y comprobar la viabilidad y factibilidad de su iniciativa empresarial, además de establecer la tipología del emprendimiento a implementar.

En la segunda fase del proyecto se concentra en la implementación del plan piloto con la intervención de la comunidad y los entes públicos y privados, que se encuentran en la alianza estratégica a partir otros proyectos transversales al "Modelo Productivo", convirtiéndose en beneficio de doble vía para las partes.

PRINCIPALES RESULTADOS

El proceso investigativo a partir del método IAP combinado con la metodología autodidacta del grupo del semillero de investigación práctica-teoría, permitió identificar de cerca las variables más representativas para determinar la viabilidad y factibilidad del proyecto empresarial, logrando una propuesta sólida, sostenible y sustentable con proyección nacional e internacional. Cada una de las etapas trabajadas originó el modelo productivo en la siembra de las platas Matarratón, Quiebrabarrigo y la Guadua para la conservación del recurso hídrico. Esta iniciativa empresarial, que inició como un emprendimiento de base abierta, a partir de la investigación realizada durante año y medio se transformó en tipología de base social, aspecto muy relevante durante este proceso de inserción en una comunidad que es partícipe de la investigación articulándose con la multidisciplinariedad del semillero, permitiendo un trabajo integral donde los aportes desde su saber específico, acertado de una iniciativa empresarial gestada en el aula, da paso a un producto con proyección, sostenibilidad y sustentabilidad.

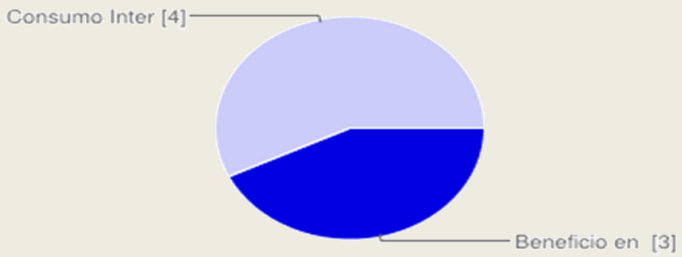
El proceso investigativo a partir del método IAP propició el desarrollo de una metodología de aprendizaje en los estudiantes, que partiendo desde su contexto en el aula de clase, se compenetraron en otros escenarios llevándolos a descubrir la realidad más allá de la literatura tradicional. Se generó el método práctica-lectura, original del grupo de investigación del semillero, a su vez, propicio espacios de interacción didáctica, a partir de la construcción de un trabajo en equipo integrado con la comunidad generando un emprendimiento de tipología social; que ahora es llevado a una zona golpeada por el desplazamiento rural y retornando a su población de origen, viendo una nueva oportunidad de emprendimiento en la utilización óptima de los recursos propios de sus fincas (tierras), para el aprovechamiento sostenible y responsable de las plantas nativas y del recurso hídrico que poseen.

El modelo productivo en su primera fase, está fundamentada bajo los estándares avalados por los requerimientos locales, nacionales e internacionales desde el compromiso social, innovación, modelo de negocio, mercado, viabilidad y factibilidad.

Se consolida toda la información recolectada en la encuesta aplicada a la comunidad vinculada al proyecto, generando resultados óptimos para la consolidación del proyecto.

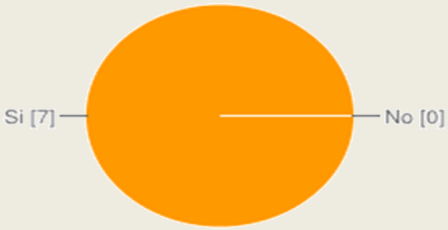
A continuación se reflejan los resultados estadísticos del proyecto:

Este proceso productivo tiene algún beneficio en dinero o es solo para consumo interno.



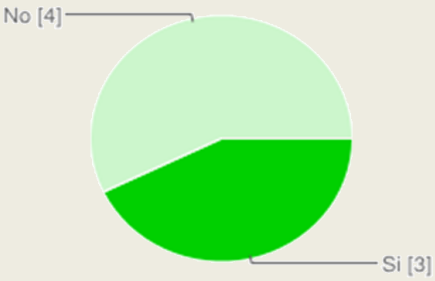
Beneficio en dinero	43%
Consumo Interno	57%

Su vivienda tiene acceso directo a la cuenca de la Vereda el Bizcocho o algún Yacimiento.



Si	100%
No	0%

Conoce algunas propiedades Biológicas y Vegetales de estas tres Plantas

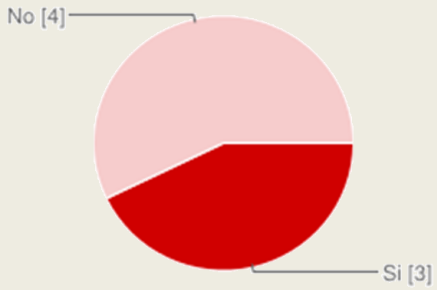


Si	43%
No	57%

Tiene Sembrado alguna de estas plantas en su Finca

Si, Quiebrabarrigo Quiebrabarrigo Si, Guadua, Quiebrabarrigo

Maneja estanques para la recolección de Agua.

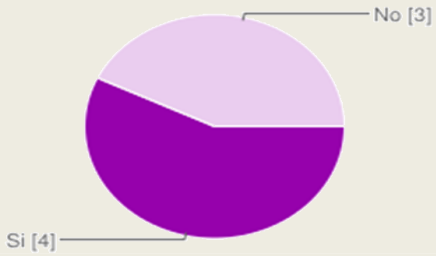


Si	43%
No	57%

Conoce alguna de estas Plantas.

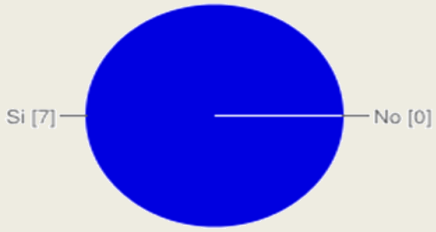
Si	100%
No	0%

Tiene conocimiento del programa para el uso eficiente y ahorro de agua ley 373 de 1997-. Acueducto Vereda el Bizcocho de la Acción Comunal



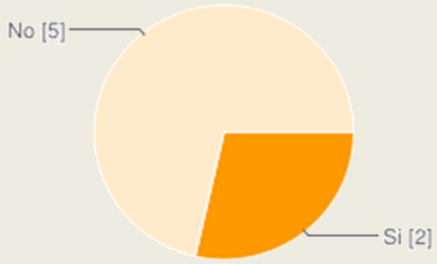
Si	57%
No	43%

Apoyaría a un proyecto Institucional de la mano de Acción Comunal de la Vereda en Bizcocho para el desarrollo Sustentable y Sostenible en la Comunidad, con el diseño de un Modelo Productivo.



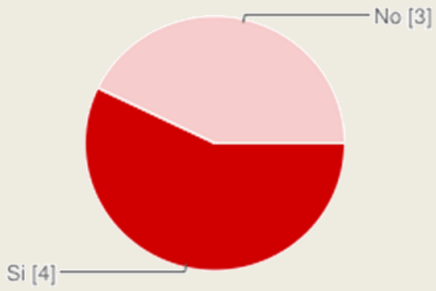
Si	100%
No	0%

Identifica algún obstáculo que no le permita generar un Proceso Productivo dentro de su Finca, Cual?



Si	29%
No	71%

Participa o a participado en proyectos con la Acción Comunal de la Vereda el Bizcocho



Si	57%
No	43%

Los resultados de la encuesta arrojaron aceptación de la comunidad al proyecto como actores del mismo y garantes de su sostenibilidad y sustentabilidad.

La factibilidad financiera se plantea a partir de un objetivo general macro, que es el que define el proyecto apoyado por una proyección a largo, mediano y corto plazo, igualmente se establecen unas metas para los productos con sus actividades y responsables.

Factibilidad Financiera

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS	METAS	PRODUCTO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Diseñar un modelo productivo en la siembra de las plantas Matarratón, Quiebrabarrigo y la Guadua, para el desarrollo sustentable y sostenible de las comunidades objeto de estudio.	CORTO PLAZO: Identificar en la vereda el bizcocho que familias conocen y/o siembran las plantas Quiebrabarrigo, Matarratón y Guadua y así poder conocer si el proyecto es viable y factible	1. Caracterizar las familias de la vereda el Bizcocho Municipio de San Rafael; 2. Encontrar un grupo de familias líderes que sean partícipes de este proyecto; 3. Dar a conocer a la junta de acción comunal de que trata el proyecto y cuáles son las ventajas para la comunidad (6 MESES)	Viabilidad y Factibilidad del Proyecto "Modelo productivo en la siembra de las plantas Quiebrabarrigo, Matarratón y la Guadua, para la conservación del recurso Hídrico.	1. Salidas de Campo para el reconocimiento del sector producto del estudio; 2. Reuniones con miembros de la acción comunal, la alcaldía y la UMATA; 3. Encuesta a familias de la Vereda el Bizcocho.	Semillero de Investigación En-prendiendo > Acción Comunal Vereda el Bizcocho Municipio de San Rafael > Administrativos de la Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez > Familias líderes de la Vereda
	MEDIANO PLAZO: Implementar el plan piloto en la Vereda el Bizcocho del Municipio de San Rafael Antioquia	1. Ubicar el sector (terreno delimitado) para la siembra de las plantas fuentes del proyecto; 2. Analizar los costos que llevaría la puesta en marcha del plan piloto de acuerdo a las delimitaciones del terreno. 3. Encontrar fuentes de fondeo que respalden la ejecución 4. Realizar la siembra de las plantas. (1 AÑO Y 6 MESES)	Conservación del recurso hídrico (yacimiento) en el terreno donde se sembraron las plantas	1. Realizar un contrato de comodato del terreno por medio de la Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez y la Junta de Acción Comunal de la Vereda el Bizcocho; 2. Realizar un presupuesto y flujo de caja con los costos que llevara el plan piloto; 3. Mostrar el proyecto a la Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez, CORNARE, EPM, ISAGEN, UMATA entre otras fuentes; 4. Realizar cronograma de comienzo de la siembra de plantas.	> semillero de Investigación En-prendiendo > Acción Comunal Vereda el Bizcocho Municipio de San Rafael > Administrativos de la Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez > Familias líderes de la Vereda el Bizcocho Municipio de San Rafael > fuentes de fondeo
	LARGO PLAZO: Diseñar un Modelo Productivo con las plantas Quiebrabarrigo Matarratón y la Guadua para las familias de la Vereda el Bizcocho Municipio de San Rafael - Antioquia - Colombia	1. Encontrar las propiedades Biológicas y Vegetales de las plantas fuentes de la Investigación; 2.Lograr que las familias de la Vereda el Bizcocho reconozcan estas plantas no solo para conservar el recurso hídrico sino para producir y generar beneficios monetarios;	Productividad de las Plantas Quiebrabarrigo, Matarratón y la Guadua en las familias de la Vereda el Bizcocho Municipio de San Rafael, en Aguadas Caldas y en Dabeiba	1. buscar apoyo de los docentes (Biólogos y Ambientalistas) de la Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez y los Ingenieros Ambientalistas del Municipio el Bizcocho para el análisis de las plantas; 2. Visitas permanentes a los laboratorios de química y ambiental de la Vereda el Bizcocho y de la Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez;	> semillero de Investigación En-prendiendo > Acción Comunal Vereda el Bizcocho Municipio de San Rafael > Administrativos y Docentes de la Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez > Familias líderes de la Vereda el Bizcocho

		3. Involucrar a otros proyectos de Investigación y programas académicos de la Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez a la implementación del Modelo Productivo; 4. Llevar este Modelo Productivo a otras poblaciones de Antioquia - Colombia donde se podrían sembrar estas tres plantas. (3 AÑOS Y 6 MESES)		3. Capacitaciones a las familias de las familias líderes del plan piloto; 4. Difusión del proyecto en la Institución 5. Salidas de campo a otras poblaciones del departamento de Antioquia	Municipio de San Rafael y otros sectores > fuentes de fondeo

Tabla 1. Elaboración propia

En la tabla 1, se refleja todo el procedimiento en cada una de sus fases para su ejecución y puesta en marcha del plan piloto.

La innovación del modelo productivo en el manejo del recurso botánico que presentan las plantas nativas experimentales en la investigación, desde sus propiedades biorgánicas como agroindustriales, medicinales, para la conservación del recurso hídrico, ofreciendo beneficios de doble vía al contexto de la región garante del proyecto.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los semilleros de investigación multidisciplinarios son un escenario de trabajo colectivo donde participan estudiantes, docentes, investigadores, comunidad, actores que alimentan y le dan fuerza a la investigación de un producto o servicio que busca un mercado promisorio, donde pueda sostenerse e impactar positivamente en lo económico, ambiental y social. Es el semillero de investigación una escuela de constante aprendizaje flexible, dinámico, participativo para la aplicación de métodos, metodologías y teorías de investigación. El enriquecimiento de conocimiento que recibe el estudiante cuando participa en este proceso de aprendizaje investigativo le ofrece un desarrollo y fortalecimiento de competencias desde el ser, saber-hacer-saber, lo proyecta a la contemporaneidad tecnológica, ambiental, social, a todo un ecosistema de saberes muy definidos y con aplicación en el mundo laboral, social y profesional.

Desde el contacto con la sociedad, las habilidades comunicativas, entran en juego, se afinan y generan confianza en sus capacidades. Desde lo investigativo, es un beneficio mutuo: estudiante-docente-institución-comunidad, cada una de estas ventajas se entrelazan para darle forma a una idea emprendedora con carácter investigativo que deriva en un resultado de aplicación confiable desde todos los componentes empresariales. En resumen, la cátedra magistral de emprendimiento en el aula, debe apoyarse durante cada fase en la investigación, ya no hay lugar a emprendimientos solo con recursos de aula, limitados, difusos, que solo conllevan a originar productos y servicios con poca aplicación en la mercado actual, exigente, que evoluciona en segundos y exige un compromiso social y ambiental.

RECOMENDACIONES

Las dinámicas del mercado laboral, económico, social, ambiental, tecnológico, medicinal, están exigiendo la generación de productos y servicios con profundidad y rigor investigativo, formulado con cimientos claros desde la problemática, la solución propuesta y los resultados esperados; cada uno de estos componentes deben estar perfectamente planeados, organizados, documentados y con un seguimiento

cuidadoso que los valide y su aplicación en el contexto proyectado. Pero todos estos componentes no son aislados, desde la experiencia con el semillero En-prendiendo, se generar algunas recomendaciones que involucran al docente, la institución, el estudiante y el sector empresarial, cada uno de ellos debe ser garante de productos y servicios, a partir de una investigación exhaustiva, confiable, con impactos positivos para el consumidor.

Retomando la experiencia de los últimos tres años con el semillero En-prendiendo, como ejemplo de una investigación multidisciplinar, con una metodología abierta, flexible, didáctica, autodidacta, pero programada y controlada, con planes de acción bien definidos que dan cuenta cómo cada uno de estas etapas concebidas y trabajadas de la mano de la investigación generan propuestas acertadas, sostenibles y rentables.

Para el logro de los objetivos a partir de grupos multidisciplinarios el factor clave de éxito, radica en la planeación de la agenda semanal de trabajo, con un tiempo máximo de dos horas por cada sesión, en cada una de ellas se elabora un acta, responsabilidad asignada a un integrante por semana, que incluye los temas del día y los compromisos asumidos por el grupo para la próxima reunión. En cada una de las reuniones, se hace revisión del acta anterior y se procede a la reasignación de tareas no realizadas, es importante no dejar ningún aspecto por fuera de lo planeado, todos deben ser ejecutados. No es recomendable realizar solo sesiones temáticas, estas deben estar intercaladas con visita a museos, foros de ciudad sobre innovación, emprendimiento, investigación, cultura, arte, que alimenten su saber específico en favor de su desarrollo investigativo y de aporte al semillero.

El coordinador del semillero, es el administrador, se concentra en la planeación, organización, ejecución, y control de las actividades y avances del proyecto. El estudiante investigador debe percibir un orden, responsabilidad, autoridad, debe ser consciente de la cultura organizacional del semillero, debe ser partícipe, quien la debe vivir, sentir y proyectarla, si se pierde esa esencia es segura la deserción de una parte importante de estudiantes. A medida que el semillero toma forma de “empresa”, el coordinador debe conducir al estudiante a la permanencia en el mismo, a la obtención de resultados permanentes y a descubrir los beneficios personales, profesionales y laborales que lo proyectan como un agente de cambio y de progreso para sí mismo y la sociedad.

Las actividades lúdicas también hacen parte del desarrollo de competencias del estudiante, no es solo programar un día específico para el juego y recreación, en el semillero hemos alternado el trabajo de campo con actividades de descanso, con juegos disciplinares que a partir de la experiencia se genere la construcción de un dibujo colectivo, por ejemplo, que signifique el objetivo del momento y el trabajo que se realiza. Un juego de azar es otra alternativa usada, ha llevado a que los estudiantes analicen y sinteticen la importancia de investigar, de aspectos de comportamiento en grupo, de resultados colectivos y de crecimiento personal. Se destaca, la integración de factores académicos, administrativos, productivos y sociales a partir de la participación permanente y colectiva de cada integrante del semillero con el fin de alcanzar las metas.

El gran resultado hasta el momento, ha sido la proyección del semillero en espacios locales, nacionales e internacionales para la aplicación del modelo productivo en las diferentes regiones de Latinoamérica, aprovechando que las plantas, producto de la investigación, son originarias de varios países de la región y el modelo por su flexibilidad permite su implementación.

BIBLIOGRAFIA

Alberich, Thomas. (2008). Redes Y Mapas Sociales: Desde la Investigación a la Intervención Social. Revista PORTULARIA (Escuela Trabajo Social de Huelva, Recuperado de: http://www4.ujaen.es/~alberich/IAP,

Feldman, Daniel (2010). *Didáctica General Aportes Para El Desarrollo Curricular Índice didáctica General*. Aportes para el desarrollo curricular .Formación Docente - 1a ed. - Buenos Aires, Argentina. Ministerio de Educación de la Nación, 73 p. ISBN 978-950-00-0763-4 1.

Freire, Paulo. (2004). Pedagogía de la Autonomía. Paz e Terra SA. Sao Paulo. 2004 ISBN: 85-219-0243-3

Fromm, Cea, Lidia Margarita, Ramos, Sánchez, Vivian. (2009). La Práctica pedagógica cotidiana: hacia Nuevos modelos de investigación en el aula /,– 1ª. ed. – San José, C.R. : Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana. ISBN 978-9968-818-55-1

Fundación Escuela Nueva.(FEN, 2013) ¿Qué es Escuela Nueva? Bogotá. Recuperado de http://www.escuelanueva.org/portal/es/modelo-escuela-nueva.html

Garrido, García, Francisco. (2006) Perspectiva y prácticas de educación-investigación participativa Departamento de Sociología II. Universidad Complutense de Madrid

Miyahira, Arakaki,Juan M. (2009) La investigación formativa y la formación para la investigación en el pregrado.Facultad de Medicina Alberto Hurtado. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Lima, Perú.

Orígenes Y Dinámica De Los Semilleros De Investigación En Colombia. La Visión de los Fundadores Universidad del Cauca. ISBN 978-958-732-024-4

Parra, Moreno, Ciro (2010). Investigación y formación: reflexión sobre la investigación formativa Apuntes sobre la investigación formativa Educación y Educadores, volumen 7 Universidad de La Sabana, Facultad de Educación.

Tapella, Esteban. (2006). El Mapeo De Actores Claves Documento de trabajo del Proyecto: “Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario”, Universidad Nacional De Córdoba. Instituto Multidisciplinario De Biología Vegetal. Conicet.

Torres, Soler, Carlos. Noviembre de 2005. Para Qué Los Semilleros De Investigación?

Tolstoi, León Nikolaievich. (2001). El texto que sigue se publicó originalmente en Perspectivas. Revista trimestral de educación comparada. París. UNESCO: Oficina Internacional de Educación. vol. XVIII, n° 3, 1988, págs. 663-675

Sierra, Arrieta. Beatriz, Pérez, Miguel. (2007). La comprensión de la relación teoría-práctica: una clave epistemológica de la didáctica. Universidad de Oviedo. Universidad de Jaén. Revista de Educación, 342. Enero-abril 2007, pp. 553-576 Fecha de entrada: 07-09-2005 Fecha de aceptación: 16-05-2006

Varela, Rodrigo. (2006). Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias. Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial. Universidad ICESI. Cali, Colombia.

Villasante. R. (1995) "Interrogantes y propuestas", en Temas de Psicología Social, IV, 13. op. cit. pp.189]

MAPA AMBIENTAL ESCOLAR: EMPREENDEDORISMO, CONSCIENTIZAÇÃO, INSTRUMENTALIZAÇÃO DE ESTUDANTES PARA PESQUISA.

Illyushin Zaak Saraiva, Especialista Em Educação Empreendedora
Professor, Instituto Federal Catarinense, Luzerna, Brasil, illyushin.saraiva@luzerna.ifc.edu.br

Resumo

O objetivo principal deste estudo é apresentar proposta metodológica para projeto de Educação Empreendedora voltado preferencialmente aos professores da Escola Básica, que consiste na instrumentalização de estudantes para o exercício de ação que supõe postura crítica e resgate de sua autoestima, trazendo benefícios à comunidade, qual seja a elaboração de Mapas Ambientais do espaço urbano no entorno dos prédios escolares pelos próprios alunos, com utilização de softwares livres e de fácil operação pertencentes ao pacote “Libre Office” sob orientação de professores, a partir de dados coletados em pesquisa de campo feita pelos estudantes, que percorrem as ruas próximas à Escola analisando as condições visíveis de conservação ou degradação ambiental. É analisado projeto piloto realizado em Roças Grandes, Sabará, Brasil, em 2012, caracterizando-se este artigo como estudo exploratório, de caráter descritivo, visando contribuir com trabalhos existentes sobre o tema no Brasil.

Palavras-Chave: Pedagogia Empreendedora, Empreendedorismo Social, Educação Ambiental, Projetos Educacionais, Mapa Ambiental Escolar.

Abstract

The main objective of this article is to present methodology for an Entrepreneurial Education project that is preferentially targeted to teachers of Primary School, which constitutes on capacitation of students for an action that assumes critical posture and restore their self-esteem, bringing benefits to the community, which is the preparation of Environmental Maps of urban space surrounding the school buildings by the students themselves, using free software belonging to the "Libre Office" package under the guidance of teachers, based on data collected in field research by students who roam the streets near the school analyzing the visible conditions of sustainability or environmental degradation. It is analyzed a pilot project conducted in Roças Grandes, Sabará, Brasil, in 2012, characterized this article as exploratory, descriptive in character, aiming to contribute to existing works on the topic in Brazil.

Key words: Entrepreneurial Pedagogy, Social Entrepreneurship, Environmental Education, Educational Projects, Environmental School Map.

1. INTRODUÇÃO

Apresenta-se aqui um projeto de Educação Empreendedora que visa à proposição de uma metodologia para elaboração de mapas que representem a degradação ambiental do entorno das escolas públicas - podendo tal metodologia ser aplicada em todas as escolas públicas brasileiras, independentemente de sua região de localização no território nacional - por alunos da escola básica, devidamente instrumentalizados para a pesquisa de campo e a posterior compilação dos dados coletados, sob orientação de um ou mais professores.

O projeto, enquadrado como uma ação de Empreendedorismo Social, foi concebido inicialmente no ano de 2012, através da realização de uma iniciativa "piloto" no âmbito da Escola Estadual Professora Maria Elizabeth Vianna, na comunidade de Roças Grandes, Sabará - MG, Brasil, após verificarem-se empiricamente as péssimas condições ambientais do vilarejo em questão – vilarejo que conta com uma rica história de mais de 300 anos de ocupação, iniciada ainda no período do Ciclo do Ouro pelo famoso bandeirante Borba Gato que desbravava a região aurífera – condições de degradação já observadas e analisadas por estudiosos das condições sócio ambientais da região, como Ramos (2010) e Rede Colaborativa de Sabará – RCS (2004).

O sucesso da iniciativa em Roças Grandes pode ser mensurado pelos resultados e produtos obtidos, entre eles o mapa ambiental elaborado pelos alunos, por si mesmo bastante detalhado, mas principalmente, pelo conhecimento instrumental construído por estudantes durante o processo de elaboração da pesquisa e sua etapa empírica, sendo que na fase preparatória foram conscientizados pelo professor para a importância da preservação do ambiente, além de instrumentalizados para as técnicas de coleta de dados ambientais.

Acredita-se que a experiência descrita obteve sucesso no que diz respeito a conscientizar os estudantes e prepará-los para efetuar pesquisas de campo, e por isso pode ser considerada um novo recurso pedagógico na aplicação da educação ambiental escolar, já que entre outras vantagens, não há em seu escopo a necessidade de investimento financeiro por parte da Escola, podendo ser empreendida por professores de todas as áreas do conhecimento que atuem na escola básica e demonstrem interesse para tal.

Espera-se apresentar e analisar neste trabalho a nova proposta metodológica de elaboração de mapas ambientais, principalmente sob a perspectiva da Educação Empreendedora, desde a sua concepção teórica, passando pelo desenvolvimento das ações, pelo engajamento dos alunos e pelas contribuições que o projeto pode e pretende trazer para a sociedade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Projeto analisado neste trabalho trata da conscientização de estudantes da Escola Básica para a preservação ambiental e sua instrumentalização para a pesquisa empírica, sob a perspectiva de uma ação inerente à Educação Empreendedora, conforme definição de Pedagogia Empreendedora de Souza Neto e Cardoso (2010) e de Pacheco et al. (2006).

A temática é introduzida através da conjugação de um Projeto Educacional – conforme a definição de Brito e Sabariz (2011) – em que a Educação Ambiental Escolar (Mancini e Bulhões, 2011) é utilizada como veículo de uma Estratégia Educacional (Rocha, 2011) para emancipação e tomada de consciência de alunos da Escola Básica.

Pode-se também visualizar teoricamente o referido Projeto Educacional em análise sob o escopo de um Percurso Investigativo em Educação Ambiental – de que tratam Vilas-Boas et al., (2007) – percurso que é necessariamente realizado por alunos da Escola Básica em algum território externo à Escola, sob supervisão do professor.

Também seria viável classificar o Projeto aqui analisado como um Projeto de Educação para o Ambiente em Espaços Urbanos – proposto por Pereira et al., 2007 – na medida em que são superados os antigos paradigmas segregadores do tipo *humanidade X natureza*, e se introduz no escopo de ação em Educação Ambiental a noção de meio ambiente urbano, considerando-se as ruas, praças, avenidas, casas e suas áreas

verdes como território em que convivem homem e natureza, e portanto, possível objeto de análise ambiental por parte dos estudantes.

Tem-se desta maneira uma temática atual e frontalmente relacionada à Educação Empreendedora, temática que além de descrita em vários segmentos da literatura, se encontra prevista em diversas leis e resoluções internacionais atuais sobre a Educação Ambiental, das quais destaca-se aqui como de maior afinidade a Declaração de Tessalônica (UNESCO, 1997), a Estratégia de Vilnius (COMUNIDADE ECONÔMICA EUROPÉIA, 2005), e também a Lei 9795/99 (BRASIL, 1999), que trata da Educação Ambiental e institui a Política Nacional de Educação Ambiental em todo o território Brasileiro, além do Decreto 4281/2002 (BRASIL, 2002), que regulamenta a já citada Lei 9795/99.

As normas e resoluções citadas no parágrafo anterior reforçam a ideia da centralidade da Escola Básica como vetor disseminador da Educação Ambiental nas comunidades, especialmente as comunidades carentes de países em desenvolvimento, como o caso do Brasil, dado, entre outros motivos, o prestígio e a centralidade que a escola pública de nível básico detém no seio das comunidades

A seguir, serão abordados separadamente os conceitos de Pedagogia Empreendedora; Educação Ambiental na Escola; Projetos Educacionais; Percursos Investigativos em Educação Ambiental; Educação para o Ambiente em Espaços Urbanos; além de uma descrição sucinta do Projeto Piloto “Mapa Ambiental de Roças Grandes, Sabará-MG, 2012”.

2.1 Pedagogia Empreendedora

A temática referente à Pedagogia Empreendedora, proposição inicialmente formulada por Dolabela (2003), é relativamente recente e tem sido objeto de boa discussão na comunidade científica brasileira. Como exemplo, o artigo “A Pedagogia de Paulo Freire e a Pedagogia Empreendedora” de Pacheco et al. (2006), trata-se de uma revisão de literatura focada sobre a influência da Pedagogia de Paulo Freire na formulação da Pedagogia Empreendedora.

Segundo Pacheco et al. (2006), a Pedagogia Empreendedora, proposta por Dolabela (2003), se caracterizaria, como

> *[...] uma metodologia de ensino que visa o desenvolvimento de competências individuais e coletivas com o intuito de gerar valor para toda a comunidade, a capacidade de inovar, de ser autônomo e de buscar a sustentabilidade (PACHECO et al., 2006, p. 3).*

Os autores passam a analisar o desenvolvimento das ideias de Paulo Freire sob o gênero das ideias da Teoria Crítica, originadas na Escola de Frankfurt, destarte classificando as proposições Freireanas como também Pós-Críticas.

A Escola de Frankfurt, como se sabe, foi a reunião de um grupo de intelectuais do porte de Horkheimer, Marcuse e Adorno, que preocupou-se principalmente em realizar uma análise crítica do capitalismo pós-industrial privilegiando a superestrutura, baseando-se nas lutas dos trabalhadores e dos movimentos sociais operários.

Reafirmam os autores supracitados a ideia de que Freire apresentou crítica devastadora dos fundamentos da pedagogia tradicional, e lembram que o objetivo da Educação Transformadora por ele proposta é desenvolver tanto o pensamento crítico da realidade quanto a intervenção crítica dessa realidade, privilegiando o diálogo como método de formação dessa personalidade crítica que perceba a realidade como processo e como transformação dinâmica do mundo cheio de contradições, negando ao educador uma posição neutra diante da realidade.

Por fim, concluem que as pedagogias de Freire e Dolabela convergem para a formação de um cidadão crítico, ético e capaz, e também para uma relação de crescimento entre estudante e professor, buscando o desenvolvimento da sociedade pela troca de experiências e conhecimentos.

Souza Neto e Cardoso (2010), apresentam quadro objetivo que associa Projetos Educacionais com os princípios da Pedagogia Empreendedora.

Desta forma, a proposta de Elaboração de Mapa Ambiental contida no presente trabalho se situa, de acordo com o Quadro III de Souza Neto e Cardoso (2010) na modalidade do Empreendedorismo Social, sendo qualificada no bojo de ações do terceiro setor que

> *[...] são reconhecidamente ações empreendedoras que respondem rapidamente a demandas de uma sociedade em transformação que não pode esperar para encontrar soluções para os novos desafios que vem enfrentando. (SOUZA NETO e CARDOSO, 2010, pág. 31)*

No escopo do ensino, a proposta se caracteriza como Ensino Empreendedor por apresentar as seguintes características descritas no quadro ilustrativo proposto por Dolabela (1999, p. 116, apud SOUZA NETO e CARDOSO, 2010):

(1) Ênfase no processo; aprender a aprender;

(2) Apropriação do aprendizado pelo participante;

(3) O que sabe pode mudar;

(4) Sessões flexíveis e voltadas a necessidades;

(5) Objetivos de ensino negociados;

(6) Conhecimento teórico amplamente complementado por experimentos na sala de aula e fora dela;

(7) Encorajamento à convivência com a comunidade;

(8) Experiência interior é contexto para aprendizado; sentimentos incorporados à ação;

(9) Educação vista como processo que dura toda a vida, relacionando apenas tangencialmente com a Escola;

(10) Erros como fonte de conhecimento (Dolabela, 1999, p. 116, apud SOUZA NETO, 2010, p. 37).

2.2 Educação Ambiental na Escola

A temática referente à Educação Ambiental na Escola tem sido amplamente discutida no Brasil e no mundo, especialmente a partir da década dos 1970, após a realização de conferências internacionais sobre meio ambiente que verificaram a sua procedência no esforço de mudança necessário para um mundo sustentável. Do ponto de vista de produção acadêmica, ressalta-se aqui inicialmente o trabalho de Fernandes et al. (2007) que assim definem a Educação Ambiental na Escola:

A Educação Ambiental (EA) constitui um processo de reconhecimento de valores, e de clarificação de conceitos, que promove a aquisição não apenas de conhecimentos e conceitos mas, fundamentalmente, de capacidades, comportamentos e atitudes necessários para abarcar, e apreciar as relações de interdependência entre o Homem, o seu meio cultural e o ambiente. (FERNANDES et al., 2007, p. 11)

Os autores preveem não apenas um conjunto de conteúdos a serem trabalhados com os estudantes, mas sobretudo, a adoção de metodologias que permitam aos estudantes agregar novas capacidades, novos comportamentos, além de novas atitudes em relação ao ambiente.

Já de acordo com Mancini e Bulhões (2011), a Educação Ambiental Escolar passa pelo reconhecimento da própria Escola como lócus e instrumento de mudança de paradigmas, que

> *[...] propicie em sua ação educativa, a adoção de uma visão crítica das questões que as comunidades vivenciam e que afetam a sua qualidade e vida" (MANCINI e BULHÕES, 2011, p. 25, sem grifo no original).*

Para esses autores, é premente que a Educação Ambiental, quando contemplada no ambiente escolar, seja contextualizada pelo Educador para a identificação das anomalias ou problemas ambientais e para a posterior e necessária intervenção dos próprios alunos sobre as mazelas do ambiente. Em seu dizer:

> *[...] cabe ao educador promover ações para o reconhecimento da pluralidade cultural, a sua interação com a comunidade, orientação para identificação e resolução dos problemas (MANCINI e BULHÕES, 2011, p. 25, sem grifo no original).*

Os autores finalizam sua concepção acerca da importância da identificação dos problemas da realidade local pelos próprios alunos como ferramenta de aprendizagem e de mudança:

> *O professor, junto com o aluno, **dentro e fora de sala de aula**, ao realizarem estudo do meio, **investigando, fotografando, refletindo sobre um problema ambiental local** ou em notícias recentes; conhecendo museus naturais, ações governamentais ambientais entre outras, **pode propiciar inúmeras situações de aprendizagem, análise, visão crítica e ações transformadoras, ultrapassando os conceitos ao adotar um ensino mais próximo da realidade** (MANCINI e BULHÕES, 2011, p. 27, sem grifo no original).*

Desta forma, a proposta em estudo se situa na perspectiva exposta acima, entre outras razões, porque se trata de um projeto em que os próprios alunos investigam as condições da realidade ao redor da Escola, propondo eles mesmos alternativas para superação das mesmas.

2.3 Projetos Educacionais

A temática dos projetos educacionais – dentre os quais podem ser incluídos os projetos de educação ambiental – embora seja relativamente recente como prática pedagógica no cenário escolar brasileiro, tem recebido a atenção de vários autores especializados, chamando à atenção o trabalho de Brito e Sabariz (2011).

Ressalta-se o esclarecimento que os autores citados fazem sobre a importância que a Gestão de Projetos Educacionais vem tomando na educação brasileira nos últimos anos. Nas palavras dos autores:

Há muitos motivos que justificam esse rápido crescimento de atividades baseadas em projetos na área educacional. Um deles é que os projetos representam um caminho seguro para a introdução de mudanças e inovações nas organizações humanas. Muitos resultados decorrentes de projetos educacionais dificilmente seriam alcançados apenas com a manutenção e ajustes das atividades de rotina.

Outra [...] é que todo projeto é uma atividade eminentemente instrutiva. Pela execução de um projeto, todos os envolvidos se enriquecem com as experiências vividas, obtendo novos conhecimentos e novas habilidades. Essa característica faz dos projetos uma alternativa importante a ser considerada em sistemas educacionais, seja como solução para vários problemas, seja como forma de introdução de inovações pedagógicas, como é o caso de projetos de educação a distância. (BRITO e SABARIZ, 2011, p. 9)

Chega-se finalmente à conceituação de Projetos Educacionais, que para os autores citados são definidos como: (1) empreendimentos de duração necessariamente finita, (2) com objetivos claramente definidos, (3) elaborados por um educador ou grupo de educadores, (4) com vistas à melhoria ou resolução de problemas, não necessariamente dentro do espaço escolar. Como se verá adiante, tais características integram o Projeto Analisado na sua totalidade.

Outro destaque vai para a dualidade das dimensões de Planejamento e de Gestão presentes nos Projetos Educacionais, ressaltada pelos autores, além das fases componentes do ciclo de projeto, que segundo os mesmos são (1) inicialização, (2) planejamento, (3) execução, (4) controle e (5) encerramento.

Tais fases estão presentes com maior ou menor evidência no presente projeto, como se poderá verificar no capítulo intitulado Proposta Metodológica.

Por último, destaca-se a afirmação dos autores citados de que os projetos sempre nascem a partir de problemas, necessidades, oportunidades e desafios de um indivíduo, de uma coletividade ou de uma instituição, que passam – a partir da inicialização do Projeto – a ser vistos como o seu foco.

Sendo assim, o projeto de elaboração de Mapa Ambiental Escolar, objeto de análise deste trabalho, pode ser classificado sem maiores atritos como um Projeto Educacional na forma descrita por Brito e Sabariz (2011), por apresentar todas as características já elencadas.

2.4 Percursos Investigativos em Educação Ambiental

O trabalho de Vilas-Boas et al. (2007) apresenta metodologia de sucesso entre professores envolvidos na educação ambiental, a dos chamados Percursos Investigativos em Educação Ambiental, em que alunos da Escola Básica são postos a realizar investigação de campo, in loco, em regiões urbanas próximas a escolas públicas.

Na perspectiva apresentada pelos autores, essa metodologia apresenta muitas vantagens em relação às iniciativas de educação ambiental intramuros ou meramente "teóricas", na medida em que os estudantes desenvolvem

> *[...] conteúdos procedimentais relacionados com a pesquisa e seleção de informação, elaboração de conclusões e de materiais, discussão e comunicação dos resultados, análise e previsão de conseqüências, necessárias para avaliação das acções humanas sobre o ambiente. (VILAS-BOAS et al., 2007, p. 359)*

A possibilidade de realizar investigação científica sobre um território qualquer "com as próprias mãos", em grupos e guiada pelo professor, possibilita assim não apenas uma oportunidade rara na Escola Básica – a de agir como cientistas, coletando dados e levantando hipóteses – mas também, como demonstram os autores, permite aos estudantes aprofundar a "*aquisição de conhecimentos científicos relacionados com a temática*" estudada.

Ou seja: além de poderem agir como cientistas, pesquisando o meio ambiente, os estudantes da escola básica também se beneficiam com um melhor aprendizado da teoria vista em sala de aula, característica dominante no projeto de elaboração do Mapa Ambiental Escolar no escopo da escola básica brasileira, aqui analisado.

2.5 Educação para o Ambiente em Espaços Urbanos

Pereira et al. (2007) realizam um resgate sobre a importância do meio ambiente urbano,

notadamente as áreas verdes como bosques, praças, jardins e quintais de residências, como um lócus preferencial para realização de atividades de Educação Ambiental com estudantes do meio urbano. Nas palavras dos autores, são caracterizadas as vantagens da

> *[...] utilização dos espaços verdes urbanos, inseridos no contexto social dos alunos, para o desenvolvimento de múltiplas actividades de ensino/aprendizagem de carácter interdisciplinar, no âmbito da educação para a cidadania e da educação para o ambiente (PEREIRA et al., 2007, p. 381)*

Segundo os autores, o "superdesenvolvimento" demográfico das cidades resultou no seu crescimento "*[...] desregrado e subseqüente degradação ambiental e social*" das comunidades urbanas. Para eles, a perda de qualidade do meio urbano é perceptível de várias maneiras pelos membros da comunidade, destacando-se principalmente:

> *Um "tecido" urbano desordenado;*
>
> *Património histórico-cultural e edificado deteriorado;*
>
> *Congestionamento de tráfego;*
>
> *Diversas formas de poluição;*
>
> *Falta de infra-estruturas adequadas de saneamento básico;*
>
> *Escassez de espaços públicos e de zonas verdes;*
>
> *Comprometimento da fauna e flora urbana; e ainda,*
>
> *Diversos problemas de ordem social (desemprego, pobreza, mendicidade, marginalidade, toxicodependência, insegurança.*
>
> *(PEREIRA et al., 2007, p. 383-4).*

Assim, no conceito dos autores, a conscientização ambiental dos alunos – seja através das metodologias já citadas ou outras – deve focar-se prioritariamente na identificação das mazelas ambientais existentes no meio ambiente urbano no entorno de suas residências, de forma a permitir aos mesmos visualizar alternativas de recuperação de jardins, praças, canteiros centrais de ruas e avenidas, além de outros espaços verdes.

Perceber-se assim estar o projeto abordado neste trabalho em forte sintonia com a Educação para o Ambiente em Espaços Urbanos.

2.6 O "Mapa Ambiental de Roças Grandes, Sabará-MG"

O Projeto Piloto intitulado "Mapa Ambiental de Roças Grandes, Sabará-MG" sobre o qual se baseia a perspectiva metodológica apresentada no presente Trabalho, foi iniciativa de caráter extensionista levada a termo pelo autor do presente artigo, conforme exposto em Zaak Saraiva (2013).

Entre os objetivos daquele projeto, destacam-se dois: (1) promover a conscientização dos alunos adolescentes acerca das características ambientais desejáveis num cenário urbano como o estudado, e a partir desses critérios, apontar parâmetros que pudessem caracterizar a Degradação Ambiental e (2) instrumentalizar os alunos para a realização da coleta de informações acerca da Degradação Ambiental da comunidade, em atividade de campo.

Tal Projeto Piloto se desenvolveu sob o escopo da Disciplina Sociologia das três séries do Ensino Médio, disciplina então ministrada pelo autor do presente artigo junto à Escola Estadual Professora Maria Elizabeth Vianna, no vilarejo de Roças Grandes, em Sabará – MG, basicamente como um processo de conscientização e instrumentalização de estudantes do ensino médio para coleta de informações ambientais da comunidade (ZAAK SARAIVA, 2013).

A experiência foi efetuada no final do ano de 2012 por 45 alunos das três séries do Ensino Médio da referida Escola, voluntários em uma pesquisa sobre as condições ambientais do Vilarejo de Roças Grandes, Sabará, Minas Gerais, que é atualmente uma das comunidades com maiores índices de violência, exploração sexual de adolescentes e degradação ambiental na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Sobre as péssimas condições sociais dos estudantes em questão, segundo a Rede Colaborativa de Sabará – RCS (2010) a região de Roças Grandes

> *[...] é considerada violenta, resultante da presença excessiva de álcool, drogas e prostituição. Casos de abuso e exploração sexual, agressão física e emocional, abandono e negligência, exploração de trabalho infantil, espancamentos, dentre outras, são constantes, o que coloca os residentes infanto-juvenis em situação de vulnerabilidade pessoal (REDE COLABORATIVA DE SABARÁ, 2010, p.6).*

Ainda para a Rede Colaborativa de Sabará (2010), há poucas alternativas de emprego, e a grande maioria dos residentes empregados exerce suas atividades fora do distrito (nas cidades de Sabará e Belo Horizonte) contribuindo para desagregação social da comunidade.

Por isso, focou-se na conscientização ambiental dos alunos através de experiência orientada, em uma pesquisa de campo realizada entre os dias 08 e 22/11/2012, após um treinamento de 02 aulas, dentro da própria disciplina Sociologia.

Divididos em grupos, os alunos percorreram a pé 12 quarteirões próximos à escola, anotando e fotografando as condições ambientais, compondo relatórios que foram finalmente utilizados para a elaboração de um banco de dados detalhado sobre as condições de Degradação Ambiental do vilarejo, rua-a-rua.

Confirmou-se, após a etapa empírica, (1) que 100% das ruas pesquisadas não possuem arborização nos passeios; (2) que não há tratamento de esgoto disponível no vilarejo, e em 100% das ruas pesquisadas não há fossa séptica, levando assim todo o esgoto doméstico e comercial para o Rio das Velhas; (3) que não há passeio para pedestres em 42% das ruas pesquisadas, e (4) que em 33% das ruas há entulho e lixo acumulados (ZAAK SARAIVA, 2013).

Foi então elaborado com o auxílio do professor um mapa detalhado da Degradação Ambiental do Vilarejo, com a proposta de ser posteriormente apresentado para autoridades e lideranças locais, juntamente com ideias dos alunos para melhoria das condições ambientais.

Considera-se que o projeto de elaboração do Mapa Ambiental de Roças Grandes por Estudantes do Ensino Médio obteve sucesso em seus objetivos propostos inicialmente.

Quanto ao objetivo de promover a conscientização dos alunos adolescentes acerca das características ambientais desejáveis num cenário urbano como o estudado, e acerca da leitura apropriada da degradação ambiental encontrada na realidade, percebe-se um sucesso efetivo.

Finalmente, também se verifica sucesso sobre o objetivo de instrumentalizar-se os alunos adolescentes para a realização da coleta de informações acerca dos problemas ambientais, tendo em vista a qualidade da pesquisa efetuada. A seguir, será exposta a proposta metodológica.

3. PROPOSTA METODOLÓGICA

O projeto "Mapa Ambiental Escolar" consiste basicamente de três etapas a serem efetuadas pelo professor em conjunto com o grupo de alunos envolvidos.

Para permitir uma melhor visualização do projeto, apresenta-se um modelo de cronograma a ser utilizado como referência em iniciativas similares, que pode ser adaptado.

TABELA 1 – CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Etapa / Período	1ª Semana	2ª Semana	3ª Semana	4ª Semana	5ª Semana	6ª Semana
1 – Etapa Pré-Campo / Preparação Pedagógica						
2 – Etapa Empírica / Pesquisa de Campo						
3 – Etapa Pós-Campo / Tratamento dos dados						

Cronograma genérico proposto pelo autor. Deve necessariamente ser adaptado a cada contexto onde se pretenda implantar o projeto.

A primeira etapa é chamada de "Etapa Pré-Campo/Preparação Pedagógica" sendo aquela em que os alunos são introduzidos ao projeto e instrumentalizados com os métodos de coleta de dados a serem usados na pesquisa de campo.

A segunda etapa consiste do "Trabalho de Campo" propriamente dito, em que os alunos – divididos em grupos – percorrem a pé a comunidade ao redor da escola coletando os dados.

A terceira é a "Etapa Pós-Campo/Tratamento dos dados", quando os dados coletados pelos alunos são sistematizados e usados na composição de um relatório que dará origem ao mapa ambiental propriamente dito.

3.2 Descrição das Etapas

3.2.1 Etapa 01 – Etapa Pré-Campo / Preparação Pedagógica

A Etapa prévia à pesquisa de campo é voltada à preparação da pesquisa em si, o que envolve a fase de planejamento básico da pesquisa e a fase do treinamento / instrumentalização dos estudantes pesquisadores.

3.2.1.1 Fase de Planejamento

Na fase do planejamento, são discutidas com os estudantes quais as contribuições almejadas com a realização da pesquisa, com destaque para a percepção do benefício para a comunidade, pois provavelmente pela primeira vez será realizada uma pesquisa de campo pelas ruas do bairro, pelos próprios moradores, sobre a degradação ambiental.

Discute-se com os alunos os possíveis benefícios trazidos à Escola com a realização do projeto, já que a pesquisa ambiental será uma oportunidade de complementação prática do ensino tradicional já oferecido aos alunos da escola básica.

No debate, estimula-se a formulação de critérios iniciais a serem usados na avaliação das condições ambientais, especialmente critérios ligados aos aspectos visíveis das condições do meio ambiente urbano: arborização das calçadas e passeios (a existência ou não de árvores e plantas nas áreas públicas), mobilidade urbana (a existência ou não de passeios para locomoção de pedestres e cadeirantes, a existência de entulho e lixo de construção acumulados na rua e no passeio e/ou outros empecilhos para o deslocamento de pedestres e cadeirantes), e ao tratamento de esgoto e coleta de lixo (existência do serviço de coleta e tratamento de esgoto ou não, e nesse caso, a existência de fossas sépticas nas residências ou não, a existência de serviço de coleta de lixo residencial ou não) além de outros critérios a serem propostos pelos próprios alunos.

Nessa fase de planejamento também decide-se pela participação dos estudantes na pesquisa. Sugere-se adotar o critério de participação universal de estudantes.

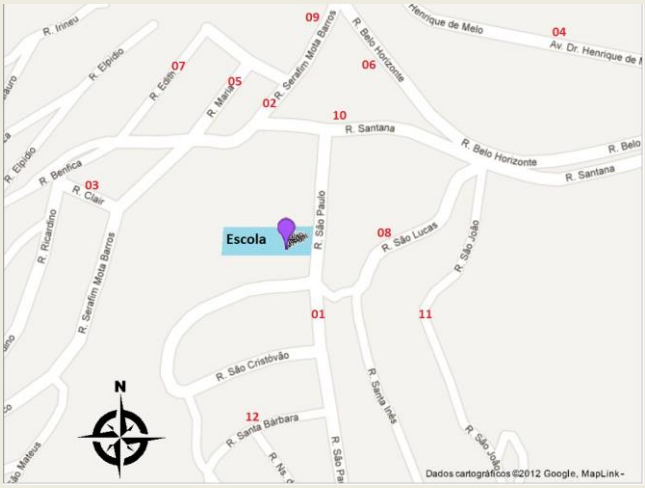
Pode-se também adotar um processo de escolha de participantes voluntários à pesquisa.

A atividade pode vir a ser avaliada para fins de pontuação na disciplina do professor ou professores que implementam a mesma, tomando-se cuidados para que este fato não prejudique o foco dos estudantes com a prática instrumental.

Seja dentre o universo total de estudantes, seja dentre os estudantes que se apresentarem como voluntários, são formados grupos de 3 ou 4 membros cada, sendo cada grupo responsável por percorrer a pé um trecho de uma determinada rua ou avenida do vilarejo, anotando e fotografando as condições ambientais, como será explicado mais adiante.

As ruas a serem pesquisadas são escolhidas ou decididas coletivamente, com a participação dos alunos, levando-se em consideração critérios de preferência para alunos que residam em algum quarteirão nas proximidades da escola por terem maior conhecimento das condições ambientais do bairro. O número de ruas a serem pesquisadas vai depender diretamente do número de grupos de alunos a ser formado. Na FIGURA 1 há exemplo de partição de ruas.

FIGURA 01 – Mapa-Base



Mapa-Base do entorno da escola mostrando os nomes das ruas a serem pesquisadas pelos alunos, com destaque para a localização da escola, ao centro, em cor azul. Obtido do website GoogleMaps.

O professor prepara então o mapa-base que mostra a totalidade da área a ser pesquisada, onde necessariamente constam os nomes das ruas visando facilitar o trabalho de campo.

A FIGURA 01 mostrada anteriormente dá um exemplo de um mapa-base de ruas a ser usado no projeto, retirado do website GoogleMaps, com os nomes das ruas e com a Escola em destaque, no centro, em cor azul.

Em momento posterior, cada grupo de alunos receberá um Roteiro com uma cópia do mapa-base onde esteja assinalado exatamente o trecho a ser pesquisado especificamente pelo grupo, como mostrado na FIGURA 2.

FIGURA 02 – Roteiro para Pesquisa

Fac-Símile de exemplar do Roteiro com o Mapa-Base do entorno da Escola Estadual Prof. Mª Elizabeth Vianna, contendo as ruas da comunidade de Roças Grandes e em destaque, a escola e o trecho a ser investigado pelo grupo, rua São Paulo.

3.2.1.2 Fase de Treinamento / Instrumentalização dos estudantes

Na fase do treinamento e instrumentalização dos alunos, propõe-se que seja efetuada exposição em duas aulas, sendo assim descritas:

1ª Aula - Parte 01: O professor exibe no website GoogleMaps imagens aéreas com as ruas do entorno da escola já selecionadas no planejamento, e também fotografias mostrando as condições de degradação de ruas e praças, incluindo as condições da própria Escola; Parte 02: Os alunos respondem a um questionário contendo questões abertas sobre processos devastatórios e poluentes presentes no vilarejo, incluindo os processos relacionados ao consumo familiar e também os processos das empresas existentes no bairro que gerem devastação dos rios e áreas verdes, além de poluírem e sujarem o meio ambiente urbano. Parte 03: A palavra é aberta a todos na forma de um debate estimulado, sendo os alunos levados apresentar suas respostas ao questionário, além de comentarem a resposta dos colegas, focando-se em produzir um consenso sobre o estado das condições ambientais da comunidade, e sobretudo, das razões que os mesmos atribuem aos problemas mostrados.

2ª Aula - Parte 01: O professor mostra um vídeo de um processo bem sucedido de recuperação de áreas degradadas em ambientes urbanos, qual seja, o caso da recuperação bem sucedida das nascentes no Aglomerado da Serra, em Belo Horizonte, feito nos anos 1990; Parte 02: Abre-se a palavra aos alunos, sendo estimulados a dizerem o que acham do processo de recuperação mostrado no vídeo, e sobretudo, a opinarem sobre a possibilidade de recuperação das condições ambientais do próprio vilarejo em que vivem; Parte 03: Os alunos respondem a um questionário onde são estimulados a propor ações concretas visando a recuperação do vilarejo, compondo um plano de recuperação que pudesse ser realizado em no máximo 06 meses.

3.2.2 Etapa 02 – Pesquisa de Campo

A etapa empírica tem prazo total de duração flexível, dependendo de variáveis como o tamanho da área a ser pesquisada no entorno da escola e do número de alunos envolvidos, mas estabelece-se como limites mínimo e máximo de sua duração os prazos de duas a três semanas.

É importante que nesta etapa prática os estudantes sintam-se livres para atuar em campo nos dias e horários em que tenham melhores condições para o trabalho de pesquisa, levando em consideração que muitos alunos de regiões carentes começam a trabalhar muito jovens, pois em certos casos o único tempo disponível para pesquisa é no trajeto escola/trabalho ou escola/casa.

O procedimento é basicamente o de os alunos percorrerem a pé os quarteirões escolhidos, marcando no local específico no mapa-base do grupo (o mapa-base está no Relatório entregue inicialmente a cada grupo pelo professor) no local correspondente ao quarteirão de sua responsabilidade, os fatos que os mesmos julgaram depreciativos do ambiente e que em sua opinião são negativos, constituindo as evidências do estado de degradação do meio ambiente urbano. A FIGURA 02 mostrada anteriormente é um exemplo do Roteiro contendo o mapa-base a ser usado pelos alunos para composição do Relatório.

Ao marcar no mapa-base as evidências visíveis da degradação, é necessário que sejam especialmente respeitados os critérios ambientais abordados previamente, a saber, (1) a existência ou não de esgoto tratado ou de fossas sépticas nas ruas analisadas, (2) a presença de árvores nos passeios e calçadas, (3) a existência de calçamento nos passeios e ruas, e (4) a existência de lixo ou sujeira sem coleta nas ruas, a presença de terrenos baldios, etc., conforme decidido antes pela turma, podendo ser incluídos outros critérios surgidos na observação de campo.

É importante que um dos membros leve consigo um telefone celular com câmera ou máquina fotográfica digital, para fotografar a rua analisada pelo menos uma vez, de forma a permitir uma visualização genérica de suas condições.

Na fotografia, é importante que a rua apareça em sentido axial ou longitudinal, mostrando as calçadas em ambos os lados e a pista de rolamento no meio, evitando fotografias de frente para casas ou muros. As FIGURAS 03, 04, 05, 06, 07 e 08 a seguir são exemplos de como devem ser fotografas as evidências de degradação ambiental.

FIGURA 03

Rua sem arborização e com entulho acumulado nos passeios.

FIGURA 04

Rua sem arborização e sem passeio para pedestre.

Ao fotografar, é preciso sempre tomar o cuidado de que o aluno procure manter-se no meio da rua (no centro da pista de rolamento), focando a máquina em perspectiva longitudinal, tentando mostrar a existência das condições da degradação ambiental apontadas, especialmente as características visíveis, como calçamento, arborização e existência de entulho.

FIGURA 05

Rua sem arborização e com passeios parcialmente utilizáveis.

FIGURA 06

Rua sem arborização com passeio em boas condições.

FIGURA 07

Rua sem arborização e sem passeio para pedestre

FIGURA 08

Rua sem arborização e com passeios parcialmente utilizáveis.

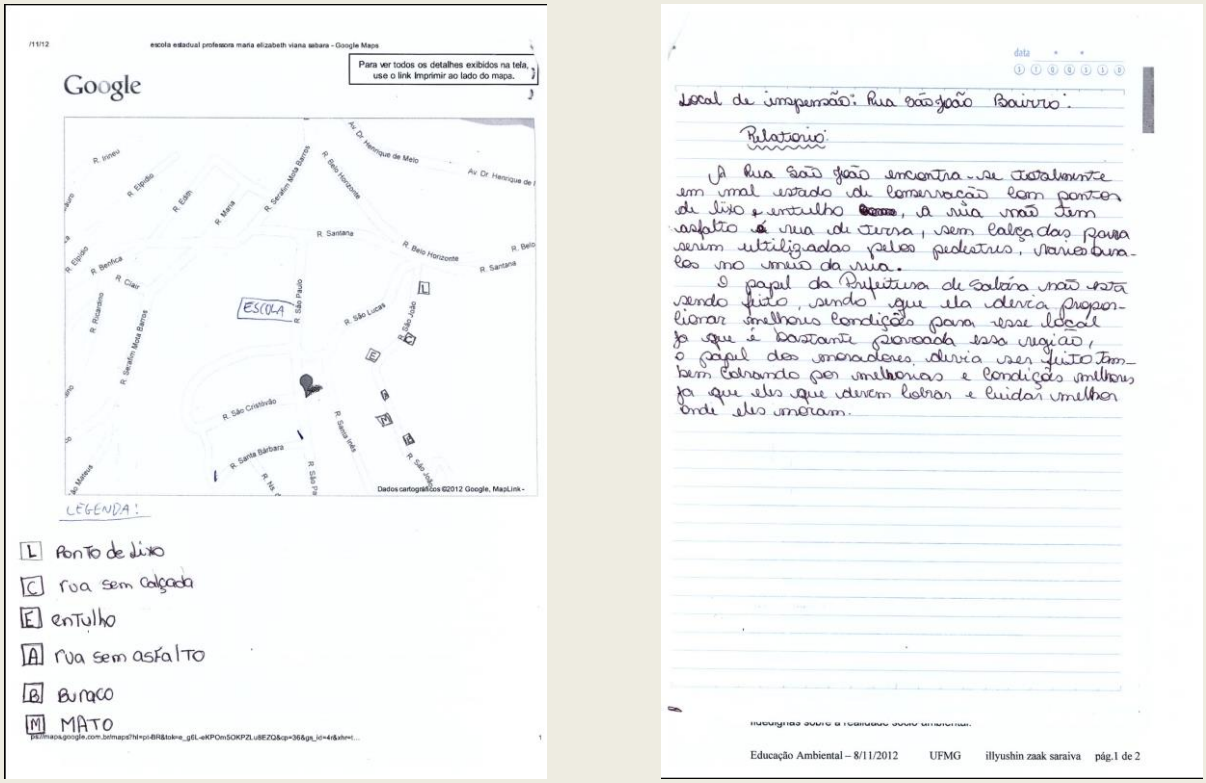
Depois de percorridos os trechos respectivos, Os grupos elaboram um breve relatório de até duas páginas cada grupo, citando as incidências de degradação ambiental mais importantes verificadas na pesquisa de campo.

É preciso marcar-se no mapa-base (impresso previamente pelo professor) os devidos locais das degradações verificadas e já fotografados, bem como os locais de características não visíveis, como por exemplo a ausência de esgoto tratado.

A FIGURA 09 mostra um exemplo de Relatório da Degradação Ambiental, elaborado por alunos do 3º ano do Ensino Médio da Escola Estadual Professora Maria Elizabeth Viana, em

Sabará, utilizando um Roteiro fornecido pelo professor.

FIGURA 09



Fac-símile do Relatório preenchido pelo grupo de alunos que pesquisou a rua São João, em Santo Antônio de Roças Grandes, Sabará – MG

3.2.3 Etapa 03 – Tratamento dos dados coletados

Nesta etapa, já com todas as informações de campo coletadas, os relatórios são então recolhidos e revisados pelo professor da disciplina, auxiliado por representantes de cada grupo, e em seguida, agrupados num único volume.

É importante que esta etapa de tratamento de dados conte necessariamente com a participação dos estudantes, sempre que sua idade, formação e capacitação permitam, conforme julgamento do professor.

Sugere-se que no ensino médio e nos anos finais do ensino fundamental esta participação deve ser obrigatória, com a finalidade de instrumentalizar os estudantes para este tipo de atividade.

Os dados são tratados estatisticamente através do software BR Calc 2010, compondo uma planilha conforme exemplo mostrado na Tabela 02 a seguir.

TABELA 02 – Percentuais de degradação ambiental por categoria, por ruas analisadas

Nº DO GRUPO	TRECHO PESQUISADO	SEM ARBORIZAÇÃO	SEM ESGOTO/FOSSA	SEM PASSEIO	ENTULHO
01)	Rua São Paulo, no trecho entre a rua São Cristóvão e a Escola	1	1	1	
02)	Rua Serafim Mota Barros, trecho próximo a rua Santana	1	1		
03)	Rua Clair, entre rua Ricardino e Rua Serafim Mota Barros	1	1	1	
04)	Avenida Dr. Henrique de Melo, entre a Igreja Matriz e a ponte	1	1		
05)	Rua Maria, quarteirão único	1	1		
06)	Rua Belo Horizonte, entre rua Santana e rua Serafim Mota Barros	1	1	1	
07)	Rua Edith, quarteirão único	1	1	1	
08)	Rua São Lucas, entre rua Santana e rua São Paulo	1	1		1
09)	Rua Serafim Mota Barros, próximo à Rua Belo Horizonte	1	1		
10)	Rua Santana, entre rua Belo Horizonte e rua Serafim Mota Barros	1	1		1
11)	Rua São João, em sua extensão total	1	1	1	1
12)	Rua Santa Bárbara, entre rua São Paulo e rua São Cristóvam.	1	1		1
	TOTAL =>	100%	100%	42%	33%

Fonte: Banco de dados da pesquisa efetuada em 2012 na Escola Estadual Prof. Maria Elizabeth Vianna, Sabará, MG. Elaborado pelo autor em conjunto com os alunos participantes do projeto piloto.

De posse da planilha contendo os percentuais de cada tipo de degradação ambiental verificada por rua, o professor utiliza o software livre de desenho LibreOffice Draw para editar o Mapa Base do entorno da escola obtido do website GoogleMaps.

Cada tipo de degradação verificado em campo é transformado em diferente símbolo conforme a relevância das variáveis estudadas pelos alunos.

Finalmente, os dados são agrupados cartograficamente no formato de legendas através do software LibreOffice Draw, compondo um Mapa Ambiental que tem como origem o Mapa Base, acrescido da marcação de diversos tipos de mazelas ambientais verificadas na pesquisa de campo.

4. RESULTADOS ESPERADOS

A FIGURA 10 mostra um exemplo de Mapa Ambiental elaborado a partir de dados reais coletados por alunos de uma escola pública, produto material da pesquisa efetuada e do trabalho de compilação de dados, resultado esperado ao final do projeto.

FIGURA 10 – Mapa Ambiental da Escola Estadual Prof. Mª Elizabeth Vianna

Mapa elaborado pelo autor em abril de 2013, com base em um mapa de ruas do Distrito de S. Antônio de Roças Grandes, Sabará - MG, obtido através do website GoogleMaps em novembro de 2012. Utilizou-se os dados coletados durante a pesquisa de degradação ambiental realizada pelos alunos em novembro 2012.

O Mapa Ambiental Escolar, produto final do projeto, deve receber por parte da equipe envolvida a máxima atenção quanto à sua posterior utilização, já que guarda características que o tornam válido científica e socialmente, destacando-se os fatos de:

ser produto do esforço de pesquisa dos próprios habitantes da comunidade, os estudantes, que apesar de não deterem o saber acadêmico, conhecem a região com riqueza de detalhes, tendo ali passado toda a vida, contendo por isso informações desconhecidas ao técnico / especialista;

conter aferição atual das condições da degradação ambiental da região, podendo constituir-se como referência para compilações de caráter global envolvendo o estado ou a região;

ser portador de uma caracterização do ambiente urbano pela perspectiva da própria comunidade, carregando assim anseios e valores históricos, tendo por isso grande legitimidade em iniciativas de elaboração de políticas públicas ambientais locais.

5. DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

A padronização de uma metodologia de instrumentalização dos estudantes e professores da escola básica para pesquisa ambiental da comunidade, visando à elaboração de um mapa ambiental da escola, é o principal produto e objetivo deste trabalho, e como se procurou demonstrar, trata-se de método claro e de fácil compreensão, descrito em detalhes no texto.

A metodologia empregada, como se viu, tem como vantagem o fato de que demanda apenas tempo dos professores e estudantes envolvidos, sendo desnecessário qualquer investimento financeiro por parte da escola.

Destaca-se também como vantagem o fato de ter sido esta Proposta Metodológica cotejada com as influências de dificuldades encontradas na prática, uma vez que ela é fruto e se baseia no Projeto Piloto realizado em Roças Grandes, Sabará – MG, em 2012, tendo sido eliminadas na Proposta atual as etapas que se mostraram desnecessárias ou inexeqüíveis no Projeto Piloto.

Como exemplo de etapa que constava no Projeto Piloto e que foi descartada na presente Proposta, cite-se a apresentação do relatório da degradação ambiental e do Mapa Ambiental para autoridades locais e municipais, assim sendo porque esta etapa mostrou-se relativamente difícil em Roças Grandes, tendo ao final sido abandonada.

As justificativas vão no sentido de que esta etapa de apresentação para autoridades locais necessita obviamente da atuação de agentes externos à escola, e mais especificamente, ao projeto, sendo por isso imprevisível a viabilidade de sua concretização.

Um exemplo de etapa incorporada na presente Proposta Metodológica após a realização do Projeto Piloto de Roças Grandes é a decisão e escolha sobre as ruas que cada grupo de alunos deverá investigar, ainda na fase de Planejamento.

No Projeto Piloto esta decisão sobre as ruas foi tomada pelo Professor, tendo sido depois admitida a "permuta" de ruas entre os grupos, de acordo com a conveniência dos estudantes que residiam ou passavam diariamente em determinadas ruas, o que agora se mostra claramente preferível.

Quanto ao produto da pesquisa, o Mapa Ambiental Escolar, FIGURA 10 é representativa do mesmo, mostrando de forma didática, através de legendas, a prevalência dos índices de degradação nos locais pesquisados pelos alunos envolvidos.

Pode-se observar facilmente no Mapa os percentuais de degradação ambiental nas ruas e avenidas analisadas pelos alunos, constituindo mecanismo de conscientização da comunidade.

Quanto aos dados constantes da TABELA 01, constituem repositório estatístico sobre as condições de degradação, permitindo observar-se qual o percentual das ruas e praças pesquisadas não possuem arborização nos passeios, bem como o percentual de ruas em que não há tratamento de esgoto disponível e em quais delas também não há fossa séptica, além do percentual de ruas em que não há passeio para pedestres e em quantas há entulho e lixo acumulados impedindo a passagem de pessoas além de propiciar o aparecimento de doenças e pragas.

Sobre as condições ambientais no entorno das escolas, pode-se confirmar após a compilação do relatório de degradação ambiental, baseado nos dados obtidos na etapa empírica, se as condições são de alto ou baixo nível de degradação, ou se pelo contrário a região encontra-se ambientalmente saudável, com saneamento e áreas verdes e arborizadas para os habitantes.

6. RECOMENDAÇÕES

Além das instruções detalhadas na Proposta Metodológica apresentada no item 3 deste artigo, sugere-se apenas aos professores que porventura resolvam implementar projeto similar que ao iniciar a fase de planejamento, certifiquem-se que sejam incluídos pelo menos três itens principais na formulação dos critérios de degradação, a saber (1) a falta de arborização, (2) a falta de tratamento de esgoto de fossas sépticas, e (3) a ausência de condições de acessibilidade/mobilidade urbana como calçadas para pedestres.

7. BIBLIOGRAFIA

Brasil. Decreto Nº 4.281 de 25/06/2002 – Regulamenta a Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999, que institui a Política Nacional de Educação Ambiental, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4281.htm. Acesso em 10/2013

Brasil. Lei 9.795/1999 de 27/04/1999 - Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9795.htm. Acesso em 10/2013

Brito, J. N., Sabariz, A. L. R. Elaboração e gestão de projetos educacionais. – São João del-Rei, MG: UFSJ, 2011. 66p.

Comunidade Econômica Europeia. Estratégia da CEE/ONU para a Educação para o Desenvolvimento Sustentável adoptada na reunião de alto nível de Vilnius, a 17 – 18 de Março de 2005. Disponível em: http://www.dgidc.min-edu.pt/educacaocidadania/data/educacaocidadania/educacao_ambiental_para_a_sustentabilidade/Documentos/estrategia_ceeeonuparads.pdf. Acesso em 10/2013.

Dolabela, F. Pedagogia Empreendedora. São Paulo: Cultura, 2003.

Fernandes, A., Gonçalves, F., Pereira, M. J., Azeiteiro, U. M. Educação Ambiental: Características, Conteúdos, Objectivos e Actividades Práticas. O Caso Português. in Actividades Práticas em Ciência e Educação Ambiental. Lisboa. Instituto Piaget. 2007, pp. 11-41.

Mancini, S. G., Bulhões, I. C. Educação Ambiental na Escola – São João del-Rei, MG : UFSJ, 2011. 54p.

Pacheco, A. S. V., Pedron, L. E., Schilickmann, R., Moretto Neto, L. A Pedagogia de Paulo Freire e a Pedagogia Empreendedora. in: Anais do VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Blumenau. 2006. 10p.

Pereira, R., Antunes, S. C., Pinho, R., Lopes, L., Gonçalves, F. O Ensino das Ciências e a Educação para o Ambiente em Espaços Verdes Urbanos: Um Contributo para a sua Preservação e Valorização. in Actividades Práticas em Ciência e Educação Ambiental. Lisboa. Instituto Piaget. 2007, pp. 381-406.

Ramos, L. F. T. Os diferentes sentidos atribuídos à escola e ao saber por jovens em situação de risco social de uma Escola Técnica de Ensino Médio em Roça Grande, Sabará. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: UNA. Universidade de Negócios e Administração. 2010. 159 p.

Rede Colaborativa De Sabará. Diagnóstico Sócio-Econômico para pequenas áreas. Contextualização Geral a partir de dados secundários. Município/Sabará – Regional - Roça Grande. 2004. 24 p.

Rede Colaborativa De Sabará. Pesquisa Juventude em Sabará 2010: vulnerabilidades e perspectivas de desenvolvimento. Disponível em: www.redesabara.org.br. Acesso em 10/2013

Rocha, S. B. S. Estratégias educacionais. – 2ª Ed. rev. ampl. - São João Del-Rei, MG : UFSJ, 2011.

Souza Neto, B., Cardoso, M. E. Pedagogia empreendedora. São João del-Rei, MG: UFSJ, 2010, 45p.

Unesco. Declaração de Tessalônica – DTH. Tessalônica, Grécia, 1997. Disponível em: http://xa.yimg.com/kq/groups/24824012/60620622/name/DECLara%C3%A7%C3%A3o+THESSALONIKI.doc. Acesso em 24/10/2013

Vilas-Boas, F., Azeiteiro, U., Pedrosa, M. A., Gonçalves, F. Percursos Investigativos em Educação Ambiental: um Caso Prático no Rio Paiva. in Actividades Práticas em Ciência e Educação Ambiental. Lisboa. Instituto Piaget. 2007, pp. 359-379.

Zaak Saraiva, I. Mapa Ambiental de Roças Grandes, Sabará – MG, 2012: Conscientização e Instrumentalização de Estudantes do Ensino Médio para Coleta de Informações Ambientais da Comunidade. In: Anais do I Congresso Internacional de Pesquisadores e Profissionais da Educação Social. Volume 1, Número 1. Maringá: EDUEM, 2013. pp. 191-201. Disponível em http://www.pcauem.com.br/?page_id=299 acesso em 1/5/2014.

MARATONA DE EMPREENDEDORISMO DA UFRGS: RELATO DE EXPERIÊNCIA

Ana Beatriz Michels (Mestrado em Educação, Técnica em Assuntos Educacionais, UFRGS, Porto Alegre, Brasil, beatriz.zaccaron@ufrgs.br)

Raquel Santos Mauler (Pós-Doutorado em Engenharia de Materiais e Metalúrgica, Docente, UFRGS, Porto Alegre, Brasil, raquel.mauler@ufrgs.br)

Rosalina Duarte Medeiros (Especialização em Recursos Humanos, Assistente em Administração, UFRGS, Porto Alegre, Brasil, rosalina_br@yahoo.br)

Vinicio Gil de Athaydes (Especialização em Comunicação, Relações Públicas, UFRGS, Porto Alegre, Brasil, vinicio@ufrgs.br)

Resumo

Ações voltadas ao estímulo e fornecimento de ferramentas adequadas ao desenvolvimento de empreendimentos inovadores são oferecidas à comunidade universitária e à sociedade em geral com o intuito de disseminar a cultura empreendedora e ampliar os horizontes da UFRGS. Dentre as boas práticas realizadas pela UFRGS no campo da educação empreendedora, há 15 anos o Programa de Empreendedorismo e Inovação realiza a Maratona de Empreendedorismo. Este artigo propõe um relato deste curso, através da sua contextualização, apresentação da metodologia e apresentação dos dados de uma pesquisa realizada com participantes das edições de 2008 a 2011. Os resultados mostram que essa prática tem inserido o empreendedorismo no cotidiano dos alunos, através do desenvolvimento do espírito empreendedor e inovador, impulsionando a transformação de ideias em empreendimentos viáveis e inovadores.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Inovação; Startup; Educação Empreendedora

Abstract

Actions aimed at encouraging and providing tools for developing innovative projects are offered the academic community and society in general in order to spread the entrepreneurial culture and broaden UFRGS' horizons. Among the good practices carried out by the UFRGS in the field of entrepreneurship education, for the last 15 years the Entrepreneurship and Innovation Program has been performing Entrepreneurship Marathon. This paper proposes a report of this course, through its contextualization, presentation of the methodology and presentation of data from a survey of participants of the editions from 2008 to 2011. Results show that this practice has entered entrepreneurship in the daily life of students through the development of entrepreneurial and innovative spirit, driving the transformation and innovative ideas into viable ventures.

Key words: Entrepreneurship; Innovation; Startup; Entrepreneurship Education

1. Introdução

O empreendedorismo e a inovação são temas em crescente evolução e o cenário econômico do Brasil vem apresentando grandes oportunidades nos diversos setores de negócios, principalmente os de base tecnológica. Nos ambientes de negócio os profissionais estão sendo exigidos – e também estimulados – a ultrapassarem a barreira do conhecimento técnico acerca de um produto/serviço, desenvolvendo algumas competências que vão além da aquisição de conhecimentos, envolvendo o aprender a apreender, a ser, a fazer e a conviver (SOUZA, 2000). O processo de empreender envolve essas competências e, nesse

processo, pelo fato do empreendedorismo hoje ser um fenômeno global, diversas instituições públicas e privadas têm investido na pesquisa e incentivo ao empreendedorismo e a inovação. Esse investimento abrange todas as funções, atividades e ações associadas à percepção de oportunidades e à criação de organizações que buscam organizadamente estas oportunidades.

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), os brasileiros possuem vocação empreendedora, somando mais de 21 milhões de empreendedores. Em relação à Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial – TEA, que é a proporção de pessoas na faixa etária entre 18 e 64 anos na condição de empreendedores de negócios nascentes, ou seja, com menos de 42 meses de existência, o Brasil possuía, em 2010, a maior TEA (17,5%), quando comparado aos 59 países que participaram da pesquisa.

Porém, mesmo que os brasileiros possuem vocação empreendedora, eles precisam ser capacitados. Ainda existe um grande déficit educacional a suprir, pois entre "[...] os quatro maiores problemas enfrentados pelos empreendedores brasileiros, três estão ligados à falta de conhecimento, principalmente nos quesitos: gestão de pessoas, fluxo de caixa e como administrar um negócio" (ENDEAVOR BRASIL, 2013).

Nesse sentido, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), ao apostar na educação empreendedora, vem desenvolvendo em seus alunos o espírito empreendedor, transferindo ao mercado, sob a forma de negócios bem sucedidos, os resultados obtidos em suas pesquisas tecnológicas e o conhecimento gerado em seus centros. Esse trabalho deve ser realizado de forma aliada, não podendo apenas ser discutido entre quatro paredes, mas vivenciado por todos e em todas as direções (Guerra e Grazziotin, 2010).

A Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico da UFRGS (SEDETEC) tem realizado esse trabalho, promovendo a interação da Instituição com a sociedade, por meio do estímulo e apoio às atividades de desenvolvimento tecnológico e inovação. As atividades assumidas estão revestidas de um caráter não só inovador, mas também de maior interação no meio acadêmico, o que requer novas competências e novas formas de viabilizar sua concretização.

Dentre as ações desenvolvidas pela SEDETEC, o Programa de Empreendedorismo e Inovação realiza a Maratona de Empreendedorismo da UFRGS, que é um curso de extensão voltado à capacitação empreendedora, elaboração de projetos de startup, ampliação do *networking* e a busca pela transformação de ideias em empreendimentos viáveis e inovadores.

Neste contexto, este artigo tem como objetivo apresentar a metodologia da Maratona de Empreendedorismo da UFRGS e uma pesquisa realizada com ex-participantes do curso. O trabalho está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, que abrange a fundamentação teórica, é relatada a caminhada do empreendedorismo na UFRGS, apresentando os setores e algumas ações que estão sendo realizadas na área da educação empreendedora, bem como os conceitos teóricos que fundamentam a metodologia da Maratona de Empreendedorismo. Na terceira seção é apresentada a metodologia utilizada na XV Maratona de Empreendedorismo, juntamente com o desenvolvimento da temática. A quarta seção relata a pesquisa realizada com os ex-participantes do curso, das edições de 2008 a 2011. Na quinta seção são apresentados os resultados alcançados, juntamente com as discussões e conclusões. Por fim, na sexta seção são apresentadas as considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica está dividida em duas subseções: (1) trajetória do empreendedorismo na UFRGS desenvolvida por setores da Universidade, descrevendo algumas ações que estão sendo realizadas na área da educação empreendedora; (2) conceitos teóricos que fundamentam a estruturação da Maratona de Empreendedorismo da UFRGS.

2.1 Empreendedorismo na UFRGS

A UFRGS, que é uma instituição pública comprometida com o futuro e com a consciência crítica, tem estimulado a educação empreendedora de forma aliada, promovendo a interação da Instituição com a

sociedade e realizando ações que visam agregar o conhecimento empreendedor na formação acadêmica. Muitas dessas ações são realizadas de forma transversal, sendo coordenadas pelo Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT e pelo Parque Científico e Tecnológico, que são apresentados abaixo.

2.1.1 SEDETEC

A Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico (SEDETEC) foi criada em outubro de 2000, diretamente subordinada à Reitoria da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, tendo como objetivo fornecer à sociedade, as condições necessárias à valorização e transferência do conhecimento científico e tecnológico gerado pela UFRGS. A criação da SEDETEC decorreu da necessidade de um gerenciamento mais efetivo e especializado das ações desenvolvidas pela UFRGS no campo do desenvolvimento tecnológico. Com este propósito, busca promover a interação da Universidade com a sociedade por meio do estímulo e apoio às atividades de desenvolvimento tecnológico e inovação. As atividades assumidas estão revestidas de um caráter não só inovador, mas também de maior interação no meio acadêmico, o que requer novas competências e novas formas de viabilizar sua concretização.

Integram esta Secretaria: *(1)* Escritório de Interação e Transferência de Tecnologia – EITT, que se constitui numa instância promotora do contato com diferentes segmentos da sociedade, incentivando a ampliação do intercâmbio da UFRGS com o setor produtivo, sendo responsável pela gestão da propriedade intelectual e o *(2)* Programa de Empreendedorismo e Inovação, que visa oportunizar a formação de novos empreendedores - através de cursos, palestras e eventos em geral - capazes de impulsionar a criação de pequenas e médias empresas inovadoras.

Com a promulgação da Lei de Inovação (Lei 10.973/2004) e de seu Decreto regulamentador (Decreto n° 5.563/05), foi repassado ao Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT, terminologia empregada pela lei para conceituar o órgão responsável de gerir a política de Inovação da Instituição Científica e Tecnológica (ICT), uma série de atividades estratégicas para a universidade, tais como:

I - zelar pela manutenção da política institucional de estímulo à proteção das criações, licenciamento, inovação e outras formas de transferência de tecnologia;

II - avaliar e classificar os resultados decorrentes de atividades e projetos de pesquisa para o atendimento das disposições desta Lei;

III - avaliar solicitação de inventor independente para adoção de invenção;

IV - opinar pela conveniência e promover a proteção das criações desenvolvidas na instituição;

V - opinar quanto à conveniência de divulgação das criações desenvolvidas na instituição, passíveis de proteção intelectual;

VI - acompanhar o processamento dos pedidos e a manutenção dos títulos de propriedade intelectual da instituição.

Atualmente, as atividades assumidas pela SEDETEC têm caráter de inovação, abrangendo o âmbito acadêmico, empresarial e social. São elas:

(1) Proteção da propriedade intelectual;

(2) Comercialização de conhecimento, sejam tecnologias, cultivares, etc;

(3) Assessoria à Incubação de empresas de base tecnológica;

(4) Interação contratual universidade-empresa;

(5) Apoio à estruturação e implementação do parque tecnológico da Universidade;

(6) Participação em projetos multi-institucionais de desenvolvimento local e regional;

(7) Incentivo ao Empreendedorismo;

(8) Bolsas de Iniciação Tecnológica (BIT, PBITI - CNPq) e PROBITI -FAPERGS);

(9) Feiras, eventos e *cluster* de inovação;

(10) Acompanhamento das prestações de serviço e das ações de parcerias da universidade, amparadas pela Decisão 193/11 e portaria 2679/11, entre outras;

(11) Coordenação Geral da Rede Gaúcha de Propriedade Intelectual.

2.1.2 Parque Científico e Tecnológico

O Parque Científico e Tecnológico da UFRGS foi criado em 2009**,** como um órgão especial da Universidade, com os objetivos de estruturar o sistema de inovação tecnológica já existente na UFRGS, expandir sua atuação através da disponibilização de estrutura física e terreno exclusivos para atividades de inovação em parceria com empresas e permitir maior eficiência aos serviços tecnológicos oferecidos pela Universidade para a sociedade. O Parque da UFRGS também foi concebido para oferecer suporte nas questões comerciais, contratuais e jurídicas da inovação, oferecendo consultoria para a elaboração de patentes e registro de propriedade intelectual, contratos para criação de empresas e a prospecção de parcerias para arranjos produtivos ou comerciais.

A Rede de Incubadoras Tecnológicas – REINTEC, que antes era um dos setores da SEDETEC, hoje está vinculada ao Parque da UFRGS. Atualmente, a UFRGS conta com o apoio de cinco incubadoras de empresas de base tecnológica, cujos objetivos estão ligados a projetos de desenvolvimento e transferência de tecnologia por encomenda do parque industrial e de serviços do Estado, hospedagem de laboratórios de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de empresas parceiras e a criação de novos empreendimentos com tecnologias inovadoras. As incubadoras estão reunidas sob a REINTEC, que tem como objetivo principal organizar, integrar e coordenar ações e serviços comuns desenvolvidos pelas incubadoras tecnológicas da Universidade. A Rede fornece apoio para o melhor desenvolvimento das atividades ligadas à administração das incubadoras; objetiva a melhoria dos resultados das empresas incubadas; promove a associação a redes de apoio nacional; promove a divulgação de mecanismos de captação de recursos para as incubadoras e incubados indicando fontes e meios para a captação. Além disso, busca o desenvolvimento da cultura do empreendedorismo na Universidade e a melhoria das empresas graduadas.

Compõem o quadro de incubadoras tecnológicas: *(1)* Centro de Empreendimentos em Informática da UFRGS (CEI), vinculado ao Instituto de Informática, *(2)* Incubadora Tecnológica Hestia, vinculada à Escola de Engenharia e ao Instituto de Física, *(3)* Incubadora Empresarial do Centro de Biotecnologia da UFRGS (IE-CBIOT), vinculada ao Centro de Biotecnologia, *(4)* Incubadora Tecnológica Empresarial de Alimentos e Cadeias Agroindustriais (ITACA), vinculada ao Instituto de Ciências e Tecnologia de Alimentos e *(5)* Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP), vinculada à Faculdade de Ciências Econômicas e à Escola de Administração.

Juntas, as incubadoras da UFRGS já apoiaram mais de 70 empresas, em diversas modalidades, das quais 38 estão ainda atuantes no mercado. Isto representa uma taxa de sobrevivência de 54%, bastante superior à realidade de empresas de base tecnológica do mercado. Atualmente, as incubadoras apoiam 14 empresas. A seleção das empresas se dá de acordo com o nível de inovação dos projetos, sendo que a prioridade é dada a projetos com tecnologias disruptivas, com produtos ou serviços que ainda não contam com mercados estabelecidos. A natureza das atividades das empresas apoiadas está ligada basicamente às áreas de informática, jogos e comunicação, robótica, biotecnologia, saúde, biorremediação, engenharia de materiais, controle e otimização de processos e petróleo e gás.

2.1.3 Núcleo de Empreendedorismo

O Núcleo de Empreendedorismo foi criado em 2012 com o objetivo de despertar a cultura do empreendedorismo e da inovação entre estudantes da UFRGS e capacitar multiplicadores (docentes e servidores técnico-administrativos) na área de educação empreendedora. O Núcleo é coordenado pela SEDETEC e pelo Parque Científico e Tecnológico e atualmente é composto por sete docentes de áreas distintas e técnicos administrativos.

As ações desenvolvidas pelo Núcleo têm como público alvo a comunidade universitária, sendo transversal a todas as áreas de conhecimento. Uma das ações desenvolvidas pelo Núcleo, intitulada Laboratório de Empreendedorismo, teve sua primeira edição realizada na Semana Acadêmica da UFRGS, em outubro de 2013.

O Laboratório de Empreendedorismo da UFRGS tem como objetivos introduzir a cultura empreendedora no meio acadêmico; incentivar o compartilhamento de experiências; provocar confrontos de práticas acadêmicas com práticas empreendedoras e despertar o interesse do participante, estudante ou docente, pela cultura empreendedora, sendo capaz de se conhecer e desenvolver sua capacidade empreendedora, aprender a identificar oportunidades e criar um novo negócio. A ação visa refletir e desenvolver o autoconhecimento quanto ao perfil empreendedor; promover a criação e inspiração de ideias inovadoras; experimentar diversas metodologias para a prática do empreendedorismo e elaborar um projeto empreendedor de forma inovadora e sustentável. Baseado na interdisciplinaridade representada pelas diversas formações, o Laboratório de Empreendedorismo da UFRGS visa a conscientizar os participantes que habilidades complementares agregadas qualificam ações empreendedoras e estimulam a inovação.

O Laboratório envolve dinâmicas, trabalhos de preparação e ações orientadas, visando despertar nos participantes um espírito combinado de engajamento, confiança, criação, trabalho, respeito e prática. Os conteúdos são desenvolvidos durante cinco dias da semana, durante um turno. A dimensão comportamental é trabalhada no primeiro dia. A concretização da motivação é promovida através da metodologia do *Design Thinking* no segundo dia de encontro. A dimensão tecnológica é desenvolvida no terceiro e quarto encontros, durante os quais focam-se aspectos de inovação, planejamento, modelo de negócio e formalização. No último dia de encontro os participantes são desafiados a apresentarem um *Pitch* de seus projetos para uma banca examinadora.

A primeira edição do Laboratório contou com a participação de 32 estudantes oriundos de 21 cursos diferentes da Universidade. A apresentação dos negócios criados resultou na criação de 5 serviços e um produto. A banca examinadora, da qual participaram representantes de empresas de investimentos que apoiam novos empreendedores, mostrou interesse, elogiando a qualidade das apresentações. Esses profissionais, sabendo da curta duração desse Laboratório, demonstraram sua admiração frente às propostas expostas que, na sua grande maioria, poderiam ser desenvolvidas imediatamente com recursos financeiros mínimos e com poucas modificações sugeridas pela banca. Concluíram que essa experiência de aprendizagem, baseada no compartilhamento de diversas habilidades corresponde a um caminho de sucesso para introduzir a cultura empreendedora na Universidade, local privilegiado que concentra conhecimento e muito propicio à inovação.

A avaliação da ação junto aos participantes permitiu identificar três vertentes: *(1)* reforçar suas ambições como empreendedor; *(2)* aumentar suas motivações para efetuar o percurso acadêmico; *(3)* valorizar as aprendizagens periféricas previstas nos seus currículos. Os professores atuantes nesse Laboratório perceberam um impacto dessa experiência nos participantes, o que os reforçam e os motivam em continuar nessa direção, propondo novas ações baseadas nessa experiência cuja chave é a transversalidade, verdadeiro estímulo de ações empreendedoras.

2.2 Conhecendo a Maratona de Empreendedorismo

A Maratona de Empreendedorismo da UFRGS é uma atividade que teve início no âmbito da incubadora do Centro de Empreendimentos do Instituto de Informática da UFRGS – CEI. A 1ª edição da Maratona ocorreu no ano de 2000 e, a partir de 2004, passou a fazer parte do Programa de Empreendedorismo e Inovação, ampliando seu público-alvo e abrangendo todas as áreas de conhecimento.

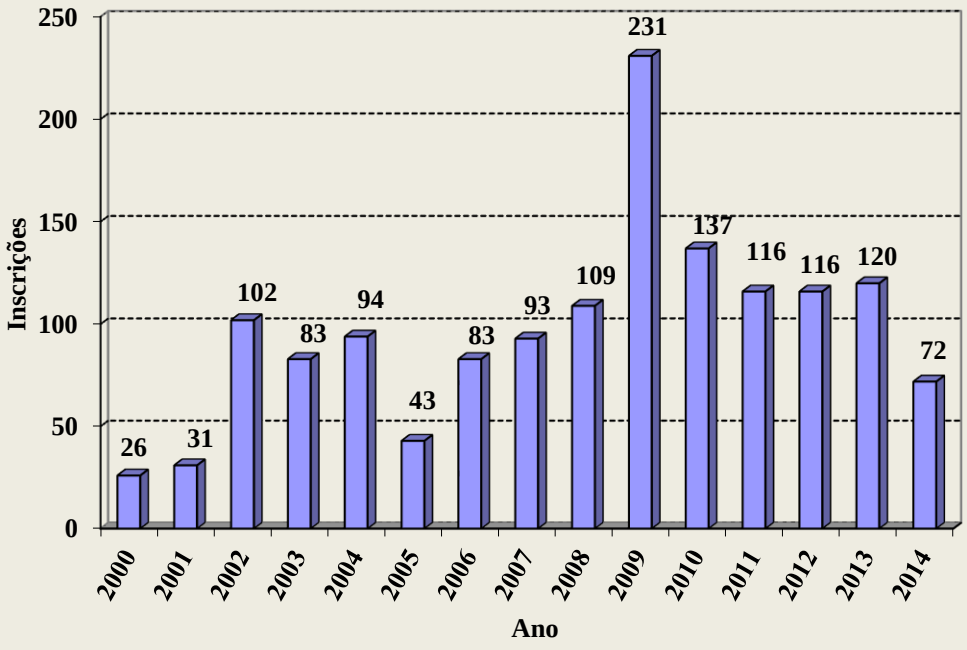
Nas primeiras edições, o curso tinha como finalidade desenvolver o empreendedorismo na comunidade universitária, incentivando a vocação profissional no sentido da geração de novos empreendimentos para as incubadoras da UFRGS e para o mercado em geral. A partir de 2004, a Maratona de Empreendedorismo da UFRGS passou a ser oferecida tanto à comunidade interna quanto externa à Instituição e, desta forma, a heterogeneidade do público-alvo assegurou que o objetivo geral do curso fosse alcançado, que era expandir e facilitar o acesso ao conhecimento empreendedor na região metropolitana do Estado do Rio Grande do Sul, estimulando e fornecendo ferramentas adequadas ao desenvolvimento de empreendimentos inovadores.

Através de processos de planejamento, avaliação e *feedback*, as ações desenvolvidas foram e estão sendo aprimoradas, a fim de alcançar, de forma cada vez mais inovadora, os objetivos específicos do curso, que são:

- Proporcionar o conhecimento integrado do processo empreendedor e da geração de novos negócios;
- Capacitar o aluno empreendedor, para que este desenvolva seu plano de negócios e alcance a excelência na implantação do seu negócio;
- Incentivar a vocação profissional e a geração de empreendimentos inovadores no sentido de desenvolver um fluxo de demanda para o processo de criação e/ou ampliação de empresas inovadoras, novas tecnologias e modos de gestão;
- Estimular bons projetos para as Incubadoras de Empresas da UFRGS e do Estado e para o mercado em geral;
- Cumprir com o papel social da UFRGS, frente às diversas comunidades.

No decorrer das edições, devido à grande demanda, o curso foi sendo realizado em duas turmas, oportunizando que mais pessoas pudessem planejar suas ideias de negócio. O Gráfico 1 apresenta o número de inscritos por edição do curso. Percebe-se que em 2009 o número de inscritos mais que dobrou em relação ao ano anterior. Isso se deve às mudanças na metodologia do curso, que a partir de 2009 passou a ser um curso presencial e a distância, e também a forma de divulgação, que, através de divulgação online, alcançou todo o público interno da Universidade.

Gráfico 1: Número de inscritos nas edições da Maratona de Empreendedorismo.



A Maratona de Empreendedorismo, no decorrer das suas edições, tem buscado ultrapassar a barreira do modelo tradicional de ensino, em que as tarefas são impostas aos alunos, transformando-se em um curso moderno, ativo, onde as atividades se baseiam na necessidade e no interesse dos alunos (Piaget, 2010).

A partir de 2009 estratégias de aprendizagem na modalidade a distância[78] foram sendo desenvolvidas e recriadas. A inserção de atividades a distância na Maratona de Empreendedorismo são essenciais para desenvolver ainda mais o potencial empreendedor dos participantes. Porém, as perspectivas de mudanças

[78] Entre 2011 e 2013 a Maratona de Empreendedorismo foi contemplada nos editais da Secretaria de Educação a Distância da UFRGS (SEAD), oportunizando um maior aprimoramento das ações a distância.

não "residem apenas na disponibilização de suportes tecnológicos potentes, mas em novas formas de conceber e praticar a educação, entendendo que o conhecimento nasce do movimento, da dúvida, da incerteza, da necessidade de busca de novas alternativas, do debate, da troca" (NEVADO *et al*, 2001, *apud* NEVADO, CARVALHO & MENEZES, 2007, p. 29).

A Maratona de Empreendedorismo foi sendo reestruturada ao longo das 14 edições já realizadas, devido, principalmente, à ampliação da disseminação da cultura empreendedora na UFRGS, ao desenvolvimento de novas metodologias na área da educação empreendedora e ao incentivo do governo e de outras organizações à criação de empresas inovadoras. Até 2013 o foco do curso era para o desenvolvimento de planos de negócios, que é "[...] uma análise de cenário sofisticada, em que você trabalhará identificando a oportunidade, entendendo quem é o seu cliente e descobrindo formas de como chegar até ele. Além disso, você verá o que é possível" (DORNELAS et al, 2008, p. 12). Ainda de acordo com o autor, elaborando um plano de negócios o empreendedor é impulsionado a ser um grande empreendedor, porém o plano não é o negócio.

Como em 2014 a Maratona está debutando, sendo realizada a sua décima quinta edição, a metodologia do curso sofreu algumas alterações. O foco do curso é para projetos de startup, que é definida como "[...] uma organização temporária criada para procurar um modelo de negócio escalável" (BLANK, 2005).

Durante as atividades presenciais e a distância, os participantes planejam e desenvolvem suas ideias de startup, com base nos conceitos *Lean Startup*, *Customer Development, Business Model Canvas* e *Design Thinking*.

Como numa startup as condições para criar algo novo são de extrema incerteza, pois não se sabe o quê os clientes querem e não se pode prever o futuro, com a metodologia do *Lean Startu*p é possível evitar muitas falhas que a maioria das startups cometem. Na abordagem *Lean Startup*, desenvolvida por Ries (2011), os empreendedores validam suas hipóteses de forma contínua, antes de lançar o produto no mercado. Dessa forma, os riscos são reduzidos, aumentando as chances de sucesso do negócio.

Paralelo ao desenvolvimento do produto, o modelo de *Customer Development*, desenvolvido por Blank (2005), é um processo que minimiza os riscos de mercado. É visto como uma metodologia para que a startup encontre seu *product/market fit*. O modelo é composto por quatro etapas, que são apresentadas na Figura 1.

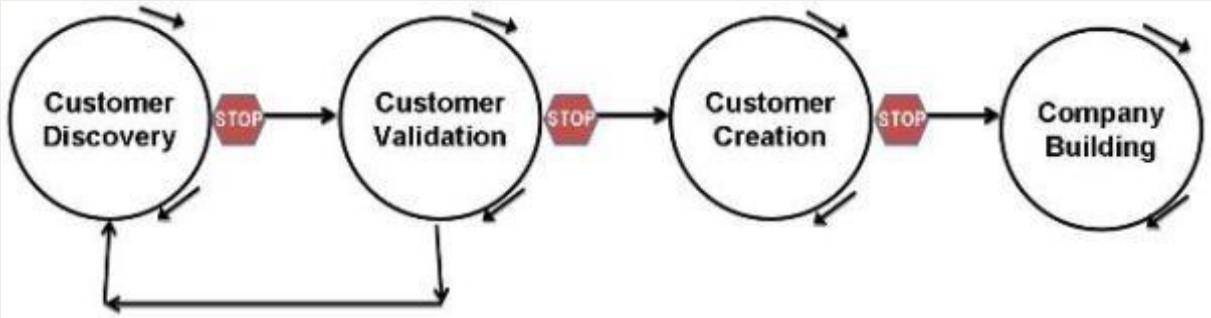


Figura 1: Etapas do Customer Development. Fonte: BLANK, 2012.

Na primeira etapa há uma descoberta dos clientes, onde o empreendedor testa suas hipóteses de mercado, verificando se o seu produto atende as necessidades do mercado. Essa etapa busca responder a seguinte questão: os clientes querem o seu produto? A etapa dois abrange a validação dos clientes, através da validação do processo de vendas e distribuição do produto. Nessa etapa se desenvolve um modelo de negócio replicável e escalável, buscando responder a questão: os clientes efetivamente pagam pelo seu produto? Na terceira etapa se inicia a execução, que é a criação de clientes, sendo necessário criar demanda para que as áreas de marketing e vendas sejam escaladas. A quarta etapa abrange a criação da empresa, onde a empresa tem o desafio de crescer e chegar ao público, de acordo com Blank (2005).

Para que o empreendedor entenda como sua startup cria, entrega e captura valor de forma visual, rápida e simples, o conceito de modelo de negócios responde a esses questionamentos. Há muitas definições que buscam explicar o que significa o termo e, conforme Dornelas (2013), "[...] a essência resume-se em buscar entender como a empresa fará dinheiro, qual será ou é o modelo de receita e como as várias áreas e

processos de negócio se relacionam para atingir o objetivo de fazer com que a empresa funcione, gerando valor aos clientes".

O método *Business Model* Canvas foi desenvolvido por Alexander Osterwalder, apresentado com detalhes em seu livro "Business Model Generation", escrito por ele e Yves Pigneur. O modelo de negócios Canvas é uma ferramenta visual dividida em nove blocos que mostram a lógica de como a empresa pretende ganhar dinheiro (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010). A Figura 2 ilustra os segmentos que devem ser analisados e identificados no modelo.

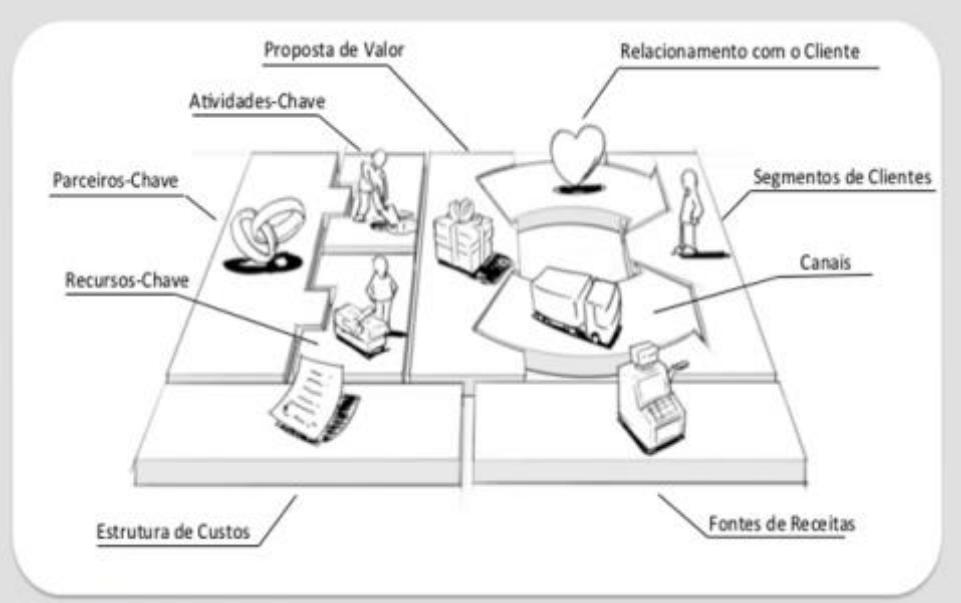


Figura 2: Ilustração da Ferramenta Business Model Canvas. Fonte: http://statupbizmodel.com

O *segmento de clientes* são divisões dos clientes de acordo com suas necessidades, costumes ou outro atributo em comum, de forma que possam melhor entender, alcançar e servir esses clientes. A *proposta de valor* é como a empresa cria valor para um determinado segmento de cliente se diferencia da concorrência. O terceiro segmento é representado pelos *canais*, que são a forma como uma empresa comunica e entrega a sua proposta de valor para cada segmento de cliente, envolvendo os canais de marketing e logístico das empresas. O *relacionamento com o cliente* representa a forma como a empresa interage com o segmento cliente. As *fontes de receita* representam a forma como a empresa irá gerar receita através de cada segmento definido de cliente. Os *recursos-chaves* são os principais recursos necessários para que uma empresa faça seu modelo de negócios funcionar. As *atividades-chave* são as aquelas essenciais para que o modelo de negócios da empresa funcione de forma correta. Já os *parceiros-chaves* representam as empresas, instituições e ou pessoas que serão importantes para o funcionamento do negócio, e por fim, o segmento de *estrutura de custos,* que envolve os principais custos decorrentes da operação do modelo de negócio.

Durante o processo de modelagem da startup, os participantes da Maratona de Empreendedorismo precisam pensar de forma criativa e inovadora. Para isso, além dos conceitos acima abordados, também é utilizado o conceito de *Design Thinking*. O *Design Thinking* é uma metodologia desenvolvida por Tim Brown (2008), tendo uma abordagem centrada no aspecto humano e destina-se a resolver problemas e ajudar pessoas e organizações a serem inovadoras e criativas. É um conjunto de métodos e processos para a abordagem de problemas. A metodologia é muito usada em processos criativos de solução de problemas que visam elevar o nível de inovação. O processo passa pelas fases de informação, análise e proposta de solução.

Após apresentar os conceitos que embasam teoricamente a metodologia desenvolvida para a Maratona de Empreendedorismo, na próxima seção são apresentadas a metodologia utilizada e o desenvolvimento da temática da décima quinta edição do curso.

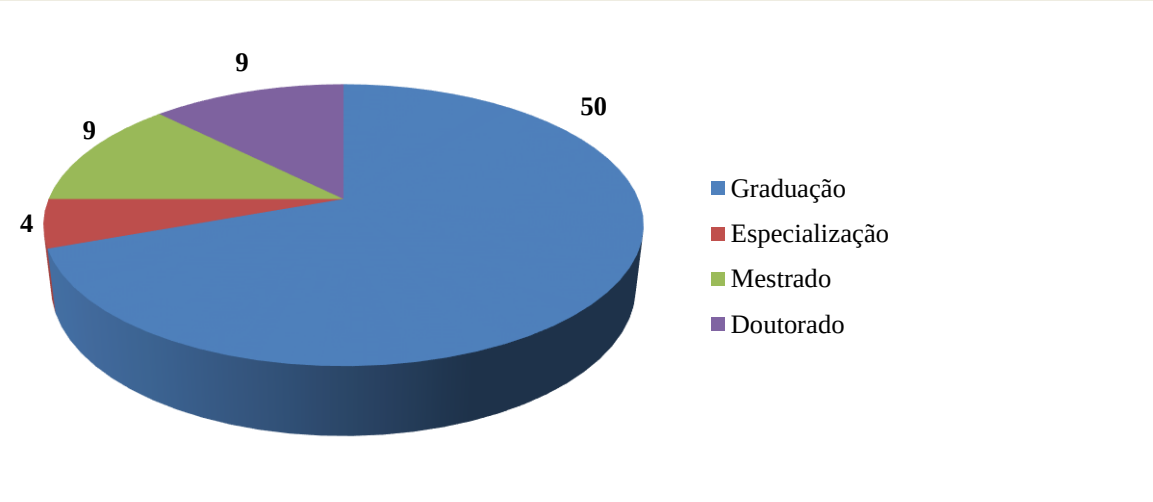
3. XV Maratona de Empreendedorismo da UFRGS: Metodologia e Desenvolvimento da Temática

A XV Maratona de Empreendedorismo[79] da UFRGS é um curso de extensão realizado anualmente – no segundo semestre - e desenvolvido em duas etapas que contemplam atividades presenciais e a distância, com o suporte do ambiente virtual de aprendizagem Moodle, que é o ambiente institucional da UFRGS. As atividades são desenvolvidas a fim de oferecer ferramentas inovadoras que proporcionem mais conhecimento, facilidade e interação à comunidade empreendedora. Essas atividades se adequam às experiências de aprendizagem, que são dinâmicas e envolventes, sendo parte essencial do novo paradigma de cursos de empreendedorismo que, ao longo de quatro décadas, têm sido mais criativos e originais (Dornelas, Timmons e Spinelli, 2010).

A Maratona tem como objetivo desenvolver o potencial dos empreendedores, capacitando no planejamento, construção e desenvolvimento de suas startups. O curso propõe uma formação de empreendedores em que a atividade desempenhada por cada aluno se desenvolve a partir da busca por inovações, onde está envolvida uma atividade criadora no planejamento das ideias de negócios, e verificações, na qual os alunos analisam a viabilidade de suas ideias. Com uma abordagem multidisciplinar, o curso oportuniza aos alunos a construção de conhecimento a partir de suas próprias experiências empreendedoras e/ou experiências vivenciadas por outros empreendedores.

O curso é realizado na SEDETEC, para uma turma noturna de 45 vagas, sendo transversal a todas as áreas de conhecimento e voltado a atender tanto a comunidade interna quanto externa à Instituição, abrangendo estudantes, profissionais e empresários que tenham uma ideia de startup. Na edição de 2014, dentre os 72 inscritos para o curso, 55% possuem vínculo com a UFRGS e, em relação à escolaridade, quase 70% são graduandos ou graduados; 5% possuem especialização; 12% possuem mestrado e 12% possuem doutorado.

Gráfico 1: Escolaridade dos inscritos na XV Maratona de Empreendedorismo.

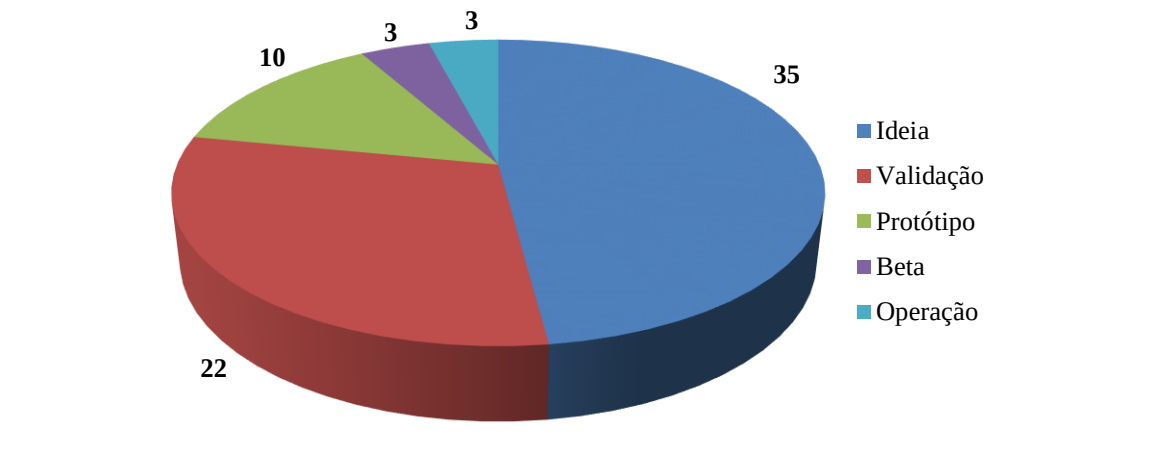


Para se inscrever no curso, a pessoa precisa ter uma ideia de startup, pois, no processo de inscrição é necessário anexar, junto ao formulário de inscrição, um arquivo contendo as seguintes informações sobre a ideia: *(I)* oportunidade identificada no mercado que impulsionou o desenvolvimento da ideia de startup; *(II)* solução para a oportunidade identificada, descrevendo a ideia de startup; *(III)* mercado potencial; *(IV)* vantagem competitiva; *(V)* fase de desenvolvimento da startup e *(VI)* equipe. Além do arquivo, é preciso elaborar um vídeo – de até um minuto - apresentando a ideia de startup. Dentre as informações solicitadas, o inscrito deve informar a fase de desenvolvimento da sua ideia de startup, sendo elas: *(I)* ideia; *(II)* testes de viabilidade técnica: o produto/serviço está no estágio de validação; *(III)* protótipo: existe um protótipo funcional ou intermediário e já iniciaram testes com clientes; *(IV)* beta: já possui usuários iniciais, clientes piloto ou está iniciando a operação e *(V)* em operação: já possui clientes e/ou faturamento.

[79] Acesse http://www.ufrgs.br/empreendedorismo para mais informações sobre a Maratona.

O Gráfico 2 mostra o grau de desenvolvimento das ideias de startup inscritas no curso. Pelos dados, percebe-se que quase 50% dos inscritos estão apenas na fase da ideia, precisando verificar a viabilidade da mesma para, posteriormente, validá-la. Assim como na edição de 2014, nas últimas edições a grande maioria dos inscritos estão na fase da ideia. Como muitos dos inscritos são graduandos, eles possuem muito conhecimento técnico, mas necessitam de conhecimento nas áreas que envolvem o planejamento e a gestão da ideia de startup.

Gráfico 2: Grau de desenvolvimento das ideias de startup dos inscritos na XV Maratona de Empreendedorismo.



Após o período de inscrição, os projetos são avaliados pela equipe do Núcleo de Empreendedorismo da UFRGS, sendo levado em consideração o perfil empreendedor, a oportunidade de negócio e o caráter inovador da ideia de startup. Nessa edição foram selecionados 45 participantes, num total de 32 ideias de startup, visto que os projetos podem ser inscritos em equipe.

Na primeira etapa do curso, com carga horária de 80 horas, são desenvolvidos os módulos de formação empreendedora, tendo como base os conceitos *Lean Startup, Customer Development, Business Model Canvas* e *Design Thinking*. A súmula dos módulos é apresentada na Tabela 1.

Os módulos focam na carreira empreendedora, na identificação e análise de oportunidades, nos testes de mercado, na modelagem das ideias de startup, no planejamento das ideias de startup, em registro de marcas e nos aspectos legais para a abertura de um negócio. As atividades presenciais são desenvolvidas de forma dinâmica, criativa e inovadora, tendo como base o conceito do *Design Thinking*, que se propõe a debater a respeito de uma temática e, após isto, indicar o pensamento para a criação e o desenvolvimento de novas ideias e inovação de processos e produtos. O processo colaborativo entre os diversos participantes da Maratona de Empreendedorismo é imprescindível.

Tabela 1: Súmula dos módulos trabalhados na XV Maratona de Empreendedorismo.

Módulo	Súmula	CH (h)
Testando a Ideia	Pitch dos projetos selecionados. Validação de cliente e problema. Exemplos de hipóteses de negócios que mudaram. Mapa de empatia. Validação da solução.	12
Carreira Empreendedora	O que me motiva e me empolga para empreender, história de vida. Plano de vôo. Quais as minhas competências, o que eu sei fazer, quem eu conheço (effectuation).	6
Modelagem de Negócio	Business Model Canvas.	3

Testes de Mercado	Customer Development. Conceito de MVP[80].	12
Formalização da Empresa	Aspectos legais para a abertura da startup.	6
Propriedade Intelectual	Registro de Marcas.	3
Planejamento da Startup	Mercado e concorrência. Finanças. Marketing off-line e online, Técnicas de vendas, política de vendas e canais.	12
Acesso a Capital	Tipos de financiamento.	3

Paralelo às atividades presenciais, são disponibilizados no MOODLE fóruns de discussão, vídeos com *cases* de sucesso[81] da Maratona de Empreendedorismo e espaço dos empreendedores, onde os participantes trocam informações acerca de temas do interesse deles. A participação dos alunos nessas atividades tem possibilitado a criação de um espaço para a interação quase instantânea, permitindo que "[...] troquem ideias, reflitam sobre diferentes pontos de vista e constituam comunidades que passam a funcionar como suporte ao processo de construção de conhecimento" (SILVA, COELHO e VALENTE *in* VALENTE e BUSTAMANTE, 2009, p. 207).

No decorrer das aulas, os alunos são instigados a buscar informações sobre seus projetos e recebem consultorias, com consultores do Sebrae/RS, para o planejamento de suas startups. As consultorias são realizadas em cinco momentos distintos, focando em temas que são abordados em aula: *(1)* modelagem da startup; *(2)* testes de mercado; *(3)* testes de mercado; *(4)* planejamento inicial da startup; *(5)* planejamento da startup.

Na segunda etapa do curso é realizado o Concurso de Projetos de Startups. Os participantes recebem consultorias presenciais referentes à elaboração dos projetos. Todos os participantes que finalizarem seus projetos participam de uma Oficina de *Pitch* que auxilia na apresentação de seus projetos para o mercado e investidores. Os representantes de todos os projetos finalizados apresentam suas ideias de startup para a comunidade e para uma comissão avaliadora composta por investidores e docentes, que avalia os seguintes itens: *(I)* apresentação (clareza, convencimento do empreendedor e qualidade do material apresentado); *(II)* competências do empreendedor (autoconfiança, criatividade e planejamento); *(III)* competências da equipe; *(IV)* tamanho de mercado da startup; *(V)* potencial de receita da startup; *(VI)* inovação do produto ou serviço. Dentre os projetos apresentados, os três melhores são premiados no encerramento do evento.

A edição de 2014 da Maratona de Empreendedorismo conta com a parceria do Santander Universidades, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RS), da Companhia de Participações (CRP), do Centro de Empreendimentos do Instituto de Informática da UFRGS (CEI), da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, da Pró-Reitoria de Extensão da UFRGS (PROREXT), da Secretaria de Educação a Distância da UFRGS (SEAD), da PS Junior Empresa Junior da Escola de Administração da UFRGS, do Instituto Euvaldo Lodi (IEL/FIERGS), da Semente Negócios Sustentáveis, da Anjos do Brasil, da Endeavor, da ICON Consultoria Contábil, da Abajur Propaganda e Inovação e da Idea Comunicação e Marketing.

4. Pesquisa Ex-Maratonistas

Desde 2009, num dos módulos desenvolvidos na Maratona de Empreendedorismo chamado *Cases de Sucesso*, ex-participantes do curso e que estão com seus negócios no mercado apresentam sua caminhada

[80] No desenvolvimento do modelo de negócio de uma startup, o MVP é uma estratégia usada para testes quantitativos e rápidos no mercado de um produto, serviço ou das características destes.

[81] Os vídeos são gravados e editados pela equipe da UFRGS TV.

empreendedora, tanto de forma presencial quanto a distância, através de vídeos gravados nas próprias empresas. Desta forma, além de incentivar os alunos que estão buscando empreender, tem-se conhecimento de como a Maratona de Empreendedorismo auxilia e possibilita a criação de negócios inovadores.

Porém, mesmo tendo conhecimento de alguns cases de sucesso, um dos maiores gargalos do Programa de Empreendedorismo e Inovação é manter o contato com os ex-participantes do curso, e, consequentemente, saber o quanto o curso tem auxiliado no processo empreendedor dos participantes. Para isso, em 2012 foi realizada uma pesquisa com os egressos da Maratona de Empreendedorismo das edições de 2008 a 2011, em que buscou-se verificar o perfil dos participantes e o impacto do curso na abertura e/ou ampliação de empresas.

A pesquisa foi desenvolvida em quatro etapas. Na primeira etapa foi feito o levantamento de todos os ex-participantes do curso, optando-se por focar nas edições de 2008 a 2011[82]. Paralelo a primeira etapa, na segunda etapa foi elaborado o método de pesquisa, optando-se pelo questionário *online*. O questionário foi elaborado no Google Docs e dividido em questões relacionadas ao período de participação no curso e ao período pós-curso[83].

A terceira etapa consistiu na realização da pesquisa e na quarta etapa os dados foram analisados e os resultados compilados. Abaixo são apresentados os resultados.

Dentre os 96 alunos que responderam a pesquisa, 63% dos participantes possuíam vínculo com a UFRGS no período de participação no curso. Dentre estes, 95% eram alunos, sendo que mais da metade eram alunos de graduação.

62% das ideias de negócios foram do setor de serviços. O setor indústria representava 19%, o comércio 12% e o agronegócio 7%.

Um dos objetivos do curso é capacitar os alunos na elaboração do plano de negócios. Podemos perceber que 50% dos participantes que finalizaram o curso, elaboraram e entregaram seus planos de negócios. Dentre os participantes que não finalizaram o plano de negócios, o principal motivo por não terem finalizado foi não ter tempo hábil (47%) e o segundo maior motivo foi que o projeto não era viável (24%).

O curso possibilita que os alunos testem suas ideias de negócio e coloquem em prática. Este objetivo está sendo alcançado, pois 22% dos participantes abriram uma empresa após o curso e 25% já eram empresários. Destes, 78% dos participantes continuam com suas empresas no mercado, 16% fecharam suas empresas e 6% fecharam e abriram outra empresa. Estes dados coincidem com o levantamento feito pelo SEBRAE (2013) que mostra que 75% das micro e pequenas empresas brasileiras sobrevivem aos dois primeiros anos de atividades, que costumam ser os mais críticos.

95% dos participantes conceituaram o curso de bom a excelente.

5. Resultados alcançados

A estrutura didático-pedagógica da Maratona de Empreendedorismo não visa só o resultado final, que, até a edição de 2013, era a elaboração do plano de negócios e atualmente é o planejamento do projeto de startup, e sim todo o processo de aprendizagem. O aprimoramento de boas práticas empreendedoras modifica o contexto tanto dos processos educacionais quanto das relações entre os atores envolvidos e entre esses atores e as atividades de aprendizagem, de acordo com Coll e Monereo (2010).

Ao longo das quatorze edições já realizadas da Maratona de Empreendedorismo, 831 empreendedores foram capacitados, num total de 732 ideias de negócios, sendo concluídos 187 planos de negócios. As áreas mais premiadas são: Tecnologia da Informação, com 35%; Administração, com 29% e Engenharia, com 14%.

[82] A maioria dos contatos dos participantes das edições anteriores a 2008 mudaram seus e-mails e/ou telefones.

[83] O questionário foi inserido no Anexo.

Muitos dos projetos finalistas e ganhadores da Maratona de Empreendedorismo que abriram e/ou aprimoram seus negócios vêm se destacando no mercado. Como um dos objetivos do curso é estimular bons projetos para as incubadoras da UFRGS, atualmente há uma empresa pré-incubada, duas incubadas e cinco graduadas, todas de ex-maratonistas.

Dentre os ex-maratonistas empresários, dois foram selecionados no Startup Brasil 2013, três foram selecionados no programa PRIME – Primeira Empresa Inovadora, 2009, da FINEP e, por indicação do Programa de Empreendedorismo da SEDETEC/UFRGS, um participante e ganhador do 1º lugar da VIII Maratona de Empreendedorismo, foi contemplado com uma bolsa de estudos no Programa de Formação de Alunos em Empreendedorismo na Babson College, EUA, concedida pelo Santander.

6. Considerações Finais

Ao desenvolver programas de fomento ao empreendedorismo, a Universidade amplia seus horizontes, incentivando o espírito empreendedor nos alunos e na comunidade em geral. Desta forma, cumpre com um dos seus objetivos sociais que, de acordo com Guerra e Grazziotin (2010) "[...] é estimular a melhora da qualidade de vida e o aumento e a distribuição da riqueza".

A Maratona de Empreendedorismo da UFRGS tem proporcionado um conhecimento empreendedor, a ampliação da rede de contatos e a troca de experiência entre a academia e o mercado. Desde 2009, com o uso das tecnologias digitais, e, a partir de 2014, com o uso de novas metodologias da área da educação empreendedora, o curso tem oportunizado aos alunos a criação de comunidades de aprendizagem e o planejamento de suas startups, nas quais os alunos podem passar por processos de inovação e verificação. Esses processos ocorrem através da modelagem de negócios, do debate, da troca de ideias, do conhecimento de experiências de ex-maratonistas, de *feedback* dos consultores, de reflexões sobre os diferentes pontos de vista e da compreensão da caminhada empreendedora que cada aluno deseja trilhar.

Destarte, as estratégias de aprendizagem desenvolvidas na Maratona de Empreendedorismo têm potencializado o processo de aprendizagem e a construção de novos conhecimentos, tanto por parte dos alunos quanto dos docentes, equipe da coordenação e parceiros. Assim, o curso está aumentando as chances dos participantes empreenderem com sucesso.

Referências

BLANK, S. G. The Four Steps to the Epiphany: strategies for startups that win. K & S Ranch, 2005.

COLL, C., MONEREO, C. Psicologia da Educação Virtual: aprender e ensinar com as tecnologias da informação e da comunicação. Porto Alegre: Artmed; 2010; p. 11.

DORNELAS, J; TIMMONS J. A.; SPINELLI, S. Criação de Novos Negócios: Empreendedorismo para o século 21. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

DORNELAS, J. Modelo de negócios canvas ou plano de negócios? In: UOL Economia. São Paulo, 2013. Disponível em < http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/jose-dornelas/2013/07/08/modelo-de-negocios-canvas-ou-plano-de-negocios.htm>. Acesso em 20 jul 2014.

ENDEAVOR BRASIL - Os 9 perfis dos empreendedores brasileiros. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/artigos/estrategia-crescimento/cenarios-e-tendencias/as-diversas-faces-do-empreendedorismo-no-brasil#sthash.jsYql4eu.dpuf>. Acesso em 25 jul 2014.

GUERRA M. J; GRAZZIOTIN Z. J. Educação empreendedora nas universidades brasileiras. In: Lopes, R. M. Educação Empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. GEM 2010 Global Report. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/docs/266/gem-2010-global-report>. Acesso em 20 jul 2014.

NEVADO, R. A.; CARVALHO M. J. S.; MENEZES, C. S. (org.) Aprendizagem em rede na educação a distância: estudos e recursos para a formação de professores. Porto Alegre: Ricardo Lenz, 2007.

OSTERWALDER, A. e PIGNEUR, Y., Business Model Generation. 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons,Inc., 2010.

PIAGET, J. Psicologia e pedagogia. 10ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

RIES, E. The Lean Startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Hardcover, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília, 2013.

SILVA, T. T.; COELHO, S. Z.; VALENTE, J. A. O papel da reflexão e dos mediadores na capacitação de aprendizes-colaboradores: um dos suportes andragógicos das comunidades virtuais de aprendizagem. In: VALENTE, J. A.; BUSTAMANTE, S. B. V. (Org.) Educação a distância: prática e formação do profissional reflexivo. São Paulo: Avercamp, 2009.

SOUZA, E. C. L. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa. In: SOUZA, E. C. L. (org.). Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas. Brasília: Anprotec, 2000.

MODELO PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA "CREATIVIDAD E INNOVACIÓN" EN LA COMUNIDAD CATÓLICA DEL NORTE

Claudia Milena Arias Arciniegas. Administradora de negocios, Especialista en Alta Gerencia. Aspirante MBA en Administración. Coordinadora Centro de Estudios Administrativos, Contables y Económicos - Investigadora. Católica del Norte Fundación Universitaria. Medellín-Colombia. cmariasa@ucn.edu.co

Diana Patricia Giraldo Bedoya. Ingeniera Industrial. Especialista en Gestión Empresarial. Aspirante a MBA Dirección de proyectos. Docente – Investigadora. Católica del Norte Fundación Universitaria. Medellín-Colombia. dpgiraldob@ucn.edu.co

Resumen

El presente artículo, muestra los resultados de la investigación que lleva a la construcción de un modelo que permita fomentar la competencia creatividad e innovación en la comunidad de la Católica del Norte Fundación Universitaria, a través de la medición de dicha competencia en los diferentes actores que intervienen en el proceso formativo, estos actores son los llamados a propiciar la generación de escenarios en los cuales se posicione la creatividad y la innovación como competencia de la institución, haciendo parte del modelo educativo, un modelo permeado por los ambientes virtuales de aprendizaje que requieren una comprensión diferente del proceso formativo. Como resultado de este proceso investigativo se construye una propuesta para el diseño de un modelo de desarrollo de la competencia "creatividad e innovación", donde el rol de cada actor se convierten en la base del mismo.

Palabras clave: Competencia, creatividad e innovación, educación, emprendimiento, modelo educativo.

Abstract

This article shows the results of the investigation leading to the construction of a model to foster competence creativity and innovation in the community of the North Catholic University Foundation, through the measurement of competence to the different actors involved in the training process, these actors are called upon to support the generation of scenariosin which creativity and innovation within the institution is positioned, being part of the educational model, a model permeated by virtual learning environments that require a different understanding of the learning process. As a result of this research process a proposal for the design of a model of competence development "creativity and innovation", where the role of each actor becomes the basis of this one is constructed.

Key words: Competition, creativity and innovation, education, entrepreneurship, educational model.

Introducción

Al pensar en la educación como mediadora para el cambio y la transformación de los sujetos y por ende de las sociedades, donde el desarrollo de iniciativas transformadores surjan de la comunidad, requerirá la potenciación de competencias como "creatividad e innovación" en los jóvenes, es un imperativo en las instituciones de educación superior que le han apostado a la formación de personas emprendedoras responsables con sus comunidades. Lo anterior llevó al desarrollo de esta investigación que permitió evidenciar el fomento de la competencia "creatividad e innovación" en la Católica del Norte Fundación Universitaria.

Con miras a ahondar en la comprensión del concepto de "creatividad e innovación" para una futura identificación y abordaje en el modelo institucional se ha realizado una investigación en la cual se ha validado cómo algunas instituciones de educación hoy se preocupan por desarrollar este concepto en sus estudiantes. En este caso se define la competencia creatividad e innovación como la "capacidad de realizar

una búsqueda sistemática de oportunidades y soluciones de problemas a través de maneras diferentes de pensar y de actuar, que suelen materializarse en productos y servicios nuevos que satisfacen las necesidades de un público objetivo" Programa Ciudad E (2009).

Esta investigación se desarrolló a través de fuentes secundarias que permitieron abordar el concepto de la competencia creatividad e innovación y la aplicación de encuestas a diferentes actores que intervienen en el proceso formativo, lo cual llevó a medir el nivel de la competencia; los actores que hacen parte de la Institución deben asumir prácticas que les permita desarrollar estrategias de renovación y de crecimiento en cada una de sus áreas. De esta manera los estudiantes podrán evidenciar que los conceptos de innovación y creatividad no son algo que sólo se escribe en los discursos institucionales sino que también se implementa en la vida cotidiana de su institución, por ende, crear e innovar no será solamente un reto sino que se convertirá en una dinámica que posibilitará el hábito de aceptar lo nuevo, enfrentarlo y dar respuesta a los cambios de la vida.

El presente documento lleva a un recorrido por el proceso investigativo que permitió construir la herramienta de medición de la competencia para cada uno de los actores identificados como claves en su desarrollo. Esta herramienta llevó a identificar el nivel de la competencia y por último aporta las bases para la construcción del modelo para el desarrollo de la competencia, como resultado de la investigación.

Enfoque metodológico

Para el cumplimiento del objeto de la investigación, identificar el nivel de desarrollo de la competencia creatividad e innovación en estudiantes de pregrado, facilitadores y administrativos de la Fundación Universitaria Católica del Norte, que permita diseñar un modelo claro para su desarrollo en los procesos de formación institucional, se realiza una investigación que incluye el diseño y aplicación de instrumentos tipo test y grupos focales, que ayudan a la valoración del nivel de desarrollo de la competencia y la identificación de elementos para la construcción del modelo a partir de la lectura, interpretación y análisis de la información encontrada en los referentes estudiados.

Es claro que el enfoque metodológico que lleva a la búsqueda de la información que posteriormente será analizada y encaminara la investigación hacia las necesidades reales de la comunidad de la comprensión del concepto de creatividad en innovación, es por esto que se utiliza el método de *observación* que busca que se define como el proceso de conocimiento por el cual se perciben rasgos existentes en el objeto del conocimiento y el método *inductivo* que es un proceso de conocimiento resultado de la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusión y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observación. Estos enfoques se apoyan en los instrumentos como las encuestas y los grupos focales que pueden entregar información de sus percepciones y necesidades en el tema que se trabaja.

La competencia "creatividad e innovación"

En los momentos anteriores de esta investigación en los que se realiza un acercamiento a los conceptos propuestos por varios autores, se estudian otros referentes nacionales e internacionales sobre realización de estudios similares, diseño y aplicación de instrumento para recolección de información sobre el nivel de desarrollo de la competencia creatividad e innovación en los diferentes públicos objetivo, se ha logrado una revisión exhaustiva de los diferentes conceptos y aproximaciones a la definición de competencia en las cuales se han identificado características comunes que se han venido consolidando como los componentes fundamentales para el desarrollo de la competencia como lo son el saber (conocimientos), el hacer (habilidades) *y el* ser (actitudes y valores). En este caso, "los conocimientos y las habilidades son más fáciles de adquirir y desarrollar, requiriendo menos tiempo y esfuerzo en general haciendo que cada individuo en su rol social, la autoimagen y los rasgos sean más difíciles de fortalecer y por tanto requieren de más tiempo y esfuerzo; estos elementos son determinantes para alcanzar un desempeño idóneo" (Guía para el docente, Programa Ciudad e, 2009).

El objetivo de desarrollar competencias consiste en la necesidad de preparar a los ciudadanos con determinada formación para actuar en un contexto social y en una época determinada. De igual forma y en consonancia con la descripción que el Gobierno Nacional del presente año, con la cual se busca el "desarrollo de la cultura del emprendimiento mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo" (Ley 1014 de 2006).

De otra parte, los conceptos de creatividad e innovación como competencia ha sido mediada por la definición de Ponti (2001), quien propone uno de los conceptos base de ésta investigación a partir de las características o perfil de los diferentes públicos de la comunidad universitaria, la creatividad es una habilidad humana que permite generar de forma fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema. Tanto la capacidad puramente creativa (para generar ideas nuevas) como la capacidad puramente innovadora (para escoger una idea concreta y aplicarla con éxito en el ámbito correspondiente) son potencialmente desarrollables para cualquier persona que no tenga déficits cognitivos significativos. Un aspecto indispensable para el logro de esta competencia es el rol que debe asumir el estudiante. Mentkowski et al. (2000, p.4), insiste en el cambio de actitud que deben experimentar los estudiantes al pasar de la cultura del "profesor me enseña" a la de "yo aprendo y me desarrollo en el aprendizaje".

Teniendo en cuenta estas definiciones y conceptos, se realiza el diseño y aplicación de un instrumento de medición, que permita identificar el estado actual del nivel de desarrollo de la competencia creatividad e innovación en los estudiantes de los diferentes programas de formación, personal docente y administrativo de la Católica del Norte Fundación Universitaria teniendo en cuenta que la creatividad es una necesidad para el cambio y la innovación.

Conceptos del instrumento

Para el análisis y aplicación de instrumentos de valoración de la competencia creatividad e innovación en la Fundación Universitaria Católica del Norte, se realiza un análisis de tres (3) esferas de acción:

Entorno administrativo: Comprendido este por los coordinadores de programa y directivos. En esta esfera se hará una valoración del entorno cómo propiciador de la competencia.

Entorno Académico-Profesional: La valoración será para los docentes y facilitadores. En esta esfera se evalúa cómo el docente promueve y desarrolla (Realimentación al estudiante) la Creatividad e innovación.

El alumno como actor principal: Esta es la esfera de los estudiantes que hacen parte de la UCN. Para ellos se hace la valoración del nivel en que se encuentra desarrollada la competencia de Creatividad e innovación, teniendo en cuenta los siguientes ámbitos: Conocimientos, habilidades y destrezas.

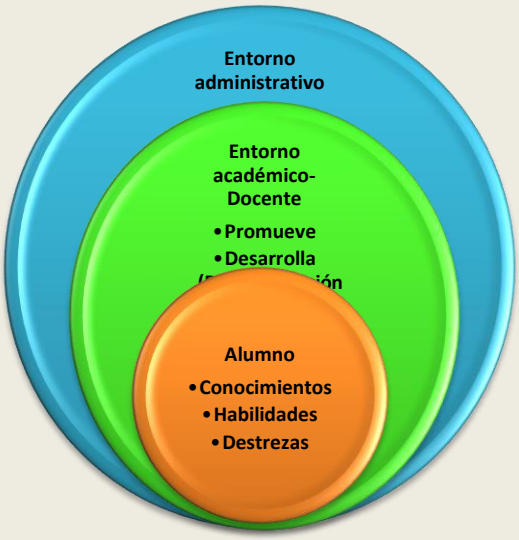


Figura 1. Esferas de acción.

A continuación se presenta la relación de descriptores según la esfera que se va a valorar:

Entorno administrativo:

- *Buscar oportunidades de indagación:* Desarrolla e implementa estrategias personales y organizacionales que promueven y sistematizan el trabajo conjunto, a fin de instalar dentro de la organización, espacios concretos de creación e indagación.
- *Describir alternativas de solución:* Diseña estructuras organizativas que fomentan y facilitan la circulación del conocimiento, tanto vertical como horizontalmente. Implementa sistemas de redes de apoyo al conocimiento.
- *Formular proyectos de impacto:* Localiza y distingue nuevas fuentes de información y las combina y conecta con el conocimiento organizacional existente.
- *Comunicar el trabajo realizado:* Habilidad de comunicación personal clara, que busca alentar a los miembros del equipo a compartir información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo.
- *Aplicar acciones de mejora después de la realimentación:* Entabla una sólida comunicación con sus colaboradores, que le permite conocer sus expectativas y captar sus potencialidades.
- *Ejecutar el proyecto:* Visualiza claramente prioridades y aplica estratégicamente los distintos tipos de recursos con los que cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y hasta superar las expectativas planteadas.

Entorno Académico-Profesional:

- *Buscar oportunidades de indagación:* Habilidad para proponer temáticas y contenidos, que busquen la investigación e indagación por parte de los estudiantes.
- *Describir alternativas de solución:* Capacidad para proponer casos de estudio, y problemáticas de análisis orientadas a la formación profesional de los estudiantes.
- *Formular proyectos de impacto:* Habilidad para analizar y presentar contextos en los que es posible el desarrollo de ideas o proyectos de impacto integral.
- *Comunicar el trabajo realizado:* Habilidad de escucha y realimentación en la presentación de ideas o proyectos por parte de los estudiantes.
- *Aplicar acciones de mejora después de la realimentación:* Capacidad para valorar y orientar aspectos por mejorar y fortalezas, de proyectos e ideas presentados por los estudiantes.
- *Ejecutar el proyecto:* Habilidad para analizar y proponer planes de acción a los proyectos de los estudiantes.

El alumno como actor principal:

- *Buscar oportunidades de indagación:* Es la acción de generar preguntas y cuestionamientos entorno a los conocimientos aprendidos y temáticas propuestas por el docente.
- *Describir alternativas de solución:* Capacidad para generar diferentes alternativas de solución a una misma situación planteada en clase o en el ámbito laboral de cada carrera.
- *Formular proyectos de impacto:* Habilidad para la formulación de proyectos que impactan de forma integral el entorno.
- *Comunicar el trabajo realizado:* Capacidad para presentar, sustentar y argumentar proyectos de forma oral, visual y escrita.
- *Aplicar acciones de mejora después de la realimentación:* Capacidad de gestionar el cambio, después de haber recibido realimentación por parte del docente o jefe (laboral).
- *Ejecutar el proyecto:* Habilidad para desarrollar y generar actividades tangibles para la gestión y desarrollo de proyectos.

Sondeo sobre el nivel de desarrollo de la competencia “creatividad e innovación” en los estudiantes de la Fundación Universitaria Católica del Norte

En el proceso de construcción de la herramienta de recolección de información y comprendiendo que, para promover el desarrollo de una competencia durante el proceso de formación se requería identificar los actores que allí interactuaban y sus implicaciones en la potenciación de dicha competencia en el modelo educativo. Lo anterior llevó a identificar 3 actores esenciales como son los estudiantes, los docentes y los administrativos ligados de manera directa en el proceso de formación. Al construir la herramienta se tuvieron en cuenta “los entornos de acción de los tres actores antes mencionados identificando sus perfiles de acuerdo a la Institución y su respectivo rol identificando descriptores básicos para el desarrollo de la creatividad y la innovación” López, B. S. y Recio, H. (1998). Estos entornos y sus respectivos descriptores serán explicados en los elementos constituvos en la propuesta del modelo diseñado.

Con respecto a los estudiantes, se encontró que las mayores dificultades, con respecto a los descriptores evaluados, para el desarrollo de la competencia creatividad e innovación se encuentran en las formas de comunicar su trabajo (78% correspondiente a 196 personas) especialmente a la hora de expresar ideas de manera gráfica a través de dibujos, esquemas o mapas, que permitan identificar ideas principales del trabajo que se encuentran desarrollando y en la formulación de proyectos de impacto (76% correspondiente a 191 personas) debido al desconocimiento de sistemas y metodologías de trabajo para convertir ideas abstractas en hechos concretos, no hay facilidad para convertir problemas en frases o fórmulas que permitan trabajar con mayor eficacia y concreción.

El resto de descriptores como la búsqueda de oportunidades de investigación, descripción de alternativas de solución, aplicación de mejoras luego de una reorientación o realimentación y la ejecución como tal de los proyectos propuestos se encuentran en niveles superiores al 80%, permitiendo una evaluación satisfactoria de las acciones que desarrollan los estudiantes y que les permite el desarrollo de la competencia propuesta.

A través de un grupo focal se aplicaron los descriptores en los docentes, donde se logró identificar que las mayores dificultades para el desarrollo de la competencia creatividad e innovación se encuentran en las formas de comunicar su trabajo (84% correspondientes a 10 personas asistentes) especialmente en el cierre de la realimentación cuando se solicita al estudiante que describa lo que comprendió de la argumentación dada por el docente y en la búsqueda de oportunidades de indagación (87% correspondientes a 10 personas asistentes) ya que los docentes no manifiestan mayor interés por las aventuras, las tareas desconocidas o desafiantes, no se evidencia gusto por las acciones que les generen adrenalina. El resto de descriptores como la descripción de alternativas de solución, formulación de proyectos de impacto, aplicación de mejoras luego de una reorientación o realimentación y la ejecución como tal de los proyectos propuestos se encuentran en niveles superiores al 90%, permitiendo una evaluación satisfactoria de las acciones que desarrollan los docentes y que les permite el desarrollo de la competencia propuesta.

Para la aplicación del instrumento se ha abordó también, el personal administrativo, que tiene bajo su responsabilidad el direccionamiento y operación de la Institución en aspectos académicos, se evidencia que las mayores dificultades para el desarrollo de la competencia creatividad e innovación se encuentran en la búsqueda de oportunidades de investigación (73% correspondiente a 8 personas asistentes) especialmente en el uso y promoción de herramientas de debate como parte de la dinámica de trabajo y la sistematización de experiencias y aportes que se generan en reuniones, trabajo en grupo o sesiones de trabajo con una persona y en la formulación de proyectos de impacto (75% correspondiente a 8 personas asistentes) en la búsqueda de nuevas fuentes de enriquecimiento intelectual a partir del conocimiento generado por los integrantes del equipo de trabajo.

El resto de descriptores como la descripción de alternativas de solución, la comunicación del trabajo realizado, aplicación de mejoras luego de una reorientación o realimentación y la ejecución como tal de los proyectos propuestos se encuentran en niveles superiores al 80%, permitiendo una evaluación satisfactoria de las acciones que desarrollan los empleados y personal administrativo de la Institución y que les permite el desarrollo de la competencia propuesta.

De acuerdo a los resultados del sondeo, se valida la necesidad de desarrollar un modelo que permita alcanzar el desarrollo de la competencia creatividad e innovación en los diferentes niveles académicos de la Institución y en el cual se resalte la importancia de participación de todos los actores de la cadena educativa, iniciando desde la familia del aspirante, personal administrativo, docente y el mismo estudiante de manera que se generen compromisos para el buen desarrollo de todo su ciclo de formación.

Ambientes educativos para la creación e innovación: Diseñando el modelo.

Un modelo educativo debe ser pensado desde su escenario de realización y cómo este escenario incidirá para que atraviese las diferentes dimensiones del ser humano generando aprendizajes que no sólo quede en la dimensión de lo cognitivo sino que pueda trascender la corporeidad del estudiante. Si el emprendedor puede pasar por sus sentidos aquellos elementos que le permitan crear y aplicar, sabrá por qué es importante aquello que está creando, mejorando o innovando, por ello, en la generación de un ambiente educativo es importante tener en cuenta el entorno, el contorno y el dintorno, tres espacios o dimensiones del espacio que posibilitaran al docente saber qué aprendizajes se puede generar en cada una de ellos.

Estos espacios o dimensiones, entorno, contorno y dintorno, deben permitir al estudiante recrear los sentidos, de esta manera se puede generar una disposición para la creatividad, además de que debe permitir al docente la generación de un currículo flexible que permita la construcción de procesos teniendo en cuenta los conocimientos previos de los estudiantes y los contextos socioculturales de los cuales ellos pertenecen. Este último elemento es importante porque cada cual crea e innova según su conocimiento, creencias, experiencias y todos aquellos elementos que constituyen al ser humano, si dejamos de un lado la cultura, las creencias, las percepciones “subjetivas” estaremos cerrando una puerta para la innovación y para el desarrollo de la capacidad creativa de muchos estudiantes.

La institución estará atenta entonces a realizar la valoración y el desarrollo de las competencias a partir de modelos ya existentes y validados en sus pares, modelos que generen impactos y transformaciones en los grupos de forma significativa. Estar activos en este proceso de formación global por competencias, es esencial para identificar aspectos que se requieren mejorar o cambiar de acuerdo a las condiciones y características del mercado y que llevarán a la institución a convertirse en un actor válido en la construcción y transferencia del nuevo conocimiento pragmático en valor personal, económico, social y medio ambiental. Siendo que las instituciones son gestoras del conocimiento es importante que identifique que “los activos más valiosos para las empresas, los activos intangibles, que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas y que forman el núcleo estable de la organización”. Aguilar Joyanes (2008, 105-124p.).

El propósito de evaluar estos componentes es definir un modelo que permita la formación integral de los estudiantes para incorporarse a la sociedad y resolver problemas reales, promover formación con calidad y pertinente, de acuerdo a las necesidades del medio empresarial y de desarrollo local, integrar la teoría y la práctica, lograr que los estudiantes hagan uso de sus conocimientos en entornos cooperativos y colaborativos, solucionen de forma creativa problemas reales y promuevan su auto-formación.

Las actividades propuestas promueven aprendizajes significativos a través de la participación de los estudiantes en los procesos de enseñanza-aprendizaje, de manera que esta experiencia los lleve a la construcción de conocimiento y articulación de las habilidades, destrezas y actitudes con otras áreas del saber. Para la definición del modelo se parte entonces de una situación problema que se debe resolver, usando la creatividad e innovación como competencias esenciales para su desarrollo. La capacidad de tomar decisiones sobre cómo resolver un problema da cuenta del aprendizaje consciente por parte de los estudiantes y la apropiación de las competencias que facilitarán la comunicación y argumentación, no solo desde el punto de vista técnico sino desde un lenguaje natural utilizado en el día a día e interviniendo el desarrollo de las diferentes competencias que involucren habilidades cognitivas, lingüísticas, metodológicas, sociales, de cooperación, de conocimiento y comprensión.

Desde los docentes, se promueve la responsabilidad de implementar procesos de autoevaluación, coevaluación y realimentación con ayuda del estudiante y basados en los lineamientos institucionales, que requieran la utilización instrumentos para recolección de información sobre el desempeño, aprendizajes,

logros y dificultades de los estudiantes en las diferentes competencias que conforman los objetivos de aprendizaje de cada programa de formación. Estas tres formas de evaluación, como lo menciona Casanova (1999), dan la posibilidad de que el estudiante evalúe de forma objetividad la participación y criterio de otro compañero (coevaluación), promoción de procesos de coherencia y reconocimiento de fortalezas y falencias en los proyectos personales (autoevaluación) y la evaluación del docente de acuerdo a los conocimientos compartidos e instrucciones impartidas (realimentación).

Basados en la descripción anterior, de cada uno de los componentes del modelo para el desarrollo de la competencia "creatividad e innovación", se presenta gráficamente su resultado, partiendo de un proceso creativo en el cual participan los diferentes públicos que confirman la comunidad universitaria: docentes, administrativos, estudiantes, desarrollando actividades que permitan la generación de ideas, la presentación de alternativas de solución a un problema, necesidad o deseo y la transformación en una oportunidad real para materializar en un proceso de innovación, en el cual se evidencie la oportuna respuesta a la situación planteada.

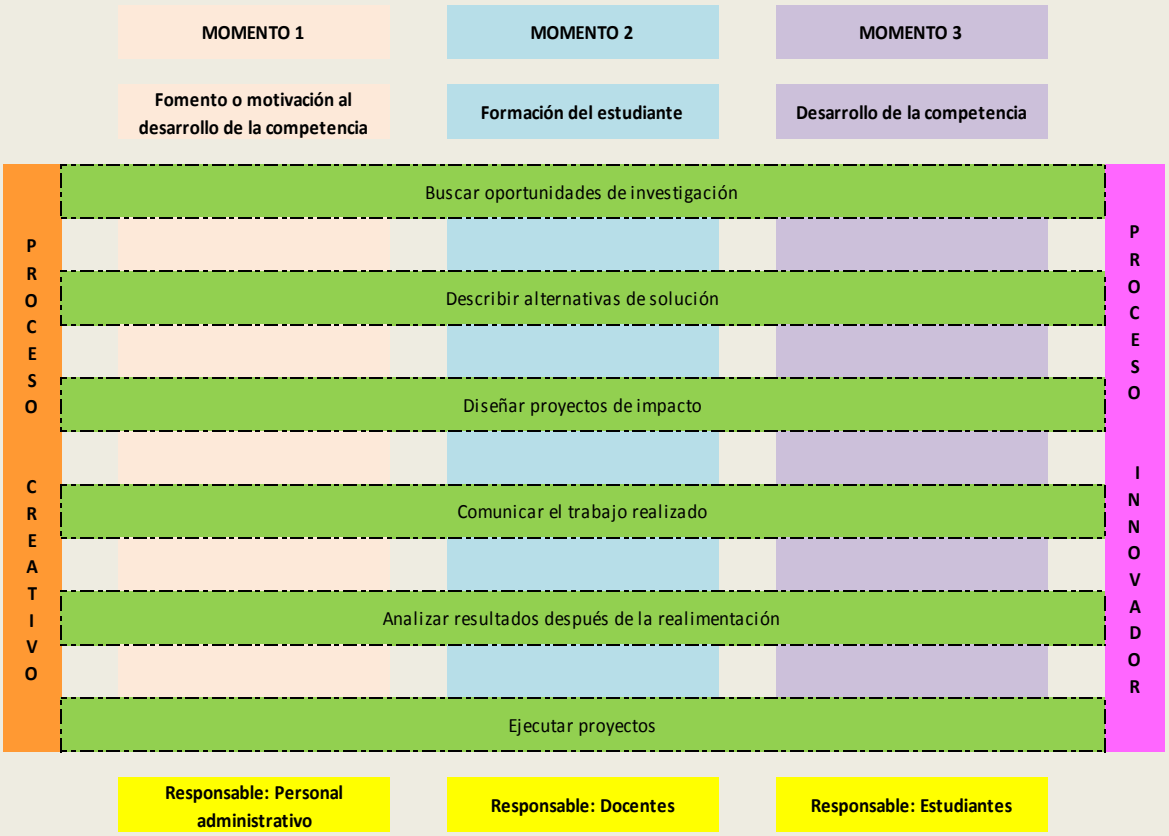


Figura 2. Modelo diseñado.

Elementos constitutivos del modelo son:

Fomento o motivación al desarrollo de la competencia

El fomento o motivación de la competencia, se entiende como el desarrollo de acciones y/o ejercicios que mejoren la habilidad para resolver problemas de forma creativa y evaluar conductas que se traducen en pasos para promover el pensamiento creativo:

Realizar una autoevaluación e identificar los principales aspectos y situaciones que generan el bloqueo para la solución creativa de problemas. Aquí los aspectos más comunes que se han identificado son temor a fracasar, falta de confianza en ellos mismos, baja autoestima, no contar con los medios ideales y

situaciones inesperadas. En la mayoría de los casos las soluciones más simples son las más difíciles de encontrar.

Es importante ampliar el horizonte conformando equipos multidisciplinarios que lleven a la aplicación de conocimientos técnicos e intelectuales en diferentes sectores, conociendo e interpretando elementos y variables que influyen en las causas y consecuencias de un problema llegando al final a planteamientos en relación a la forma de solución.

Poner en práctica ejercicios mentales, métodos y técnicas de creatividad ayudará a definir con éxito situaciones que requieren una solución, por esto es importante que cada uno de los componentes del currículo tenga asociado estrategias pedagógicas que exijan la participación de los estudiantes, docentes, directivos de la institución y los mismos padres de familia. Es importante en este momento desarrollar actividades que promuevan la concentración, la inteligencia verbal, el pensamiento lógico y comunicación gráfica entre otros.

Aquí se hace esencial la presencia institucional ya que todos sus planes apuntan a la necesidad de encontrar alternativas de solución a problemas evidenciados en el mercado a partir de la aplicación del conocimiento adquirido por los estudiantes en los diversos programas de formación y la utilización de instrumentos y/o herramientas que permitan crear escenarios comparables y que ayuden a la toma de decisiones futuras de manera tal que logre darse respuesta de manera efectiva y competitiva a las necesidades del entorno con soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe, según propone el Centro de Empresas y Negocios “Santiago Innova”.

El entorno administrativo comprendido por coordinadores de programa y directivos de la institución tienen bajo su responsabilidad, valorar el entorno e identificar estrategias que propicien el desarrollo de la competencia en toda la comunidad académica teniendo como base el direccionamiento estratégico institucional y los ámbitos de conocimiento, habilidades y destrezas de cada individuo, de manera que se garantice el cumplimiento de cada uno de los descriptores sobre los que la institución realiza la medición del nivel de desarrollo de la competencia creatividad e innovación. Para este caso, desde el nivel directivo se debe garantizar la promoción del desarrollo de la competencia “creatividad e innovación” dentro de su Plan Educativo Institucional y otros instrumentos, el trabajo en equipo, la investigación y socialización de problemas y oportunidades en el medio para buscar oportunidades de indagación, hacer seguimiento a los sistemas de gestión de conocimiento para la descripción de las alternativas de solución, promover la consulta de diferentes fuentes de información relacionadas con cada una de las áreas del saber y sus posibles aplicaciones en el entorno administrativo, docente y estudiantil al momento de formular proyectos de impacto, mantener una comunicación efectiva entre las diferentes áreas y públicos institucionales, identificando y valorando la información poder direccionarla al receptor correcto, promover de forma permanente la evaluación, seguimiento y realimentación a sus colaboradores, de manera que estos desarrollen sus planes de mejora orientados al cumplimiento de las políticas institucionales y al aprovechamiento de sus fortalezas para la aplicación de acciones de mejora y finalmente, definir los planes estratégicos anuales y planes de acción semestral para el cumplimiento de las metas y objetivos garantizando la ejecución efectiva de los proyectos propuestos.

Formación del estudiante

De acuerdo a lo encontrado en los diferentes momento de la investigación, es posible afirmar que el conocimiento es adquirido por el estudiante o por una persona cuando es capaz de aplicarlo o colocarlo en práctica es decir, es capaz de interpretar y apropiar conceptos diseñando propuestas de solución a problemas de forma creativa. Este proceso de aprendizaje no viene dado solo por un lineamiento institucional sino también por la interacción entre los diferentes actores que hacen parte de la comunidad educativa, como docentes, empleados, directivos y estudiantes a través de las diferentes herramientas de las tecnologías de la información y comunicación. Es esencial que las instituciones se vayan adaptando al mercado, identifiquen nuevos roles que pueden adoptar, evalúen y definan nuevas metodologías para la enseñanza y el aprendizaje centrados en el estudiantes y pertinentes en el contexto sociocultural en los logares donde tiene cobertura para ello, una de las principales acciones es el planteamiento de los procesos

institucionales y la actualización de los currículo que permitan la aplicación de estas nuevas propuestas, logrando un proceso de aprendizaje mucho más eficiente.

Poder motivar la creatividad e innovación entre los diferentes actores de la comunidad educativa hace que alcancen un mayor desarrollo de su potencial, amplíen su conocimiento en diferentes áreas y mejora de las habilidades individuales que den paso a propuestas creativas con diferentes niveles de innovación que generan impacto en la comunidad; por esta razón la creatividad es una competencia que se aplica a cualquiera asignatura permitiendo la compresión de problemas o necesidades o la identificación de oportunidades para el desarrollo local.

Finalmente, es necesario realizar mejoras a los sistema educativos y para ello, tener en cuenta que los desafíos fundamentales de las universidades, se refieren a establecer procesos de creatividad e innovación, generar capacidades permanentes para acceder al conocimiento junto a una actitud de análisis y comprensión de la dinámica de la sociedad actual, desde el contexto del alumno, con una formación básica e integral entre ciencia y humanismo para así asumir críticamente la realidad y desarrollar una preocupación por el desarrollo social; y buscar la forma de articularse con el ámbito de la formación profesional, para lo cual tomaremos de base la afirmación realizada por Álvarez (2002) que habla sobre la necesidad de “centrarse en las variadas conductas de entrada de los estudiantes y en las habilidades que tendrán los profesionales para adaptarse a los nuevos cambios culturales, científicos y tecnológicos de la sociedad”.

Aquí se resalta la labor del docente, en cualquiera de sus modalidades de cátedra, medio tiempo, tiempo completo, docente administrativo o docente investigador, en quien se centra la responsabilidad de promover y desarrollar la creatividad e innovación e invitan a los estudiantes a la generación de proyectos haciendo uso del pensamiento lateral de manera consciente y liberada, como una técnica que lleve al estudiante a realizar lecturas sobre situaciones distintas y la búsqueda de alternativas de la realidad para luego aplicarlos y lograr resultados originales, satisfactorios y de gran interés para la comunidad.

Para este caso, desde la esfera docente se debe garantizar la promoción de actividades tipo investigativas, acorde a los microcurrículos por competencias, diseñados por expertos para la búsqueda pertinente de oportunidades de indagación, promover las actividades que requieren la aplicación de conceptos en casos reales de estudio a partir de diferentes medios de comunicación: visuales, auditivos, orales y escritos que permitan la descripción detallada de alternativas de solución, aprovechar el conocimiento y la experiencia en el sector real empresarial para transferir metodologías y lograr la formulación de proyectos de impacto acordes a las necesidades de las empresas, entidades u organizaciones promoviendo la coconstrucción y cofinanciación de acciones que mejoren la dinámica de las empresas y que lleven al estudiante a la validación del nivel de apropiación de conocimiento académico, mantener una comunicación efectiva entre las diferentes áreas y públicos institucionales, identificando y valorando la información poder direccionarla al receptor correcto, promover de forma permanente la autoevaluación, coevaluación y aplicación de acciones de mejora entre sus estudiantes para el cumplimiento de las metas propuestas en cada asignatura y la realización de actividades que requieran análisis y definición de estrategias e intervención por parte de los estudiantes para una ejecución apropiada de los proyectos propuestos.

Desarrollo de la competencia

Desde los docentes y personal administrativo de la institución es importante conocer el proyecto educativo institucional y participar en comités de diseño curricular, ser conscientes del proceso creativo, su intencionalidad y el contexto social en el que se quiere involucrar a los estudiantes, ser capaz de manejar situaciones difíciles y tomas decisiones frente al proceso creativo en caso de presentarse un momento de éxito o fracaso en la solución de un problema, ser capaz de comunicar los resultados, valorar las opiniones del estudiante y realimentarlo con argumentos de peso frente a la presentación o formulación de una propuesta de solución a un problema.

Desde la familia deberán estar convencidos que el proceso educativo es la oportunidad de mejorar las capacidades de sus hijos, deben comprometerse y estar dispuestos a ayudar en el proceso de formación y ser capaz de comunicar a sus hijos cualquier tipo de emoción que les motive para el aprendizaje.

Antes, durante y luego del proceso creativo e innovador, es esencial el acompañamiento del docente de manera que se beneficie el aprendizaje de los estudiantes aplicando nuevas técnicas, metodologías, conceptos y herramientas acordes a las características del mercado o el escenario en que se plantea la necesidad o problema y la presencia de directivos en quienes debe estar reflejado el cumplimiento de los lineamientos e intereses institucionales.

Los estudiantes estarán dispuestos a desarrollar sus potencialidades individuales y sociales, ser tolerante a las diferencias, ser conscientes que existen dificultades y que el fracaso puede presentarse como un estado dentro del proceso de formación. La investigación será una oportunidad para ampliar su conocimiento y el desarrollo de ejercicios creativos son una posibilidad para aprender, comprender y evaluar alternativas de solución frente a un problema propuesto, aprenderá a interpretar información para la toma de decisiones y ejercer liderazgo para el logro y consecución de metas en la comunidad o en una organización, tendrá la capacidad de mantener relaciones con personas en diferentes grupos de interés promoviendo su proyección exitosa. Los estudiantes que eligen la modalidad virtual, requieren una mayor exigencia de estudio puesto que deben ser prácticamente autodidactas para lograr el desarrollo de las competencias propuestas en las asignaturas, esto hace que se generen grandes cuestionamiento frente al conocimiento expuesto por diferentes autores, sin embargo, estas dificultades pueden minimizarse en el momento en que el estudiante se acerca al docente directamente y resuelve dichos cuestionamientos.

El momento de la innovación se evidencia cuando el estudiante es capaz de aplicar nuevas ideas, desarrollar productos o servicios de interés para el mercado, diseñar procesos que permitan mejorar la productividad de las organizaciones, dando así solución a un problema o necesidad identificada con anterioridad y para lo cual ha sido necesario la unión de diferentes disciplinas, la evaluación de alternativas de solución, es en este momento donde todas las ideas generadas en el proceso creativo deben ser valoradas, ajustadas, realimentadas y validadas para su implementación.

Conclusiones

En el proceso investigativo, se identificó la importancia en el desarrollo de la competencia Creatividad e Innovación, desde una mirada más amplia del concepto donde es esencial para su desarrollo la participación, la comunidad y la socialización de lo que se aprende y genera en el proceso educativo.

La construcción de la herramienta de recolección de información, permitió dar directrices claras para el diseño del modelo, a partir de la identificación de los actores, sus roles y la determinación de los descriptores a analizar en cada uno de ellos. Esto nos lleva a retomar que el centro del proceso son las personas y la importancia de mantener presente el sentido humano que no debe perderse dejando de lado la visión mecanicista que se pueda generar de la dinámica académica.

Actualmente la Fundación Universitaria, reconoce la necesidad de propiciar ambientes para el desarrollo de la competencia Creatividad e innovación para enfrentar los retos del medio empresarial y social, haciendo énfasis en el potencial humano como los generadores de riqueza y desarrolladores de estrategias competitivas de las instituciones, empresas u organizaciones. Por lo tanto se propone, la inserción de la competencia no solo en los programas de formación sino en las diferentes actividades y responsabilidades entregadas al personal docente y administrativo de la Institución generando mayor impacto en el cumplimiento de su misión y de su responsabilidad social.

Es claro para la Institución que no trabaja solo en la formación de individuos para que se desempeñen como buenos empleados sino que sean generadores de riqueza social y promoción de profesionales capaces de promover la dinamización laboral y económica a partir de la identificación de necesidades u oportunidades y el desarrollo de planes que permitan dar respuesta en beneficio de las comunidades.

Se recomienda a partir de los resultados de esta investigación, determinar acciones concretas en cada programa de formación con el fin de generar mejoras en los niveles de apropiación de la competencia creatividad e innovación en los diferentes actores, que permita fortalecer el perfil de estudiantes, graduados y generar el ambiente propicio en docentes y administrativos para el desarrollo de dicha competencia a nivel Institucional.

Lista de Referencias

Aguilar, Luis Joyanes (2008). Una propuesta para la profesionalización de la gestión del conocimiento en Colombia. Revista Univ. Empresa. Capítulo 15, p. 105-124. Julio – Diciembre. Bogotá, Colombia.

Alles, Marta (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica. 360 p.

Alvarez, C. y Moreno, C.A. (2002). Formación basada en competencias emprendedoras para la modernización del estado. En: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Lisboa, Portugal.

Casanova, María Antonia. (1999). Evaluación: concepto, tipología y objetivos. La evaluación educativa. Biblioteca del Normalista. SEP. Cooperación Española. México.

De Bono, E. (1989). Pensamiento lateral. Manual de creatividad. Argentina: Paidós.

Esquivias, M. T. y de la Torre, S. (2010). Revista Iberoamericana de Educación. (54-2).

Fernández, Javier (2005). Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall. p.335.

ICFES. Nuevo examen de estado, Propuesta General. Santa Fe de Bogotá: ICFES, 1999.

Ley 1014 de Fomento a la cultura emprendedora (2006). República de Colombia.

López, B. S. y Recio, H. (1998) Creatividad y Pensamiento Crítico. Trillas, EDUSAT, ITESM, ILCE. México.

M. T. Esquivias y S. de la Torre (2010), Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educação. (ISSN: 1681-5653) Nº 54/2.

Marta T. (2010). Aprendizaje de la competencia, creatividad e innovación en el marco de una titulación adaptada al espacio europeo de educación superior. Formación Universitaria, 3(2), 11-20.

Mentkowski et al. (2000). Tomado de Aprendizaje y evaluación de la competencia transversal "creatividad e innovación" en el marco de una titulación adaptada al EEES Marta Tena León Facultad de Economía IQS (Universitat Ramon Llull).

Monereo (Coor.), C. M. (1994). Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Formación del profesorado y la aplicación en la escuela . Barcelona, España: Colección el lápiz.

Monereo, C. (abril de 1989). "Las estrategias de aprendizaje en la educación formal: enseñar a pensar y sobre el pensar". Salgadoanoni.cl. Recuperado el 6 de abril de 2010, de http://www.salgadoanoni.cl/wordpressjs/wp-content/uploads/2010/02/ense%C3%B1ar-a-pensar.pdf

Ponti, F. y Ferras, X. (2008). Pasión por innovar. Bogotá: Editorial Norma.

Ponti, Franc (2001). La empresa creativa. Metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones. Barcelona: Ediciones Granica.

Programa Ciudad E (2009). Programa de fortalecimiento al sistema de emprendimiento de Medellín. Guía para el docente y el estudiante. Recuperado de http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/comunidadacademica/Documentos%20de%20apoyo/Guia%20del%20docente.pdf

S. de la Torre (2003), Informe Investigación EDIFID. ESTRATEGIAS CREATIVAS EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA Saturnino de la Torre y Verónica Violant, Profesores de la Universidad de Barcelona.

Tena, Marta (2010). Revista Formación Universitaria Volumen 3. "Aprendizaje de la competencia Creatividad e Innovación en el marco de una titulación adaptada al Espacio Europeo de Educación Superior". Barcelona, España. 2010. Pág. 11-20.

O ENSINO DO EMPREENDEDORISMO PARA PESSOA DEFICIENTE: PRIMEIROS PASSOS

Radenti Debora Graciela, Mestranda (UTFPR - Londrina- PR- Brasil) debograciela@hotmail.com

Garcia Adriana, Mestranda (UTFPR - Londrina- PR- Brasil) garcia.adriana2@yahoo.com.br

Oliveira Jair, Prof. Dr. (UTFPR - Cornélio Procópio – PR – Brasil) jair37@gmail.com

Resumo

A relação do tempo, do dinheiro e o ciclo, resultam de uma conjunção de fatores históricos, culturais, psicológicos e educacionais que acontecem na vida das pessoas. São talvez exemplos desses fatores os que influenciam as próprias escolhas. Esta pesquisa busca contribuir com esse fenômeno, com a apresentação desta pesquisa de cunho exploratória e realizada por meio de uma abordagem qualitativa. Ela apresenta uma entrevista estruturada, realizada no primeiro semestre de 2014, com uma empreendedora deficiente, com ascendência nipônica, proprietária de uma empresa na área de Aviamentos/Armarinhos, da cidade de Maringá PR, há 9 (nove) anos. A pesquisa busca apresentar o perfil empreendedor da entrevista e apresentar contribuições para na área de empreendedorismo de modo geral e propor sugestões de práticas pedagógicas que estimulem o acesso de pessoas deficientes no campo. Assim as IES devem promover o desenvolvimento, oferecendo cursos, capacitação, treinamentos, desenvolvimento de projetos de pesquisa em inovação dos alunos e da comunidade geral.

Palavras-chave: Perfil Empreendedor. Fator Imagem. Fator Credibilidade. Deficiência. Ensino.

Abstract

The relationship of time, money and the cycle, result from a combination of historical, cultural, psychological and educational factors that happen in people's lives. Examples of these are perhaps the factors that influence their own choices. This research seeks to contribute to this phenomenon, with the presentation of this exploratory nature research and conducted through a qualitative approach. It presents a structured interview, held in the first half of 2014 with a disabled entrepreneur, who is Nipponese descent, owner of a company in the field of Haberdasheries / Smallwares in the city of Maringa PR, there are nine (9) years. The research aims to present the entrepreneurial profile of the interview and show contributions to the field of entrepreneurship in general and propose suggestions for pedagogical practices that encourage access of disabled people in the field. Thus IES should promote the development, offering courses, qualification, training, development of research projects in innovation of the students and general community.

Key words: Entrepreneurial profile. Image factor. Credibility factor. Disability. Education.

INTRODUÇÃO

Geralmente, se entende por ciclo tudo aquilo que traz uma noção de repetição, algo que se completa após determinadas etapas, dando inicio a um novo ciclo após a conclusão do anterior. O Presente-Futuro juntos, como tempos inseparáveis, traçam como objetivo o predomínio dos recursos tempo, dinheiro e gastos para o crescimento da pessoa empreendedora.

O ciclo de prosperidade segundo Gustavo Cerbasi e Christian Barbosa (2009), é o caminho ao qual se deve focar a atenção e estimular as pessoas próximas como se fosse uma esfera de coisas benéficas, da evolução do tempo usado de forma correta e equilibrada e do dinheiro para ser utilizado para gerar prosperidade,

bem estar e segurança, criando um espiral de conquistas e adquirindo conhecimentos que produzam essa ascensão, em que a pessoa avença para níveis superiores.

Para dar inicio ao aprofundamento teórico e descritivo desta pesquisa levanta-se a seguinte indagação: será que qualquer pessoa pode tornar um empreendedor, ou existe um perfil específico que determina o sucesso de um empreendimento criado por alguém com esse perfil?

A pergunta é frequente, mas a resposta não é simples, já que empreender não é uma opção para todos. A pessoa não precisa nascer empreendedor, é possível formar um empreendedor desde que ele aprenda certos comportamentos, características e aprimore determinados conhecimentos que ajudem no desenvolvimento do negócio próprio.

O empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de observar negócios, na constante procura por novas oportunidades, sendo curioso e estando sempre atento a qualquer oportunidade de conhecer melhor um empreendimento e estando ciente que a chance do sucesso vem para que se dedica, se aperfeiçoa e trabalha duro. Uma empresa em inicio de Atividade não tem valor de patrimônio, os bancos não subscrevem empréstimos a empresas sem planos de negócios e sem fornecer um quadro completo do empreendimento: imagem, a capacidade da equipe, ativos financeiros e planos de marketing (BARBOSA, Christian. CERBASI, Gustavo, 2009).

A imagem é sempre a mais importante característica, a verdade é a segunda, a credibilidade vem no terceiro lugar e o dinheiro na melhor das hipóteses é o quarto valor, adaptando a própria imagem ao setor e ao seu público-alvo que está exposto. A construção de uma imagem deve conter os pontos fortes, que seja inteiramente particular e mostre as singularidades, sendo tanto e quanto importante para a atração do cliente certo.

Para se entender melhor o significado de imagem, é interessante citar Walter Poyares[84]:

> *Imagem é, assim, aquela representação simplificada que emerge na mente, como síntese de uma ou várias sensações ou percepções... imagem, apesar de produto da interação é sempre um fenômeno individual, em cujos elementos de formação é impossível exercer influência.*

Sendo assim, imagem é composta pelo que é visto, mais o que é percebido e sentido, outros autores como Derek Lee & Kam Wai Yu[85], descrevem sobre a formação da imagem no livro O Princípio Persona e oferecem dicas para a formação de uma imagem de sucesso por meio de técnicas ligadas com fatores considerados importantes na construção de imagens, como por exemplo, que o que se criou deve se basear numa verdade sólida, que tenha credibilidade e esteja dentro de determinados padrões de valores.

A verdade é um requisito fundamental, mas a credibilidade[86] da própria verdade é mais importante, com bases em valores com os quais o público-alvo possa se identificar. Sem credibilidade a mais inteligente das imagens não teria valor. A credibilidade o segundo elemento importante na construção de um empreendedor, depois da criação de imagem junto a seu público, já que a credibilidade é uma missão difícil para um novo empreendimento, valorizando ao máximo cada cliente e as opiniões destes como se fosse referencias.

Segundo Dornelas (2001), o empreendedorismo no Brasil ganhou forma para se desenvolver a partir da década de 1990, após a abertura da economia brasileira ao mundo. O contato com novos produtos, com novas tecnologias, com novas formas de gera riqueza e, desde então se tem tornado um país com grande potencial empreendedor.

Não basta sonhar com o negócio próprio, é preciso que o sonho seja segundo Dolabela (2003), algo viável, concreto e que tenha capacidade de seduzir pessoas, pelo fato de mostrar a elas que a concretização do sonho próprio trará benefícios para todos: colaboradores, parceiros, sócios, clientes, para os fornecedores, para a comunidade, como um todo.

---

[84] POYARES, Walter. Imagem Pública. Glória para uns, ruína para outros. 1998.

[85] ARMSTRONG, Derek Lee; YU, Kam Wai. O Princípio Persona. 1998.

[86] ARMSTRONG, Derek Lee; YU, Kam Wai. O Princípio Persona. 1998.

Evidentemente não existe uma fórmula pronta para que os empreendimentos dêem bons resultados, mas existem alguns cuidados e ferramentas que auxiliam o empreendedor na gestão do seu negócio. Inicia-se desta seção a conceituação de dois conceitos chaves; o empreendedorismo e a deficiência física como eixos da pesquisa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Empreendedorismo

No início deste século uma nova visão de desenvolvimento econômico e de inovação surgiu, conceituada por Joseph A. Schumpeter, segundo sua teoria o modelo da economia é dinâmico e ocorrem transformações que geram o desenvolvimento econômico, ressaltando também o papel do empreendedor no processo de inovação (SCHUMPETER, 1982).

Na sua teoria adjetivou ao empreendedor como sendo uma pessoa com criatividade com a capacidade de fazer sucesso com inovações. Mais tarde, com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio, mas, o autor Fernando Dolabela, que o perfil empreendedor está potencialmente em todos os seres humanos.

Assim, de acordo com Dolabela (2006) "O empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar consequências. Segundo ele, empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequêntes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Assim, de acordo com Shumpeter, o empreendedor pode ser definido como aquele que inova aquele que propoe formas diferentes de fazer as coisas, aquele que organiza os recursos produzindo ganho. Vive-se em um tempo com base nas diversas funções sociais ou papaeis herdados ou criados ao alongo da vida, sendo o tempo e o dinheiro utilizados por meio desses diversos papeis que a pessoa exerce.

O ciclo de prosperidade do empreendedor, comerça a funcionar quando se consegue dedicar tempo para planejar melhor a sua evolução pessoal, empreender realmente demanda muito tempo, no começo quase todo, que ao se partir para o proprio negócio, a pessoa deverá empreender para se enriquecer, e não para gerar o consumo do tempo de forma improdutiva.

No entanto, o sucesso de um empreendimento não depende do mercado, mas exclusiovamente de escolhas como consequencias do plano de negócios e do conhecimento aprofundado do negócio em que se deseja investir. É posivel ser um empreendedor com produtividade como será analisado na entrevista, ter tempo para a familia e resultados positivos, sem a necessidade de vivier para o trabalho.

Faz-se necessário que o empreendedor seja perceptivo, que saibam quais são seus desejos e o que gosta de fazer, quais são as suas competências, pontos fortes, fracos, já que muitas vezes é a necessidade de uma cultura empreendedora de um determinado contexto, que leva o empreendedor potencial a desenolver sua criatividade.

Pessoas decidem arriscar e abrir um empredimento, principalmente àquelas que decorrente de seu concivo social enxerga uma oportunidade e desenvolvem uma ideia, denomina-se a este como sendo um empreendedor social, fruto do meio que frequenta, assim segundo Dolabela (2006), O empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive e que contempla o lugar a época, desta forma, o empreendedor é visto como algo positivo, motivado pelo ambiente para criar seu próprio negócio.

Segundo os pesquisadores Timmons (1994, HORNADAY,1982 citado por DOLABELA, 2006, p 33) existem algumas características empreendedoras:

- O empreendedor tem um "modelo", uma pessoa que o influencia.

- Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.
- Trabalha sozinho.
- Tem perseverança e tenacidade.
- O fracasso é considerado um resultado como outro qualquer.
- O empreendedor aprende com os resultados negativos, com os próprios erros.
- Sabe fixar metas e alcançá-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar um intervalo não ocupado por outros no mercado, descobrir nichos.
- Tem forte intuição. Como no esporte, o que importa não é o que se sabe, mas o que se faz.
- Tem sempre alto comprometimento. Crê no que faz.
- Cria situações para obter feedback sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento.
- Líder. Cria um sistema próprio de relações com empregado, que da liberdade extraindo o que têm de melhor, transformando o ambiente de trabalho e as relações em algo harmônico.
- Aceita o dinheiro como uma das medidas do seu desempenho.
- Tece “redes de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar os seus objetivos. A rede de relações internas (com sócios, colaboradores) é mais importante que a externa.
- O empreendedor de sucesso conhece muito bem o ramo em que atua.
- Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz.
- Emoção e afeto são determinantes para explicar o seu interesse ???. Aprende indefinidamente. Percebe-se pelas características descritas que o empreendedor nasce com algumas qualidades, porém as mesmas têm o seu desenvolvimento no meio social em que está inserido e contribuem para que o talento seja despertado, já seja de forma, genética e /ou do meio social.

Deficiência

As deficiências podem ser físicas, sensoriais (visão ou audição) ou intelectuais, podendo ainda ser congênitas ou surgir após o nascimento, em função de doença ou acidente. Elas podem ter consequências brandas a capacidade de trabalho e de interação do sujeito com o ambiente físico e social, ou causar um impacto maior, levando-o a necessitar da assistência de outros. (Gil, 2002).

Segundo o Relatório Mundial sobre a Deficiência, a organização mundial da saúde no ano 2012 define deficiência física, a pessoa que possui alterações que afetam uma estrutura ou função do corpo, musculares, ósseas, articulares e/ou neurológicas, em tal grau que limite, dificulte e impossibilite a execução de tarefas nas situações da sua vida cotidiana.

Os objetivos gerais de dito relatório, oferecem aos governos e a sociedade civil uma descrição sobre a deficiência, perante uma análise com informações científicas, para fazer recomendações para a ação nos níveis nacionais e internacionais.

Na Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência (Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999), que constitui um conjunto de orientações normativas que visam a assegurar o pleno exercício dos direitos das pessoas com deficiência, pode-se encontrar o seguinte conceito:

Art. 3º Para os efeitos deste Decreto considera-se:

> *I - deficiência - toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano;*
>
> *II - deficiência permanente - aquela que ocorreu ou se estabilizou durante um período de tempo suficiente para não permitir recuperação ou ter probabilidade de que se altere, apesar de novos tratamentos; e*
>
> *III - incapacidade - uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, com necessidade de equipamentos, adaptações, meios ou recursos especiais para que a pessoa portadora de deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu bem-estar pessoal e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida.*

Para Gil (2002, p. 14) existe um crescimento perceptível da presença das pessoas com deficiência nas ruas e espaços públicos. Ao mesmo tempo em que elas ganham mais autonomia, um maior número de equipamentos urbanos tornam-se acessíveis. Existem avanços em termos de acesso à educação e progressos nas comunicações, na tecnologia e na informática, que têm ampliado as condições de participação das pessoas com deficiência no mundo do trabalho e na vida social. Afinal, grande parte dessas pessoas tem limitações que podem ser superadas num ambiente adequado.

METODOLOGIA

Para este artigo, utilizou-se do método fenomenológico, que, de acordo com Triviños (2006, p.47) trata-se da busca pela essência, pela identificação da intencionalidade. Logo, para o autor, “o fenomenológico estuda a realidade com o desejo de descrevê-la, de apresentá-la tal como ela é, em sua experiência pura, sem o propósito de introduzir transformações substanciais nela”.

Desta forma, trata-se de uma pesquisa exploratória, sendo realizada uma abordagem qualitativa, que se iniciou através de várias leituras, voltada ao empreendedorismo, o gênero no empreendedorismo, bem como a atuação das pessoas deficientes como empreendedores.

Dando assim subsídios básicos para a elaboração do questionário de entrevista a ser aplicado. Toda análise vem agregar ao conhecimento ministrado na disciplina de Educação Empreendedora: tecnologia e trabalho, durante o curso de Mestrado Profissional em Ensino de Ciências Humanas, Sociais e da Natureza na Universidade Tecnológica Federal do Paraná campus Londrina.

Na elaboração do questionário, foi estruturada uma entrevista, previamente elaborada com base em leituras prévias sobre o empreendedorismo e a deficiência física, contendo 11 questões de foco analítico sobre o estudo, consistindo em um relato de experiência por uma empresária deficiente física, da cidade de Maringá/PR, que atua no ramo de Aviamentos/Armarinhos, no qual buscamos pontuar os caminhos percorridos para se tornar empreendedora, e assim identificar possíveis dificuldades e barreiras enfrentadas até o momento como empreendedora.

Estas questões foram distribuídas de forma a atingir áreas/temas como forma de roteiro para a entrevista, relevantes para contribuir com a análise exploratória, que proporcionou obter resultado significativo referente ao empreendedorismo para uma pessoa deficiente física, focados em uma visão de perfil empreendedor, origem, conceitos, educação empreendedora, dificuldades e barreiras encontradas no empreendedorismo.

RELATO DE EXPERIÊNCIA

A entrevista foi realizada de forma ordenada, sem interrupção, com 1 (uma) hora de duração, aproximadamente, após, foi elaborado o relatório escrito estruturado em 3 (três) eixos, facilitando o discurso descritivo e assim permear em considerações pertinentes ao ato/fato vivido/vivenciado.

Ainda foi percebida uma barreira em seu negócio que está relacionado à sua etnia, por ser a etnia japonesa concentrada em negócios familiares. Não apresentada dificuldade financeira, mas sim administrativa, por

não viabilizar possibilidade de expansão relacionada a questões de qualificação de funcionários, gestão de ideias para expandir a oferta de produtos, aqui a visão de empreendedorismo fica limitada.

ORIGEM E CONCEITO DE SI

Ela faz uma abordagem no primeiro momento um tanto fechado, mas aos poucos foi contribuindo com a pesquisa, relata ser da etnia japonesa, tem 49 anos, é deficiente física, cadeirante, de forma adquirida, assim dificultando a integração ao meio, casada, com dois filhos, uma menina e um menino.

Seu marido passou um período no Japão trabalhando, a família permaneceu no Brasil, seus filhos nasceram quando ainda não estava deficiente, coloca que a deficiência não impede de realizar suas funções na empresa e nem em casa.

Não aponta nenhuma pessoa como modelo para atitudes empreendedoras, a família não interferiu na escolha profissional, e relata trabalhar normalmente 8 (oito) horas diariamente, mas não consegue tirar férias longas, somente viagens curtas, por não ter quem fica na empresa na sua ausência. Sobre o futuro pensa em se aposentar, mas não deixar de trabalhar.

LIDERANÇA E EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Posiciona-se como uma liderança positiva, relata ser auto-suficiente, responsável e independente para lidar com o trabalho profissional, por estar sempre presente na empresa e atenta para os acontecimentos e resolvê-los da melhor maneira possível.

Infelizmente não conseguiu concluir sua graduação, por motivos de excesso de atividades, não realizou nenhum curso específico para empreendedorismo, nem na graduação e nem procurou cursos fora do meio acadêmico. Tem posicionamento de ser uma boa líder na empresa, principalmente em procurar satisfazer seus clientes, pratica funções variadas na empresa para colaborar com o bom andamento do negócio.

Como líder aponta algumas sugestões para os futuros empreendedores: 1- verificar se tem domínio ou está inserido no negócio que se pretende abrir; 2- estar provido de capital inicial; 3- analisar o local das instalações; 4- ter ciência que para ter um bom andamento na empresa necessita de perseverança e muito trabalho.

EMPREENDEDORISMO

Com relação à empresa relata que possui 9 (nove) anos de atividade sob sua direção, foi adquirida já em atividade, mas necessitou de reformas, inclusive seus antigos proprietários também eram da etnia japonesa.

A escolha de ter seu próprio negócio veio decorrente de sua deficiência, pois poderia ter flexibilidade de horários, assim auxiliando nos afazeres de casa, sendo mulher e com família para cuidar, e ainda cuidar de sua própria saúde, pois relata que como deficiente a saúde é uma prioridade para manter-se atuante.

O ramo de atividade é de Aviamentos/Armarinhos, mas no início trabalha com produto específico em barbantes e sacarias, com a necessidade de melhoria aproximadamente 3(três) anos a aquisição do negócio, percebeu que deveria mudar suas instalações e suas mercadorias.

Logo se mudou para outro ponto comercial, mas na mesma rua para não ter perda de clientes, focou seus produtos em fios e linhas, deixando os materiais em barbantes e sacaria fora de seus negócios, por estava me baixa. Com está mudança de endereço houve uma queda nos negócios, mas ainda conseguiram seguir com as atividades, como forma de agregar aos clientes outros serviços, começam a promover cursos artesanais utilizando seus produtos (crochê, tricô, entre outros).

Estes cursos no início eram ministrados por pessoas externas que cobraram taxa de matrícula dos alunos, assim a empresária foi aprendendo esse ofício e aos poucos ela própria foi dando os cursos, não cobrando a taxa de matrícula dos clientes, mas em contrapartida as clientes teriam que adquirir os produtos para confecção das mesmas.

Para ajudar nos produtos ofertados na empresa, todas as peças confeccionadas durante o curso pela proprietária como demonstração, ficam à venda na empresa, como forma de agregar a oferta de produtos. Quanto às dificuldades é apontada a questão da responsabilidade em administrar, pois em época de expansão mercadológica onde a dinâmica é rápida e às vezes não se consegue acompanhar, logo diz que acertos e erros fazem parte do empreendedor, aqui faz uma referencia quanto às dificuldades que afeta a ela própria, que seria o cansaço físico e mental.

Já sobre as barreiras que foram significativas durante os anos que está sendo empreendedora, se relaciona quanto à oferta de mais produtos na empresa, pois como é um ramo de artesanato se necessita de mão de obra (pessoas), os produtos artesanais exigem de tempo e uma linha produção, ainda proporcionar mais cursos como atrativo, relata estar limitada nesta área. Com relação ao recurso financeiro para viabilizar o seu negócio afirma não ter utilizado nenhuma forma de assessoria financeira.

Percebeu-se que a mulher empreendedora, tende a acreditar a estabilidade e vida no mercado depende mais dos seus atos do que do contexto ou da situação, contribuindo para isto, o desejo de independência. Considera-se de grande relevância acrescentar a contextualização desta pesquisa, as contribuições do Filósofo e Educador Bernardo Toro, quem alerta de que a educação deve servir a um projeto da sociedade como um todo. O autor criou os denominados Códigos da Modernidade, que são sete competências mínimas para a participação produtiva e a inserção social do ser humano no século 21.

Para desenvolvê-los, o ensino deve ser contextualizado, mas, se devem contextualizar assuntos que fazem sentido na vida dos alunos. Há um argumento; que a escola tem a obrigação de formar cidadãos com a capacidade de criar, em cooperação com os demais, uma ordem social na qual todos possam viver com dignidade. Desta forma a educação deve servir a um projeto da sociedade como um todo, tomando como partida essa visão que engloba realidades cunho social, cultural e econômica, na seguinte lista podem se identificar as sete competências que considera necessárias desenvolver nas crianças e jovens para que eles tenham uma participação mais produtiva no século 21.

São os Códigos da Modernidade: 1- Domínio da leitura e da escrita; 2- Capacidade de fazer cálculos e resolver problemas; 3- Capacidade de analisar, sintetizar e interpretar dados, fatos e situações; 4- Capacidade de compreender e atuar em seu entorno social; 5- Receber criticamente os meios de comunicação; 6- Capacidade de localizar, acessar e usar melhor a informação acumulada; 7- Capacidade de planejar, trabalhar e decidir em grupo.

Como contribuição principal, destaca-se a construção de uma ponte entre as sociedades moderna que se encontra em constante transformação, e o mundo da escola que tem diante de si a tarefa de formar os cidadãos assim, sendo um dos ambientes em que ocorre a aprendizagem, na busca de um propósito comum, e compartilhado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante o relato apontado pela entrevistada, considera-se que ela é uma pessoa empreendedora e que seu empreendimento foi constituído por necessidade, assim dificultando a expansão da empresa. Além disso, ela não contou com assessoria ou consultoria de gestão e administrativa e não se preocupou em realizar cursos relacionados ao empreendedorismo. Destaca-se também, que a comodidade do trabalho, a criatividade, são características que favorecem atualmente a satisfação dos seus clientes.

Fatores como a cultura organizacional e os usos das tecnologias não fizeram parte da narrativa da entrevistada, contudo, reconhece que um nível educacional e conhecimentos em habilidades gerenciais lhe teriam proporcionado uma melhor qualificação e visão profissional.

O ensino de empreendedorismo tem a particularidade de reunir duas áreas: as ciências humanas e a ciência administrativa, assim os educadores de empreendedorismo deveriam promover o desenvolvimento de

uma abordagem especifica para o público deficiente. Oferecendo cursos com práticas pedagógicas que valorizem disciplinas de formação empreendedora, cuja abordagem seja humanista, com metodologias que elejam como pilar não só o enriquecimento pessoal, mas, a preparação para participar, ativamente, da construção do desenvolvimento social, qualidade de vida e eliminação da exclusão social decorrente da deficiência.

Como tarefa educativa a instituição e o professor, deverão criar um ambiente que faça a capacitação para o aprendizado, trazendo para a sala de aula a comunidade, extrapolando seus limites com aprendizados de cunho educacional ou social. Neste sentido, o professor se propõe a ser empreendedor em sala de aula, porque estará diante da tarefa de transferir informação e motivar o desenvolvimento de potenciais , levando em conta particularidade de cada aluno.

Sugere-se, que a instituição educativa e o professor, programem atividades como: palestras para a implementação do ensino de empreendedorismo, para a comunidade interna e externa; seminários metodológicos de capacitação em todos os níveis educacionais, com o intuito de transferir a metodologia para os professores, e outros agentes, que posteriormente serão multiplicadores, que transferirão práticas e resultado para outros professores, gerando assim, a manutenção e evolução do programa e reconhecimento dos fatores positivos ou negativos do processo de ser empreendedor.

Para uma sociedade produtiva e com um bom nível cultural, a educação, aliada a ciência e tecnologia, contribui para a solução de problemas, já que a produtividade é também tarefa da família, dos educadores, dos trabalhadores, enfim, de todos os cidadãos, por isso, a participação é aprendizagem são fundamentais para a construção de uma sociedade com identidade e autonomia.

Concluindo, espera-se que esta pesquisa promova os primeiros passos na difusão do campo de ensino de empreendedorismo para as pessoas com deficiência, é uma área nova e com inúmeros desafios. A compreensão das demandas de aprendizado e de superação das barreiras e dificuldades deste público contribuirá para a elaboração de práticas de ensino específicas e promoverá o acesso deles ao empreendedorismo como ações de desenvolvimento profissional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Flavio. O empreendedor é fruto da genética ou precisa de formação?. Maranhão, fev. de 2010. Disponível: http://www.administradores.com.brinforme-se/artigos/o-empreendedor-e-fruto-da-genetica-ou-precissa-de-formação/38325/>. Acesso em 18 deJul.2014.

BARBOSA, Christian. CERBASI, Gustavo. Mais tempo, mais dinheiro. Estratégias para uma vida mais equilibrada. Rio de Janeiro. Thomas Nelson Brasil, 2009.

DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2002.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 14. ed. São Paulo: Cultura, 2006. p.312.

GIL, Mara (Org.). O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência. São Paulo: Instituto Ethos. 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

SCHUMPETER, A Joseph.Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TIMMONS, J. A. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century. Chicago, IL: Irwin, 4th ed. 1994. Apud DOLABELA, Fernando. O segredo de Luisa. 30 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

TORO, Jose Bernardo. 7 Aprendizajes Básicos para la Educación en la Convivencia Social. Santafé de Bogotá, Fundación Social - Programa de Comunicación Social, 1993.

TRIVIÑOS, A. N. Introdução à pesquisa em ciências sociais: pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

Consulta de sites:

http://www.educacional.com.br/revista/0408/pdf/06_Entrevista_FernandoDolab la.pdf

http://www.fis.edu.br/resac/artigos/vol01/nascimentoleitezaidan2011.pdf

http://www.pessoacomdeficiencia.sp.gov.br/usr/share/documents/RELATORIO_MUNDIAL_COMPLETO.pdf

ANEXO 1

Roteiro de entrevista

Área/Tema	Descrição Informação Pretendida	Questões
Referência/Pessoa	Inspiração de uma pessoa para a projeção ou idealização profissional	Existe algum empreendedor em sua família? Tem alguém como modelo?
Origem/Família	Influência familiar nas escolhas profissionais	Fale um pouco sobre as suas origens, sua família.
Educação/Ensino	A educação influência a escolha	Você poderia falar um pouco sobre sua formação? Busca completar sua formação? Você estudou sobre empreendedorismo? De que forma?
Conceito de si	Experiências vividas, influenciadas pela deficiência.	Fale um pouco sobre você e sobre a deficiência. Quais suas características pessoais mais importantes para sua empresa? Você se considera empreendedora?
Energia	Condições físicas para o trabalho, e visão do futuro	Quantas horas você trabalha por dia? Trabalha aos sábados e domingos? Você tira férias? Você pensa em se aposentar? O que pensa para o futuro?
Visão empreendedora	Ideias, atitudes, barreiras/dificuldades e superação relacionadas ao empreendedorismo	Fale sobre sua empresa abordando os seguintes questionamentos: Como começou? Você pensou sobre isso por muito tempo antes de realmente começar o negócio? Fez planejamento? Você já havia

		considerado a possibilidade de abrir um negócio como uma opção de vida? Conte sobre seus primeiros tempos até hoje. Houve influencia da deficiência para definir o negócio? Por que este ramo de atividade? Quais as barreiras encontradas na empresa até hoje? Como as superou? Quais as dificuldades que você encontra para ser empreendedora? Houve necessidade de assessoria administrativa ou financeira para viabilizar o negócio, como por exemplo, a do SEBRAE? Se houve, qual e de que forma?
Liderança	Característica do perfil empreendedor	Como descreveria a si próprio como líder da sua empresa? O que é diferente na maneira como você comanda seus negócios? O que lhe dá mais satisfação ao comandar a empresa?
Instrução/Avaliação	Instrução para futuros empreendedores e considerações finais	O que diria a alguém que está pensando em iniciar um negócio? Há algo mais que você gostaria de dizer, que não foi abordado?

ANEXO 2

Entrevista – Questões

1. Fale sobre sua empresa abordando os seguintes questionamentos: Como começou? Você pensou sobre isso por muito tempo antes de realmente começar o negócio? Fez planejamento? Você já havia considerado a possibilidade de abrir um negócio como uma opção de vida? Conte sobre seus primeiros tempos até hoje. Houve influencia da deficiência para definir o negócio? Por que este ramo de atividade?

2. Quais as barreiras encontradas na empresa até hoje? Como as superou?

3. Quais as dificuldades que você encontra para ser empreendedora?

4. Houve necessidade de assessoria administrativo ou financeiro para viabilizar o negócio, como por exemplo a do Sebrae? Se houve, qual e de que forma?

5. Fale um pouco sobre as suas origens, sua família. Existe algum

empreendedor em sua família? Tem alguém como modelo? Você se considera empreendedora?

6. Você poderia falar um pouco sobre sua formação? Busca completar sua formação? Você estudou sobre empreendedorismo? De que forma?

7. Fale um pouco sobre você e sobre a deficiência. Quais suas características pessoais mais importantes para sua empresa?

8. Quantas horas você trabalha por dia? Trabalha aos sábados e domingos? Você tira férias? Você pensa em se aposentar? O que pensa para o futuro?

9. Como descreveria a si próprio como líder da sua empresa? O que é diferente na maneira como você comanda seus negócios? O que lhe dá mais satisfação ao comandar a empresa?

10. O que diria a alguém que está pensando em iniciar um negócio?

11. Há algo mais que você gostaria de dizer, que não foi abordado?

PERFIL DAS PESQUISAS EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE GERENCIAL NO EGEPE-ANEGEP DE 2000 A 2014

Marcus Vinicius Moreira Zittei; Mestre em Ciências Contábeis, Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau, Professor da Fundação Escola de Comercio Alvares Penteado, São Paulo, Brasil, marcuszittei@zittei.com.br

Taise Carvalheiro Morais; Contadora, Especialista em Controladoria pela Fundação Escola de Comercio Alvares Penteado, São Paulo, Brasil, taisec.morais@hotmail.com

Leonardo Fabris Lugoboni; Mestre em Administração, Doutorando em Administração pela Universidade de São Paulo, Professor da Fundação Escola de Comercio Alvares Penteado, Insper, ETEC-SP, São Paulo, Brasil, leo_fabris@hotmail.com

José Olimpio Cardoso Neto; Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais, Professor da Fundação Escola de Comercio Alvares Penteado, São Paulo, Brasil, jocardoso@pucsp.br

Resumo

Este estudo teve como objetivo descrever o perfil das pesquisas da área temática "Controladoria e Contabilidade Gerencial", no Encontro da Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE-ANEGEP) no período de 2000 a 2014. Foi usado como metodologia, pesquisa descritiva, conduzido por meio de levantamento bibliográfico, com abordagem bibliométrica e análise quantitativa. Concluiu-se que o número de pesquisas nessa área é baixo, com o maior número de publicações no ano de 2012. Entre os autores, destacou-se o número de graduados em Ciências Contábeis e, quanto a maior titulação, destaca-se a grande presença de doutores. Analisando a distribuição geográfica, a região Sul se destaca com 66,5% de autoria dos artigos publicados. Os resultados mostraram ainda que, entre as 210 referências utilizadas nos artigos analisados, a maior parte são livros nacionais.

Palavras-chave: Controladoria; Contabilidade Gerencial; Perfil das pesquisas; Gestão de pequenas empresas.

Abstract

This study aimed to describe the profile of the research theme "controllership and management accounting" in Meeting of the National association of studies on entrepreneurship and environmetal of small enterprises (EGEPE-ANEGEP) in the period 2000 to 2014. This work is characterized as a descriptive research, conducted by using literature with a bibliometric approach and quantitative analysis. It was concluded that the number of studies in this area is low, with the largest number of publications in 2012. Among the authors, the majorities are graduates in Accounting and there is also a strong presence of doctors. Analyzing the geographical distribution, the South stands at the highest with 66,5% authorship of published articles. The results also showed that among the 210 references cited in articles reviewed, most are national books.

Key words: Controllership; Management accounting; Profile of the research; environmental of small enterprises.

INTRODUÇÃO

Segundo o Sebrae, serviço de apoio à micro e pequena empresa, no Brasil existem 6,3 milhões de empresas. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs). Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), existem no Brasil mais de 6 milhões de micro e pequenas empresas formais. O segmento é responsável por 25% do Produto Interno Bruto (PIB) e gera 14 milhões de empregos, aproximadamente 60% do emprego formal no país. Esses números reforçam o quanto as MPEs

são fundamentais na promoção do crescimento econômico, criação de emprego e renda e, conseqüentemente, na melhoria das condições de vida da população (IBGE, 2012).

Essenciais para a economia brasileira, as micro e pequenas empresas (MPEs) têm sido cada vez mais alvo de políticas específicas, por parte dos governantes, para facilitar sua sobrevivência, mas no complexo mundo empresarial, onde a concorrência é extremamente agressiva, isto não é suficiente, pois de cada cem empresas abertas no Brasil, 48 encerram suas atividades em três anos. O dado faz parte de um estudo divulgado pelo IBGE (2012), com informações de 2010. Segundo a pesquisa, de um total de 464.700 empresas que iniciaram suas atividades em 2007, 76,1% continuavam no mercado em 2008, 61,3% sobreviveram até 2009 e apenas 51,8% ainda estavam abertas em 2010, ou seja, quase a metade (48,2%) fecharam as portas.

Segundo o SEBRAE (2012), entre as principais razões para a mortalidade precoce das empresas estão a falta de planejamento e o descontrole na gestão. Diante disso, fica evidente a importância de uma gestão de qualidade, onde é imprescindível a utilização de decisões estratégicas antevendo cenários contrários ou favoráveis, o que pode significar, muitas vezes, a sua permanência ou não no mercado atual.

Assim, a sobrevivência das empresas depende cada vez mais, não só de políticas de incentivo, como também, primordialmente de uma gestão rica em informações gerenciais eficientes e precisas para o desempenho das mesmas, que torne o processo de tomada de decisão o mais racional possível, proporcionando a maximização da lucratividade e rentabilidade do negócio.

Nesse contexto surgem a Controladoria e a Contabilidade Gerencial como a junção de diversos estudos que são direcionados para melhoria de resultados das organizações, bem como oferecer perpetuidade às atividades, a partir de suas ferramentas específicas de gestão.

Diante do exposto, justifica-se analisar as publicações que contemplam o tema controladoria e contabilidade gerencial na área científica nos últimos anos. Assim surge a seguinte questão de pesquisa que orienta este estudo: qual o perfil dos artigos publicados na área temática “controladoria e contabilidade gerencial” no Encontro da Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de pequenas Empresas no período de 2000 a 2014?

Sendo assim, este estudo tem como objetivo descrever o perfil das pesquisas da área temática “controladoria e contabilidade gerencial” no Encontro da Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de pequenas Empresas no período de 2000 a 2014.

Como objetivos específicos buscou-se identificar os trabalhos nessa área, evidenciando número de autores por publicação, gênero, distribuição geográfica, graduação e maior titulação dos autores, bem como análise das referências utilizadas nos artigos publicados, quanto à origem e tipo do veículo de divulgação.

Referencial Teórico

Conceitualmente, de acordo com Mosimann e Fish (1999, p.99) a controladoria pode ser explicada como “o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, buscando orientá-las para eficácia”.

Para Garcia (2010, p. 01) a controladoria é “como um órgão dentro da empresa que tem como objetivo a adoção de técnicas que fornecem informações precisas, colaborando para o alcance das metas estabelecidas pela alta administração, garantindo assim, a continuidade das operações empresariais”.

Dessa forma a controladoria tem como essência zelar pela continuidade das organizações, através de melhor eficiência em suas operações, transformando informações e dados contábeis em instrumentos de controle, que possam suprir as necessidades de informações aos gestores, para controlar os diversos setores da empresa, utilizando-se de ferramentas como: planejamento, organização e execução.

Em síntese, a controladoria é o órgão que possibilita que a gestão empresarial seja eficiente e eficaz ao mesmo tempo. O primeiro termo refere-se a fazer adequadamente um trabalho, enquanto o segundo reporta-se ao grau que são satisfeitas as expectativas de resultado. Padoveze (2004, p. 16) esclarece

tecnicamente a diferença entre estes dois termos: “eficácia é quando os objetivos preestabelecidos são atingidos como resultado da atividade ou do esforço; eficiência é a relação existente entre o resultado obtido e os recursos consumidos para conseguir aquele resultado”. Dessa maneira a controladoria constitui-se em um importante instrumento do processo de gestão, pois seu objetivo é auxiliar na obtenção de melhores resultados econômicos e financeiros provenientes das diversas ações realizadas dentro das organizações de qualquer setor da economia.

CONTROLADORIA

A controladoria participa direta e ativamente da gestão da empresa, de acordo com Padoveze (2013, p.33) Controladoria “é a unidade administrativa dentro da empresa que, por meio da Ciência Contábil e do sistema de informação de controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema empresa”.

Conforme Catelli (2002), a missão da Controladoria é assegurar a eficácia da empresa por meio da otimização de seus resultados. Dessa forma, o papel da controladoria como órgão administrativo é zelar pelo bom desempenho da empresa, desenvolver sistemas e metodologias que proponham modelos gerenciais que otimizem o desempenho das empresas por meio de seu sistema de gestão, fornecendo informações para os gestores que auxiliem nas tomadas de decisões.

Para Peleias (1991, p.65) a controladoria cumpre sua missão dando suporte à gestão de negócios da empresa, de modo que assegure que esta atinja seus objetivos.

É importante esclarecer que à controladoria não compete o comando da empresa, pois isto é tarefa do administrador, entretanto é de sua responsabilidade manter esta administração informada sobre todos os parâmetros da empresa, contábeis e financeiros, para que esta siga sempre por suas melhores opções, afim de atingir sempre seu melhor resultado.

FUNÇÃO DA ÁREA DE CONTROLADORIA

Conforme Junior, Pestana e Franco (1997, p.36) a principal função da Controladoria é estabelecer a direção e a implementação dos sistemas de:

- Informação: entender os sistemas contábeis e financeiros da organização.
- Motivação: está relacionada aos efeitos do sistema de controle sobre o comportamento

das pessoas diretamente envolvidas.

- Coordenação: tem como objetivo concentrar informações vistas a aceitação de planos.
- Avaliação: tendo em vista interpretar fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades e entre outros.
- Planejamento: busca estabelecer se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se poderão dar informações para uma possível avaliação posterior.
- Acompanhamento: refere-se a verificação da evolução dos planos traçados, buscando corrigir falhas ou revisar o planejamento.

A CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade tem como objetivo fornecer informações que auxiliem na tomada de decisão, sendo esse o objetivo maior da ciência contábil.

Iudícibus (1994, p.26) define o objetivo da contabilidade como sendo o de: “[...] fornecer informação econômica relevante para que cada usuário possa tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com

segurança". A partir da contabilidade, o usuário possui parâmetros para definir suas projeções, tomar decisões com a segurança necessária e baseada em fatores confiáveis.

Segundo Ching (2003, p.4), "para poder trabalhar de maneira efetiva, as pessoas em uma organização precisam constantemente de informação a respeito do montante de recursos envolvidos e utilizados". Não existe possibilidade de a empresa funcionar e cumprir sua missão sem um sistema de informação que possa fornecer dados que a todo instante se fazem necessários, tendo em vista a continuidade do negócio e o fato da dinâmica das informações.

Nesse aspecto, segundo Iudícibus (1994, p.26), "a contabilidade assume seu papel principal, ou seja, o de apoiar o gestor em suas decisões, e dar maior segurança aos seus julgamentos".

Para Iudicibus, (1998, p. 21): a Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Ching (2003, p.6) diz que: "A natureza das informações da contabilidade gerencial é mais subjetiva, interpretativa e relevante". A contabilidade gerencial difere da contabilidade financeira devido ao fato desta ser mais interpretativa e relevante quanto a situação real da empresa.

Para Iudícibus (1986, p.17), um contador gerencial, "[...] deve ser elemento com formação bastante ampla, inclusive com conhecimento, senão das técnicas, pelo menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos". Esse contador gerencial será o responsável em transformar números em informações para a tomada de decisão, ou seja, alguém que deve participar das rotinas administrativas de seus clientes, fornecendo suporte para que esses possam dedicar-se exclusivamente a parte administrativa.

APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Segundo Silva (2002, p.23) Uma empresa sem Contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento. Para Oliveira (2005, p.36) a "contabilidade gerencial fornece as informações claras, preciosas e objetivas para a tomada de decisão".

Desse modo, a contabilidade gerencial surge como uma ferramenta indispensável a qualquer tipo de negócio, um suporte sobre o qual se apoiará o micro e pequeno empresário em suas decisões gerenciais.

As micro e pequenas empresas muitas vezes são desprovidas de apoio contábil em sua administração, já que os contadores, em sua maioria apenas cumprem as obrigações fiscais e assessórias que a legislação impõe, mas pouco ou nada fazem para auxiliar a administração dessas empresas com informações úteis ao seu planejamento.

Conforme destaca Chér (1991, p.36), "a contabilidade tem sido encarada como um instrumento tão somente para se atender a uma série de exigências legais e burocráticas, e não encarada como um instrumento de apoio à administração".

Os pequenos empresários, freqüentemente, não dão o devido valor à contabilidade como instrumento de apoio, mas devido ao excesso de burocracia e obrigações acessórias que suas empresas têm de cumprir, vêem o contador como a pessoa que cuida de tudo isso, mas não como um suporte a administração.

Segundo Longenecker (1998, p.515) [...] os administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões. Isso é particularmente verdadeiro quando se refere à necessidade de informações financeiras sobre as operações da empresa. A experiência sugere que a falta de aptidão em sistemas contábeis é um fator básico de insucesso entre pequenas empresas.

A contabilidade aparece como instrumento principal para fundamentar as decisões do administrador, que através das informações geradas, conseguem tomar decisões com maior segurança. Um dos instrumentos eficazes na administração de recursos é o planejamento financeiro, que segundo Santiago (2006, p.49) afirma que, "todo planejamento financeiro deve ter por base registros contábeis que se constituem em

ferramentas de fundamental importância na medida em que trazem informações gerais para a tomada de decisão".

Para Chér (1991, p.35), "[...], a contabilidade desenvolve e fornece dados para o setor financeiro da empresa, usando princípios legais e padronizados, prepara principalmente, demonstrações financeiras".

A Contabilidade sem dúvida, a maior fonte de informações sobre o patrimônio da empresa, permitindo conhecer, com facilidade, todos os fatos que ocasionaram alteração qualitativa ou quantitativa, servindo de bússola na administração dos negócios e contribuindo para o alcance dos objetivos. Somente com sua utilização o empresário terá os parâmetros necessários para sua decisão (Silva, 2002, p.85).

O pequeno e o médio empresário, assumindo o papel de administradores financeiros, podem desenvolver análises financeiras para identificar o desempenho de sua empresa em relação ao passado, em relação à concorrência, tomando as decisões adequadas, desde que detenha informações sobre o estado de seu patrimônio, alicerçadas por análises financeiras fornecidas por relatórios contábeis.

Para Chér (1991, p.47), "[...] os insumos básicos para a utilização dos índices são a Demonstração de Resultado e o Balanço Patrimonial, ambos preparados pela contabilidade".

Através das demonstrações financeiras o administrador poderá tomar decisões baseadas em informações coerentes e seguras, o que aumentará de maneira significativa as possibilidades de sucesso. Além disso, as demonstrações financeiras possibilitam um acompanhamento real da dinâmica do negócio, tornando possível traçar novas metas e diretrizes em tempo hábil e seguro.

METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, conduzida por meio de levantamento bibliográfico, com abordagem bibliométrica e análise quantitativa. Para Castro (1977, p. 66), "[...]quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas".

A pesquisa classifica-se como bibliográfica, pois tem como objetivo descrever o perfil das pesquisas da área temática "Controladoria e Contabilidade Gerencial" da Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas no período de 2000 a 2014. Raupp e Beuren (2008, p. 87) relatam que nessa tipologia "[...]o material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros".

O estudo também pode ser considerado bibliométrico. Para Macias-Chapula (1998, p.134), uma pesquisa bibliométrica está orientada para "[...]o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada". Segundo Vanti (2002, p.153), uma pesquisa bibliométrica é um conjunto de métodos de pesquisa que utiliza análise quantitativa, estatística e de visualização de dados, objetivando mapear a estrutura do conhecimento de um campo científico e servir de ferramenta para análise do comportamento do pesquisador na construção do conhecimento.

O estudo realizado é de natureza quantitativa. Para Martins e Theóphilo (2007, p. 103), uma pesquisa classifica-se como quantitativa quando pode "[...]organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados numéricos coletados". Na pesquisa, utilizou-se essa estratégia para a abordagem do problema, conforme consta no tópico da descrição e na análise dos resultados. De acordo com Richardson (1999), esse método caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

A amostra deste estudo refere-se aos 8 artigos apresentados área temática " Controladoria e Contabilidade Gerencial" no Encontro da Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas no período de 2000 a 2014. A escolha desse Congresso se deu devido ao fato dele estar direcionado justamente ao estudo da gestão de pequenas empresas. O período pesquisado foi de 2000 a 2014, pois se partiu do pressuposto de que essa linha temporal transmite segurança sobre a evolução da temática pesquisada.

No processo de coleta de dados, após seleção dos artigos, foi realizada, por meio de uma planilha eletrônica do Microsoft Excel, em que foi feita a tabulação dos dados, na qual destacaram-se os seguintes itens: quantidade de artigos publicados no período 2002 a 2014, número de autores por publicação, gênero, distribuição geográfica, graduação e maior titulação dos autores, bem como análise das referências utilizadas nos artigos publicados no congresso escolhido, quanto à origem e tipo do veículo de divulgação.

A pesquisa foi complementada com consulta ao sistema de Curriculum Vitae Lattes – CV Lattes para identificação da maior titulação e da formação (graduação) de cada autor. O CV Lattes trata-se de um sistema de informação curricular desenvolvido pelo CNPq, utilizado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Capes/MEC e também por toda a comunidade científica brasileira.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente, descreve-se a evolução da quantidade de artigos publicados na área temática Controladoria e Contabilidade Gerencial no Encontro da Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas no período de 2000 a 2014. Em seguida, apresenta-se a freqüência de autoria; o gênero dos autores que publicaram sobre o tema a distribuição geográfica de autoria; formação (graduação); maior titulação; origem das referências (nacionais/internacionais); tipologia das referências utilizadas no referencial teórico dos artigos (livros; periódicos; anais de congressos; teses; dissertações e site).

Na Tabela 1 apresenta-se a evolução da quantidade de artigos publicados na área temática Controladoria e Contabilidade Gerencial no Encontro da Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas no período de 2000 a 2014.

Tabela 1: Evolução da quantidade de artigos publicados

Ano	Quantidade Total	Quantidade de Controladoria	Quantidade Cont. Gerencial	%
2000	35	0	0	0
2001	67	0	1	1,49
2003	69	0	0	0
2005	72	1	0	1,39
2008	87	0	0	0
2010	67	0	1	1,49
2012	272	2	3	1,84
2014	168	0	0	0

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme pode ser observado na Tabela 1, o ano de 2012 apresenta o maior índice de publicações na quantidade geral e também relacionadas ao tema, com 272 artigos no geral e 5 artigos publicados com relação ao tema; sendo 2 em Controladoria e 3 em Contabilidade Gerencial. Em anos anteriores, tem-se o ano de 2010 com 1 artigo publicado em Contabilidade Gerencial, 2005 com 1 artigo publicado em Controladoria e 2001 com 1 artigo publicado em Contabilidade Gerencial, percebendo-se que apesar de em 2012 ocorrer um aumento na quantidade de artigos publicados relacionados ao tema, em 2014 não se manteve essa tendência, pois nenhum artigo foi publicado na área temática. Observa-se também, que no período, foram publicados mais artigos em Contabilidade Gerencial do que em Controladoria, pois foram realizados no total 3 artigos em Controladoria e 5 artigos em Contabilidade Gerencial.

A tabela 2 apresenta a quantidade de autores por obra relacionadas com tema Controladoria e Contabilidade Gerencial.

Tabela 2: Quantidade de autores por obra

Anos	1 Autor	2 Autores	3 Autores	4 ou mais autores
2001	0	1	0	0
2005	0	1	0	0
2010	0	1	0	0
2012	0	2	2	1
Total Geral	0	5	2	1

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado relacionado ao número de autores por artigo publicado mostra, por meio da Tabela 2, que entre os 8 artigos analisados, nenhum é produzido por apenas um autor, 5 são produzidos por dois autores, representando a maioria dos artigos, 2 são produzidos por três autores e apenas 1 é produzido por quatro ou mais autores.

A Tabela 3 apresenta o gênero dos autores que publicaram sobre Controladoria e Contabilidade Gerencial nos periódicos analisados.

Tabela 3: Gênero dos autores

Ano	Masculino	%	Feminino	%
2001	0	0	2	100
2005	1	50	1	50
2010	1	50	1	50
2012	7	47	8	53
Total Geral	9	43	12	57

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao gênero dos autores, a Tabela 3 revela que na maioria dos anos prevalece à produção por autores femininos, sendo que em 2001 o percentual foi de 100% feminino, em 2005 o percentual foi de 50% feminino e 50% masculino, em 2010 permaneceu 50% feminino e 50% masculino e em 2012 o percentual foi de 57% feminino e 43% masculino.

A Tabela 4 apresenta a distribuição geográfica dos autores que publicaram na área temática Controladoria e Contabilidade Gerencial.

Tabela 4: Distribuição geográfica dos autores

Ano	Sul		Sudeste	
	PR	SC	SP	MG
2001	-	-	2	-
2005	-	-	-	2
2010	-	2	-	-
2012	2	10	-	3
Total nº	2	12	2	5
Total %	9,5	57	9,5	24

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se na tabela 4 que a região Sul apresenta o maior número de autores pesquisando sobre o tema, com 66,5% do total, destacando-se o estado de Santa Catarina com 57%. Entre os estados do Sudeste, que juntos totalizaram 33,5% dos autores, o estado de Minas Gerais apresentou o maior número de autores com 24%.

A tabela 5 apresenta a formação em nível de graduação e a maior titulação dos autores dos artigos pesquisados, cujos dados foram obtidos por meio do curriculum lattes de cada autor.

Tabela 05: Formação dos autores

Descrição	Frequência	%
Formação (Graduação)		
Ciências Contábeis	13	62
Administração	3	14
Outros cursos	2	10
Não possui currículo lattes	3	14
Total Geral	21	100

Maior Titulação		
Mestrado	8	38
Doutorado	9	43
Pós-Doutorado	1	5
Não possui currículo lattes	3	14
Total Geral	21	100

Fonte: Dados da pesquisa

Destaca-se na Tabela 5, o expressivo número de graduados em Ciências Contábeis que estão pesquisando sobre Controladoria e Contabilidade Gerencial, 13 autores, que representam 62% do total de 21. Foram encontrados 3 autores com graduação em Administração e 2 autores com graduação em Outros cursos. Ressalta-se que 3 autores não possuem curriculum lattes. Quanto à maior titulação, destaca-se entre os autores dos artigos publicados a elevada presença de doutores escrevendo sobre o assunto, que correspondem a maioria com 43% do total. Percebe-se também um número significativo de mestres que representam 38% do total.

A Tabela 6 apresenta a origem das referências utilizadas nos artigos publicados.

Tabela 6: Origem das referências nos artigos publicados

Período	Nacional	%	Internacional	%
2001	17	85	3	15
2005	13	100	0	0
2010	10	77	3	23
2012	125	76	39	24
Total Geral	165	79	45	21

Fonte: Dados da pesquisa

O critério para classificação das referências nacionais ou internacionais considerou o fato de estar escrito em língua portuguesa ou língua estrangeira; assim uma obra traduzida ao português foi considerada de origem nacional. Os dados ilustrados na Tabela 6 mostram que entre as 210 (duzentas e dez) referências utilizadas nos artigos analisados, a maior parte são obras de origem nacional com percentual de 79%, constando apenas 21% de referências internacionais. Esse resultado evidencia o baixo emprego da literatura em língua estrangeira nos trabalhos produzidos.

A Tabela 7 apresenta as fontes de referências utilizadas pelos artigos analisados, especificando-as, como livros, periódicos, tese, dissertação e sites. Importante ressaltar que a categoria de periódicos contempla os anais nacionais e internacionais, revistas, magazines e jornais nacionais e internacionais.

Tabela 7: Referências por ano de publicação

Período	Livro	Periódico	Tese	Dissertação	Site
1981 a 1985	2	0	0	1	0
1986 a 1990	5	1	1	0	0
1991 a 1995	19	0	0	0	0
1996 a 2000	21	14	0	5	3
2001 a 2005	37	27	0	3	4
2006 a 2010	16	31	1	2	3
2011 a 2014	0	10	0	0	10

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 7 apresenta o total de referências por ano de publicação, dos artigos publicados na área temática Controladoria e Contabilidade Gerencial na Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas no período de 2000 a 2014. Entre as 210 (duzentas e dez) referências utilizadas, percebeu-se que a maior parte são livros e periódicos cuja edição está entre os anos de 1991 a 2010. Nesta faixa temporal, o total de referências que é de 165 (cento e sessenta e cinco), equivale a 79% do total.

CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo descrever o perfil das pesquisas da área temática "Controladoria e Contabilidade Gerencial" no Encontro da Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas no período de 2000 a 2014, e os resultados apresentados caracterizam o perfil dos artigos analisados.

A Controladoria e a Contabilidade Gerencial buscam como essência zelar pela continuidade das organizações, através de melhor eficiência em suas operações, transformando informações e dados contábeis em instrumentos de controle, que possam suprir as necessidades de informações aos gestores, para controlar os diversos setores da empresa, utilizando-se de ferramentas como: planejamento, organização, execução, e dessa forma obter uma melhor gestão, rica em informações gerenciais eficientes e precisas, que torne o processo de tomada de decisão o mais racional possível, proporcionando a maximização da lucratividade e rentabilidade do negócio.

Concluiu-se que apesar da grande importância da área temática "Controladoria e Contabilidade Gerencial" para as empresas, o número de pesquisas nessa área é muito baixo, com o maior número de publicações no ano de 2012. Quanto à quantidade de autores por obras, a maior parte dos artigos foi elaborada por dois autores, sendo que 57% são do gênero feminino. Entre os autores, destacou-se o número de graduados em Ciências Contábeis e, quanto a maior titulação, destaca-se a grande presença de doutores. Analisando a distribuição geográfica, a região Sul se destaca com 66,5% de autoria dos artigos publicados. Os resultados mostraram ainda que, entre as 210 referências utilizadas nos artigos analisados, a maior parte são livros nacionais, cuja edição está entre os anos de 1991 a 2010.

Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se incluir outros congressos nacionais e internacionais e aumentar o número de artigos, tornando dessa forma, a pesquisa mais abrangente e representativa, assim como aplicar outros parâmetros bibliométricos, analisando os autores das referências mais utilizadas.

REFERÊNCIAS

Castro, C. D. M. (1977). A prática da pesquisa. McGraw-Hill.

Catelli, A. (2002). GECON. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica-GECON. Atlas

Chér, R. (1991). A gerência das PME: o que saber para administrá-las. São Paulo: Maltese.

Ching, Y. H., Marques, F., & Prado, L.. (2003). Contabilidade e Finanças para não especialistas. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Garcia, A. S. (2010). Introdução à Controladoria: instrumentos básicos de controle de gestão das empresas. São Paulo: Atlas.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012). No Brasil quase metade das empresas fecham em 3 anos. IBGE.

Iudícibus, S. (1986). Contabilidade gerencial, 4.ed. São Paulo: Atlas.

Iudícibus, S. (1994). Teoria da contabilidade, 4.ed. São Paulo: Atlas.

Iudícibus, S. (1998). Contabilidade gerencial. 6ª ed. São Paulo: Atlas.

Perez Junior, J.H., Pestana, A.O., & Franco, S.P.C. (1997). Controladoria de Gestão. São Paulo: Atlas.

Longenecker, J.G., Moore, C.W., & Petty, J.W. (1997). Administração de pequenas empresas, São Paulo: Makron Books.

Macias-Chapula, C. A. (1998) O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. Ciência da informação, 27(2), 134-140.

Martins, G.M., & Theóphilo, C.R. (2007). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas.

Monteiro, J. M., & Barbosa, J. D. (2011). Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, *5*(2), 38-59.

Mosimann, C.P., & Fisch, S. (1999). Controladoria: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas.

Moura, G. D., Fank, O. L., Sanches, J. R., & Toledo Filho, J. R. (2012). Perfil das pesquisas na área de gestão de custos ambientais e responsabilidade social do Congresso Brasileiro de Custos de 2005 a 2009. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 6(1), 161-176.

Oliveira, D. M. (2003). Proposta de um roteiro para montagem do fluxo de caixa simplificado para as pequenas empresas auxiliando na tomada de decisão. 2003. 137f. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina.

Padoveze, C. L. (2004). *Controladoria básica*. Pioneira Thomson Learning.

Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. Pioneira Thomson Learning.

Raupp, F. M., Beurem, I. M. (2008) Metodologia da Pesquisa Aplicável as Ciências Sociais. In: Beuren, I.M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas.

Richardson, R.J. (1999). Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2012). 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. SEBRAE.

Silva, D. S. (2002). Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas, 5.ed. Brasília: CFC e Sebrae.

Vanti, N. A. P. (2002). Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação ea difusão do conhecimento. *Ciência da Informação*, *31*(2), 152-162.

PERFIL EMPREENDEDOR DE PROFESSORES: ESTUDO DE CASO

Prof.Me. Caio Flavio Stettiner[1]

Prof. Me. Alexander Homenko Neto[2]

Prof. Dr. Donizetti Leonidas Paiva[3]

Prof. Me. Marcos José Correia Bueno[4]

Prof. Me. Rodolfo Ribeiro[5]

[1,2,3,4,5]*Centro Universitário Senac – São Paulo – SP, Brasil*

Corresponding author: caio.fstettiner@sp.senac.br

Resumo

A intenção principal para a realização deste artigo foi investigar se professores que atuam em um curso de bacharelado em Administração de Empresas têm perfil empreendedor, com o objetivo de poder considerar se estes professores podem sustentar a Proposta Pedagógica da Instituição, à qual pertencem, no quesito que diz respeito ao curso, bem como sustentar o Projeto Pedagógico do próprio curso. O procedimento metodológico adotado foi o da Análise Documental, isto é, estudo que toma por base documentos, tais como livros, mapas estatísticos, artigos de periódicos e o de um Estudo de Caso. Como técnica de coleta de dados, adotou-se também a Análise Documental e um questionário do tipo *Survey*. Como resultado, a pesquisa demonstrou que os professores do curso mencionado possuem perfil empreendedor médio a médio alto, acrescido de um bom conhecimento sobre Educação Empreendedora, o que realmente pode garantir a Proposta Pedagógica do curso.

Palavras-chave: Educação, Formação de Professores, Educação Empreendedora.

Abstract

The main intention for carrying out this article was to verify whether university teachers of a Business Administration B.A. degree have an entrepreneurial profile, and it aims at verifying whether those teachers can support the Pedagogical Proposal of the Institution to which they belong, in what regards the course and how to support the Pedagogical Project of their own course. The methodological procedure adopted was the Documental Analysis, that is to say, a study based on documents such as books, statistic maps, articles in journals etc. As a data collection technique, both the Documental Analysis and a Survey type questionnaire have also been adopted. As a result, the research has shown that the teachers of said course do have a entrepreneurial profile that ranges from medium to medium-high, in addition to a good knowledge of Entrepreneurial Education, something that can guarantee the Pedagogical Proposal of the course.

Key words: Education, Teacher's Training, Entrepreneurship Education.

INTRODUÇÃO

No atual mundo globalizado, os investimentos para criação de uma vaga de emprego se tornam cada vez mais altos, em função dos grandes investimentos em tecnologia e capital. Nos países em desenvolvimento, e também nos desenvolvidos, o emprego se torna precário e a educação empreendedora surge como solução inovadora, com potencial inimaginável para a criação de emprego e renda.

No ensino superior profissional do Brasil, o tema empreendedorismo tem se destacado e permanecido em evidência na última década, pois possibilita ao discente crescer socialmente, superar as crises de emprego e, ao mesmo tempo, se torna objeto de desejo de jovens que buscam trabalhar de forma autônoma.

Esta experiência educativa é provida por disciplina curricular própria dos cursos, por participação em cursos de extensão ou pela participação em concursos que fomentam o empreendedorismo, como por exemplo, o "Jovem Empreendedor" do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O ensino do empreendedorismo ocorre por meio do ensino de ferramentas administrativas, juntamente com a elaboração de um plano de negócios, que pode dar início a uma nova atividade econômica.

Um forte apelo social é promovido pela sociedade brasileira no fomento da educação empreendedora no Brasil, assim como pelos demais países do mundo. Várias pesquisas visam oferecer instrumentos para sua operacionalização e no dia a dia são desenvolvidas atividades que focam o ensino empreendedor.

Para tanto, delimitou-se como questão fundamental desta pesquisa determinar se os professores de um curso de bacharelado em Administração de Empresas, cuja Proposta Pedagógica da Instituição (PPI) bem com seu Projeto Pedagógico do Curso (PPC) que possuem forte ênfase no Empreendedorismo, demonstram ter perfil Empreendedor.

Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo analisar se os Professores do curso se adequam ás necessidades pedagógicas da PP e a PPC do Curso Administração de Empresas do Centro Universitário SENAC. Nesse contexto, a pesquisa visou buscar analisar o perfil empreendedor dos professores em um curso com grande enfoque no empreendedorismo, ou seja, o perfil empreendedor e a prática didática empreendedora, com base no entendimento deste perfil e das práticas docentes utilizadas por esta equipe.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA/CONCEITUAL

O Empreendedorismo deve ser entendido como um fenômeno; e a literatura pesquisada sugere duas abordagens: a primeira refere-se ao empreendedorismo na empresa, cujo foco está nas características da empresa, normalmente mencionada como pequena, com rápido crescimento e ancorada em uma rede de relacionamentos, e a segunda abordagem foca nas características do sujeito empreendedor (FERNALD; SOLOMON; TARABISHI, 2005).

Para Hytti e O'Gorman (2004), a discussão sobre o entendimento e definição do que é Educação Empreendedora está conectada com o debate teórico entre o empreendedorismo e a pesquisa sobre micro, pequenos e médios negócios (MPE's), focalizando o que de fato é empreendedorismo, ou seja, de um lado a questão da sobrevivência e crescimento das MPE's e de outro lado a pessoa do empreendedor e suas características, social e psicológica, que a levam a empreender.

Este viés de pesquisas sobre o tema foi substituído pelo foco no processo empreendedor e não mais nas características dos indivíduos. Para Shane e Venkataraman (2000), empreendedorismo é entendido como descoberta e exploração de oportunidades.

Por esta concepção, percebe-se que a Educação Empreendedora não deve ser somente direcionada aos fundadores de novas empresas, mas para que possam integrar mais pessoas de diferentes maneiras. Sob esta ótica, a Educação Empreendedora tem um papel importante no desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes do sujeito para o engajamento no processo do Empreendedorismo.

O conceito de Empreendedorismo, mesmo com o passar do tempo, continua polissêmico.

Para o sujeito existe a Educação Empreendedora e a Educação para o Empreendedor e para a sociedade ou coletividade existe as campanhas de promoção ao Empreendedorismo e as próprias atividades Empreendedoras.

Ainda sob o ponto de vista dos autores citados anteriormente, a Educação Empreendedora possui três objetivos distintos: o primeiro deles é entender o que é empreendedorismo, respondendo a perguntas como, "O que faz o empreendedor?" "O que é empreendedorismo?" "Porque empreendedores são necessários?" "Quantos empreendedores o país possui? "O segundo é conhecer como ter atitude empreendedora e responder a questão: "Como ser responsável pelo seu aprendizado, carreira e vida? "O

terceiro é como se tornar um empreendedor e responder a questão: “Eu consigo me tornar um empreendedor?” “Como se tornar um empreendedor?” “Como administrar os negócios?”.

Outra abordagem sobre o tema foi elaborada por Stevenson e Jarillo (1990), cujo entendimento foi estruturado ao responder questões sobre o quê, como e quando os empreendedores atuam. Independentemente da abordagem escolhida para definir Empreendedorismo, existe um consenso de que o empreendedor possui importante papel para que o Empreendedorismo efetivamente aconteça. Ser empreendedor requer competências, habilidades, atitudes e valores específicos e estas competências podem sofrer variações dependendo da abordagem escolhida. Para Wilken (1979), o empreendedor possui uma ousadia agressiva e uma necessidade intrínseca de realização; já para Schumpeter (1982) o empreendedor é um sujeito inovador e tomador de risco. Para Stevenson e Jarillo (1990) o empreendedor e sujeito que possui a capacidade de identificar e compreender oportunidades de negócios e que utiliza suas habilidades de negociação, persuasão e pensamento estratégico para alcançar seus objetivos.

Como resultado, o entendimento de Empreendedorismo é relacionado a uma ampla gama de habilidades e atitudes que variam, desde inovação, criatividade, liderança, senso de iniciativa, até rede de relacionamentos e paixão, abordagem que foi efetuada por Cardon, Wincent, Singh e Drnovsek (2009), cuja análise psicológica e sociológica do Empreendedorismo relaciona o empreendedor à “paixão empreendedora”. Esta paixão é entendida como sentimentos positivos experimentados pelo engajamento às atividades empreendedoras, associadas a papéis significativos para a identidade própria do empreendedor

Há atualmente uma ampla variedade de abordagens para definir e analisar o Empreendedorismo. O tema se tornou tópico de pesquisa não só na Economia, como também na Psicologia, Sociologia e Administração. Neste sentido, o Empreendedorismo é um fenômeno humano relacionado a um amplo aspecto de competências, habilidades e atitudes, o que sugere que não existe uma maneira simples de conceitua-lo e o que faz o sujeito ser empreendedor.

Como afirmam Kirö (1997), Hytti (2002) e Gibb (2005), as habilidades, conhecimentos, comportamentos e emoções associados ao Empreendedorismo podem ser promovidos e incentivados por meio de processos de aprendizagem e treinamento, assim como podem ser alcançados por meio de outros processos como atividades de lazer, esporte e ambiente familiar, dentre outros. Existe pouco consenso entre os autores sobre como as habilidades, conhecimentos e atitudes empreendedoras são conquistadas; entretanto, a idéia que sustenta a Educação Empreendedora é que a ela tem um importante papel no fortalecimento e no engajamento das pessoas bem como a estas habilidades e atitudes e no provimento do conhecimento necessário à atividade.

Os autores acima referenciados identificam os conhecimentos, habilidades e atitudes que são associados com o comportamento do empreendedor e são apresentados no a seguir:

Conhecimentos e Habilidades	Comportamento/ Atitudes Afetivas
Habilidade para organizar um novo negócio	Criatividade e inovação
Habilidade de tomar decisões	Senso de iniciativa
Habilidade de desenvolver estratégias	Pró-atividade
Habilidade para achar recursos	Independência
Entendimento amplo de economia	Tomar riscos
Habilidade de perceber e aproveitar oportunidades	Persuasão e convencimento
Desafios ao empregador ou organização	Desejo de independência
Valores éticos e governança corporativa	Necessidade de realização
Habilidade de julgar forças e fraquezas	Ousadia e coragem
Habilidade de avaliar e tomar riscos	Boa vontade para enfrentar incertezas

Habilidade de se relacionar com rede de relacionamentos	Mentalidade aberta para oportunidades e soluções
Habilidades pró-ativas de gestão de projetos	Assertividade
Representação eficaz e habilidades de negociação	Paixão
Habilidade de trabalho individual e em equipe	Ser visionário

Quadro 1 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes ligados ao Empreendedorismo; Fonte: Adaptado de Kirö (1997); Hytti (2002); Gibb (2005).

Ao analisar os estudos sobre o tema empreendedorismo, percebe-se que a Educação Empreendedora é muito menos pesquisada que o Empreendedorismo; os primeiros estudos sobre Educação Empreendedora tinham o viés de negócios, pois o tema era entendido como estudos de negócios, entretanto, a partir da última década, a visão sobre o tema se desenvolveu e alguns autores passaram a pesquisar a Educação Empreendedora, seus fundamentos teóricos, implicações práticas e mensuração de resultados.

As pesquisas recentes sobre Educação Empreendedora objetivam a separação da Educação Empreendedora da área de negócios. As abordagens dos pesquisadores Kirö (1997), Hytti (2002) e Gibb (2005) ajudaram a ampliar o conceito de Educação Empreendedora e abriram novos caminhos para as pesquisas, mais precisamente na área pedagógica da Educação Empreendedora, como demonstra o Quadro a seguir .

Autor	Definição	Comentários á abordagem	Conhecimentos e Habilidades Associados	Comportamento/ Emoções e Atitudes Associadas
Kyrö (1997)	Educação Empreendedora lida com três componentes: a) empreendedor autodidata e seu desenvolvimento pessoal; b) intraempreendedorismo com um indivíduo empreendedor e o comportamento empreendedor da organização c) Empreendedorismo externo, fazer negócios, começar uma empresa	A Educação Empreendedora é abordada a nível individual e nos diferentes contextos que o mesmo se envolve	Habilidades relativas ao empreendedor autodidata, criatividade e responsabilidade sobre a auto aprendizagem; habilidades relativas ao intraempreendedorismo: cooperação e interação; habilidades relativas ao empreendedorismo e a geração de idéias.	Motivação, autoconfiança, cooperação; consciência empreendedora, atitude positiva em relação a negócios e ao empreendedorismo e atitude positiva em relação á mudanças.
Hytti (2002)	Educação Empreendedora é definida com objetivos: a) aprender o que é empreendedorismo; b) aprender a ser empreendedor e c) aprender a ser	Educação Empreendedora é entendida de acordo com seus objetivos.	Conhecimento de economia e do mundo dos negócios, conhecimento do que é ser empreendedor e seu papel na economia e sociedade, como iniciar um negócio e	motivação, self drive, senso de iniciativa, consciência empreendedora, atitude positiva em relação á negócios e ao empreendedorismo e atitude positiva em

	empresário		como administrar um negócio. Habilidade de ser responsável pelo aprendizado próprio, carreira e vida.	relação á mudanças
Gibb (2005)	Educação Empreendedora trata de aprender para o empreendedorismo, e aprender sobre e por meio do empreendedorismo.	Abordagem baseada no conteúdo sobre empreendedorismo e nos métodos didáticos.	Habilidade de se alcançar objetivos, criatividade, capacidade de descobrir novas oportunidades.	Curiosidade, responsabilidade individual, resiliência, empreendedorismo considerado como uma escolha de carreira natural e positiva.

Quadro 2. Principais abordagens sobre Educação Empreendedora; Fonte: Adaptado de Kirö (1997); Hytti (2002); Gibb (2005).

pesar das diferentes abordagens destes autores, eles concordam a respeito dos objetivos da Educação Empreendedora, cujos principais são:

Formar sujeitos com as habilidades, conhecimentos e atitudes que o permitam a ser responsável pelo seu próprio aprendizado, carreira e vida, incluindo habilidades para o aprendizado responsável, autoconsciência e atitudes como motivação própria, autoconfiança e responsabilidade individual.

Aumentar a percepção do indivíduo quanto ao mundo exterior, à economia, às oportunidades e mudanças em geral.

Promover e incentivar o comportamento empreendedor, empresarial e inovador.

Várias habilidades e atitudes que remetem à Educação Empreendedora não são específicas somente deste tipo de Educação, também são desenvolvidas por outros meios de educação que não são caracterizados como Educação Empreendedora.

Distinguir os objetivos da Educação Empreendedora dos outros tipos de educação pode ser difícil em determinados contextos, assim como certos tipos de educação embora não chamados de Educação Empreendedora, em função de possuir objetivos comuns de promoção de habilidades e atitudes que remetem a Educação Empreendedora, constituem, de fato, uma o termo. Isto significa que, Educação Empreendedora é muitas vezes conceituada em diferentes disciplinas como competências interdisciplinares; outras vezes precisa ter seus conteúdos desenvolvidos em disciplina específica sobre o conceito de Empreendedorismo.

A Didática na Educação Empreendedora

O sucesso na implantação da Educação Empreendedora depende diretamente da sua utilização em sala de aula. Para Gibb (2005),ela necessita que as atividades desenvolvidas em sala de aula tenham ênfase na experiência e vivência do conceito e, particularmente um adequado ambiente para o ensino do Empreendedorismo que, conforme o autor deve ser um local seguro e controlado. É necessário, ainda, que o processo de aprendizagem, seja flexível e interativo, baseado na construção multidimensional do conhecimento, e que os erros façam parte integrante do processo de ensino-aprendizagem.

Para Seikkula-Leino (2007), existem várias atividades didáticas para a Educação Empreendedora: aprendizagem cooperativa, *Problem Based Learning* (PBL) ou aprendizado pela resolução de problemas, trabalhos em grupo e individuais, projetos, aprender fazendo, dramatização, diários de aprendizagem, aulas individuais, pequenos negócios, visitas técnicas e palestras na sala de aula.

Segue, abaixo, o Quadro , que relaciona a atividade didática ao conhecimento, habilidade e atitude necessários à Educação Empreendedora:

Atividade Didática	Conhecimentos	Habilidades/ Atitudes
Aprender fazendo		Motivação própria, tomar risco, resiliência
PBL - Aprendizado pela Resolução de Problemas	Responsabilidade de aprender	Motivação própria, tomar risco, resiliência
Aprendizado Cooperativo	Autoconsciência	
Grupo de Trabalho – PEER	Cooperação	
Projetos	Cooperação	Motivação, Empreendedorismo considerado como uma escolha natural e positiva de carreira
Dramatização	Criatividade e Inovação	Senso de Iniciativa
Pequenos Negócios	Conhecimento de como abrir e gerenciar um negócio	
Visitas Técnicas	Conhecimento da economia, do mundo dos negócios e empreendedorismo	
Palestras na Escola	Conhecimento da economia, do mundo dos negócios e empreendedorismo	Atitudes positivas a respeito de negócios e empreendedorismo e mudanças.

Quadro 3 - Habilidades, Conhecimentos e Atitudes da Educação Empreendedora relacionados à atividade didática; Fonte: Adaptado de: DG Education and Culture, 2011.

Conforme afirmam Seikkula-Leino, Ruskovaara, Ikävalko, Mattila e Rytköla (2009), corroborados por Hytti e O´Gorman (2004), os professores utilizam diversas metodologias de ensino nas suas salas de aula, porém as metodologias mais utilizadas continuam sendo as mais tradicionais. Conforme relatado, as metodologias em ordem decrescente de utilização são: métodos tradicionais de ensino, simulação de negócios, oficinas práticas, aconselhamento e tutoria, implantação de negócios, visitas técnicas, jogos e competições e treinamento prático.

Este entendimento não foi efetuado somente na Educação Empreendedora, mas também nas metodologias de ensino utilizadas nas escolas em geral, pois foi verificado que, independente do curso ministrado os professores aplicam mais as metodologias tradicionais de ensino, apesar de darem importância à utilização da criatividade em sala de aula (*JOINT RESEARCH CENTRE, EUROPEAN COMMISION,* 2010).

Em termos de material didático utilizado em sala de aula pelos professores, independente do curso ou atividade ministrada, a pesquisa traz como resultado a utilização do livro texto como recurso preferido pelos professores, (85% dos pesquisados) sendo que a utilização deste método é maior pelos professores com pouca experiência; sendo que os professores com mais experiência tendem a utilizar menos o livro texto.

Também são discutidas a dependência da Educação Empreendedora a um contexto educacional mais amplo e como as Instituições Educacionais assimilam a Educação Empreendedora no seu ambiente e na sua estrutura de trabalho e operação. A pesquisa realizada pelo *Joint Research Centre* (2010) demonstra a resistência a mudanças. Estas instituições normalmente possuem um ambiente baseado no controle e na

hierarquia. Este ambiente, não somente está em desacordo com os princípios e metodologias de ensino da Educação Empreendedora, mas também impede a implantação de um conjunto de atividades pedagógicas que beneficiariam a consecução dos objetivos da mesma, além de contribuir para um ambiente de aprendizado onde a conformidade é premiada e a divergência e a inovação são desencorajadas ou punidas.

Outro aspecto que deve ser levado em conta na implantação da Educação Empreendedora é a definição de um conjunto claro e amplo de resultados. Ela é normalmente baseada em abordagens simplistas da área de negócios, onde o sucesso da Educação Empreendedora é medida pela quantidade de empresas iniciantes que são criadas nas universidades (WILSON, 2008).

Educação Empreendedora e a Formação de Professores

O sucesso da implantação da Educação Empreendedora é dependente dos professores e da didática aplicada em sala de aula. Embora o papel do professor neste caso seja de suma importância, a formação deste mesmo professor não pode ser subestimada. Este professor precisa aprender e ser sensibilizado pela Educação Empreendedora. Para Gibb (2005), as Instituições Educacionais precisam ser consideradas organizações empreendedoras, suas classes como lugares empreendedores e seus professores como pessoas empreendedoras.

Fayolle (2008) observa que o recrutamento de professores deve ser considerado e realizado numa perspectiva de pluralidade, e assim evitar o perfil de professor-pesquisador monolítico, deixando espaço para o empreendedor professor ou para homens de negócios. O entendimento de que a Educação empreendedora também é facilitada por professores empreendedores é corroborada por Hindle (2007, p.116, tradução própria), conforme seu relato:

> *[...] Em minha opinião o professor, seria um empreendedor serial, multilingual de destaque internacional cujas várias falências o levaram apenas a renovada determinação e sucesso final como líder de vários empreendimentos de alto crescimento, altamente éticos de destaque internacional [...]*

O significado desta idéia implica que a formação de professores para a Educação Empreendedora adote novos paradigmas e modelos pedagógicos que transmitam habilidades e atitudes que poderão ser utilizadas pelos professores na consecução deste modelo. Neste sentido, a formação de professores deve ter os seguintes objetivos:

Fomentar o desenvolvimento do professor em formação com habilidades e atitudes centrais da Educação Empreendedora, como: motivação, criatividade, autonomia; os futuros professores devem promover estas atitudes em seus alunos e esta ação só pode ser atingida se o próprio professor está convencido dos seus benefícios.

Aumentar o conhecimento dos professores em formação sobre a Educação Empreendedora, seus objetivos e métodos; eles precisam entender os conceitos de Empreendedorismo e da Educação Empreendedora, para assim poderem desenvolver uma atitude positiva sobre o Empreendedorismo.

Ensinar aos Professores em Formação as habilidades e conhecimentos específicos para a implantação da Educação Empreendedora. Estes devem aprender na prática como combinar vários métodos são utilizados na Educação Empreendedora, o que implica aos futuros professores ficarem confortáveis em trabalhar, nos mais diferentes ambientes de aprendizado, tais como: sala de aula, atividades externas e trabalhos comunitários.

Os estudos de Seikkula-Leino (2007) e Seikkula-Leino *et al.* (2009) constatam que a consciência e o entendimento sobre a Educação Empreendedora aumentaram no grupo de professores ao mesmo tempo em que sua atitude sobre o tema se tornou mais positiva. Paralelamente, evidenciam-se as dificuldades que os discentes possuem para definir os conceitos básicos desta forma de Educação confundindo-os com suas práticas; ademais estes possuem também dificuldade de percepção entre os resultados e os objetivos desta metodologia e de modo geral é atestada a falta de entendimento sobre as estratégias e o *curriculum* na Educação Empreendedora.

Já o relatório da *Joint Research Centre, European Comission* (2010) relata que a formação de professores é baseada mais em conteúdos ao invés do desenvolvimento pedagógico que possibilite a implantação da

Educação Empreendedora. Sob está ótica, Hytti e O'Gorman (2004) atestam que os métodos de aprendizagem mais eficientes são as metodologias ativas de ensino, que os discentes possuem um papel ativo na sua aprendizagem e os docentes de facilitador ou mentor. Nesta situação os autores apontam as dificuldades dos docentes em equilibrar seu papel entre o "facilitador" e o "professor".

ESTUDO DE CASO

O Estudo de Caso procura descrever e identificar situações e, neste estudo, utilizou-se o questionário tipo *Survey,* respondido pelo corpo docente do Curso de Administração de Empresas e do Curso de Administração de Empresas com ênfase em Comércio Exterior, do Centro Universitário SENAC, campus de Santo Amaro, São Paulo, SP, pesquisando qual a formação inicial e formação posterior dos docentes, seu perfil empreendedor, de acordo com o Questionário do Perfil Empreendedor do SEBRAE, além do seu entendimento e sua prática de Educação Empreendedora.

Neste estudo, a coleta de dados foi realizada por meio do Questionário do Perfil Empreendedor, do SEBRAE, que, por sua vez, é adaptado do questionário utilizado por McClelland (1972). Para Walter *et al.* (2005), a teoria de McClleland (1972) é fundamentada na motivação psicológica, é um dos poucos instrumentos de coleta de dados que mensura as características comportamentais dos empreendedores.

McClleland (1972) caracteriza os empreendedores em três grupos: O primeiro grupo consiste nas características de realização: buscar oportunidades e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência e comprometimento. O segundo grupo consiste em características de poder: independência e autoconfiança e persuasão e rede de contatos. O terceiro grupo consiste nas características de planejamento: busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático.

Este instrumento de coleta de dados foi composto de 85 perguntas de questionário padrão do SEBRAE que visa traçar o perfil empreendedor do entrevistado bem com por cinco perguntas do tipo abertas sobre seu entendimento sobre Empreendedorismo e sobre Educação Empreendedora. Na entrevista pessoal, primeiro foram efetuadas as perguntas abertas as quais foram gravadas e em seguida os entrevistados responderam o questionário de perfil empreendedor. Cada entrevista e coleta do questionário durou em média 47 minutos, totalizando aproximadamente 33 horas de entrevistas.

O questionário utilizado possui três partes distintas: a primeira qualifica o respondente em gênero, formação na etapa de graduação e formação posterior, entendida como pós-graduação em suas diferentes opções. A segunda parte é composta de 85 questões, cujas repostas variam de 1 a 5 na gradação da Escala Likert (1932). E a terceira é composta por 5 questões abertas.

Este instrumento de coleta de dados é composto por diversas afirmativas. É proposto ao entrevistado atribuir um posicionamento na escala de 1 a 5 para cada afirmativa. Os posicionamentos expressam o comportamento do entrevistado, pois se considera mínima, ou seja, pontuação 1, quando for equivalente a discordar plenamente da afirmativa, e máxima, pontuação 5, o que equivale concordar plenamente com a afirmativa. As posições intermediárias expressam o grau de concordância parcial da afirmativa. A pontuação final identifica a intensidade de cada um dos dezesseis comportamentos empreendedores. Ao final, se construiu uma tabela, que compreende uma sequência estruturada de somas e subtrações, impedindo o raciocínio tendencioso do entrevistado (LIKERT, 1932)

A terceira etapa contém cinco questões abertas que procuram identificar o entendimento do entrevistado sobre Educação Empreendedora, como este tipo de Educação é formalizado e praticado na Instituição foco, qual o resultado obtido e quais as metodologias adotadas.

A população da pesquisa constituiu-se do corpo docente do Curso de Administração de Empresas do Centro Universitário SENAC campus Santo Amaro e do Curso de Administração de Empresa com ênfase em Comércio Exterior sendo efetuada a amostragem por censo.

A população da pesquisa é finita, composta por 42 professores.

O Local da Pesquisa: Centro Universitário SENAC – campus Santo Amaro

O SENAC foi criado pelo Decreto-Lei nº 8.621, de 10 de Janeiro de 1946, em virtude da necessidade de formar funcionários para as atividades comerciais, tanto de bens como serviços, por meio da organização de escolas de aprendizagem em todo o território nacional.Desde então, o SENAC desenvolve e aperfeiçoa suas atividades. Em 1989, em São Paulo, implantou o Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria, base para a criação das Faculdades SENAC, que hoje estão integradas ao Centro Universitário SENAC.

A Proposta Pedagógica da Instituição (PPI), do Centro Universitário SENAC (2005) explicita que uma educação participativa e de qualidade necessita ser capaz de criar mecanismos para que as pessoas ampliem sua visão crítica de mundo; participem da vida pública; defendam seus direitos e ampliem-nos; que se insiram e permaneçam no mundo do trabalho com desempenho de qualidade e com empreendedorismo ao assumir sua responsabilidade social, com ética, preservação do meio ambiente e atenção á saúde individual e coletiva.

O universo de atuação da Instituição é grande e abrangente, sendo composto por 59 unidades físicas na grande São Paulo e no interior do Estado de São Paulo e três campi (Santo Amaro, Águas de São Pedro e Campos do Jordão), atendendo alunos em diversas modalidades. Na Graduação são oito mil quinhentos e sessenta e dois alunos (8.562); na Pós- graduação são sete mil setecentos e quarenta e seis alunos (7.746); na extensão um mil oitocentos e noventa e quatro alunos (1.894); nos Cursos Técnicos setenta e dois mil quatrocentos e sessenta e seis alunos (72.466) e nos Cursos Livres, duzentos e vinte e seis mil oitocentos e quarenta alunos (226.840) estes dados são referentes ao ano de dois mil e doze (2012)

Em todos os cursos oferecidos pela instituição três temas são considerados interdisciplinares e são considerados temas transversais de educação: responsabilidade social, responsabilidade ambiental e empreendedorismo. Estes temas podem ser encontrados nos cursos sob diversas formas, ou seja, como disciplinas, projetos integrados, planos de aula e práticas pedagógicas.

A PPI (2005) explicita esta intenção ao definir como objetivo de sua missão e visão de futuro uma Educação com ênfase na aprendizagem para o desenvolvimento de competências, cidadania e autonomia, onde mais que o domínio operacional dos saberes tecnológicos, a valorização da cultura do trabalho, se encontre o desenvolvimento do espírito empreendedor e de iniciativa

Destes, o Empreendedorismo possui forte impacto na instituição, com o objetivo de criar uma cultura empreendedora. O SENAC, por meio dos cursos de Cultura Empreendedora e do Curso Atitude Empreendedora, capacitou mais de dois mil professores e implantou-se a Comunidade Virtual de Empreendedorismo, cujo objetivo é proporcionar um ambiente para troca de experiências sobre o tema Empreendedorismo (CORREIA, 2011).[87]

Tanto nos Cursos Técnicos como no Ensino Superior foram implantados módulos ou disciplinas onde os alunos planejam seu futuro negócio utilizando-se de ferramentas como o CANVAS e o BOTA PARA FAZER, importantes facilitadores na Educação Empreendedora.Também desenvolveu parcerias internacionais, com a *BABSON UNIVERSITY* e com a *TEAM ACADEMY* para o desenvolvimento e capacitação de discentes e docentes.

De maneira transversal e interdisciplinar foram organizados vários encontros, seminários e *workshops* para disseminar a cultura empreendedora, assim como, a implantação de competições de Empreendedorismo internas, como o programa CONEXÕES e o EMPREENDA! Também participou em competições mundiais de Empreendedorismo com a GMC (*GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE)* e, no intuito de levar a prática aos alunos, fomentou-se a criação e o desenvolvimento de empresas juniores.

O Curso de Administração iniciou suas atividades em julho de 2008 e, até o momento, formou sua terceira turma; já o Curso de Administração de Empresas com Ênfase em Comércio Exterior iniciou suas atividades em 2009 e, até o momento, só uma turma concluiu o curso. Ambos os cursos são semestrais, ambos

[87] CORREIA, Daniel. 2011. Apresentação sobre Empreendedorismo. Disponível em http://www.reebrasil.org.br/assets/files/2011/Daniel-Correira.pdf.: Acesso em: 15 maio 2013 às 1h30min.

possuem a disciplina Empreendedorismo em seu currículo, assim como seus Projetos Integradores focam na questão empreendedora.

A análise do Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado (PPC) em Administração de Empresas explicita em seu objetivo geral a ideia de formar profissionais com "comportamento empreendedor, que exercitem a criatividade e a inovação na viabilização de seu próprio empreendimento ou na estruturação de projetos dentro da organização em que atua" (PPC, 2011).

A PPI também prevê que os professores contratados tenham perfil e práticas de acordo com a proposta pedagógica:

> *[...] A constituição do grupo de docentes é atividade simultânea à formação do grupo de aprendizagem. O processo de seleção dos docentes deve ser normatizado e feito mediante um conjunto efetivo e sistematizado de meios. Os profissionais contratados, de competência assegurada, necessitam de integração á esta proposta e aos planos de curso e projetos pedagógicos, bem com de acompanhamento contínuo e sistemático, além de desenvolvimento pedagógico visando á metodologia preconizada [...] (Proposta Pedagógica, 2005, p.14)*

Já a análise do Perfil do Egresso em Bacharelado em Administração do mesmo PPC, demonstra a pretensão do curso de formar um profissional que se seja reconhecido por sua atitude empreendedora, ético e de visão sistêmica e com uma abordagem sustentável em suas decisões. Este objetivo é bem descrito no Perfil do Egresso:

> *[...] Exercitar o comportamento empreendedor, por meio da criatividade e inovação,da proatividade e iniciativa, da persistência e autoconfiança, do comprometimento, da auto-aprendizagem, da busca constante da excelência, da capacidade de correr riscos calculados e do foco em resultados, possibilitando identificar oportunidades e materializá-los em realidades de sucesso; [...] (PPC, 2011 p.17)*

Desta forma ele é materializado com a disciplina de setenta e duas horas de Empreendedorismo, Inovação e Economia Criativa no terceiro semestre do curso, disciplina esta que também se encontra presente nos demais cursos do Centro Universitário SENAC.

Além desta disciplina, existem os Projetos Interativos, com horário e avaliação próprios, como uma disciplina normal, e ainda compõem parte da nota de outras disciplinas onde os alunos desenvolvem projetos práticos como criação de novos produtos e empresas e internacionalização de empresas, no âmbito do empreendedorismo e análise e implantação de melhorias de uma Organização Não Governamental, no âmbito do Empreendedorismo Social. Os alunos também são incentivados a participarem de concursos de planos de negócios como o programa denominados Conexões e também o programa Empreenda.

Os resultados da coleta do Perfil Empreendedor dos professores dos cursos analisados apresentaram os seguintes resultados conforme Quadro 5 abaixo:

Característica	Baixa	Média	Médio Alto	Alto
Iniciativa	0%	83%	17%	0%
Busca Oportunidades	3%	67%	31%	0%
Persistência	3%	75%	22%	0%
Busca Informações	3%	69%	28%	0%
Orientação para Contratos	0%	64%	36%	0%
Orientação para Objetivos	6%	53%	42%	0%
Exigência para Qualidade	0%	61%	39%	0%
Cumprimento de Contratos	0%	61%	39%	0%
Planejamento Sistemático	6%	67%	28%	0%

Resolução de Problemas	6%	69%	25%	0%
Assertividade	6%	83%	11%	0%
Autoconfiança	6%	83%	11%	0%
Riscos Moderados	8%	89%	3%	0%
Estratégias de Influência	8%	69%	22%	0%
Monitoramento	6%	56%	39%	0%
Preocupações com Gestão Financeira	6%	56%	39%	0%

Quadro 5 - Características Empreendedoras Professores (em percentual); Fonte: Autores

De um modo geral, o levantamento do perfil empreendedor do corpo docente do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas do Centro Universitário SENAC demonstrou um corpo docente com perfil Médio a Médio Alto Empreendedor de acordo com a Proposta Pedagógica da Instituição. Por meio do cruzamento dos dados dos perfis empreendedores com as características gênero, idade, formação inicial e formação de pós graduação verificou-se que os professores com perfil empreendedor alto eram do gênero masculino, com idade de 30 a 45 anos mestres ou especialistas nas áreas de administração ou engenharia, por outro lado verificou-se que os profissionais com baixo perfil empreendedor podem ser tanto do sexo masculino quanto do feminino com idade acima de 45 anos com formação nas áreas de ciências sociais e matemáticas mestres ou especialistas nas suas áreas de formação original.

A terceira parte do Questionário tipo *Survey*, empregado na pesquisa de campo compõe-se de cinco questões abertas, a qual se pretendeu compreender o entendimento dos docentes em relação aos seguintes itens: quais são seus objetivos para o ensino do Empreendedorismo; como o ensino do Empreendedorismo é explicitado em seu plano de aula; como você coloca o Empreendedorismo em prática em sala de aula; quais foram os resultados obtidos com a Educação para o Empreendedorismo e quais as Metodologias de Ensino ativas que você utiliza.

Quais são os objetivos que você tem para o ensino do Empreendedorismo?

A análise das respostas desta questão aberta apresentou os seguintes resultados, dos: 42 respondentes, 24 respondentes relacionaram objetivos para o ensino do empreendedorismo; 5 respondentes declararam que não sabiam ou nunca pensaram no assunto ou confundiam o que é ensino do Empreendedorismo com a disciplina Empreendedorismo, dos objetivos relacionados 12 respondentes associaram a pergunta com competências, habilidade e atitudes, 8 respondentes associaram a pergunta com conhecimento e 1 respondente associou a resposta com a formação do professor.

As competências mais citadas foram: inovação, pesquisa, planejamento, estímulo a iniciativa, capacidade de assumir riscos, transformar idéias em negócios, autonomia de decisão, habilidades de empreendedor, criatividade.

Como o Empreendedorismo é explicitado em seu Projeto Pedagógico de Curso (PPC) e no seu plano de aula?

A análise das respostas desta questão aberta apresentou os seguintes resultados: dos 42 respondentes; 30 respondentes reconhecem o Empreendedorismo nos Currículos dos dois cursos analisados, assim como Tema Transversal e Estratégia de Educação na Instituição foco e 12 respondentes não souberam responder a questão. Este resultado monstra que, apesar de todos os esforços da Instituição no fomento da Educação Empreendedora, ainda assim existem docentes que desconhecem a Proposta Pedagógica da Instituição e do Projeto Pedagógico do Curso. Este desconhecimento pode ser resultado, do giro de docentes do curso e novos entrantes, podendo no futuro ser pesquisado novamente estes dados.

Como você coloca o ensino do Empreendedorismo em prática?

A análise das respostas desta questão aberta apresentou os seguintes resultados: dos 42 respondentes; 36 respondentes deram exemplos de prática de Educação Empreendedora, 2 respondente não sabiam responder a pergunta e 4 deram como resposta a sua prática diária pessoal (são empresários).Os respondentes que deram exemplos de práticas de Educação Empreendedora relacionaram as práticas de estudos de caso, dinâmicas, *problem based learning* (PBL), trabalhos práticos, simulações.

Que resultados obtiveram com a educação para o Empreendedorismo?

A análise das respostas desta questão aberta apresentou os seguintes resultados: dos 42 respondentes; 32 respondentes afirmaram ter obtido resultados positivos, 8 respondentes afirmaram não ter obtido resultados positivos, uma resposta foi ambígua de sentido e 1 resposta está associada ao Intra-empreendedorismo. Os respondentes que afirmaram ter resultados positivos relacionaram alunos que abriram seus próprios negócios, que ganharam competições de empreendedores, assim como alunos com atitude mais dinâmica e mais ativos.

Quais são as metodologias ativas de ensino que você utiliza em sua disciplina?

A análise das respostas desta questão aberta apresentou os seguintes resultados: dos 42 respondentes; 36 respondentes utilizam metodologias ativas (metodologias que atuam ao tirar os discentes de uma atitude inercial e incitá-los a assumir uma atitude ativa); e 6 respondentes afirmaram utilizar somente metodologias tradicionais como, aula expositiva, seminários, entre outras. Os respondentes deram exemplos de metodologias ativas relacionaram as práticas de estudos de caso, dinâmicas, *problem based learning* (PBL), trabalhos práticos e simulações.

CONCLUSÃO

A proposta deste trabalho foi a de determinar se os professores de um curso de Bacharelado em Administração de Empresas, cuja Proposta Pedagógica da Instituição (PP) e seu Projeto Pedagógico do Curso (PPC) possuem forte ênfase no Empreendedorismo tem perfil Empreendedor.

O objetivo do trabalho foi o de analisar se os professores do curso sustentam a proposta do PP e do PPC do Curso de Administração de Empresas do Centro Universitário SENAC. Foi abordada a questão da didática e a formação de professores na Educação Empreendedora, cuja principal preocupação é a utilização de metodologias ativas.

O estudo de caso trouxe como resultado um perfil de médio para médio alto de Empreendedores, na equipe de docentes de ambos os cursos. A maior parte deles tem formação acadêmica de administração de empresas ou engenharia; destes a metade possui também o título de mestrado. Acredito que, em função desta formação e dos programas de formação continuada da Instituição foco, o objetivo de possuir uma equipe de docentes com forte ênfase ao Empreendedorismo seja alcançada.

Quanto às suas práticas didáticas em sala de aula, elevado percentual de docentes utiliza práticas comuns da Educação Empreendedora; são poucos os casos de docentes que ainda não possuem entendimento a respeito da Educação Empreendedora e suas práticas.

Cabe ressaltar que a continuidade dos estudos sobre o tema é de grande valia, sendo proposto como ideia para futuros estudos a análise da percepção do corpo discente em relação ao perfil empreendedor e a didática empreendedora do corpo docente.

Conclui-se então que, a Educação necessita ser movida pelo engajamento dos docentes e das instituições de ensino ao empreender mudanças em seu ambiente e nas suas práticas de ensino, a fim de

transformar a sociedade ao utilizar o planejamento e a ação no presente para a construção do seu futuro; estas idéias necessitam ser o mote de uma Educação transformadora para um país. E esta meta certamente será acelerada por meio de uma Educação Empreendedora em parceria com o Professor Empreendedor.

REFERÊNCIAS

CARDON, M.S.; WINCENT, J; SINGH, J; DRNOVSEK, M. The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion. Academy of Management Review, v. 34, n. 3, p. 511-532, 2009.

CORREIA, Daniel. Apresentação sobre Empreendedorismo. 2011. Disponível em:

http://www.reebrasil.org.br/assets/files/2011/Daniel-Correira.pdf. Acesso em: 15 mai. 2013 às 1h30min.

DG EDUCATION and Culture. Mapping of teacher's preparation for entrepreneurship education, order 129, 2011.

FAYOLLE, Alain. Teaching of Entrepreneurship:Outcomes from an innovative experience. Internationalizing Entrepreneurship Education and Training 8th annual conference.

EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen,Oestrich-Winkel, Germany, 2008. Disponível em: ftp://ns1.ystp.ac.ir/YSTP/1/1/ROOT/DATA/PDF/ENTREPRENEURSHIP/33.PDF ; Acesso em: 05 out. 2013 as 14h00min.

FERNALD, L.W.; SOLOMON, G.T; TARABISHY A. A New Paradigm: Entrepreneurship Leadership. Southern Business Review, Spring, 2005.

GIBB, A. The future of entrepreneurship education – Determining the basis for coherent policy and Practice? In: The Dynamics of Learning Entrepreneurship in Cross Cultural University Context. University of Tampere Research. Centre for Vocational and Professional Education, 2005.

HINDLE, Kevin. Is Entrepreneurship Education the right stuff in the right building pg. 105-127 em Handbook of Research in Entrepreneurship Education. FAYOLLE, A. (org), Edward Elgar Limited.UK, 2007.

HYTTI, U. State-of-Art of Enterprise Education in Europe. Results from the Entered Project. Small Business Institute. Business Research and Development Centre. Turku School of Economics and Business Administration. Turku, 2002.

HYTTI, U.; O`GORMAN. What is enterprise education? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmers in four European countries. Education + Training, v. 46, n.1, 2004.

JOINT Research Center. European Commission. Creativity in Schools: A Survey of Teachers in Europe. JRC Scientific and Technical Reports, 2010.

KIRÖ. P. The forms and roles of entrepreneurship in transitions. Jyväskylän. University of Jyväskylän, 1997.

LIKERT, R. A. Technique for measurement of attitude. Archives of psychology, v. 140, n.1, p.5-55, 1932.

McCLELLAND, D.C. A sociedade competitiva: realização e progresso social. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

PROJETO PEDAGÓGICO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO – DIRETORIA DE GRADUAÇÃO – CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC , 2011.

PROPOSTA PEDAGÓGICA – Senac São Paulo, Revitalização, 2005.

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

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Questionário Perfil Empreendedor. Disponível em:

http://www.ead.sebrae.com.br/Cursos/ipgn11/modulo01/docs/autoavalizacao_do_perfil_empreendedor.pdf. Acesso em: 10 dez. 2012 às 10h40min.

SEIKKULA-LEINO, J. Curriculum Reform and Entrepreneurship Education. Opetusministerion julkaisuja 2007:28, Yliopostopaino. Helsinki, 2007.

SEIKKULA-LEINO, J; RUSKOVAARA E; IKAVALKO, M; MATTILA, J; RYTKOLA T. Teachers as Learners Promoting Entrepreneurship Education. 20 th Biannual NFF Conference Business as Usual. Turku/ Abo, Finlândia, 2009.

SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Administração Regional no Estado de São Paulo. SP. Relatório Anual, versão sintética, 2012.

SENAC. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. Núcleo de Empreendedorismo SENAC. São Paulo. Apresentação de CORREIA, Daniel Garcia. Disponível em: http://www.reebrasil.org.br/assets/files/2011/Daniel-Correia.pdf Acesso em: 15 mai. 2013 às 14h30min.

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

STEVENSON, H.H.; JARILLO, J.C. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. Strategic Management Journal, v. 11, Summer, 1990.

TEAM ACADEMY. Disponível em: http://www.tiimiakatemia.fi Acesso em: 10 mai. 2013 às 10h40min.

VILLAR, M.S.; FRANCO, M.M. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, v. 1. [s.l.]: Ed. Círculo de Leitores, 3370 p., 2003.

WALTER, S.A.; SCHMIDT, C.M.; WITTE, A.; TONTINI, G.; DORNELAS, J.C.A. Empreendedor *start-up* x empreendedor corporativo: Um enfoque na literatura sobre suas diferenças e semelhanças. In: MACHADO, D.D.P.N.; HOELTGEBAUM, M. (orgs.) Gestão em Empreendedorismo. Blumenau (SC): Nova Letra, 2005.

WILKEN, P.H. Entrepreneurship: a comparative and historical study. Ablex, Norwood, NJ, 1979.

WILSON, K. Entrepreneurship Education in Europe. In: Entrepreneurship and Higher Education, cap. 5, In: Entrepreneurship and Higher Education, OECD, 2008.

PROJETO 5S: INOVANDO NA GESTÃO DE UM CAMPO DA RECICLAGEM.

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier. Mestranda em Educação no Centro Universitário La Salle-UNILASALLE/Canoas-RS. ritadecassiasampaio@ig.com.br

Robinson Henrique Scholz. Doutorando em Ciências Sociais na Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS/São Leopoldo-RS. robinsonscholz@hotmail.com

Fábio Luís da Silva Maia. Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz-UNISC/Santa Cruz do Sul-RS. maia1970@hotmail.com

Resumo

O estudo teve como objetivo a aplicação do 5S na COOPCAMATE a fim de otimizar a renda por meio do aperfeiçoamento e a ampliação do processo produtivo desenvolvido na cooperativa de resíduos pós-consumo. O método do estudo de caso foi utilizado para a realização do estudo. A construção do *corpus* de dados foi por meio de documentos; observação participante e grupo focal. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo. E apontam que os cooperados trabalhavam de forma rudimentar, com baixa produtividade, desperdício de recursos, tempo e graves riscos à sua saúde. Com o emprego da ferramenta 5S se identificou uma mudança de atitudes entre os cooperados que passaram a dar um novo significado a seu trabalho, acarretando um sensível incremento em seus resultados operacionais e com relação à produtividade no ambiente de trabalho.

Palavras-chaves: Economia Solidária. Reciclagem. 5S. Empreendedorismo Social. Empresa Júnior.

Abstract

This paper aimed to apply the 5'S at COOPCAMATE in order to improve incomes by the development and ampliation of the deveoloped productive process in the post-consumption residuals co-op. The case study method was used, while the data were obtained by documents, participant observation and focus groups. The corpus was analyzed with the content analysis technique. It points out that workers of the co-op work in a primitive way, with low productivity, waste of resources and time, as well as high dangers to their health. With the use of the 5's tool, a change of attitude was noted among the co-op who gave a new meaning to their work, resulting in an increase of their operational results and to productivity and working environment.

Key-words: Solidary Economy. Recycling. 5'S. Social Entrepreneuring. Junior Company.

1.Introdução

Na contracorrente do sistema e da ideologia dominantes - o capitalismo - registra-se um importante movimento internacional de construção de uma alternativa viável aos parâmetros hegemônicos. Entre as várias dimensões desse esforço coletivo, estão elementos constitutivos da "*outra economia*" (Cattani, 2003). Processos, instituições, valores, manifestações, etc. designados por nomes ou conceitos diversos: socioeconomia solidária, economia solidária, economia do trabalho, empresas autogestionárias, novo cooperativismo, investimento ético, empresa social, redes de consumo solidário e outros tantos (Cattani, 2003).

Para Laville (2002), a economia solidária se constitui em um fato associativo composto por uma dimensão econômica, uma dimensão política e uma dimensão social, todas imbricadas e em permanente articulação. Essas dinâmicas são (re) produzidas constantemente nos empreendimentos, em graus diversos e em dinâmicas não-lineares, o que denota de necessidade de investigação e aprofundamento.

Os empreendimentos econômicos solidários formalizam-se de diversas formas e em variados cenários. Uma das possibilidades materializa-se quando empregados de empresas em processo falimentar assumem o seu controle e o desafio de construir modelos de autogestão democráticos e eficazes, capazes de garantir a sobrevivência e expansão daquelas empresas no mercado (Guimarães, 2000). Outra forma de edificação é através de associações de pessoas desprovidas de trabalho e renda, mas com anseio na busca de alternativas para a sua sobrevivência, portadoras de uma mesma ideologia e conhecimento específico, agregando valores para a sua associação em cooperativas (Suarez, 1992). Contudo, Veronese e Scholz (2011, p. 07) ressaltam que "evidentemente que a vida coletiva, em sociedade, em grupos, pressupõe a resolução de dificuldades fundamentais levantadas pela nossa coexistência, problemas que se não resolvidos e direcionados à ação coletiva, podem pôr em risco a existência individual de cada pessoa envolvida".

Nestas estruturas organizacionais frágeis, como é o caso da COOPCAMATE, cooperativa de catadores investigada, é que repousa este estudo com o objetivo de educar os trabalhadores sobre a implantação da ferramenta 5S na triagem de resíduos pós-consumo recebidos na cooperativa de reciclagem. Este artigo é fruto do trabalho desempenhado pelos discentes da Sinergia Consultoria Júnior e a Incubadora de Empreendimentos Solidários, ambas do Centro Universitário La Salle – Unilasalle Canoas/RS.

O artigo é estruturado na seguinte forma: esta introdução primeiramente apresentada; na segunda seção, são apresentadas as teorias sobre economia solidária e a ferramenta do 5S; o método é apresentado na terceira seção, bem como a descrição da cooperativa; na quarta seção é apresentado o desenvolvimento da temática, com a apresentação das práticas aplicadas e os dados levantados; os principais resultados são descritos na quinta seção e por fim, as recomendações da pesquisa são apresentadas na sexta seção.

2. Fundamentação Teórica/Conceitual

2.1 Economia Solidária

A economia solidária possui um campo largo de estudos e interpretações. Paul Singer (2011), economista, sociólogo e Secretário Nacional da Economia Solidária no Brasil, e um dos maiores especialistas deste assunto no país, relata que no Brasil a economia solidária chegou com atraso, somente nos anos 90 e, trata-se de um desafio. Atualmente é uma resposta defensiva de pessoas vitimadas da crise do trabalho. E há suspeitas de que o cooperativismo popular, a economia solidária nas camadas populares, seja o maior movimento dentro do cooperativismo oficial no Brasil. Singer (2013), reporta que os trabalhadores vitimados pela crise do emprego nos anos 80, reagiram e adotaram estratégias de sobrevivência. Uma delas tomou a forma da economia solidária, caracterizada pelo agrupamento de trabalhadores por iniciativas de produção, autogeridas democraticamente, nas quais os ganhos são repartidos proporcionalmente ao trabalho realizado individualmente pelos integrantes do grupo. Singer (2011) salienta ainda que há uma convicção de que o desenvolvimento local seja a única alternativa de combater a pobreza, reduzindo-se a produção visceral de desigualdade. Assegura que a chave do desenvolvimento solidário é a criação de instituições que estimulem potencialmente mais produção, consumo, elevação do padrão de vida, sendo esta última característica o que mais se espera do desenvolvimento local.

Para Eid & Bueno (2011) na história do capitalismo sempre houve movimentos sociais de resistência aos modelos de concentração de renda e poder. Mas, atualmente, os movimentos são mobilizadores e motivadores para envolver pessoas em cooperativas e associações de economia solidária, para fomentar a geração de trabalho e renda. Os autores destacam ainda que este movimento não deve ser tratado como a economia dos pobres, mas como um setor dinâmico e estratégico, capaz de gerar trabalho e renda.

Salienta-se a importância de entender a dinâmica do trabalho, uma vez que ele denota de diversas interpretações. Aqui, procura-se relacionar o trabalho como força produtiva, na concepção de Coraggio (2012, p.33), que esclarece:

El trabajo tiene que venderse como fuerza de trabajo, como capacidades, energías, habilidades del trabajador, porque como no hay la posibilidad de producir para el autoconsumo, como no hay la posibilidad de producir para vender, lo único que queda es vender la fuerza de trabajo. Aparece la categoría del trabajo asalariado (con el antecedente del trabajo esclavo, del trabajo de la gleba). Y esta forma moderna de organizar socialmente el trabajo es, como Marx demostró, uma forma de explotación del trabajo ajeno y fuente de la acumulación de capital.

O tratamento da força de trabalho como algo que os trabalhadores possuem para vender e gerar renda possui uma carga histórica marxista, no sentido das lógicas de exploração do trabalho pelos detentores do capital sobre os trabalhadores assalariados. Levando-se em conta esta prática comum ainda nos dias de hoje em diversos segmentos produtivos, a economia solidária tem como racionalidade a cooperação no trabalho e o igualitarismo, que busca uma regulação das forças produtivas dos cooperados sobre a renda produzida no empreendimento (Scholz, 2009).

Nessa correlação de forças entre a o trabalho assalariado e a cooperação, Leboutte (2005) afirma que os trabalhadores tiveram que criar suas próprias formas de sobrevivências, de forma criativa, com muito esforço e se utilizando do senso de oportunidade, muitas vezes na informalidade. Ainda o autor menciona que a Economia Solidária promove o desenvolvimento econômico e social sem gerar exageradas dissociações. Ressalta-se que as mudanças de posturas e evolutivas acontecem nas práticas sociais desempenhadas pelos sujeitos em ação, mas é frequentemente não-linear, contraditória e imprevisível (Jovchelovitch, 2008). Essa compreensão é fundamental para o adequado subsídio ao trabalho autogestionário, como é o caso das organizações coletivas e associativas, que possuem suas bases fundantes no campo do cooperativismo e da economia solidária (Gaiger, 2004).

Para Arruda, a Economia Solidária:

> *É um sistema socioeconômico aberto, fundado nos valores da cooperação, da partilha, da reciprocidade e da solidariedade, e organizado de forma autogestionária a partir das necessidades, desejos e aspirações da pessoa, comunidade, sociedade e espécie. (2003, p. 237)*

Salienta-se, dessa forma, que a Economia Solidária, proporciona, por meio da sua prática (e das estratégias que a orientam), o desenvolvimento de uma lógica cooperativa, deixando de lado a lógica do individualismo, promovendo transformação social. Contribuindo na elucidação do entendimento sobre o que é prática social, Scholz et. al. (2013, p. 3), salientam que:

> *Como prática social, interessa à estratégia como prática compreender o fazer estratégia e isso implica em várias atividades desde as rotineiras como a separação do material a ser reciclado, a maneira como negociam com compradores do material reciclado, preenchimento de documentos, as reuniões, como o planejamento se desenrola ao longo do ano, enfim a maneira como as coisas são feitas é o âmago da questão.*
>
> *Mas afinal, o que orienta um empreendimento de economia solidária? O desenvolvimento prático da Economia Solidária, segundo Gaiger (2004), é regido por oito princípios: autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, autossustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social. Estes princípios reforçam os objetivos pelos quais a Economia Solidária se desenvolve, em sua maioria, pela necessidade de geração de trabalho e renda. Todavia, somente os princípios sendo aplicados não garantem o êxito do empreendimento, uma vez que a cooperação se dá por meio de laços sociais e de interações entre os sujeitos que compõem o coletivo de trabalho. Assim, cabe salientar que a dinâmica de constituição de um empreendimento, seu desenvolvimento e projeção futura podem ser melhor efetivadas quando planejadas. Contribuindo nesse entendimento, a estratégia como prática social tem significado quando as "ações atuais dentro do contexto das ações passadas e das aspirações futuras, e que façam a mediação entre as duas coisas de forma a poder desafiar e transformar a prática existente" (Wilson & Jarzabkowski, 2004, p.15).*

Para Vainer (2000), a economia solidária é menos inconsistente do que a economia capitalista porque ela coloca, aberta e diretamente, a solidariedade como princípio organizador da economia social em lugar da competição. A ideologia da economia solidária é coletivista, as pessoas se ajudam, são solidárias umas com

as outras, se unem e, com isto, ficam mais fortes. Na economia solidária, a competição é basicamente negativa, embora, em certas circunstâncias, seja inevitável. Icaza (2004, p. 22) corrobora definindo que "a economia solidária apresenta-se como um campo de construção de alternativas econômicas ao modelo dominante, alicerçadas em um discurso crítico transformador e em práticas solidárias e autogestionárias, muito próximas dos movimentos sociais". Por autogestão, em sentido lato, Albuquerque entende:

> *(...) o conjunto de práticas sociais que se caracteriza pela natureza democrática das tomadas de decisão, que propicia a autonomia de um coletivo. É um exercício de poder compartilhado, que qualifica as relações sociais de cooperação entre pessoas e/ou grupos, independente do tipo das estruturas organizativas ou das atividades, por expressarem intencionalmente relações sociais mais horizontais (Albuquerque, 2003, p. 20).*

O entendimento das novas práticas de gestão pode ter iniciado nos anos 80 do século XX, com os estudos relacionados à gestão para a onda do surgimento de novas indústrias e crescimento dos blocos econômicos e sociais, sobre os quais muitos autores irão analisar os aspectos simbólicos das organizações (Chanlat, 2000). Este mesmo autor salienta que as análises da corrente simbólica procurarão restituir as significações que emergem da prática gestionária dissociadas das preocupações de produtividade e eficácia. Essa dissociação "permitirá rever o espaço real ocupado pelas culturas corporativas fabricadas em série [...] e demonstrar o quanto a questão do sentido está associada não só à questão das significações, mas também às relacionadas com a direção e a liderança, não tendo a técnica, isoladamente, nenhuma significação" (Chanlat, 2000, pp. 45-46).

Deste modo reflexivo sobre a gestão de um empreendimento solidário e que esta pesquisa se debruça e direciona os estudos sobre a produção de uma cooperativa de resíduos pós-consumo. Para isso, a seção a seguir aborda a temática do 5S como uma ferramenta de gerenciamento da produção.

2.2 O Programa 5S

O Programa 5S é uma ferramenta de qualidade que, segundo Rebello (2005), consiste no conjunto de cinco conceitos simples que, ao serem praticados, são capazes de modificar o ambiente de trabalho, a maneira de conduzir suas atividades rotineiras e as suas atitudes, agregando valor de forma efetiva aos colaboradores.

Com a alta tecnologia e a velocidade com que chegam e se perdem as novidades, a prática do 5S é mais necessária do que nunca. Após a guerra, no Japão, era preciso dar um jeito na bagunça para retomarem a vida. Agora, há outro desafio constante a ser atendido, mesmo em países que não passaram por guerra. No mundo de hoje, as coisas chegam muito depressa e rapidamente perdem o valor. Considerando o manancial de informações, oportunidades e descartáveis chegando a todo o momento torna-se necessária a organização dos espaço físicos como instrumento de geração de qualidade de vida no trabalho. O papel principal do 5S, hoje, é nos orientar como observar, avaliar e tomar decisões adequadas para nosso crescimento e formação como pessoa, cidadão e profissional.

A filosofia 5S surgiu no Japão, inicialmente utilizada pelas donas-de-casa japonesas para envolver todos os membros da família na administração e organização do lar (Rebello, 2005). Após a Segunda Guerra Mundial, com o país totalmente desestruturado, os industriais japoneses começaram a implantar sistemas de qualidade nas suas empresas, na tentativa de reerguer a economia e reorganizar o país, e perceberam que o 5S seria um programa básico para o sucesso na obtenção da qualidade.

A adoção do Programa 5S foi um dos fatores da recuperação das empresas japonesas e da implantação da Qualidade Total no país. Demonstrou ser tão eficaz que até hoje é considerado o principal instrumento de gestão da qualidade e de produtividade utilizado no Japão (Rebello, 2005).

De acordo com Andrade (2002), os cinco sensos que dão nome ao Programa 5S têm sua origem nas iniciais das palavras japonesas *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* e *Shitsuke*. Na tradução desses conceitos para o inglês conseguiu-se encontrar palavras iniciadas com a letra "s" que possuíam significado aproximado da palavra original. Porém o mesmo não foi possível na tradução para o português.

Trazido para o ocidente primeiramente pelos americanos, o Programa 5 S's ganhou nova denominação e em partes também nova conotação. Passou a ser o *Housekeeping* , que significa Conservando a Casa , programa que centraliza sua atenção em produtividade e combate ao desperdício, deixando a Qualidade de Vida em um segundo plano. Já no Brasil, o programa 5S's modelo japonês foi instituído em 1991.

Aqui se procurou a melhor forma de manter seu nome simples e marcante. Então se adicionou a cada conceito a palavra senso, que expressa: exercitar a capacidade de apreciar, julgar, entender (Andrade, 2002).

Segundo Longo (1994) no Brasil os 5S's tornaram-se:

S	JAPONÊS	PORTUGUÊS		
1º	Seiri	Senso de	Utilização Arrumação	Organização Seleção
2º	Seiton	Senso de	Ordenação Sistematização	Classificação
3º	Seisou	Senso de	Limpeza	Zelo
4º	Seiketsu	Senso de	Asseio Higiene	Saúde Integridade
5º	Shitsuke	Senso de	Autodisciplina Educação	Compromisso

Quadro 1: 5S; Fonte: Longo (1994)

O Programa 5S's é formado por cinco passos, que possuem características essenciais para a obtenção de bons resultados. Segundo Longo (1994) são eles:

1. Seiri - Senso de utilização e descarte: O primeiro passo para se colocar ordem no ambiente é separar o útil do inútil. O que realmente é utilizado nas tarefas diárias e aquilo que raramente ou nunca usamos. Essa arrumação começa a dar sentido à filosofia de uma nova cultura. O que não é necessário pode e deve ser descartado, transferido para outro departamento, doado, ou simplesmente jogado fora. Ao iniciar este trabalho as pessoas percebem que a maioria dos objetos ou papeis guardados realmente são sem importância e que estavam simplesmente tumultuando o local de trabalho ou ocupando espaço que poderia servir para organizar outros materiais mais utilizados.

2. Seiton - Senso de Arrumação e Ordenação: Após organizar e separar o útil do inútil é necessário arrumar e ordenar todo o material. Nesta etapa é importante classificar todos os materiais conforme sua necessidade de uso, aqueles usados com maior frequência devem ficar sempre mais acessíveis do que os utilizados raramente. É importante que todos os materiais e objetos sejam identificados, rotulados e etiquetando para que qualquer pessoa que necessite possa encontrar com facilidade e rapidez. Esta etapa auxilia também a administração do estoque, pois os materiais são identificados com facilidade e se torna mais prático e rápido saber quando está acabando determinado item, evitando faltas ou excessos.

3. Seiso - Senso de Limpeza: Nada mais importante para a realização de um trabalho do que a limpeza. Um ambiente limpo proporciona segurança, conforto e torna o ambiente mais agradável tanto para as pessoas que ali trabalham como para as que circulam pela área. Esta etapa consiste na conscientização dos funcionários a não sujarem o ambiente e segundo se sujar, limpar. Se cada um contribuir com a limpeza do local de trabalho muitos desperdícios de tempo e dinheiro serão evitados. "Usou, limpe e guarde".

4. Seiketsu - Senso de Saúde e Higiene (asseio): Todos devem cuidar da sua aparência e higiene pessoal, pois transmitem a imagem da empresa.

5. Shitsuke - Senso de Autodisciplina: Fase da aceitação e comprometimento das equipes de trabalho. Apesar de ser um programa implantado para beneficio conjunto, que tanto a empresa como os

funcionários terão melhorias, redução de tempo na execução das tarefas, rapidez, facilidade e maior organização, ainda poderá existir algumas resistências.

Estes elementos de gestão e organização serviram de orientação teórica e prática para a condução da pesquisa, no sentido de poder aplicar o 5S na cooperativa investigada, conforme é apresentado na seção a seguir.

3. Método

A abordagem qualitativa de caráter exploratório foi utilizada com a aplicação do método de estudo de caso para realização da pesquisa. Yin (2010) diz que o estudo de caso é utilizado quando se deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade, desde que este entendimento possa englobar importantes condições textuais. Ainda salienta que é uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Tendo esta relevância orientativa, a construção do *corpus* de dados foi por meio do levantamento e análise de documentos (relatórios de atividades desenvolvidas pela Incubadora de Empreendimentos Solidários do Unilasalle); observação participante durante as oficinas de construção de metas de produção na COOPCAMATE e a aplicação de um grupo focal para avaliar como foi o processo de aplicação do 5S no galpão de produção da cooperativa. Para a análise das informações coletadas, optou-se a técnica da análise de conteúdo que é apenas um método de análise de texto desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas. Embora a maior parte das análises clássicas de conteúdo, culminem em descrições numéricas de algumas características do corpus de texto, considerável atenção está sendo dada aos “tipos”, “qualidades”, e “distinções” no texto, antes que qualquer quantificação seja feita (Bauer & Gaskell, 2002).

3.1 Descrição da Coopcamate

A Cooperativa de Catadores de Material Reciclável da Mathias Velho/ Canoas-RS é Empreendimento Econômico Solidário atua no campo da reciclagem de resíduos sólidos urbanos, está localizado no Bairro Mathias Velho na Cidade de Canoas. A cidade de Canoas possui 323.827, segundo sendo do IBGE de 2010, e no Bairro Mathias Velho estão 27% da população de Canoas, isto o faz o Bairro mais populoso da cidade. A Cooperativa iniciou o trabalho de reciclagem em 1986 com cinco moradores realizando a coleta seletiva no Bairro. Em 1995, com mais catadores envolvidos no trabalho da coleta, o grupo formalizou-se associação e recebeu, em comodato, uma área de 600m² com uma pequena sede (hoje é o refeitório da Cooperativa) da Associação de Moradores do Bairro Mathias Velho. Pouco tempo depois, uma empresa multinacional Alemã, doou/construiu um galpão de 400m² - a obra foi projetada especificamente para o trabalho de reciclagem. A Cooperativa mantém no mesmo lugar a sua sede. Em 2003, instituiu-se Cooperativa de Catadores de Material Reciclável da Mathias Velho – Coopcamate.

Sete anos mais tarde, em 2010, a Coopcamate inicia sua participação no programa de coleta seletiva compartilhada de Canoas, que consiste no recebimento de verba pública, através de contrato, para o transporte dos materiais das residências até a associação. Esse contrato possibilitou o aumento do número de sócios e de compra de equipamentos para o trabalho. A Coopcamate faz parte de uma rede de cooperativas, a Coopercan, integrada por mais quatro cooperativas, também do campo da reciclagem, da cidade de Canoas. Através de um projeto financiando pela Fundação Banco do Brasil, em 2011, as cooperativas que integram a rede Coopercan receberam cada uma delas, um caminhão para a realização da coleta seletiva, não sendo mais necessário alugar veículo terceirizado. A Coopcamate possui estatuto devidamente registrado e um regimento interno, com as normas que norteiam o trabalho e os associados no empreendimento. Uma nova diretoria é eleita a cada quatro anos.

Entre os anos de 2011 e 2012, a Cooperativa passou por uma crise financeira, o que ocasionou a perda, temporária (3 meses), do contrato de coleta seletiva com a Prefeitura de Canoas. Um lento processo de reorganização em 2012, após mudança da diretoria da Cooperativa, permitiu sua estabilidade financeira. Desde 2013 o grupo realiza investimentos no prédio, em máquinas e equipamentos de trabalho e no

refeitório. Apesar do alto índice de rotatividade, a Cooperativa conta com 20 cooperados aproximadamente.

4. Desenvolvimento da temática

O motivador do Projeto 5S na Coopcamate foi uma Oficina para Construção de Metas de Produção desenvolvida pela Incubadora de Empreendimentos Solidários do Unilasalle Canoas/RS, na qual o grupo está incubado. Esta, também é parceira da Sinergia Consultoria Júnior do Unilasalle no desenvolvimento de projetos com cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos urbanos de Canoas/RS e Esteio/RS. A Oficina para Construção de Metas de Produção partiu da necessidade de pensar a relação da produção e a retirada mensal dos cooperados, visto que a renda da cooperativa estava baixa, mas havia excesso de material armazenado no galpão. Uma aluna (Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, autora) integrante da Sinergia Consultoria Júnior acompanhou as sete oficinas realizadas na Cooperativa, pois na época era também estagiária na Incubadora. Após o término das oficinas, mesmo tendo atingido o objetivo de criar metas de produção, uma grande quantidade de material estava acumulado no galpão, conforme Figura 1:

Figura 1: Material acumulado na cooperativa antes do Projeto 5S; Fonte: Autora em visita ao Empreendimento

A foto da esquerda mostra o acúmulo de material dentro do galpão e ao fundo o material acumulou-se de tal forma que interditou a porta principal de entrada de materiais recicláveis no galpão. Percebe-se o material acumulado até quase o teto, que segundo os próprios cooperados estes materiais estavam acumulados há mais ou menos dois anos. Os cooperados justificaram o acúmulo pela falta de mão de obra durante uma crise financeira que a cooperativa enfrentou. Já a foto da direita mostra o material acumulado também na parte externa da cooperativa.

Após o diagnóstico, identificou-se que os cooperados trabalhavam de forma rudimentar, o que gerava baixa produtividade, desperdício de recursos e tempo, além de graves riscos à sua saúde; consequentemente insatisfação com a renda mensal.

Tendo em vista a otimização da renda por meio do aperfeiçoamento e a ampliação do processo produtivo na cooperativa, a Sinergia Consultoria Júnior em parceria com a Incubadora de Empreendimentos Solidários proporam o Projeto 5S que se desenvolveu da seguinte forma relatada a seguir.

O desenvolvimento do projeto aconteceu de abril a junho de 2013, foram oito encontros, seis para desenvolvimento do projeto (duração de uma hora), um para avaliação do trabalho e um para fechamento do trabalho realizado. No primeiro encontro chamado de “sensibilização” o objetivo foi apresentar o projeto e construir o cronograma. Nos cinco seguintes encontros semanais foram trabalhados os cinco sensos: senso de descarte, senso de organização, senso de limpeza, senso da saúde e higiene e o senso da autodisciplina. Para cada senso construiu-se um planejamento utilizando-se uma metodologia adequada ao contexto do trabalho, visto que na prática da administração o programa de qualidade 5S é uma atividade técnica com normas rígidas a serem seguidas na sua implementação.

Ao final de cada encontro da implantação do 5S na cooperativa um cooperado ficou responsável pelo acompanhamento da execução do senso naquela semana e na semana seguinte, antes de iniciar o trabalho

de um novo senso, o senso da semana anterior era retomado para avaliação. Destaca-se aqui, o envolvimento dos cooperados durante os encontros e na implantação dos sensos a cada semana. Eles determinaram entre si metas durante o desenvolvimento do projeto, a principal meta era acabar com o material acumulado no galpão. Na semana anterior ao fechamento do trabalho, agendado para dia 14/06/2013, no encontro de avaliação do trabalho, o galpão já estava totalmente limpo e organizado, conforme demonstra a Figura 2 abaixo:

Figura 2: Galpão limpo e organizado; Fonte: Autora no encontro de avaliação

A foto da esquerda, registrada no mesmo ângulo da foto esquerda da Figura 1, mostra o galpão limpo, sem o material acumulado. Percebe-se ao fundo a porta aberta que antes estava interditada pelo material. A foto da direita, também mesmo ângulo da foto direita da figura 1, mostra o pátio limpo sem material acumulado.

Durante o grupo focal de avaliação, os cooperados destacaram o quão árduo foi o trabalho de aplicação da ferramenta 5S, que gerou uma situação negativa: fez até com que alguns cooperados desistissem do trabalho na cooperativa. O motivo não foi somente pela questão da limpeza e organização, mas sim porque o material era muito velho, perdeu qualidade e não era rentável a sua venda, e consequentemente a renda não sofreu incremento.

Importante relatar aqui também que o grupo, por iniciativa própria, criou algumas estratégias para limpar o galpão, conforme os documentos analisados: i) dividiram a equipe para trabalhar uma parte na triagem do material acumulado e a outra equipe trabalhou no material que chegava diariamente na cooperativa através da coleta seletiva; ii) fizeram mutirão de trabalho aos sábados e iii) também estenderam uma hora na jornada diária de trabalho. Alguns trechos do grupo focal durante o encontro de avaliação demonstraram a reflexão do processo. Antes: *"escuro", "desânimo", "mau cheiro".* Durante: *"divisão do trabalho", "brigas e reclamações".* Depois: "claridade", *"aumento da renda", "meta de produção", "não voltar no tempo".* Uma cooperada lembrou *a "existência de uma mesa que estava soterrada pelo material"*. Também relataram a existência de insetos e até uma cobra foi encontrada no meio do lixo. O grupo, durante a avaliação indicou que o "Dia D" foi o primeiro dia sem o "lixo velho", que foi em 27/05/2013, inclusive, neste dia eles encerram o mês (produção) para que se iniciasse um novo ciclo. A saber, o grupo faz duas vendas no mês, normalmente em quinzenas.

No dia 14/06/2013, dia marcado para o fechamento do trabalho, reuniram-se na COOPCAMATE os alunos e coordenador da Sinergia Consultoria Júnior, representantes da Incubadora de Empreendimentos Solidários, cooperados e representantes de uma empresa local que pela segunda vez foi parceira da Sinergia Consultoria Júnior e doou carrinhos e paleteiras para a cooperativa. Estes equipamentos proporcionaram aos cooperados uma maior facilidade no manuseio dos "bags" e fardos movimentados no trabalho diário dentro e fora do galpão. A Figura 3 a seguir apresenta os equipamentos doados à cooperativa, bem como os cartazes com registros fotográficos e de avaliação do processo do 5S.

Figura 3: Fechamento da atividade do 5S; Fonte: Autora no encontro de fechamento da atividade.

A foto da esquerda registrou os cartazes produzidos pela Sinergia e Incubadora que demonstram o antes, o durante e o depois do Projeto 5S. Entre as fotos foram colocadas falas e percepções do grupo durante todo o trabalho. No momento em que os cartazes foram expostos os cooperados ficaram até surpresos com o resultado do próprio trabalho: "*não dá para acreditar que tava assim*".

O trabalho realizado no grupo promoveu por meio da reorganização do *layout*, alteração no processo produtivo e introdução de técnicas de gestão, tais como: metas de produção; organização do trabalho diário em grupos por produção; e ampliação do horário de trabalho (respeitando a legislação específica), a elevação do nível de eficiência da cooperativa. Ao final, os cooperados salientaram que manteriam as estratégias e o grupo de 13 cooperados, que ficou ao final do trabalho, e que se fortaleceu em meio ao processo.

5. Principais resultados

Com o emprego da ferramenta 5S, também se identificou uma mudança de atitudes entre os cooperados que passaram a dar um novo significado a seu trabalho. Importante destacar aqui, o quanto o grupo sentiu-se motivado em manter o programa 5S, pois os resultados foram de grande impacto ao trabalho na cooperativa. Acarretou um sensível incremento em seus resultados operacionais e com relação à produtividade no ambiente de trabalho, criaram metas para a triagem, dos dois caminhões de matérias que eram coletados diariamente, uma carga e meia deveria ser triada por dia. Outro resultado significativo, talvez o mais impactante para o grupo, é que no primeiro mês após a realização do trabalho a renda do grupo aumentou em 50%, este incremento na renda serviu também como estímulo, pois foi o resultado de um trabalho coletivo nada fácil. Importante destacar que durante a avaliação, falas importantes dos cooperados demonstram a reflexão do processo. Antes: *"escuro", "desânimo".* Durante: *"divisão do trabalho", "brigas e reclamações".* Depois: *"aumento da renda", "meta de produção", "não voltar no tempo".* Estes resultados reafirmam a cooperação como fortalecimento da geração do trabalho e renda.

6. Discussão e Conclusões

Por meio deste estudo, que aponta para a uma prática de empreendedorismo e o processo de educação para empreender no contexto da economia solidária, é que se concluem elementos importantes para reflexão e socialização. Gestão é um processo importante em qualquer nível de utilização de recursos de uma organização. O tema é muito discutido dentro dos empreendimentos econômicos solidários, pois enfrentam um grande desafio no que tange o trabalho de gestão (organização), justificado pela falta de vivência dos cooperados nesta prática.

O objetivo da parceria entre a Sinergia Consultoria Júnior e a Incubadora de Empreendimentos Solidários é justamente contribuir para o desenvolvimento e a melhoria dos processos de gestão dos empreendimentos incubados, além de oportunizar um espaço de aplicação prática aos acadêmicos envolvidos no processo, e ainda mais, num empreendimento distinto das tradicionais empresas. Foi neste sentido que o Projeto 5S foi planejado e assim se planejam outros trabalhos. Quase que unanimemente estes grupos de catadores se formam pela necessidade da geração do trabalho e renda, assim, a sua experiência está voltada para o

trabalho, para a mão de obra e pouco se preocupam na profissionalização da gestão. Mas é necessário gerir o empreendimento, em todas as suas áreas, produção, financeiro, pessoas, etc. Para isso, os próprios empreendimentos buscam parcerias para ajudá-los a pensar estes processos de gerenciamento e, a saber, são muito receptivos ao novo.

Apresentar à Coopcamate o Programa 5S foi uma oportunidade para a Sinergia Consultoria Júnior, foi possível ajudá-los a pensar o aperfeiçoamento do processo produtivo existente para otimização da renda. A cada encontro foi possível perceber a evolução do grupo em relação a cada senso, ao poucos o grupo tomou consciência de que cada senso é uma pequena parte do todo e que ao final, enquanto cooperativa, o trabalho cooperativo é o caminho para alcance dos objetivos, é o caminho para a realização do sonho dos cooperados. E para os discentes, uma oportunidade de aprendizado organizacional, desenvolvimento de competências e sensibilização de um campo importante no contexto brasileiro: a economia solidária e o cooperativismo.

7. Recomendações

Esta pesquisa busca clarear questões relevantes que dialogam entre o social e o gerencial: o equilíbrio entre a vida dos trabalhadores que busca na economia solidária a sua autossustentação e a continuidade do trabalho e seu crescimento por meio da administração, aqui entendida como autogestão. Frente a esse cenário, é apresentado um plano de ação (5W2H), como recomendação ao estudo realizado, o qual foi aplicado na cooperativa para que pudessem conduzir a manutenção do 5S:

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
Manutenção do Programa 5S	Sinergia Consultoria Júnior	2º semestre de 2013	Coopcamate	Manter o grupo motivado à execução do programa e consequente qualidade de vida no trabalho.	Oficinas mensais de sensibilização ao tema e avaliação do trabalho realizado.	Tempo
Diagnóstico Participativo	Sinergia Consultoria Júnior	2º semestre de 2013	Coopcamate	Pensar estrategicamente o processo de gestão do empreendimento	Construir princípios/valores, missão, visão e negócio através de oficinas.	Tempo

Quadro 2: 5W2H; Fonte: Elaborado pelos autores.

As recomendações giram em torno da previsibilidade de trabalho da própria Sinergia Consultoria Júnior em relação à COOPCAMATE, visto que há uma parceria com a Incubadora de Empreendimentos Solidários do Unilasalle, na qual, o empreendimento é incubado e tem uma série de atividades já está prevista, em conjunto, para acompanhamento e possibilidade de melhorias ao trabalho da Cooperativa por meio de oficinas e formações.

Salienta-se que todo o processo educativo para o empreendedorismo requer uma mudança de cultura e de comportamento para a o sucesso. No caso investigado, romper com as lógicas estabelecidas foi um processo educativo, uma vez que cada oficina aplicada havia o desenvolvimento dos conceitos e as vivências para o alcance dos objetivos. Sem este processo de aprendizagem empreendedora e autogestionária, não há êxito nos projetos gerenciais pensados e apresentados às empreendimentos econômicos solidários. Assim, recomenda-se sempre pensar em mudanças de comportamentos e de cultura para a condução de projetos inovadores que possam permitir o desenvolvimento da economia solidária de forma ética, humana e sustentável.

8. Referências

Albuquerque, P. P. (2003). Autogestão. In: Cattani, A. D. (Org). *A outra economia.* Porto Alegre: Veraz.

Andrade, P. H. S.(2002). O impacto do programa 5S na implantação e manutenção de sistema de qualidade. Dissertação - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Arruda, M. (2003). Socioeconomia solidária. In: Cattani, A. D. (Org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz.

Cattani, A. D. (2003). A outra economia. Porto Alegre: Veraz.

Chanlat, J. F. (2000). Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas.

Coraggio, J. L. (2012). ¿Qué es lo económico y que es otra política? *In.* Lianza, S., & Henriques, F. C. *A Economia Solidária na América Latina: realidades nacionais e políticas públicas.* Rio de Janeiro: Pró-Reitoria de Extensão UFRJ, p. 21-46.

Eid, F.& Bueno A. E.(2011). Planejamento do desenvolvimento local e economia solidária. In: Sidney, L. & Addor, F. (Orgs.). *Tecnologia e desenvolvimento social e solidário*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p.126.

Gaiger, L. I. (2004). Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Guimarães, G. (2000). Sindicalismo & Cooperativismo: A economia solidária em debate: transformações no mundo do trabalho. São Paulo: Unitrabalho.

Icaza, A. M. S. (2004). Solidariedade, autogestão e cidadania: mapeando a economia solidária no Rio Grande do Sul. In. Gaiger, L. I. (Org). *Sentidos e Experiências da Economia Solidária no Brasil*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Jovchelovitch, S. (2008). Os contextos do saber: representações, comunidade e cultura. Petrópolis: Vozes.

Laville, J. L. (2002). Fato associativo e economia solidária. In: Bahia: análise e dados. vol. 12, n. 1, jun 2002, p. 25-33.

Leboutte, P. (2005). Economia Popular Solidária: um processo em pleno desenvolvimento. In: Lianza, S., & Addor, F. (Orgs.). *Tecnologia e desenvolvimento social e solidário*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p.270.

Longo, R. M. J. (1994). A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial. Brasília: IPEA, (RI IPEA/CPS, n.31/94).

Rebello, M. A. F. R. (2005). Implantação do programa 5S para a conquista de um ambiente de qualidade na biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 3, n. 1, p. 165-182.

Scholz, R. H. (2009). Uma andorinha sozinha não faz verão: relações de solidariedade promotoras da liderança solidária compartilhada. São Leopoldo: UNISINOS, 2009. 187f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo.

Scholz, R. H., et. al.(2013). Avaliação das estratégias como práticas no desenvolvimento da economia solidária: o caso da Incubadora de Empreendimentos Solidários, do Centro Universitário La Salle – Canoas/RS, Brasil. In *Anais. XVI Congresso Brasileiro de Sociologia* . Acesso julho 22, 2014: <http://www.automacaodeeventos.com.br/sigeventos/sbs2013/inscricao/resumos/0001/PDF_trab-aceito-2187-1.pdf>.

Singer, P. (2011). Políticas Públicas para a Economia Solidária no Brasil. In: Sidney, L. e Addor, F. (Orgs.). *Tecnologia e desenvolvimento social e solidário*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p.143.

Singer, P. (2013). Prefácio. In: Lima, M. I. R. *Economia Solidária e Vínculos*. São Paulo: Ideias e Letras.

Suarez, C. J. P. (1992). Como organizar empresas solidárias eficientes. Santafé de Bogotá: Ediciones Antropos Ltda.

Vainer, C. (2000). O presente de um futuro possível. In: Guimarães, G. (Org). *Sindicalismo & cooperativismo: a economia solidária em debate: transformações no mundo do trabalho*. São Paulo: Unitrabalho.

Veronese, M. V., et. al. (2014). O processo emergência da liderança solidária compartilhada: um estudo de casos múltiplos. In *Anais. XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais*. Acesso julho 14, 2014 : <http://www.xiconlab.eventos.dype.com.br/resources/anais/3/1307738442_ARQUIVO_VeroneseScholzprocessoemergenciadaliderancasolidariacompartilhadaumestudodecasosmultiplos.pdf>.

Wilson, E. & Jarzabkowski, P. (2004). Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica. Revista de Administração de Empresas. v. 44, n. 4, 2004, p. 11-20.

RELACIÓN INVESTIGACIÓN-EMPRENDIMIENTO. RETO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Sergio Alberto Estrada Montoya. Filósofo, Coordinador Unidad de Emprendimiento y Media Técnica, Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez, Bello, Colombia, miembro activo de EMPRENDESUR, emprendimiento@pmfs.edu.co; sergioaem@me.com

John Jairo Restrepo Arango: Máster en Investigación Social, Licenciado en educación, miembro activo de EMPRENDESUR, Director de Investigación y Emprendimiento, Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez, Bello, Colombia, distinguidojj@hotmail.com

Resumen:

Este proyecto indaga, a través de una metodología descriptiva del fenómeno emprendedor, sobre el cómo se relacionan la investigación y el emprendimiento en las instituciones de educación superior (IES), si tal relación genera un servicio significativo para la sociedad. Para alcanzar tal fin, se plantea el problema de su no relación, se formula la pregunta sobre su beneficio y desde qué instancia se articulan. Se puntualiza la influencia económica, que ha fundamentado lo legal y permitido implicaciones pedagógicas a las características del docente y concepción de las competencias emprendedoras e investigativas. Luego, se indaga, a partir de una encuesta de investigación no experimental seccional a las unidades de emprendimiento de las IES de Colombia, sobre la situación actual de esta relación, lo que mostró la importancia y conveniencia de proyección social y empresarial de esta relación en la institucionalidad académica.

Abstract:

This proyect search across a descriptive metodology of the enterprising fenom about how is the relation between the insvestigation and the emprendimient in superior education institutions, if this relation produce a good service for the society. To reach that result, the propose is develop a propose of this no-relation, and exposed the question about their benefits and the place that articulate all of this. The economic influence organice in points, this permit organice the legal part and the pedagogical implications to the characteristics of teachers, and the conception of competences investigatives. Then, search, since an no experimental investigation poll to the units of entrepreneurship of the Colombian IES, about the actual situation of this relationship, this show the magnitude and convenience with a social and empresarial projeccion of this relation in academic institucionality.

PALABRAS CLAVE: Competencia. Complementación / Complementariedad. Emprendimiento. Investigación. Instituciones de Educación Superior IES.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto nació de la reflexión de la Coordinación de la Unidad de Emprendimiento de la Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez, sobre el quehacer del emprendimiento en la institucionalidad educativa superior, su influencia en lo pedagógico y la proyección en el medio social y empresarial. Fruto de tales reflexiones y acciones realizadas, desde finales del 2009 hasta principios del 2014, la Corporación vio la necesidad de articular de alguna manera la Investigación con el emprendimiento, es así que tomó la determinación de establecer la investigación y el emprendimiento como una línea estratégica dentro de su plan de desarrollo 2009-2012, la Dirección de Investigación y Emprendimiento, con una Unidad que impulsara los temas emprendedores como parte de dicha dirección. De tal decisión se dieron unos resultados concretos, que permiten observar como esta relación, entendida desde la complementariedad, ayuda a la expansión de la cultura emprendedora e investigativa y a la extensión significativa de las instituciones de educación superior hacia la comunidad.

La pretensión del proyecto, es indagar, a través de una metodología descriptiva del fenómeno del emprendimiento, sobre como una política de relación significativa entre la investigación y el

emprendimiento puede generar un servicio útil desde la institucionalidad académica superior para la sociedad. Para alcanzar tal fin, se formuló la pregunta sobre la correlación de emprendimiento e investigación y el beneficio que a las instituciones de educación superior, a sus emprendedores e investigadores, puede otorgar esta relación y desde qué instancia se articulan. En principio se toma en cuenta y analiza la influencia actual de la economía mundial, que en el caso de Colombia, ha fundamentado lo legal y ha permitido implicaciones pedagógicas en el emprendimiento y la investigación, en cuanto a las características del docente y el desarrollo y concepción de las competencias a desarrollar en estos campos. Luego se indaga, a partir de una encuesta de investigación no experimental a las unidades o entes de emprendimiento de las instituciones educativas de nivel superior de Colombia, sobre la situación actual de esta relación en su interior, se analizan sus resultados y al final se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas, lo que permite convocar a las instituciones de educación superior a asumir retos que posiblemente, las lleven a promover positivas relaciones con lo público y lo privado, todo gracias al fomento articulado de esta relación.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO/CONCEPTUAL

Un importante problema que aqueja a las unidades de emprendimiento es la poca cantidad de empresas de alto impacto y con altas ganancias que emanan de sus entidades, cuando uno de sus objetivos, es generar el mayor número posible, para que las políticas públicas de empleo y competitividad gubernamentales se cumplan. Por eso muchas han optado por formar sólo algunos eslabones de la cadena, otras por una cantidad significativa de empresas de subsistencia formadas por sus emprendedores. Pero se puede pensar que el material para generar negocios de alto impacto está en las mismas instituciones, cuando de los trabajos de grado de sus estudiantes, año tras año resultan buenas ideas nacidas de investigaciones puntuales, sobre problemas reales, pero que no tienen la visión empresarial que desde el emprendimiento se puede hacer. En la Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez se encontró que una gran cantidad de proyectos de grado tenían el componente de generación de empresas a partir de la posible solución de problemas. Por eso la cuestión es: ¿Puede resultar beneficiosa una unión emprendimiento-investigación? ¿En qué términos se debe hacer esa unión? ¿Puede crecer la productividad y efectividad de las unidades de emprendimiento y centros de investigación, si una como otra se unen de alguna manera?

Con la premisa de que es necesario fortalecer los procesos de investigación y emprendimiento en el sentido de su aplicabilidad en ambientes pedagógicos constructivos de manera que beneficie a la población académica de la educación superior de las áreas de su influencia, es importante pensar que la institución de nivel superior genere políticas que fortalezcan la unificación de estos procesos en uno sólo, esto justifica por sí mismo la necesidad de fortalecer la unidad de emprendimiento y sus procesos, que genere valor agregado a los resultados que ella obtenga. Es sólo observar en cualquier análisis DOFA, los requerimientos que se le hace a una dirección de investigaciones y a una unidad de emprendimiento, para observar que tanto una como otra, padecen de casi las mismas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, su avance conjunto puede provenir de que se complementen, visto el emprendimiento desde el modelo SPIN OFF y la investigación como investigación formativa.

Surge el interrogante: ¿Generará mayor beneficio a las instituciones de educación superior, a sus emprendedores e investigadores, una relación significativa entre la investigación y el emprendimiento y qué instancias se articulan para hacerla efectiva?

Parte de la idea de que una y otra se complementan, la complementación se define como el ser de dos elementos que se sirven uno al otro para perfeccionarse o completarse. Lo anterior significa que la investigación necesita del emprendimiento para que su objetivo pueda cumplirse de manera perfecta, a la inversa, el emprendimiento requiere de la investigación para el desarrollo de sus procesos.

Una definición que aclara tal relación, viene de la psicología social, Cazau, Pablo (2008), en donde la complementariedad se entiende como: “Principio que debe regir el interjuego de roles en el grupo, para que estos puedan ser funcionales y operativos. Antónimo: suplementariedad. Concepto: El principio de complementariedad está íntimamente relacionado con el vector cooperación, y alude al hecho de que los

diversos roles deben ser complementarios entre sí para que los miembros puedan cooperar en la realización de una misma tarea. Así como complementariedad tiene relación con cooperación, suplementariedad tiene relación con la competencia: "cuando aparece la suplementariedad, invade al grupo una situación de competencia que esteriliza la tarea" (159).[88]

Si aceptamos que la relación investigación – emprendimiento se da desde la complementariedad, significa que para ser funcionales y operativos en la tarea formativa de la institucionalidad académica, debe existir entre ellos un interjuego donde algunos roles de uno sirven a los del otro.

Tal relación no se ha dado así siempre, lo que determina tal complementación, es el momento histórico a nivel económico mundial, donde el emprendimiento ha sido impulsado con gran fuerza en los dispositivos académicos. Tanto, que toca los diferentes planes de estudio de las instituciones públicas y privadas en todos los niveles educativos (En Colombia la ley 1014 de 2006). Pero no sólo esto, siguiendo a Rosero y Molina (2008). “Se encuentra así mismo que el desarrollo del emprendimiento y de los procesos que este suscita, no necesariamente se debe reducir al orden de lo económico. Cada vez se hace más frecuente su aplicación y nexo con asuntos de orden social, cultural, educativo y tecnológico. Esto al parecer daría cuenta de una interesante ampliación de la perspectiva emprendedora, concibiéndola como posible modelo que permite dar cuenta de formas actuales para asumir distintos procesos y actuar en diversos contextos. Esto resulta de especial interés para aquellos preocupados por el tema y sus diversas posibilidades de investigación y aplicación.”

Uno de esos órdenes que ha tocado el emprendimiento y le es parte de su esencia, es la investigación. Pero en la institucionalidad en muchas ocasiones la investigación se ha quedado en lo teórico, con gran cantidad de estudios y proyectos de grado guardados en los anaqueles de las bibliotecas universitarias, sin llegar a ser una realidad práctica o que se cristalice en formas de acción que generen valor agregado al mundo (lo que es el sueño de todo aquel que realiza un proyecto de grado).

El momento histórico y la realidad económica mundial requiere de la aceptación que la investigación puede hacerse práctica desde el instante en que una vez hechos los análisis respectivos de todo proceso de investigación, el objeto, la solución planteada o la tesis resultante puede convertirse en valor agregado, que genere ideas innovadoras de negocio, aplicables en el mundo empresarial, que responda a los altos requerimientos de desarrollo económico y social de una población humana cada vez más creciente y con mayores problemas por resolver.

El lado contrario de este asunto lo plantea Covarrubias (2003). “Los entornos económicos e institucionales de las naciones desarrolladas se corresponden con los que brindan incentivos a la iniciativa empresarial. Por una parte, los propicia la existencia de muchas oportunidades de negocios, derivado del alto nivel de ingreso per cápita y la diversificación del consumo agregado, particularmente hacia la prestación de servicios de salud y de ocio, con pocas restricciones legales para el establecimiento de empresas. Por otra, la existencia de extensas redes industriales, vinculadas a la investigación aplicada realizada en universidades y centros de investigación privada, el alto nivel organizacional que conduce a tener buena información de pronóstico sobre desarrollo de mercados, procesos, productos, la presencia de mercados de capitales y de financiamiento bien desarrollados y la existencia de ambientes macroeconómicos estables para las inversiones, constituyen otros tantos factores que impulsan el surgimiento de emprendedores”.

Para fomentar el surgimiento de emprendedores, el desarrollo socio-económico y combatir los problemas, los gobiernos han necesitado fundamentar desde la Ley, los presupuestos conceptuales que permitan un desarrollo armónico entre lo económico y lo social.

Es así que el gobierno colombiano expide la Ley 1286 de 2009, para fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia, “… para lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación, para darle valor agregado a los productos y servicios de nuestra

[88] Este diccionario fue pensado como material de consulta para estudiantes, docentes, investigadores y profesionales que necesitan conocer, repasar o afinar las principales conceptualizaciones de Enrique Pichon Riviére en torno a la psicología social. La cifra entre paréntesis remite a la correspondiente página del texto utilizado como fuente de consulta: Pichon Rivière Enrique, "El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (I)", Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1981, 6° edición.

economía y propiciar el desarrollo productivo y una nueva industria nacional.“ (Capítulo I, Artículo 1, Objetivo general). Desde allí comienza a generarse la necesidad inherente del emprendimiento, como lo señala el numeral 6, Artículo 2, Objetivos específicos: “Fortalecer la incidencia del SNCTI en el entorno social y económico, regional e internacional, para desarrollar los sectores productivo, económico, social y ambiental de Colombia, a través de la formación de ciudadanos integrales, creativos, críticos, proactivos e innovadores, capaces de tomar decisiones trascendentales que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas y que influyan constructivamente en el desarrollo económico, cultural y social.” Por lo que le impone al nuevo Departamento administrativo de ciencia, tecnología e innovación, la labor de “Propiciar el fortalecimiento de la capacidad científica, tecnológica, de innovación, de competitividad y de emprendimiento, y la formación de investigadores en Colombia.” (Capítulo II, Artículo 6, Numeral 5). Lo que hace visible que el emprendimiento es parte esencial del proceso investigativo.

¿Pero cómo? la misma Ley 1286 da la respuesta. En el capítulo dos, artículo 6, numeral 9 dice como otro objetivo del Departamento: “Definir y alinear los procesos para el establecimiento de prioridades, asignación, articulación y optimización de recursos de toda clase para la ciencia, la tecnología, la innovación y el resultado de estos, como son el emprendimiento y la competitividad.” Lo que significa que sin emprendimiento, los procesos investigativos no obtienen resultados en el campo que esta Ley define; fortalecimiento de los ciudadanos para promover los resultados de sus investigaciones, sin resultados prácticos o aplicativos, la investigación queda en el espacio oscuro en que actualmente se encuentra en Colombia, archivados en las bibliotecas y en ocasiones poco o nada consultados.

La fortaleza del emprendimiento dada por la Ley 1014 de 2006, que pretende desarrollar la cultura del emprendimiento, generada desde la propia formación académica de los estudiantes del país, incluso los niveles más básicos de formación, es lo que permite entender porque una ley de investigación le da toda la importancia. Además, es claro que la apertura económica de la nación, su pretensión de ser fuerte en los mercados internacionales y los diferentes tratados de libre comercio con otros países, impone al Estado tener un sistema de producción competitivo, pero esto requiere de productos innovadores y de calidad, lo que sólo los procesos investigativos serios, pero eficaces, pueden lograr.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Este proyecto pretende mostrar, a través de una metodología descriptiva del fenómeno del emprendimiento, la relación que éste tiene con la investigación, su situación en el contexto de la educación superior en un país latinoamericano que como Colombia, está en la búsqueda de su progreso y desarrollo, de manera que su experiencia se confronte con otros o sirva a los demás sistemas educativos de los países de la región. Para tal fin, se realizó una encuesta de investigación no experimental a las unidades o entes de emprendimiento de las instituciones educativas de nivel superior de Colombia, para indicar los principales resultados en término de los retos a los que se enfrentan las instituciones de educación superior, les permita generar espacios en donde la investigación y el emprendimiento son realmente complementarios y funcionales para el progreso de la sociedad.

La metodología descriptiva permite entender el fenómeno de la relación emprendimiento investigación en su contexto, delimitado, eso sí, por preguntas que señalen el camino a seguir y permitan que el fenómeno se presente en sus cualidades y defectos. Además de examinar las variantes o diferentes caminos que se pueden desprender de la aplicación del emprendimiento en su relación con la investigación.

En tanto, la encuesta de investigación no experimental, nos permitió realizar un enfoque retrospectivo de la relación investigación y emprendimiento ocurrida en las IES de Colombia, con la posibilidad de referirse a momentos importantes en la definición de dicha relación.

DESARROLLO

Como objetivo del proyecto se define: Describir cómo se relacionan la investigación y el emprendimiento en las instituciones de educación superior (IES), si tal relación genera un servicio significativo para la sociedad, los beneficios, alcances y logros que puede originar tal articulación, como elemento de aplicación estratégica para el fomento de la producción académica en las instituciones de educación superior. De allí que se plantee la pregunta ¿para qué enseñar a investigar y para qué formar en emprendimiento? constituye el referente central sobre el cual debe girar los propósitos de formación en competencias investigativas y de emprendimiento. De la claridad e intencionalidad pedagógica que se tenga y de los recursos empleados para su implementación, dependerá en buena medida, la diferenciación entre las instituciones de mayor o menor calidad educativa, en tanto ellas "reconocen que la docencia y la investigación forman dos campos en abierta interacción, los cuales son consustanciales a su misión" (Jaramillo: 2007). Es decir, que las instituciones de educación superior deben incorporar desde el punto de vista pedagógico, la pregunta sobre las necesidades del ser humano y de la sociedad en que le toca desenvolverse, para definir el tipo de competencias requeridas para la formación integral de los estudiantes.

Hablar de competencias investigativas y de emprendimiento nos sitúa en el plano de las preguntas fundamentales que caracterizan la reflexión pedagógica: ¿para qué enseñar? (propósitos), ¿Qué enseñar? (contenidos), ¿cuándo enseñar? (secuencia), ¿Cómo enseñar? (estrategias metodológicas), ¿qué, cuándo y cómo evaluar? (evaluación), preguntas que involucran el conjunto de procesos y procedimientos relacionadas con el saber disciplinar, metodológico y con los componentes axiológicos y actitudinales requeridos para el desarrollo de las competencias del ser, el saber y el saber hacer técnico y tecnológico, que en su conjunto permiten al estudiante saber actuar y hacer frente a tareas que plantean exigencias especificas, integrando conocimientos, saberes, habilidades, actitudes y valores que emergen de la relación que se establece entre el estudiante y la situación.

En esta tarea, la enseñanza basada en la investigación y el emprendimiento cumple un papel importante en el aprendizaje, tanto para el estudiante como en el docente. El estudiante debe articular los conocimientos globales, profesionales y experiencias prácticas con el reconocimiento de necesidades y problemas de la realidad. Para el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) es claro que no basta profundizar en la formación en una u otra área del conocimiento, para ser un buen profesional es necesario adquirir y desarrollar las competencias que son garantía para la identidad y eficacia profesional, de manera articulada, el individuo es el cúmulo de todos sus conocimientos, tanto para abordar problemas y la construcción de sus soluciones, como para reconocer los marcos de acción y práctica en uno u otro ámbito del ejercicio profesional.

Lo que queda como elemento de análisis y resultado de lo hasta aquí planteado, es la relación que se deduce de Empresa-Estado-Educación Superior. Sin la participación investigativa y formativa de la universidad, las empresas deben entrar a pagar estudios especializados para la generación, transformación e innovación de sus productos, en ocasiones a personal extranjero y a altísimos costos, permitiendo a las empresas levantar críticas a las políticas del Estado y a la educación superior, en ellas no se genera un apoyo y un saber que permita soluciones prácticas e innovadoras a los problemas competitivos que poseen.

El punto está en que las empresas deben llevar sus problemas de producción, generación, modificación, adecuación, innovación, venta de productos hasta los grupos de investigación de las universidades, quizá especialmente a los niveles tecnológicos, para que a partir de desarrollos investigativos en todos los campos (impacto, beneficio del producto, sensación en el consumidor, aplicación ecológica, entre otras muchas), con el apoyo, impulso e inversión del Estado, se generen respuestas, saberes, ideas competitivas de alta aplicación práctica, posicionando a las empresas del país en altos niveles de competitividad internacional.

Lo anterior no es nuevo, se viene aplicando en algunos países desde hace cierto tiempo, incluso con modelos ya definidos como el SPIN OFF. El Spin off se denomina al modelo de negocios para la creación de nuevas empresas con alto componente investigativo, fundamentada en la relación empresa-universidad, de

manera que se conviertan en un atractivo para los fondos de capital de riesgo y garantía para creación de nuevos empleos en el país.

Para su desarrollo se debe contar con un tipo especial de docente y con una clara concepción y desarrollo de las competencias. Primero. El docente que incorpora a su función la investigación y el emprendimiento se derivan algunas implicaciones desde el punto de vista pedagógico. El docente debe: a) poseer un conocimiento de los conceptos, métodos y teorías propios del tipo de problemas que intenta resolver, como tales problemas aquejan a la región objeto de estudio, con una visión clara y abierta a las múltiples posibilidades de solución; esto le permite vislumbrar oportunidades de negocio de la solución del problema para sí mismo y las propuestas de sus estudiantes. b) conocer las reglas de juego, no sólo de su disciplina y las diferentes perspectivas de los problemas que estudia como miembro de un grupo interdisciplinario, sino también las concernientes al mundo de la productividad y la competitividad. c) haberse apropiado previamente de cierto conjunto de saberes elaborados y dominar el lenguaje en el cual se formulan y se resuelven los problemas o se construyen las interpretaciones. d) conocer las formas de interacción propias del área, las fuentes de información adecuadas, las técnicas e instrumentos que deben emplearse, además de seguir ciertas pautas de tipo ético y establecer ciertas formas de compromiso con la tarea; y e) fundamental en el enfoque de la investigación formativa y el emprendimiento, asumir que el proceso de formación permanente del docente está dado por los procesos de investigación y del espíritu emprendedor que incorpore en la práctica de la enseñanza, la cual se debe convertir en una necesidad de mejoramiento continuo a partir del ejercicio de investigación y el emprendimiento, encaminado a establecer nuevas formas de relación con los estudiantes, con el saber que imparte y con nuevas metodologías de enseñanza, para asegurar que los conocimientos generados en el aula, sean transferidos a contextos en lo que ocurre la práctica y produzca propuestas emprendedoras de los estudiantes, capacidad de poner en acción soluciones creativas e innovadoras a los problemas y situaciones a partir de la identificación de oportunidades, como lo plantea Rodrigo Varela (2001) o como para Haftendorn y Salzano (2003) El espíritu empresarial consiste en actitudes de vida, incluyendo la disposición y el valor de actuar en el contexto social, cultural y económico.

Aprender y realizar investigación y emprendimiento de manera permanente sobre la práctica misma de la enseñanza, convierten al docente como sujeto y objeto de investigación, como sujeto y objeto de emprendimiento que como indagación, sistemática, autocritica se convierte en la ruta para el desarrollo profesional, siempre y cuando esté orientada a la búsqueda de conocimiento y al planteamiento de soluciones a los problemas cotidianos que en lo pedagógico y en lo didáctico surgen en el desarrollo de la práctica profesional. Pero no solo en las áreas económicas y administrativas, esta visión es aplicable a todas las áreas del saber. En el mismo sentido, aprender y realizar investigación y ser emprendedor le brinda al docente la posibilidad de impartir una formación basada en competencias, en la cual se privilegia el principio pedagógico de la transferibilidad del conocimiento, donde el estudiante desarrolla la capacidad para utilizar el conocimiento, en la identificación, comprensión y solución de problemas reales en su contexto.

Desde este enfoque el docente debe utilizar todo el dispositivo de enseñanza para atender las dimensiones de la educabilidad del estudiante y orientar la formación en competencias investigativas y de emprendimiento que le permitan desarrollar la capacidad para resolver problemas, de pensar y actuar en forma crítica y creativa. Para cumplir con esta responsabilidad y con el propósito de facilitar procesos de formación y capacitación, se han definido y priorizado una serie de competencias intelectuales, metodológicas y técnicas necesarias para el ejercicio de la investigación y el emprendimiento que apunta a la solución de problemas, que en el marco de la educación superior hacen referencia a las competencias cognoscitivas y socio afectivas.

Segundo, en cuanto al desarrollo y concepción de las competencias, las cognoscitivas son definidas como las capacidades para entrar en los dominios del conocer, en la capacidad que desarrolla el estudiante para aprender y construir conceptos. Son las capacidades referidas al desarrollo de operaciones analíticas, relacionales e integradoras, que impliquen operaciones efectivas de actuación, ejecución y transformación. Al respecto el CNA establece que “las competencias cognoscitivas implican conocimientos cuyo aprendizaje requiere un alto nivel de abstracción. Presuponen el manejo de conceptos de alto nivel y la capacidad de hacer previsiones, de generar hipótesis, de reconocer contextos críticos de descubrimiento y de

aplicación", en suma, las competencias referidas a la capacidad para hacer preguntas y plantearse interrogantes, para identificar y definir problemas, procesar información, analizar, sintetizar, deducir o inferir, elaborar y redactar informes sobre los resultados o productos de la investigación, es decir, las competencias relacionadas con la predicción, la contrastación, la explicación, la comprobación, el análisis, la síntesis, la pregunta, la clasificación y la descripción.

En el desarrollo de las competencias cognitivas en la persona aparecen en forma diferenciada tres dominios hacia las cuales las políticas educativas y modelos pedagógicos han orientado el proceso enseñanza aprendizaje: el dominio interpretativo, el argumentativo y el propositivo.

El dominio interpretativo hace referencia al conocimiento e identificación de los distintos elementos y objetos propios de cada sistema de significación; da razón de la apropiación de un conjunto de herramientas que le permiten a la persona empezar a defenderse, es necesario asimilar, para iniciar el desarrollo formativo. La especificidad de este dominio está dada en la comprensión de la información para realizar acciones específicas para interpretar textos, comprender problemas, interpretar gráficos, cuadros, dibujos, diagramas, mapas y planos, entre otros. Para darle sentido a una estructura de significación, el estudiante debe activar las cadenas de significantes existentes para comprender situaciones en textos y contextos determinados y lograr la alteración con un algo, un alguien o consigo mismo. Es decir se da razón de cómo se logra identificar las diferentes maneras de comprender el mundo.

El dominio argumentativo tiene que ver con el uso comprensivo de los elementos de ese sistema de significación. Este dominio es de mayor exigencia y elaboración conceptual, porque además de tener asimilado el código, el estudiante tiene que utilizarlo con sentido, es decir, hay que poner en escena, en la práctica aquello que se ha adquirido en textos y contextos sean cotidianos o hipotéticos y preferiblemente que sean nuevos. La especificidad de este dominio está dada por la explicación y justificación de enunciados y acciones, es decir, explicar porqué, cómo y para qué de las cosas y fenómenos y sustentar conclusiones. Este dominio permite al estudiante fundamentar conceptos y explicar razones de cómo ocurre un hecho, utilizando modelos teóricos o argumentos propios o articulando conceptos con la realidad para sacar conclusiones.

Finalmente, el dominio propositivo es mucho más profundo que los anteriores, porque no solamente requiere la utilización con sentido y significado de los elementos y objetos propios de cada área del conocimiento, sino que hay que entender por qué se utilizan así, que razones permiten argumentar cada puesta en escena a través de la construcción de modelos y representaciones, solución de problemas, transformaciones analíticas y capacidad de inferencia y generalización. La especificidad de este dominio está dada por la capacidad que demuestra el estudiante de producir, crear e innovar planteando opciones o alternativas ante un problema, preguntándose ¿Cómo soluciono esto? O ¿cómo nos ponemos de acuerdo? El dominio prepositivo es fundamental en emprendimiento e investigación, porque permite al estudiante utilizar con precisión y claridad la argumentación oral y escrita orientada a la transformación de conocimiento y aplicarlo en el construcción de otros o en la solución de problemas o autoevaluar el trabajo propio y participar en la co-evaluación del trabajo grupal.

Las competencias socio afectivas, comprenden las actitudes y disposiciones personales y profesionales, asociadas al aprendizaje de la convivencia y la participación, la concertación y valoración, el trabajo en equipo y las capacidades de expresión. Desde estas competencias y la comunicativa, el enfoque de formación de competencias investigativas y emprendedoras considera que para formar estudiantes competentes no basta el saber. Se requiere formar en el saber ser y en el saber hacer para permitirle al estudiante integrarse a la realidad que le es propia y concretar sus proyectos de vida.

Con los elementos hasta aquí tratados, se ve la importancia de las competencias en la articulación investigación y emprendimiento y el tipo de docente que debe aplicarlo, pero el camino no termina allí, estos son sólo algunos elementos que debe tener en cuenta el proyecto pedagógico de una institución de educación superior. Pero, ¿Es positivo para las IES articular la investigación y el emprendimiento? Para analizar tal pregunta es necesario visualizar como se encuentra actualmente esta relación en las IES, en especial las de Colombia. Para hacerlo, se tomó una muestra de la relación investigación y emprendimiento en las instituciones de educación superior de Colombia, el análisis de sus resultados aportó luces sobre la situación general.

ESTADO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE COLOMBIA EN CUANTO A LA RELACIÓN INVESTIGACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

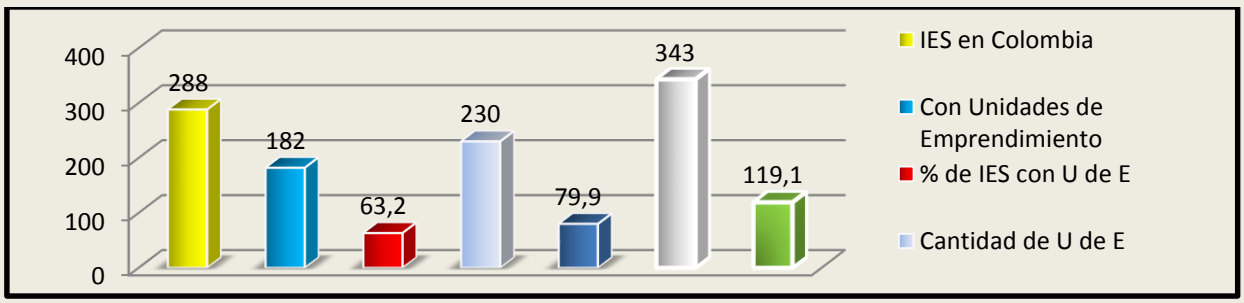
Para indagar sobre la relación investigación y emprendimiento en las instituciones de educación superior de Colombia, de manera que se dieran indicios sobre si esta relación ha sido efectiva, se realizó una encuesta dirigida a los centros, unidades o entes de emprendimiento de las instituciones, preguntándoles sobre dicha relación, cuya muestra fuera un indicador de la fortaleza o debilidad y con la intención de develar ¿cómo se encuentra la relación investigación y emprendimiento en las instituciones de educación superior de Colombia?. Los resultados se ven a continuación:

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE COLOMBIA						
Carácter académico	**Sector Oficial**			**Sector Privado**		
	N° de IES	N° programas	Matrícula	N° de IES	N° programas	Matrícula
Institución técnica profesional	9	93	6.170	28	305	41.840
Institución tecnológica	12	297	372.048	38	428	36.501
Institución universitaria	27	381	95.678	93	1.643	310.414
Universidad	32	2.472	572.084	49	4.182	523.694
Colombia	80	3.243	1.045.980	208	6.558	912449
Total IES	288					
Total programas	9.801					
Total Matrícula	1.958.429					
Fuente: MEN - SNIES						

Elaboración: Ministerio de Educación Nacional (MEN)

IES en Colombia	288
Con Unidades de Emprendimiento	182
% de IES con U de E	63,2
Cantidad de U de E	230
% de U de E de las IES	79,9
Con Unidades de Emprendimiento del SENA	343
% de U de E de las IES con las del SENA	119,1

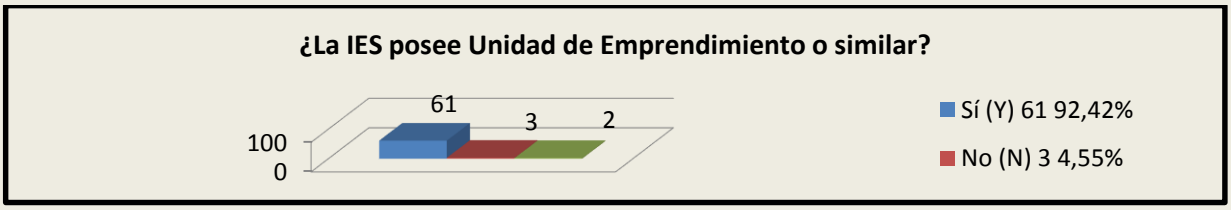
Elaboración propia, tomado de los datos de Fondo Emprender



Gráfica 1. Elaboración propia

Como se observa, de las 288 instituciones de educación superior de Colombia, reportadas por el Ministerio de Educación de Colombia, 182 tienen unidad de emprendimiento, esto habla de la relevancia que ha cobrado el tema del emprendimiento a nivel país, desde 2006, cuando la ley fue creada. Si se toma en cuenta las unidades de emprendimiento del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, entidad del gobierno para la preparación en competencias técnicas y Tecnológicas, la cifra sube ostensiblemente a 343, lo que equivale al 119,1%. Lo que determina la importancia del SENA y el apoyo gubernamental para la formación emprendedora del país.

Instituciones educativas de nivel superior con unidades de emprendimiento que respondieron la encuesta: 66

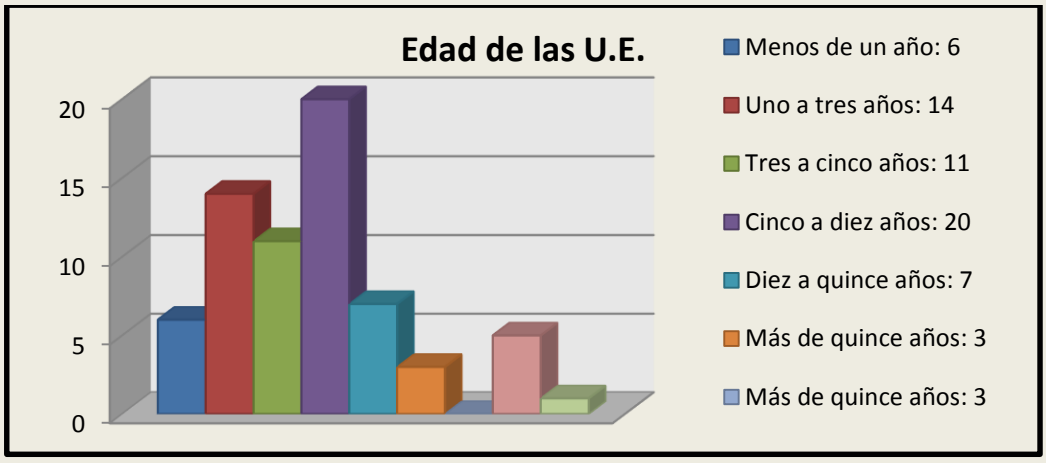


Gráfica 2. Elaboración propia

De las instituciones consultadas, 66 resolvieron la encuesta, lo que representa el 36,3%, lo que se identifica como una muestra significativa.

¿Cuánto tiempo de funcionamiento tiene la Unidad de Emprendimiento?		
Opción	Cuenta	Porcentaje
Menos de un año:	6	9,09%
Uno a tres años:	14	21,21%
Tres a cinco años:	11	16,67%
Cinco a diez años:	20	30,30%
Diez a quince años:	7	10,61%
Más de quince años:	3	4,55%
Sin respuesta:	0	0,00%
No completada o No mostrada:	5	7,58%

Gráfica 2. Elaboración propia



Gráfica 3. Elaboración propia

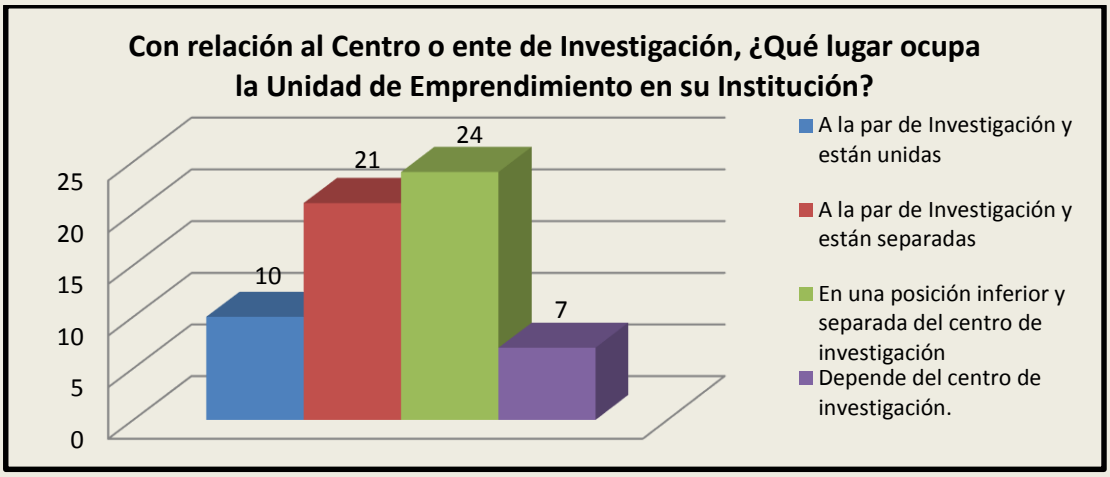
De las unidades encuestadas, tres respondieron no tener actualmente dicha unidad, lo que significa que desaparecieron o están en reforma en el último año, fenómeno no extraño, en la medida en que tales

unidades requieren políticas, apoyo y financiamiento de las directivas institucionales, sino, pasan a ser meras figuras decorativas que van desapareciendo con el tiempo.

Más del cincuenta por ciento (50%) de las unidades cuenta entre uno a diez años, principalmente entre los cinco a diez años (30,3%), coincidentes con la época de aparición de la Ley 1014 de fomento a la cultura emprendedora, lo que expresa que la reglamentación es de suma importancia para desarrollar interiormente políticas de generación del espíritu emprendedor y el empresarismo. Pero es importante destacar que un 15,16% ya le apostaba al desarrollo emprendedor, en especial dentro de su institución, con pequeñas serias empresariales internas e influenciado por observaciones realizadas de programas e instituciones extranjeras. Tales instituciones presentan o presentaban programas en áreas de la administración y finanzas muy elaborados. Pero lo más importante es que han desarrollado centros de desarrollo empresarial con alto impacto en la comunidad circundante, como Parque E de la Universidad de Antioquia o como el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI. Interesantes avances que permiten un significativo desarrollo a nivel de convenios con entidades públicas y privadas, extensión, proyección, internacionalización, publicación y resultados en investigación de alto impacto.

Con relación al Centro o ente de Investigación, ¿Qué lugar ocupa la Unidad de Emprendimiento en su Institución? (Puede marcar más de una):		
Opción	Cuenta	Porcentaje
A la par de investigación y están unidas	10	16.42%
A la par de investigación y están separadas	21	31.34%
En una posición inferior y separada del centro de investigación	24	35.82%
Depende del centro de investigación.	7	10.45%

Gráfica 4. Elaboración propia



Gráfica 5. Elaboración propia

En el 35,82 % la unidad de emprendimiento sigue siendo un ente aparte y poco dependiente o relacionada con el centro de investigación de la institución (en la trazabilidad entre la antigüedad y la relación el 62,5% de las unidades que tienen más de cinco años presentan la relación de igualdad y pertenencia entre la UE y el CI). Cabe anotar que cuando las unidades están a la par de investigación, generalmente se encuentran separadas. Se hallan principalmente para la realización de proyectos que requieren una de otra o que benefician a las dos y traen a la institución grandes beneficios, permiten la proyección de la institución en otros campos de sus funciones sustantivas: Extensión y proyección social, investigación y docencia.

Pero es sumamente importante destacar el nivel que ha alcanzado el ente de emprendimiento en las instituciones de educación superior, sea como Centro, Unidad u Oficina; el 47,76 % están ubicadas al

mismo nivel del centro de investigación, acercándose a las funciones sustantivas de las instituciones. Aunque esta cercanía puede resultar problemática para muchos, es necesario mirarla desde la alianza estratégica que estos dos entes pueden realizar (el 89,55 % opina que la investigación es una aliada para el emprendimiento) y en este caso si se toma desde el concepto de complementariedad, aquí analizado.

¿Consideran la investigación una aliada para el emprendimiento?		
Opción	Cuenta	Porcentaje
Sí (Y)	59	89.55%
No (N)	1	1.49%
Sin respuesta	1	1.49%
No completada o No mostrada	5	7.46%

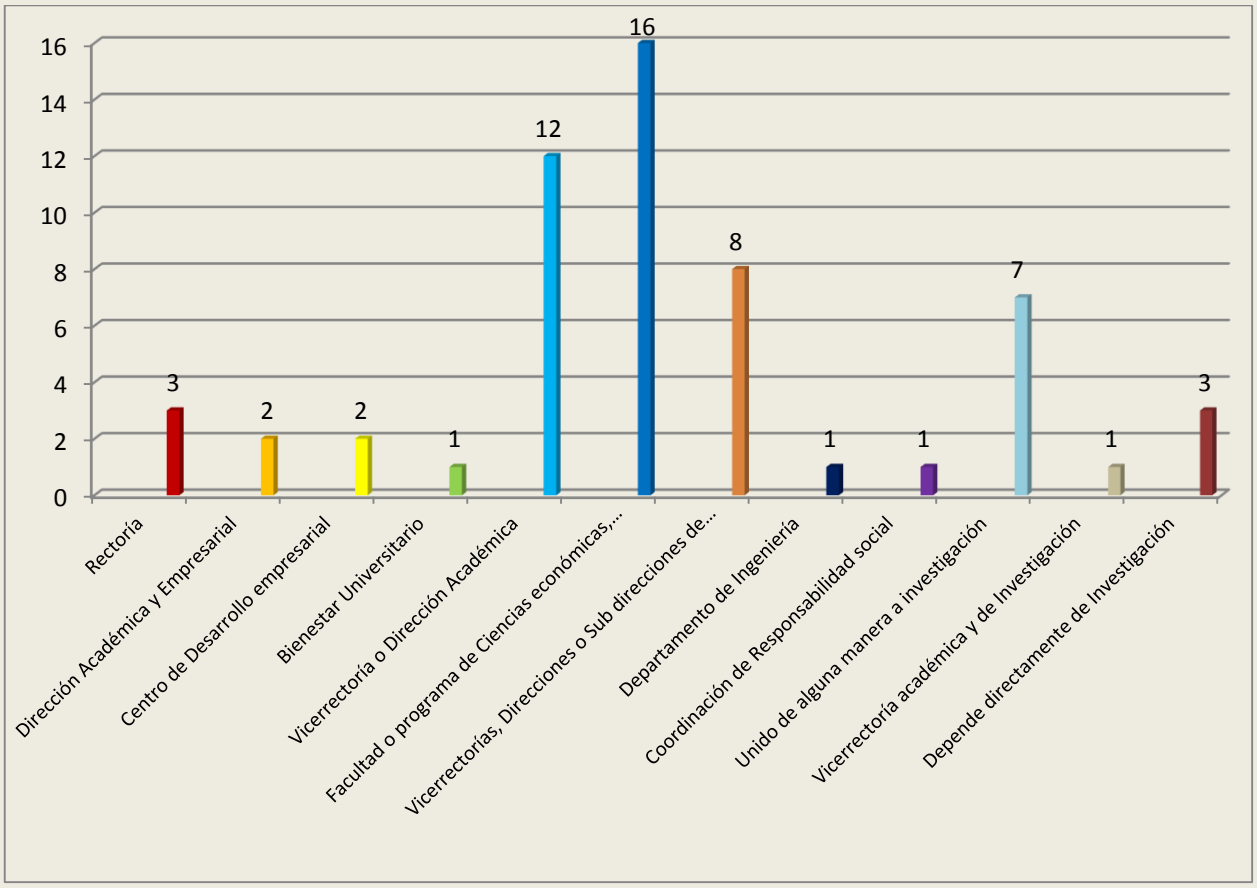
Gráfica 6. Elaboración propia

Gráfica 7. Elaboración propia

Tal alcance del ente emprendedor, ha definido diferentes estructuras administrativas, principalmente la de un Coordinador que tiene a su cargo un grupo de docentes de emprendimiento o un grupo de especialistas para procesos de asesoría a emprendedores.

Si no depende de investigación, ¿De qué unidad depende?		
	Total	Porcentaje
Rectoría	3	5,3
Dirección Académica y Empresarial	2	3,5
Centro de Desarrollo Empresarial	2	3,5
Bienestar Universitario	1	1,8
Vicerrectoría o Dirección Académica	12	21,1
Facultad o programa de Ciencias económicas, administrativas y afines	16	28,1
Vicerrectorías, Direcciones o Sub direcciones de Extensión y/o Proyección social	8	14,0
Departamento de Ingeniería	1	1,8
Coordinación de Responsabilidad social	1	1,8
Unido de alguna manera a investigación	7	12,3
Vicerrectoría Académica y de Investigación	1	1,8
Depende directamente de investigación	3	5,3
TOTAL	**57**	**100**

Gráfica 8. Elaboración propia

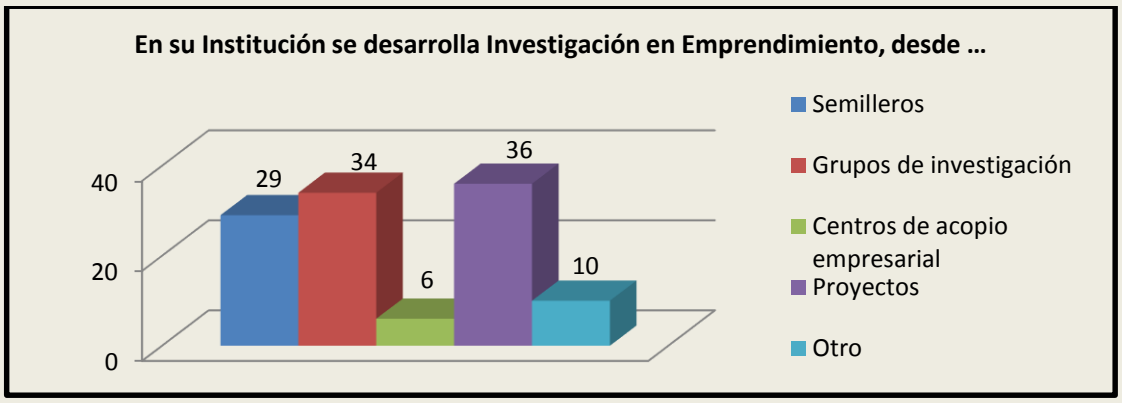


Gráfica 9. Elaboración propia

Cuando el emprendimiento no depende de investigación, comúnmente está bajo las decanaturas de ciencias económicas y administrativas, por su relación histórica, lugar que pone en funcionamiento la aplicación del emprendimiento y el empresarismo en el mundo de los negocios y la administración de empresas: o dependen de vicerrectorías académicas que la proyectan al ámbito educativo en todas las áreas del saber, porque entienden que en la formación general e integral de los estudiantes, deben estar tales competencias. Las UE también dependen en gran medida de direcciones de extensión, muchas instituciones han visto el valor proyectivo y comunitario de tales unidades de emprendimiento, como una manera de ofrecer servicios a la comunidad, por su contacto directo con las empresas; lo que le permite una lectura de las necesidades de la sociedad y del sector empresarial, para aplicarla en las políticas institucionales y planes de estudio a desarrollar. Como se ve, la manera en que la institución conceptualiza sobre el emprendimiento, hace recaer a éste como dependencia de uno u otro ente institucional.

En su institución se desarrolla investigación en emprendimiento, desde …		
Opción	Cuenta	Porcentaje
Semilleros	29	44.78%
Grupos de investigación	34	50.75%
Centros de acopio empresarial	6	8.96%
Proyectos	36	53.73%
Otro	10	14.93%

Gráfica 10. Elaboración propia



Gráfica 11. Elaboración propia

El punto en que la investigación y el emprendimiento se encuentran más enlazadas en las IES es en la elaboración de proyectos y en los grupos de investigación, hecho que es esperable, pero la existencia de semilleros de investigación en emprendimiento es destacable como fundamento para el desarrollo e interiorización del emprendimiento en la vida académica, de allí parte la necesaria vinculación del estudiante y el maestro con herramientas que derivadas de la mencionada relación, permiten afianzar la visión que la institución tiene de la investigación articulada con el emprendimiento, además de concebir los resultados de estudios investigativos a la generación de empresas con alto potencial de éxito.

Es claro que tantas instituciones apostándole a la cercanía entre investigación y emprendimiento, habla de lo positiva y exitosa que resulta esta relación para el avance de la institución en cuanto a su proyección al medio social y empresarial.

PRINCIPALES RESULTADOS:

El punto en que deben estar las Instituciones de Educación Superior para afrontar el reto de la necesaria y muy beneficiosa relación Investigación y Emprendimiento es una oportunidad histórica para ellas; pues son las llamadas a capacitar sujetos para producir saberes nuevos y aplicativos que transformen y mejoren la realidad económica, cultural y social de un país.

Deben estar preparadas desde varios puntos:

Sensibilizadas desde las directivas y personal de todos los niveles en la importancia de la investigación y el emprendimiento (intraemprendimiento), de forma que la relación no se presente de manera general, ni circunstancial, sea en cambio, una relación pensada en términos de resultados significativos, que permitirían, como se ha percibido en este estudio, la trascendencia de la investigación al campo de la aplicación para el beneficio económico y social de las comunidades, la proyección de la institución con soluciones reales a los problemas reales de la sociedad, trabajos de grado aplicados a proyectos empresariales que generen desarrollo económico, resultados publicables de investigaciones destinados a campos estratégicos de la economía y pensados en la sostenibilidad y el progreso de la humanidad.

Directivas impulsadoras de procesos de calidad que implementen modelos articulados de investigación y emprendimiento.

Aplicación de un modelo pedagógico que desarrolle procesos de investigación que permitan el resultado de nuevas ideas de negocio, creación empresarial y solución de problemas de producción e innovación y fundamentado en procesos humanísticos y ecológicos.

Una vez definido y aplicado el modelo pedagógico, introducción en los diferentes planes de estudio.

Docentes de todas las áreas del saber, altamente capacitados en investigación y emprendimiento, que motiven a los estudiantes en la apropiación de saberes constructivos y aplicados.

Dar continuidad a ideas de negocio salidas de la investigación en el aula, lo que impone ferias empresariales, ruedas de negocios donde se invite a las empresas, concursos de capital semilla, asesoría empresarial e investigativa.

Apoyo a semilleros y grupos de investigación de docentes y alumnos, impulsadores de nuevas empresas e incluso, semilleros de emprendimiento con investigaciones puntuales.

Reglamentación clara de las directrices que acompañan la investigación y el emprendimiento en la Institución.

Articulación de la investigación y el emprendimiento, con un modelo y lineamientos claros y contundentes que generen conocimiento aplicado en la producción e innovación empresarial.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Como se observa, el beneficio de articular el emprendimiento y la investigación desde la complementariedad, genera un avance significativo en los procesos y resultados que el emprendimiento puede ofrecerle a la institución educativa superior; organiza, sistematiza y prepara proyectos que se articulan con la realidad circundante y sus problemas, da un enfoque empresarial a los proyectos de grado y competencias emprendedoras a los docentes y estudiantes, quienes a su vez, generan nuevas propuestas de superación, nuevos modelos o formas de trabajar en sus propias empresas o como empleados de las mismas, desde que existan en el currículo asignaturas articuladas con el enfoque investigativo y emprendedor, en este sentido no se vislumbra ninguna diferencia significativa en los docentes de emprendimiento y empresarismo en las distintas áreas, la verdadera diferencia radica principalmente en la manera como utiliza las herramientas y ejemplos para generar cultura emprendedora; por eso muchas Instituciones han optado por abrir cursos de emprendimiento y empresarismo abiertos a cualquier estudiante de cualquier programa.

Pero se puede pensar que al acercar una instancia a otra, una de ellas puede desaparecer, se pierde la esencia con la cual sirve a la institucionalidad, tales conceptos son válidos sólo en la medida en que no se comprenda que la relación es de complementariedad, en este sentido cada una guarda su esencia, pero que de suyo está la necesidad de complementación, el emprendimiento alcanza su valor significativo social y empresarial desde un fuerte trabajo fundamentado en procesos investigativos y la investigación alcanza la realidad desde que sus resultados puedan ser llevados a la realidad, en el mundo económico de hoy, a la realidad e innovación empresarial que impulsa la producción económica.

La relación emprendimiento e investigación desde la complementariedad, acerca las unidades de emprendimiento a las redes locales y regionales que propenden por el mejoramiento de la comunidad, al tener un análisis de la realidad dado desde la investigación, puede aportar a la solución de problemas y al avance de la sociedad.

La instancia que articula la investigación y el emprendimiento es la formación integral desde la complementariedad, ésta se desarrolla principalmente en la formación académica en las IES, uno de sus propósitos debe ser la relación con la empresa, para que sus estudiantes forjen saberes y soluciones prácticas a los problemas reales de la sociedad y la producción empresarial, que genere beneficios económicos, culturales y sociales en la región y el país.

Por lo que las IES deben estar preparadas y fortalecidas desde lo pedagógico y lo conceptual, con modelos eficaces y prácticos, que involucren a sus docentes, con el fin de que ellos tengan todas las condiciones que permitan este desarrollo.

Tantas instituciones apostándole a la cercanía entre investigación y emprendimiento, habla de lo positiva y exitosa que resulta esta relación para el avance de las IES en cuanto a su proyección al medio social y empresarial.

Para el desarrollo exitoso de la relación investigación y emprendimiento, se requiere de docentes preparados, emprendedores, innovadores y con alto espíritu investigativo, que apliquen todas las competencias necesarias para la integración complementaria investigación y emprendimiento, como generadora de la creatividad en la solución de problemas por parte de los estudiantes.

Mientras más madura es una unidad de emprendimiento, más parece ser la cercanía con los procesos investigativos y mejores los resultados obtenidos por dicha unidad, lo que permite la proyección significativa de la institución en los procesos sociales y empresariales de la región.

Comenzar la relación I+E desde instancias como los semilleros y grupos de investigación, permiten comprender, no solo su aplicabilidad en lo académico, sino también un punto de vista acertado en el camino que una institución de educación superior puede ofrecerle a las competencias de sus estudiantes en el mundo práctico de la empresa.

La relación I+E fomenta una unidad reconocida en su región, generan un avance significativo en los procesos y resultados que el emprendimiento puede ofrecerle, organiza, sistematiza y prepara proyectos que se articulan con la realidad y sus problemas, dando un enfoque empresarial a los proyectos de grado y permiten el desarrollo de competencias que generan nuevas propuestas de superación, modelos o formas de trabajar empresarialmente, lo que indica que esta relación es proyectiva y conveniente.

RECOMENDACIONES

La manera en que la institución conceptualiza sobre el emprendimiento, hace recaer a éste como dependencia de uno u otro ente institucional. Es así, que si lo entiende en forma amplia para toda la institucionalidad, como parte de la formación integral, lo hará depender de una rectoría o vicerrectoría, si lo entiende como un elemento de proyección social, lo hará depender de un departamento de extensión, si lo comprende como parte de la formación administradora; de una decanatura o programa del área administrativa. Pero si es entendido como complemento de la investigación, (sea independiente o dependiente de investigación o incluso y en algunos casos de la rectoría), se concibe como entidad que busca alcanzar logros innovadores, alcances significativos en producción académica, proyección al mundo, no sólo empresarial, sino también como respuesta a los problemas de la sociedad.

La Institución debe definir qué es lo que quiere hacer con el emprendimiento, pero articulado a su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y a su plan de desarrollo, de manera que exista coherencia en los objetivos institucionales y el emprendimiento sea una cuestión verdaderamente efectiva porque impulsa empresas innovadoras y exitosas. Lo que aquí se ha planteado y se recomienda es que de alguna u otra manera el emprendimiento, sin importar el lugar en que se le coloque, debe tener relación complementaria con la investigación institucional, de lo contrario puede pasar a ser una cuestión superficial, sin efectos reales y con pequeños intentos de creación de empresas exclusivamente de subsistencia.

BIBLIOGRAFÍA:

CAZAU, Pablo - Diccionario de Psicología Social (Pichon Rivière). Encontrado en http://es.scribd.com/doc/3223320/Cazau-Pablo-Diccionario-de-Psicologia-Social. Consultado el 15 de mayo de 2014 en "Contribuciones a la Economía" revista académica virtual mensual con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8360

COVARRUBIAS M, Isaías. Emprendedores y Empresarios: un enfoque Institucional. Encontrado en http://www.eumed.net/ce/icm-emp.htm Consultado el 15 de mayo de 2014

FONDO EMPRENDER: http://www.fondoemprender.com/unidades.asp., Consultado el 21 de marzo de 2014.

HAFTENDORN y SALZANO (2003) Facilitating Youth Entrepreneurship Part I An analysis of awareness and promotion programmes in formal and non-formal education. Geneva, International Labour Office. 70 p.

JARAMILLO ROLDÁN, Rodrigo. La formación Investigativa de los maestros: un asunto estratégico para la alta calidad. Uni-pluri/versidad Vol.7 No.1, 2007. Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia. Versión Digital.

http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/unip/issue/current. Consultado el día 29 de junio de 2014.

LEY 1014 (2006). De fomento a la cultura del emprendimiento. Congreso de la República. Versión digital en PDF. http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-94653.html Consultado el 30 de junio de 2014.

LEY 1286 (enero 23 de 2009). Congreso de la República por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia. Versión Digital https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=aN21z7FHE1o%3D&tabid=426 Consultado el día 29 de junio de 2014.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN):

http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/article-212352.html. Consultado el 21 de marzo de 2014.

PICHON RIVIÈRE, Enrique. "El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (I)", Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1981, 6° edición.

QUIROZ Q. Alonso. Construcción Social del Currículo. “Lecturas del Encuentro Pedagógico”. Medellín, Mayo de 1997. No creo que pegue

ROSERO SARASTY, Oscar M. y Molina Sandra L. Sobre la investigación en emprendimiento. Universidad del Valle, Cali Informes Psicológicos, No. 10 p. 36 p.29-39. Medellín – Colombia. Ene-Jun de 2008, ISSN 0124-4906

VARELA, Rodrigo (2001). Innovación empresarial. Arte y Ciencia en la creación de empresas. 2da edición. PRENTICE HALL. Pearson Educación. Bogotá D.C. 382 p.

SENSO EMPREENDEDOR NA PUBLICIDADE E PROPAGANDA: RELEVÂNCIA DA AGÊNCIA EXPERIMENTAL DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Prof. Especialista Afonso Figueiredo; Docente da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil;
acafigueiredo@hotmail.com

Prof. Ms. Marcus Ignatti; Docente da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil;

mignatti@gmail.com

Prof. Dr. Roberto Gondo Macedo; Docente da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil;
r.gondomacedo@gmail.com

Prof. Ms. Rogério Martins; Docente da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil;
ramartins50@globo.com

Resumo

O senso empreendedor deve ser trabalhado em todas as áreas do conhecimento, estimulando estudantes para o exercício criativo e desafiador do pensamento em empreender: como colaborador nas organizações ou mesmo no gerenciamento do próprio negócio. O objetivo principal do artigo e de demonstrar a importância de promover mecanismos interacionistas e experimentais no momento da graduação do discente, que fomentem essas práticas técnicas e garantam maior identificação com os desafios contemporâneos apresentado no mercado de trabalho. Metodologicamente foi utilizado como objeto de estudo a Agência Experimental Junior do curso de Publicidade e Propaganda da Universidade Presbiteriana Mackenzie: sua função, atividades e mecanismos de interação com os alunos interessados, ainda em fase de formação. Os resultados apontados são relevantes, visto o forte estímulo apresentado aos participantes, que conseguiram se estabelecer no mercado corporativo com maior determinação e visão profissional.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Publicidade e Propaganda; Agência Experimental; Formação Universitária.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do senso empreendedor na sociedade é preceito sine qua non para corroborar no perfil exitoso dos profissionais contemporâneos, independente da área de conhecimento das suas aplicações técnicas e científicas. Em uma égide para compreender o contexto que se encontra, de modo mais estratégico e integrador, a Universidade possui um dever altamente representativo na oferta de possibilidades para ampliação e melhoria das habilidades e conhecimentos relacionados ao universo do empreendedorismo.

A concepção atual defendida por representativas vertentes da gestão e comunicação global é que um dos pontos fundamentais para o sucesso na criação, desenvolvimento e implantação de ideias inovadoras não está somente no papel isolado de um único membro do grupo, mas sim na convergência do arcabouço presente na trajetória de vários componentes da equipe, que contribuem para a estruturação de uma nova solução de negócios, garantindo força de sobrevivência em mercados altamente competitivos.

Partindo desse pressuposto, a proposta desse artigo é apresentar a relevância dos princípios empreendedores na formação do profissional de Publicidade e Propaganda, bem como sua contribuição no

cenário convergente apresentado na área de comunicação moderna, com ações gerenciais de porte estratégico na cadeia empresarial.

O profissional dessa ordem atua em muitos ambientes corporativos distintos, com desafios de porte empresarial diferenciados, clima e cultura organizacionais globais e intensa competitividade de mercado. A abordagem metodológica utilizada como eixo balizador da investigação é uma análise intrínseca da Agência de Comunicação Experimental do Centro de Comunicação e Letras, alocada na Universidade Presbiteriana Mackenzie, no Estado de São Paulo, Brasil.

Múltiplos mecanismos de coleta de dados foram necessários para compreender a importância de uma Agência Experimental para contribuir de modo eficaz na formação do publicitário e prepará-lo para os desafios das funções de liderança e gerenciamento nas organizações.

De maneira integrada com normativas legais do curso de Publicidade no país, o principal papel dessas Agências é de propiciar ao corpo discente participante, um ambiente próximo da realidade empresarial, com simulações e desafios inerentes da prática profissional que será enfrentada e executada pelos alunos após fase de formação de graduação. Todavia, esse mecanismo somente se torna eficiente se as propostas apresentadas pela Agência estejam realmente alinhadas com a realidade e que situações que desenvolvam competências de gerenciamento e liderança empreendedora.

Como o curso de Publicidade e Propaganda da Universidade Mackenzie está alinhado com duas vertentes de formação: Criação Publicitária e Marketing, o perfil da Agência foi estruturado para permitir um olhar diferenciado da equipe de solução e operação dos projetos, considerando professores e alunos participantes das duas linhas, garantindo um olhar distinto do que normalmente é apresentado em demais cursos da mesma ordem no país.

O direcionamento empreendedor é incutido em todos os projetos desenvolvidos pela estrutura, preparando a aplicabilidade dessas diretrizes tanto no perfil de gerenciamento de uma empresa por parte do aluno, como também no perfil de empreender, independente do cargo que ocupe futuramente nas organizações, sempre com olhar estratégico, participativo e de liderança, fatores contributivos para a excelência na elaboração de projetos e soluções.

Como metodologia utilizada, o artigo direciona esforços para uma explanação e descrição da Agência Experimental do Centro de Comunicação da Universidade Mackenzie, como forma de demonstrar como que uma estrutura estabelecida no curso de Publicidade e Propaganda, pode ser corroborativa para o desenvolvimento técnico e empreendedor do aluno, e que mesmo sendo uma normatização estabelecida pelo Ministério da Educação como forma de organização do curso, pode apresentar resultados reais e efetivos, com trabalhos realizados para o mercado, apresentando qualidade e profissionalismo de agências não experimentais.

EMPRENDEDORISMO E COMUNICAÇÃO

No Brasil, segundo dados do SEBRAE (2014, online), em torno de 15% à 20% da população tem perfil empreendedor e não o empreendedor por necessidade, mas na sua maioria o empreendedor por oportunidade. Esse dado demonstra o grande e representativo universo que pode ser desenvolvido no país, com o objetivo de aumentar a geração de emprego e renda nacional, por intermédio das micro e pequenas empresas.

Parte das organizações possuem grande preocupação de estar presente na mente dos consumidores, porque senão correm sério risco de não se sustentar financeiramente e mercadologicamente. Com o aumento da concorrência, não basta apenas produzir ou disponibilizar produtos ou serviços de qualidade, é preciso torná-los conhecidos. E o investimento em comunicação é inviável para muitas organizações.

Essa inviabilidade não é de caráter de necessidade, visto que as ações comunicacionais são pertinentes para todos os segmentos. O ponto em questão é que a comunicação ainda é vista como uma vertente da organização que não necessita de grandes investimentos e que, em muitos casos empresariais, pode ser desenvolvida por profissionais menos preparados e com baixa qualificação. Obviamente essa má conduta

se apresenta em baixos resultados na empresa, que por sua vez não consegue se sustentar de modo estável no mercado de trabalho.

O grande número de agências de comunicação que surgem e esforçam-se para conquistar uma posição no mercado revela o crescimento extraordinário desse segmento desde meados da década de 90. A internacionalização das agências, o incremento dos investimentos em comunicação organizacional, a alta concentração do mercado e o enxugamento das estruturas e quadros de profissionais da publicidade das organizações são algumas das principais características desse mundo corporativo.

Portanto, uma das propostas presentes neste artigo é apontar para a profissionalização e estimulo empreendedor para as empresas do segmento comunicacional, com vista ao fortalecimento e preparação gerencial para crescimento e maior organização. O perfil empreendedor da comunicação é revelado pelo número de agências de comunicação que surgem a cada ano. Dentre esses fatores, a onda de terceirização talvez seja um dos mais importantes. Soma-se a isso, o enxugamento das estruturas de comunicação das empresas.

Tal situação demonstra oportunidades de negócios na área da comunicação. Com estruturas mais enxutas, as agências estão terceirizando suas demandas de comunicação, recorrendo a empresas prestadoras de serviços na área. Dessa forma o mercado das agências apresenta um aquecimento que favorece a entrada de novas agências prestadoras de serviços de comunicação. Ao vislumbrar essa oportunidade, profissionais de comunicação abrem suas próprias agências.

A terceirização deve ser compreendida como um mecanismo de redução de custos, mas na área de serviços principalmente, afeta diretamente na qualidade e na relação com os clientes. A fidelização de clientes é prejudicada, caso as ações não forem estabelecidas corretamente. Nesse sentido, cabe aos profissionais da comunicação compreenderem o ambiente de competitividade e possuir capacidade de adequar-se de modo sustentável ao cenário competitivo.

Neste âmbito, é possível relatar a experiência empreendedora da agência Ogilvy & Mather Brasil que tem como principais clientes a Dove, Coca-Cola, Volvo, com campanhas cada vez mais interativas nos pontos de venda, deixando o consumidor surpreso e atraído pelas grandes ideias e sua visão holística do mercado presente.

A eficácia das campanhas desenvolvidas pelas maiores agências de publicidade para o apenas 1% das empresas de grande e médio porte é certo. Sem dúvida um mercado seleto, que movimenta milhões de reais por meio da veiculação de filmes de alguns segundos, que custam centenas de milhares de reais por exibição em cadeia nacional, ou com os milhares de outdoors espalhados por todo o País.

Porém o mercado publicitário não está limitado apenas a grandes campanhas na TV ou em qualquer outra mídia de massa. O momento atual é que os donos de pequenos negócios têm a oportunidade de construir e conversar com sua audiência por meio de novos canais como os digitais por exemplo.

É de fundamental importância, unir as vertentes dos mercados publicitários de pequenas e médias agências e dos empreendedores de comércio, indústria e serviços. A necessidade cada vez mais eloquente em aproximar as agências que desenvolvem trabalhos voltados às empresas pequeno porte é sim uma demanda latente. As estratégias comunicacionais devem atuar nas lacunas e oferecer alternativas acessíveis que deem resultados.

Com soluções financeiras adequadas as pequenas empresas pode-se produzir um conjunto de alternativas viáveis como: *folders, websites*, ações no ponto de venda, intervenções urbanas, eventos, entre outros, para demonstrar produtos diretamente ao cliente. A gama de oportunidades são cada vez mais extensas e apesar de um grande mercado, devem ser compreendida de modo cauteloso e estratégico.

Considerado veículo ideal para inovar, aumentar a produtividade e melhorar modelos de negócios, alguns autores arriscam-se a afirmar que estamos vivendo a era do empreendedorismo (DORNELAS, 2008, p.08) ou o início de um capitalismo empreendedor (SCHRAMM e LITAN, 2008), uma vez que são os empreendedores que estão “[...] eliminando barreiras comerciais, e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade” (DORNELAS, 2008, p. 06).

Na visão de Kunsch (2004, p.111) “As agências estão crescendo. Nós temos dois fenômenos: o natural, de crescimento muito grande da prestação de serviços, e a chamada internacionalização das empresas brasileiras. As grandes assessorias, aquelas que estão bem sedimentadas, estão fazendo parcerias e acordos com entidades estrangeiras. Essas empresas que vêm crescendo não são só de Relações Públicas. Na verdade são empresas de comunicação que desenvolvem mais o trabalho de RP. Com relação ao desemprego, é outro fenômeno que vemos hoje. É muito raro encontrar emprego. O que está ocorrendo muito mais é o aumento da segmentação de serviços. O profissional vai ter de ser realmente um prestador de serviços. Eu acho que esse é o futuro da profissão. Eu defendo que as escolas têm de formar empreendedores. Têm de ensinar contabilidade, custos, como administrar financeiramente, como viabilizar o negócio. E as pessoas – porque nem todo mundo tem perfil para isso – que tiverem perfil têm de ser mais formadas nessa direção”

Outro ponto de grande importância diz respeito a como a esfera do trabalho vai ser configurada em um capitalismo empreendedor. Ou seja, como conciliar capital e trabalho? Ou como converter o trabalhador em capitalista?

O tema relativo à mídia empreendedora vem se fixando de maneira crescente a possibilidade e necessidade remota de todos os indivíduos serem empreendedores. Mesmo as pessoas que não tem este dom nato podem aprender e desenvolver tal habilidade. Subjacente a esse entendimento existe uma nova atitude em face da esfera produtiva, diferente da relação de trabalho tradicional.

O profissional do século XXI passa a ser uma célula econômica independente inserida em um contexto competitivo, sendo o “[...] eu empreendedor [...] um atributo fundamental do indivíduo empregável, que precisa autogerir a carreira, deve ser empresário de si próprio e ver a si mesmo como se fosse um negócio” (LEMOS e RODRIGUES, 2008, p. 2).

Ainda que assuma a posição de empresário de si mesmo, existe uma real conciliação entre o capital e o trabalho? Mesmo Schumpeter – resgatado pelos acadêmicos como o grande definidor do que seria a figura do empreendedor – relativiza esta conciliação. A partir dos anos 1930, redefine suas ideias ao defender a tese de que a competição perfeita raramente havia existido na história e que não havia motivos para considerá-la um modelo de eficiência na promoção do crescimento econômico a longo prazo.

Segundo este autor, “[...] o impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede de novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista” (SCHUMPETER, 1961, p. 105). Desta forma, seriam as grandes empresas, e não mais os indivíduos, os principais agentes promovedores dos processos de destruição criadora que impulsionam o capitalismo de mercado.

O empreendedorismo com aprendizado escolar é um assunto que vem gerando bastante discussão entre os pesquisadores e educadores. No entanto, é possível afirmar que há um consenso de que o empreendedorismo pode ser ensinado ou, pelo menos, encorajado através da educação empreendedora. Sendo assim, “o foco atual das discussões sobre o tema mudou da possibilidade de ensino para como e com quais métodos ele pode ser ensinado”. (LOPES, 2010, p.46).

O termo “educação empreendedora” demonstra uma série de definições específicas na literatura nacional e internacional. Para Hynes e Richardson (2007, p.68), educação empreendedora não diz respeito apenas a educar as pessoas para abrirem seus negócios. Os programas de empreendedorismo devem desenvolver nos alunos habilidades, conhecimentos e competências para que eles se expressem no ambiente de trabalho de forma mais empreendedora, inovadora e flexível.

Para Henry, Hill e Leitch (2005, p.128), “o aprendizado nos programas de empreendedorismo deve ser baseado em situações reais, para que o que foi aprendido possa ser melhor implementado”. Nos dias atuais, o planejamento de comunicação no mundo dos negócios é fundamental no mercado globalizado, devido às transações organizacionais que estão exigindo um alto grau de empreendedorismo. O mercado está valorizando profissionais com iniciativa, criatividade, agilidade em solucionar problemas e

principalmente o relacionamento com toda a cadeia de *stakeholders*, mas pela competência de entender, relacionar-se e transmitir suas idéias com clareza, objetividade e simplicidade.

Todo empreendedor bem sucedido procura desenvolver a aptidão em saber entusiasmar as pessoas pelas suas ideias e projetos. De um modo geral, os empreendedores são persuasivos e convincentes, pelo carisma de abertura para o diálogo e pelas suas atitudes.

Por fim, se compreende que a comunicação e o empreendedorismo devem sempre se integrar, pois são fatores primordiais no atual ambiente de trabalho, estimular e potencializar os colaborares das empresas. A comunicação é um meio eficiente de empreender, cabe ao empreendedor se utilizar habilmente desse meio para propiciar a abertura do diálogo entre os funcionários, favorecer a criação de uma rede de relacionamentos e estimular a capacidade de integrar grupos em prol de metas e objetivos comuns.

O comunicador deve estar sempre aberto ao seu grupo, onde a palavra em cheque é inovação. Comunicar é mais que informar, é atrair, é envolver e desenvolver maneiras de potencializar o trabalho.

Isto posto, é factual que o sucesso do empreendedor e das agências de comunicação dependem, necessariamente, da compreensão e aplicação da Cultura do Diálogo, tendo como base fundamental o relacionamento humano. Esse é o principal segredo para o sucesso na prospecção de novos negócios e para a prosperidade das iniciativas empreendedoras.

A AGÊNCIA EXPERIMENTAL JÚNIOR MACKENZIE

Grande parte dos cursos de graduação possuem exigência estruturais estabelecidas pelo Ministério da Educação para permitir que corpo docente e discente interajam com a comunidade regional, seja pelo atendimento de baixo custo ou gratuito, como presente nos cursos na área da saúde e direito, mas também propiciar um ambiente mais próximo do real, inclusive na interação com o mercado competitivo, como um player na relação de serviços de consultoria e operacionalização de processos.

A escolha da Agência Experimental do Centro de Comunicação Mackenzie se deu por decorrência de ser um espaço com um grau de interação mercadológico positivo e com resultados pertinentes. O perfil do colegiado e corpo de alunos conta muito na estruturação de um espaço dessa ordem de interação.

Um exemplo que pode ser considerado é a adequação comportamental presente em uma estrutura de Empresa Júnior, normalmente alocada nos cursos de Bacharelado em Administração e que possui normativas e diretrizes que vivenciam a realidade competitiva do mercado, com o perfil gerencial e organizacional inerente do perfil dos profissionais formados no curso.

A Agência Experimental originou como Projeto da antiga Faculdade de Comunicação e Artes (FCA, a qual concentrava os cursos de graduação de Publicidade, Jornalismo e Desenho Industrial, e que em 2006 tornou-se o Centro de Comunicação e Letras - CCL), a Agencia Junior da Universidade Presbiteriana Mackenzie iniciou atividades em 2007, sob a gestão da então diretora do atual Centro de Comunicação, Esmeralda Rizzo. O CCL concentra os cursos de graduação de Publicidade, Jornalismo e Letras da UPM - Universidade Presbiteriana Mackenzie.

A Agência JR congrega alunos dos cursos de graduação, sendo o curso de Publicidade o de maior empuxo na Agencia, pelo perfil dos alunos e direcionamento das atividades de interesse. A seleção de alunos para ingresso na agencia ocorre todos os semestres. Já realizaram coordenação da Agência JR professores do Centro de Comunicação, Prof. Estevão Favaro, Prof. Dr. José Mauricio Conrado Moreira da Silva, e atualmente, é coordenada pela Profa. Dra. Paula Renata C. de Jesus. Já foram presidentes da agencia os alunos Estevão Ian Prado, Gabriel Sinato, Lucas Lemes e Luana Botelho, que atualmente atuam em empresas de comunicação de representatividade no mercado.

A missão da Agência JR é estabelecer o elo pedagógico entre o ensino e as práticas de mercado. Inicialmente as práticas profissionais eram a diagramação gráfica, criação e editoração. Atualmente, as práticas relacionadas ao ambiente tecnológico e de mobilidade também são fortemente utilizadas.

Na graduação, os alunos iniciam contato com o universo da comunicação por meio de diversos autores de destaque nacional e internacional, inclusive no que tange ao universo de conhecimento que deve

anteceder às técnicas de produção da comunicação gráfica, a semiótica, também apresentada aos alunos por meio de trabalhos de pesquisadores da área como Lucia Santaella. Neste contexto, a Agência JR é grande facilitadora do processo de aquisição do conhecimento, pelas atividades práticas que possibilita aos pares envolvidos.

Os projetos mais destacados foram a pesquisa de opinião com todos os setores da UPM (em 2013, com publicação ocorrida na Revista Mackenzie) e a campanha publicitária para a UPM em 2013. A Agencia atende estabelecimentos comerciais instaladas no entorno da UPM, operando devidamente como uma empresa independente.

Atividades dessa ordem são complexas e exigem dos alunos e supervisões capacidade de compreensão mercadológica e técnicas das tendências de planejamento publicitário e de marketing. Outro ponto contributivo para as empresas que são clientes da agência são os valores cobrados na prática consultiva, abaixo do mercado e nem por isso, com qualidade inferior no cumprimento de prazos e desenvolvimento de estratégias.

Além de elo pedagógico entre o ensino universitário e o mercado, a Agência JR também tem a importante função de disseminar a cultura empreendedora àqueles que interagem com agência com os mais variados objetivos. Aliada aos objetivos da UPM de motivar a prática empreendedora, realizando atividades práticas de forma direta ou indireta, por meio da prestação de seus serviços.

A atuação dos alunos: seja de natureza operacional ou estratégica, permite não somente a aquisição da vivencia prática, mas também o desenvolvimento de concepções criativas e de inovação. A ação dos professores que coordenam os respectivos projetos, não concentra o poder de gestão operacional ou estratégica, mas apenas acompanham, orientam e supervisionam as atividades, deixando aos alunos a prática da gestão.

Para Bona (2007, p.89) “o mercado exige muita criatividade e flexibilidade dos profissionais de publicidade, sendo necessário muita determinação a experiências boas de vivência já na graduação”.

A estrutura da agência procura atender uma disposição de móveis e ambiente para trabalho, próximos do comportamento presente nas organizações de comunicação. Inclui além das áreas compartilhadas de trabalho, sala de reuniões, computadores tipo PC e Mac, infra de impressoras especiais, software gráficos e de editoração de alta definição e aplicativos específicos para uso em publicidade e propaganda, os quais permitem colocar em prática os princípios de criação.

Acima de tudo, o ambiente da Agência JR estimula e ajuda o desenvolvimento da cognição criativa. Os recentes trabalhos do autor Steven Johnson instrumentalizam aos alunos uma importante reflexão sobre o processo criativo, sendo a experiência vivida na Agencia JR, juntamente de diversas outras iniciativas desenvolvidas na UPM, vivencias do processo criativo em si. Para Kotler (2010, p.134) as ferramentas apresentadas e proveniente do contexto acadêmico devem ser alinhadas com novos princípios norteadores da visão holística do marketing.

O projeto da Agência nos próximos semestres é ampliar cada vez mais o contato dos alunos com a realidade de mercado que se transforma agilmente. A crescente complexidade da era atual, se traduz em mais um desafio ao ensino acadêmico, sendo as vivências de experiências que concentram a simultaneidade dos diversos fatores do universo do marketing, importantíssimas para a formação dos alunos do CCL.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O espirito empreendedor deve estar presente em todas as áreas do conhecimento, potencializando a capacidade de reflexão e planejamento dos atores envolvidos no contexto universitário: alunos, professores e demais colaboradores. Deve possuir condições de acompanhar as demandas atuais e conseguir ofertar soluções de alto poder estratégico e sustentável, com resultados condizentes para o mercado competitivo.

O Brasil é um país com alto nível de interesse da população em desenvolver projetos empreendedores, porém um dos empecilhos é a falta de disseminação e formação condizente com o desenvolvimento de planos de negócio eficientes e de acordo com as reais demandas regionais onde será implantado. Esses fatores são fundamentais para garantir sobrevivência e capacidade de crescimento do empreendimento.

A capacidade de compreensão comportamental e de gerenciamento de pessoas é um ponto importante no ensino empreendedor, que pode ser implantado internamente nas organizações, como também no desenvolvimento de negócios próprios. A capacidade de compreender a relação de prospecção e fidelização de clientes está diretamente relacionada com a sensibilidade empreendedora desenvolvida no indivíduo, por intermédio de formação, observação e vivencia em ambientes estimulantes na égide do empreendedorismo.

O caso escolhido pelos autores e apresentado no artigo, da Agência Experimental Júnior da Universidade Presbiteriana Mackenzie, pelo Centro de Comunicação e Letras, agregou uma convergência de áreas, em caráter interdisciplinar, aliando as especificidades da comunicação, principalmente inerentes da Publicidade e Propaganda, nos olhares da Criação e Marketing, linhas de pesquisa do curso.

Nesse cenário, todos são favorecidos: comunidade empresarial local que pode contar com os serviços da Agência, docentes que podem transmitir experiência e acompanhar os processos de consultoria e principalmente o aluno, que vivencia o ambiente de comunicação e publicidade, tendo maiores condições de desenvolver o seu senso empreendedor para conseguir melhores colocações no mercado de trabalho.

O ambiente físico da Agência também é importante na construção do ambiente de trabalho, nas relações humanas e no experimento do clima e cultura organizacional inerente deste tipo de formato de trabalho e relações de convívio. Todavia, vale salientar que embora o ambiente da Agência seja próximo ao encontrado nas organizações, o aluno deve compreender e desenvolver condições de adaptabilidade organizacional, pois pode ser alocado em empresas com estrutura organizacional distinta, o que não pode ser um empecilho para desenvolver as práticas empreendedoras.

O poder público possui importante papel no fomento de políticas públicas educacionais que estimulem ações empreendedoras e propiciem ambiente de aprendizado em todo o país, de modo interacionista e construtivista. É pertinente e possível integrar o poder público com o privado em iniciativas que fortaleçam o crescimento empreendedor no Brasil, colaborando socialmente na geração de empregos e economicamente, visto maior abertura no mercado de trabalho e formação de maior qualidade dos cidadãos.

BIBLIOGRAFIA

BONA, Nivea Canalli (2007). *Publicidade e Propaganda:* da agência à campanha. São Paulo: IBPEX.

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

HENRY, C.; HILL, F.; LEITH, C (2005). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I. *Education + Training*, v. 47, n. 2, p. 98-111.

HYNES, B.; RICHARDSON, I. Entrepreneurship education: A mechanism for engaging and exchanging with the small business sector. *Education + Training,* v. 49, n. 8/9, p. 732-744, 2007.

KOTLER, P. (2010). *Tendências do marketing*. Rio de Janeiro: Campus.

KUNSCH, Margarida. (2004). In FARIAS, Luiz Alberto de. *A literatura de relações públicas:* produção, consumo e perspectivas. São Paulo: Summus.

LEMOS, A. H. C.(2005). *Empreendedorismo no Brasil:* uma atividade sem "espírito"? In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD.

RODRIGUEZ, D. A (2008). *Empregabilidade:* conquista da autonomia profissional ou nova forma de submissão? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD.

LOPES, R. M (2010). Referenciais para a Educação Empreendedora. In: LOPES, R. M. *Educação Empreendedora.* Rio de Janeiro: Campus.

SCHRAMM, C.; LITAN, R. E (2008). The growth solution. *The American*, p. 32-38, July/Aug.

SCHUMPETER, J (1961). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. 1. ed. brasileira. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura.

SOB ANÁLISE A ABERTURA DE NEGÓCIOS COMO INDICADOR DE FORMAÇÃO EMPREENDEDORA

Ana Maria Romano Carrão; Doutora em Ciências Sociais, Coordenadora com Centro de Estudos e Pesquisa em Administração, Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Piracicaba (SP), Brasil, amcarrao@terra.com.br

Maria Imaculada de Lima Montebello; Doutora em Estatística, Coodenadora do Grupo de Pesquisa em Estatística Aplicada, Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Piracicaba (SP), Brasil; milmonte50@gmail.com

Igor Machado de Souza; Bolsista de Iniciação Científica FAPIC/UNIMEP, Piracicaba (SP), Brasil; igor.machadodesouza@gmail.com

Raquel Duarte Novaes Menegalle; Bolsista de Iniciação Científica FAPIC/UNIMEP, Piracicaba (SP), Brasil; rdmenegall@unimep.br

Resumo

Este trabalho visa compreender se a manifestação do espírito empreendedor dos egressos pode ser avaliada por meio da monografia de conclusão do curso de administração. Apoiou-se em resultados de pesquisa empírica desenvolvida em duas etapas. A primeira partiu de um total de 643 monografias concluídas no período 2004-2010, das quais 153 exploraram abertura de negócios. Dessas, 117 concluíram pela viabilidade do projeto. A segunda etapa procurou identificar quantos dos 117 egressos colocaram em prática o projeto de abertura do negócio estudado na monografia, dificuldades enfrentadas para a implantação do negócio e benefícios da realização de suas propostas. O baixo índice de abertura dos negócios sugere que o trabalho de conclusão de curso não consiste em indicador isolado de formação empreendedora. Os egressos reconhecem a importância da monografia para a formação profissional, revelam a necessidade de busca de novos parâmetros.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Formação Empreendedora; Abertura de Negócio; Trabalho de Conclusão de Curso; Curso de Administração

Abstract

This work aims to find out if the monograph, a requisite to conclude business course, can be taken as a measure of undergraduate's entrepreneur behavior. The study was based on an empirical research carried on two steps. The first started with an amount of 643 monographs developed during 2004-2010, out of which 153 explored business creation. Out of these, 118 considered feasible. The second step aimed to: identify how many were put into practice; the difficulties faced by the proposal's authors in order to reach their goal; and the benefits students got from the monographs as an exercise. The low level of effectiveness suggests that the monograph cannot be taken as a measure in itself to assess entrepreneurial training, even if the graduates had recognized the importance of the monograph for their professional career. So, new parameters must be developed.

Key words: Entrepreneurship; Entrepreneurial Training; Business Creation; Monograph on Business; Business Course.

Introdução

Em janeiro de 2012 a Folha de São Paulo publicou alguns dos resultados de um estudo internacional sobre o ensino do empreendedorismo, realizado em 2011 por pesquisadores de universidades norte-americanas. Especificamente, a matéria divulga dados coletados em 16 universidades brasileiras e com 604 estudantes. Dentre os resultados destaca-se o distanciamento entre as expectativas dos estudantes e o que as universidades pesquisadas oferecem em termos de ensino do empreendedorismo. É expressiva a parcela dos estudantes que pensam em ter o próprio negócio (48%), percentual que se eleva para 66% quando se adiciona a essa parcela os que já são proprietários de empresa. Os dados sugerem que as universidades

brasileiras parecem menos atentas a essa realidade, comparativamente às de outros países. (Barbosa, 2012, p.E8)

No ano seguinte, o Instituto Endeavor do Brasil realizou pesquisa com o mesmo objetivo, envolvendo 46 universidades de 11 estados do país, nas quais foram consultados 6.215 estudantes. Os resultados obtidos mostram um cenário mais favorável à realidade brasileira, uma vez que indicam que 60-70% das instituições pesquisadas oferecem cursos de empreendedorismo, com maior ênfase para introdução ao empreendedorismo e criação de negócios. Porém, mesmo diante dessa oferta de oportunidades de aprendizado, em torno de 40% dos estudantes entrevistados afirmaram ter cursado disciplinas de empreendedorismo. (Endeavor, 2012, p.2)

Outra fonte importante de dados sobre empreendedorismo são os relatórios do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), criado em 1997 como fruto de parceria entre o Babson College e a London Business School. Desde o ano de 2000 o Brasil integra o grupo de países pesquisados pelo GEM. O primeiro relatório data de 1999, no qual foram envolvidos dez países. Esse número cresceu significativamente, uma vez que o relatório de 2013 cobre 70 países. Assim, pode-se ter uma idéia global do empreendedorismo nas mais variadas regiões do mundo (Amarós & Bosma, 2013). Em 2008 foi introduzido no GEM um item de pesquisa sobre educação empreendedora, quesito em que o Brasil se destaca negativamente por seu baixo indicador. Por ser crucial, a capacitação para o empreendedorismo é um desafio que demanda atenção em nosso país, uma vez que a análise dos pesquisadores do GEM identifica forte relação direta entre o aprendizado compulsório do empreendedorismo e o desejo de empreender.

Este é o pano de fundo do cenário em que foi realizada a pesquisa que originou o presente artigo, cujo objetivo consiste em discutir se a manifestação do espírito empreendedor de egressos do curso de administração pode ser avaliada por meio da monografia de conclusão do curso. Foram dois anos de pesquisa em que foi estudado um conjunto de monografias realizadas por alunos concluintes do curso de administração, que tiveram por tema a análise de viabilidade de abertura de negócios. O estudo teve lugar em uma universidade particular situada no interior do estado de São Paulo, cobrindo os anos de 2004 a 2010.

Justifica-se a importância deste estudo pela contribuição esperada em termos de autocrítica quanto à formação empreendedora proposta (e esperada) e a realizada, percebida nas monografias que exploraram a análise de viabilidade de abertura de negócios. Partiu-se do pressuposto que os alunos realizaram a monografia como projeto de vida, com o propósito de colocar em prática suas propostas. Daí a associação entre a abertura do negócio e a manifestação do espírito empreendedor.

De alguma forma, este trabalho se alinha à expectativa de Hornaday e Bunker (1970) ao destacar a contribuição dos cursos de administração para a educação empreendedora.

Fundamentação Teórica

Apesar do crescente interesse pelo estudo do empreendedorismo, parece ainda não haver consenso sobre o significado das palavras empreendedor e empreendedorismo (Davidsson, 2004), embora para alguns pesquisadores, a exemplo de Lopes (2010), essa questão já esteja superada. Nota-se forte tendência a equiparar empreendedor a empresário, relação direta já descartada por Schumpeter (1961) ao afirmar que o empreendedor não necessariamente é proprietário dos bens de produção. Como afirma Marcovitch (2009b, p. 300), “ter um negócio próprio não faz de ninguém um empreendedor, que será sempre aquele indivíduo, patrão ou empregado, capaz de inovar em suas práticas de trabalho”.

Na introdução do livro de Drucker (1986) Inovação e Espírito Empreendedor, Malferrari procurou esclarecer equívoco sobre o emprego dos termos, nascido da tradução das expressões *entrepreneur* e *entrepreneurship*. Tal esclarecimento indica período em que essas expressões estavam sendo introduzidas na literatura brasileira há praticamente três décadas, e que atualmente são de uso corrente em nosso país. Nessa obra, Drucker emprega a palavra *entrepreneur* com foco no comportamento organizacional ou do indivíduo, e *entrepreneurship* no sentido de ação empreendedora. A título de exemplo, vale registrar um

trecho em que o autor afirma que os mesmos princípios da administração empreendedora são aplicáveis igualmente à pessoa e à organização

> *[...] tanto faz se o empreendedor é uma grande instituição existente ou se é um indivíduo que está começando um negócio sozinho. Não faz diferença alguma se o empreendedor é uma empresa ou uma organização de serviço público sem fins lucrativos, nem sequer se o empreendedor é uma instituição governamental ou não-governamental (Drucker, 1986, p. 199).*

Praticamente um quarto de século depois, Hashimoto (2009) se vê diante do mesmo dilema de Malferrari, de esclarecer a relação entre o termo entrepreneur e empresário. Hashimoto prefere centrar o foco da questão na atitude empreendedora, considerada por ele fundamental, seja o indivíduo empresário ou não.

Estudos pioneiros sugerem a equiparação de empreendedor a empresário, como pode ser constatado em McClelland (1961), que define o empreendedor como a pessoa que organiza a empresa e/ou aumenta sua capacidade de produção; em Hornaday e Bunker (1970), cujos autores tratam da natureza do empreendedor como proprietários de pequenas empresas; em Hornaday e Aboud (1971) e também em McClelland (1987), que discutem as características do empreendedor. A mesma equiparação é identificada em trabalhos recentes, dentre os quais merecem destaque os relatórios do GEM e a obra de Sharma (1999) sobre a experiência de Harvard.

Interessante contribuição sobre essa questão vem de Davidsson (2004, p.16). O autor sintetiza a diversidade de definições de empreendedorismo por estudiosos do tema, permitindo notar que, com algumas variações, predomina a idéia de criação e manutenção de atividade lucrativa ou atividade com impacto no mercado, embora também seja citada a possibilidade de ação empreendedora independentemente de se ter o controle dos recursos. Constituem, portanto, duas visões do empreendedorismo. O autor ainda aponta a possibilidade de o empreendedorismo estar ligado a processos de inclusão, situação em que prevalece a idéia de criação de negócios mais no sentido de auto-emprego. Nesse caso, o empreendedor é equiparado a proprietário de um negócio. Sobre intraempreendedorismo ou empreendedorismo, Davidsson explica que os termos estão associados à idéia de inovação, mudança, rejuvenescimento organizacional.

Ao final de sua análise, Davidsson (2004) conclui pela adoção da definição de Kirzner (1973), para quem o empreendedorismo consiste em comportamento direcionado para o mercado. A justificativa por ele apresentada para a opção por essa definição está fundamentada no argumento de que sem avaliar a repercussão da ação sobre o mercado, pode-se admitir como empreendedora uma inovação que realmente não tem significado positivo para a sociedade, ou seja, não é reconhecida como tal. Para Davisson (2004) o grau de inovação é um critério de avaliação do empreendedorismo de difícil mensuração, porque nem sempre produtos altamente inovadores geram o impacto positivo esperado no mercado, ao passo que produtos apenas marginalmente inovadores podem ter maior aceitação. O autor também é reticente a respeito do emprego do grau de impacto direto e indireto da ação empreendedora sobre o sistema econômico, defendido por Schumpeter (1961), como indicador de avaliação. Seu emprego em pesquisas não permite mensuração em tempo real, uma vez que o grau de impacto somente poderá ser medido pelo volume de riqueza criada no longo prazo.

Enfim, qualquer que seja o conceito adotado, há que se reconhecer “a necessidade de recursos para criar o ‘novo’ a partir do pré-existente; colocar ênfase no talento e na visão, de forma a adicionar valor aos recursos” (Gibb, Hannon, Price, & Robertson, 2013, p.6)

Nessa mesma linha de pensamento, Marcovitch (2009a, 2009b, 2009c) demonstra em sua obra que o empreendedor somente é identificado e reconhecido como tal posteriormente, pois a história demonstrará os desdobramentos de sua ação. Nesse conjunto de obras, em que o autor reproduz a trajetória de personagens fundamentais para o desenvolvimento brasileiro, são destacados traços que caracterizam empreendedores que experimentaram sucessos e insucessos. Como afirma o autor (2009a, p.285), “Na turbulência das rupturas do seu tempo, vários pioneiros identificaram oportunidades e falharam. Muitos pagaram com a derrota o preço da ousadia. Mas, no campo dos fracassos, também se pode recolher as sementes da aprendizagem”.

Na literatura especializada proliferam obras sobre abertura de negócios que discorrem sobre o perfil do indivíduo empreendedor e também expõem detalhes sobre a abertura de negócios. Colocam-se como guias

de negócios bem sucedidos, muitos deles adotados como referência para orientação de estudantes de graduação e de pós-graduação. Para Gerber (1995), mais importante do que estabelecer regras de como fazer, é entender o quê e porquê deve ser feito, independentemente de nível social do interessado (Yunus, 2000), gênero e etnia (Godwyn & Stoddard, 2011; Welter & Smallbone, 2011). A heterogeneidade em termos de comportamento empreendedor e contexto em que o empreendedorismo ocorre, permite reconhecer a multiplicidade de fatores influenciadores da ação dos indivíduos, assim como a repercussão dessa ação é sentida no ambiente de origem e nele promove mudanças (Welter & Smallbone, 2011; Julien, Marachesnay & Machado, 2010).

As medidas de sucesso variam em consonância com os objetivos propostos e os resultados esperados. Os empreendedores apresentados por Marcovitch estão mais para exemplos de sucesso schumpeteriano, enquanto os de Godwyn e Stoddard distanciam-se dos modelos convencionais de empreendedorismo ao focalizar o caso de um grupo de mulheres negras norte-americanas. Yunus, por sua vez, ele próprio reconhecido internacionalmente por sua ação empreendedora de cunho social, focaliza a realidade de uma população carente, em cujo contexto ele percebe saída por meio do empreendedorismo feminino. A esses exemplos aplica-se a afirmação de Schumpeter (1961) sobre a identificação do empreendedor por sua capacidade de alterar o fluxo normal dos acontecimentos (não necessariamente o mercado) e pela repercussão de sua ação na sociedade.

O risco do emprego de exemplos de empreendedores bem sucedidos depende da escolha dos personagens focalizados. A esse respeito, Neck e Greene (2011) chamam atenção para a abrangência do conceito de sucesso, que não pode ser pautado em resultados exclusivamente econômicos, nem mesmo na criação de pequenos negócios, ainda que haja a expectativa de vê-los crescer com o tempo. Para os autores, essa é uma visão estreita a ser superada, pois resultados de estudos demonstram que empreendedores são motivados por valores que transcendem a questão financeira. Destacam que são raros os estudos que associam a motivação à definição de sucesso do empreendedor.

Dolabela (2003) destaca a capacidade do ser humano de ser protagonista do próprio destino, em busca da realização de um sonho. No papel de empreendedor, é agente de reestruturação e está diretamente ligado à necessidade da evolução da sociedade. A confirmação da importância desse papel somente se dará se sua ação repercutir positivamente na sociedade.

Da diversidade conceitual sobre empreendedor e empreendedorismo deriva um extenso rol de características comportamentais do empreendedor. Na tentativa de sintetizar essa diversidade foi construído o Quadro 1, que reúne as características obtida em trabalhos de três autores que atuam em linhas diferentes de estudo de empreendedorismo.

De uma maneira geral, os autores reuniram traços de empreendedores de sucesso associados à pequena empresa. Como McClelland (1961) afirmou, esses traços podem ser atribuídos a profissionais bem sucedidos, sejam proprietários de negócio ou não. Também é importante destacar que o autor diferencia comportamento do empreendedor de comportamento empreendedor. Considera no primeiro caso, o comportamento da pessoa que ocupa o status de empresário, que nem sempre tem comportamento empreendedor. Com essa distinção, McClelland (1961) afirma ser possível separar status e papel do empreendedor. No caso de Sharma (1999), a autora relaciona características desejáveis para quem pretende abrir um negócio que, na concepção de McClelland (1961), corresponde ao comportamento empreendedor.

Quadro 1 – Características comportamentais do empreendedor.[89]

Hornaday e Bunker (empreendedor de sucesso)	McClelland (Traços de personalidade)	Sharma (Caract. espírito empreendedor)
Adaptabilidade; Assunção de risco; Bom senso; Confiança	Assunção de risco moderado; Comprometimento; Disposição	Administração do estresse; Administração do tempo; Assunção de risco calculado; Capacidade de

[89] Os itens estão relacionados em ordem alfabética para facilitar a leitura e a relação entre as colunas, não por ordem de relevância.

Conhecimento da área; Desejo de ação; Empatia; Entusiasmo Gosto pelo trabalho; Iniciativa Persistência; Realização de algo importante; Realização pessoal; Reconhecimento; Retorno financeiro; Ser o próprio patrão; Sorte; Tenacidade.	para o trabalho; Eficiência; Iniciativa; Objetividade; Organização; Responsabilidade; Planejamento longo prazo.	negociação; Capacidade de reflexão; Disposição; Disposição para a ação; Energia; Gosto pelo que faz; Habilidade para resolver problemas; Idealismo e confiança; Imaginação; Iniciativa; Inovação; Liderança; Objetividade e atenção; Pensamento estratégico; Persistência; Persuasão; Prudência; Resiliência.

Fontes: Hornaday e Bunker (1970, pp.51); McClelland (1961, pp.207; 1987, p.230); Sharma (1999, pp.16-41).

Examinando o conteúdo das três colunas constata-se o registro de itens com similaridade de significado: iniciativa; assume risco; entusiasmo / energia / disposição / desejo de ação; gosto pelo trabalho / pelo que faz; comprometimento / responsabilidade; tenacidade / persistência.

Essas características e as demais relacionadas no Quadro 1 são referenciais comumente adotados em estudos sobre empreendedorismo, assim como constam das propostas de cursos destinados à formação de empreendedores. No caso específico dos cursos, é importante destacar o debate em torno da eficácia do ensino do empreendedorismo, na medida em que persistem dúvidas sobre o sucesso desse ensino.

Em estudo recente, Bae, Miao e Fiet (2014) discutem resultados de investigação sobre a relação entre educação empreendedora e intenção de empreender. Os autores distinguem educação voltada para o empreendedorismo daquela que capacita para a administração de negócios, destacando a diferença no foco da preparação dos estudantes. À primeira vista, a capacitação para o empreendedorismo como alternativa de carreira ao emprego em uma empresa já estabelecida corresponde à intenção de empreender. Uma contribuição interessante desse estudo está da dúvida levantada pelos autores sobre a eficácia da educação empreendedora. A esse respeito, o estudo sugere haver relação entre a intenção de empreender e a busca do aprendizado para o empreendedorismo, ou seja, o desejo de empreender não seria resultado do curso e sim a motivação para a escolha da carreira.

A formação do empreendedor para a criação de negócio, como finalidade principal, recebe crítica de vários estudiosos do campo da educação. O desenvolvimento de atitude empreendedora é compatível com qualquer profissão e tipo de negócio (Hashimoto, 2009; Lavieri, 2010). Tomando como referência o conceito de Schumpeter (1961), o empreendedor tem a capacidade de perceber oportunidades e criar a partir dos recursos de que dispõe, sem que para isso seja proprietário do negócio ou tenha uma profissão específica. Compartilhando essa opinião, Julien, Marachesnay e Machado (2010) defendem a idéia de que o estudo sobre o empreendedorismo não pode prescindir da imersão do tema no contexto sócio-cultural focalizado. Esses autores enfatizam a influência dos valores da sociedade nas escolhas dos indivíduos.

Markman, Balkin e Baron (2002) identificaram criadores que se mantiveram empregados, mesmo depois de terem patenteado seus inventos. Pessoas com menor predisposição ao risco, ao contrário dos que optam por produzir suas invenções, preferem manter-se como profissionais ligados à empresa, focados no desenvolvimento de produtos sem terem que se preocupar com aspectos administrativos e de gerenciamento dos negócios. Essa conclusão está fundamentada no fato de os autores terem identificado diferenças comportamentais entre os que se lançam na produção de invenções próprias, o grupo que optou por não deixar a empresa. Os primeiros apresentavam habilidades gerenciais e de liderança não identificadas nos inventores do segundo grupo.

Sob a ótica comportamentalista, a atitude empreendedora decorre de traços de personalidade. Caracterizam o indivíduo de temperamento inquieto, em estado de alerta permanente, o que estimula sua iniciativa. Em que pese a tendência de associar o espírito empreendedor ao mundo dos negócios, o que prevalece em termos de contribuição são os efeitos de sua manifestação, na medida em que suas atitudes encerram um poder multiplicador que atribui ao empreendedor o papel de dínamo da sociedade (Lavieri, 2010; Schumpeter, 1961; Singh e DeNoble, 2003). Daí a importância do ensino do empreendedorismo nas

mais variadas áreas de conhecimento, embora ele tenha sua origem em cursos de administração (Lavieri, 2010).

Criado nos Estados Unidos em Harvard na segunda metade da década de 1940, o ensino do empreendedorismo esteve inicialmente voltado para a administração de pequenas empresas. Acredita-se que o fato de Schumpeter ter sido professor nessa instituição na década de 1930 tenha influenciado o surgimento de curso específico com essa característica. No início da década de 1950 coube a Peter Drucker introduzir um curso de empreendedorismo na Universidade de New York, em que, além do foco nas pequenas empresas tratou também da inovação (Lavieri, 2010). O ensino do empreendedorismo chegou ao Reino Unido e de lá se propagou pela Europa nas décadas de 1980-90, para depois lá se transformar em cursos para alunos de graduação no início deste século (Jones, 2011).

No Brasil, a introdução do primeiro curso de empreendedorismo, na Fundação Getúlio Vargas, se deve à iniciativa de Ronald Degen (Lopes, 2010) no início da década de 1980, dando origem à possibilidade de o estudante definir-se pelo empreendedorismo como carreira (Degen, 2010). A primeira obra nacional sobre o empreendedorismo é atribuída a Degen, escrita nessa época com base em sua experiência no ensino do empreendedorismo. O autor traz uma importante reflexão sobre a eficácia do ensino convencional do empreendedorismo baseado apenas em planos de negócios. Para ele, falta ao empreendedor brasileiro a motivação que leva à busca de conhecimento sólido que propicie o desenvolvimento de idéias inovadoras (Degen, 2013), sem o quê seu negócio será apenas mais um, como afirma Drucker (1986).

Em países em desenvolvimento o empreendedorismo associado às pequenas empresas nem sempre pode ser interpretado como manifestação do espírito empreendedor. Como têm mostrado os relatórios do GEM, elevada parcela de empresas foram abertas não por identificação de oportunidade e sim por necessidade. Sobre essa situação, Dornelas (2008, p.8) comenta que na maioria dos casos são negócios informais “sem planejamento, sem visão de futuro, sem identificação de oportunidades e nichos de mercado, sem o comprometimento com o crescimento e com o desenvolvimento econômico”. Com base em Drucker (1986), pode-se acrescentar que não havendo inovação será apenas mais um negócio igual a tantos outros, portanto, não seria o caso de classificar como ação empreendedora. O empreendedorismo por necessidade não gera impacto sobre o crescimento econômico de um país (Degen 2008; 2010), ao contrário daquele por oportunidade e criado por empreendedores de impacto (Degen, 2013).

Ao longo do tempo, o próprio estudo do empreendedorismo passou por inovações, incorporando concepções e olhares diversificados como o empreendedorismo corporativo, social, feminino, familiar, político entre outros. Esses temas, muitas vezes, transcendem a abertura de negócios (Julien, Marachesnay & Machado, 2010). Por outro lado, a fragmentação dos cursos, associada à velocidade com que têm proliferado, deu origem a uma grande diversidade de propostas de ensino (Jones, 2011), colocando em risco sua identidade e seus propósitos.

Nas grandes empresas, o comportamento empreendedor é responsável pela introdução de inovações necessárias diante de um processo de globalização que requer maior competitividade. Organizações que desenvolvem cultura empreendedora incentivam a criatividade, em busca de ações diferenciadas e oportunidades de negócios (Dornelas, 2008). Empresas inovadoras oferecem condições para o florescimento do empreendedorismo interno, como é o caso dos engenheiros inventores citados por Markman, Balkin e Baron (2002). Dependendo da cultura organizacional, as empresas poderão minar a energia dos intraempreendedores quando priorizam os processos burocráticos (Bruch & Ghoshal, 2002).

Do exposto, pode-se apreender a centralidade do desenvolvimento de um ensino que incentive a ação empreendedora. Se o empreendedorismo pode ou não ser ensinado é uma questão menos polêmica do que já foi no passado, transferindo o foco para o conteúdo dos cursos e metodologia. A questão que se levanta, nesse caso, está centrada na metodologia. A esse respeito, Neck e Greene (2011) ressaltam que o ensino do empreendedorismo deve ser um processo, motivo pelo qual não cabe o emprego de ensino linear, amparado na previsibilidade que reduz o risco. Ao contrário, segundo esses autores, o importante é ensinar a pensar de forma empreendedora, ao passo que o ensino por meio do plano de negócios limita a criatividade.

A abrangência dos cursos é outro desafio, como alertado por Jones (2011), uma vez que deverão atender às necessidades de um público heterogêneo, considerando os matizes de características de personalidade dos indivíduos que o compõem. Assim, a educação empreendedora deverá tratar questões conceituais adequadas para quem deseja apenas aprender sobre empreendedorismo ou sobre o comportamento empreendedor, ou para os que pretendem ou já têm um negócio (Lopes, 2010).

Os cursos de empreendedorismo proliferaram nas últimas décadas, formatados como cursos específicos ou disciplinas em cursos das mais variadas áreas. A maioria dos cursos e disciplinas é oferecida em nível de graduação, para um público que, segundo Degen (2010, p. 213) "ainda não tem maturidade profissional e experiência para visualizar oportunidades de negócio". Jones (2011) chegou à mesma constatação após ter acesso à opinião de elevado número de docentes sobre o ensino do empreendedorismo de diversos países. Acrescenta-se a essa constatação a dificuldade de avaliar o impacto dos cursos de empreendedorismo, pois seus resultados nem sempre são imediatos (Lopes, 2010). Pode-se medir com mais facilidade seus efeitos sobre interesse dos alunos pela abertura de negócio (Lopes, 2010), mas o desafio consiste em constatar, ao longo do tempo, se essa intenção se materializou (Bae, Qian, Miao & Fiet, 2014; Lopes, 2010).

Para Degen (2013), antes disso, há que se preocupar com o método de ensino adotado. Como metodologia de ensino, o plano de negócios vem recebendo críticas. Como afirmam Neck e Greene (2011), essa é uma ferramenta bastante útil para análise de investimentos. Citam a opinião de Gumpert (2002), para quem o plano de negócios é bastante utilizado por consultores de empresas em crescimento. Também, por serem utilizadas por profissionais da área de marketing, professores de disciplinas desse campo de conhecimento adotaram essa ferramenta como recurso didático.

O presente artigo reconhece o peso dessas preocupações relacionadas ao ensino do empreendedorismo, motivo pelo qual definiu como objetivo refletir sobre a possibilidade de avaliar a manifestação do espírito empreendedor de egressos do curso de administração por meio do trabalho de conclusão do curso. Com isso, pretende-se contribuir para auto-avaliação do curso, na medida em que os resultados podem ser justapostos à sua proposta pedagógica.

Metodologia Utilizada

A pesquisa que deu origem ao presente artigo pode ser classificada como aplicada, sob o ponto de vista de sua finalidade. Segundo seus objetivos, a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, na medida em que se propõe a estabelecer relações entre variáveis (Gil, 2010; Sampieri; Collado & Lucio, 2006). Não deixa de ter características de pesquisa exploratória, pois permite levantar algumas hipóteses sobre a situação estudada. (Gil, 2010)

Método e técnica da pesquisa

Relativamente ao tratamento dos dados, tem-se um estudo quantitativo descritivo. Procurou mostrar a distribuição dos dados por: gênero, setor dos negócios propostos, ramo de atividade. Os dados foram organizados em planilhas e submetidos à análise descritiva. Para verificar se a distribuição é equitativa recorreu-se ao Teste de χ^2 e para estudo de associação ao teste G.

Houve também análise de conteúdo (Vergara, 2006; Capelle, Melo, & Gonçalves, 2003) da conclusão das monografias para identificação das justificativas que sustentam a constatação de viabilidade do estudo. O mesmo método de análise foi adotado para interpretação dos depoimentos dos egressos quando consultados se os negócios foram abertos.

Desenvolvimento da temática

O estudo explorou um banco de dados composto por monografias que analisaram a viabilidade de abertura de negócios, e que reúnem resultados de pesquisa empírica realizada em duas etapas, desenvolvida no período Ago/2011-Jul/2013.

A primeira partiu de um banco de dados organizado em Excel composto por 643 monografias concluídas no período 2004-2010 em uma das seguintes áreas de conhecimento: Finanças e Marketing. Para localizar as monografias que atendessem ao critério único de seleção (tema relacionado à abertura de negócios) foi usada a ferramenta "localizar" do Excel na coluna referente ao título, tendo-se por palavras-chave: (a) abertura; (b) novos; (c) oportunidade; (d) criação. Foram inicialmente identificadas 169 monografias, das quais 16 foram excluídas pelos seguintes motivos: sete por não constituírem pesquisa empírica de abertura de negócios, apesar de o título fazer referência à abertura de negócios; nove por não terem sido localizadas no acervo do curso. Desta forma, a amostra foi composta de 153 monografias, que corresponde a 24% do universo. Com relação à área de conhecimento em que foram desenvolvidas, 34 (22%) enquadram-se na área de finanças e 117 (76,5%) na área de marketing. Quanto à viabilidade de abertura, 117 (76,5%) foram consideradas viáveis. A partir do momento em que foi dado início à análise das monografias, esse montante foi reduzido para 151, pois outras duas monografias não foram localizadas. Assim, para análise do perfil e outras análises que requerem visão de conjunto das variáveis, foi considerado o total de 151 monografias.

A definição do período coberto pelo estudo atendeu ao seguinte critério: reunir monografias desenvolvidas por estudantes que tivessem cursado o currículo oferecido a partir de 2001. Nesse ano foi implantada nova grade, fruto de reformulação curricular, em que foi inserida uma disciplina sobre abertura de negócios e outras três disciplinas sobre estudos interdisciplinares com vistas ao desenvolvimento da visão sistêmica e da criatividade.

A segunda etapa da pesquisa procurou identificar quantos dos 117 egressos colocaram em prática o projeto de abertura do negócio estudado na monografia. Foi necessário um esforço adicional com vistas à atualização dos contatos dos egressos (telefone e e-mail). Para isso foram utilizados os seguintes recursos: busca nos registros da universidade; contato com os orientadores dos egressos relacionados no banco de dados; envio de e-mail aos egressos cujos dados foram atualizados, solicitando-lhes a colaboração no sentido de obter e-mail atualizado dos demais egressos; busca nas redes sociais; consulta ao catálogo telefônico das cidades de origem dos egressos. Esgotadas as possibilidades, foram excluídos do banco de dados original os registros dos não localizados, de forma que o universo amostral da pesquisa ficou reduzido a 90 egressos. O passo seguinte consistiu no contato telefônico com os egressos, sendo possível falar com 56 deles. Esse contato foi necessário para esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa e atualização do endereço eletrônico. Como todos concordaram em participar da pesquisa, foi enviado por e-mail o instrumento de coleta de dados, obtendo-se o retorno de 21. Trata-se, portanto, de uma amostra por conveniência.

O instrumento de coleta de dados foi composto por quatro questões. Apenas a primeira questão era fechada, na qual ao egresso foi perguntado se o projeto de abertura de negócio foi colocado em prática. Em caso de resposta positiva, o entrevistado deveria responder as questões dois e quatro. Caso contrário, deveria responder as questões três e quatro. Na segunda questão o egresso foi consultado sobre os ajustes necessários ao projeto para colocá-lo em prática. A terceira, que deveria ser respondida por quem não abriu o negócio planejado, teve por finalidade levantar os motivos que levaram o egresso a essa decisão. Finalmente, a quarta questão, comum a todos os respondentes, procurou saber como a monografia contribuiu para sua formação profissional, mesmo que não tivesse sido colocada em prática. Ao final do questionário foi criado espaço para o egresso registrar sua opinião a respeito de pontos por ele considerados importantes e que não foram tratados no questionário. É importante destacar que o projeto, incluindo-se o questionário, foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da instituição e foi por ele aprovado. Os dados foram analisados quantitativa e qualitativamente.

Principais resultados

Como exposto na metodologia, a pesquisa partiu de um total de 151 monografias realizadas no período 2004-2010 que tiveram como tema estudo de viabilidade de abertura de negócio. Com relação ao perfil da amostra dos discentes, tem-se predomínio de elementos do sexo masculino, mas quando segmentada a amostra por gênero e área de conhecimento, a diferença é maior na área de Marketing, como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição da amostra por gênero.

Gênero	Gênero na amostra	Marketing		Finanças	
	(%)	*f*	(%)	*F*	(%)
Feminino	42%	47	39%	16	50%
Masculino	58%	72	61%	16	50%
	100%	119	100%	32	100%
P valor χ^2	P=0,14	P=0,03		P=1,00	

Fonte: dados da pesquisa.

Das 151 monografias, 117 foram aprovadas pela análise de viabilidade (mercadológica ou financeira) realizada pelos estudantes, cuja distribuição não é equitativa (p=0,03): 92 (79%) em marketing e 25 (21%) em finanças. Isso significa que 77% das monografias realizadas na área de marketing se mostraram viáveis e 78% das realizadas na área de finanças.

Foram também levantadas as preferências dos estudantes por tipo de negócio e setor de enquadramento da atividade.

Tabela 2 – Distribuição do universo por gênero, setor

Setor	Feminino		Masculino		Total	
	f	(%)	*f*	(%)	*f*	(%)
Industrial	2	4%	4	6%	6	5%
Comercial	28	55%	40	61%	68	58%
Serviços	21	41%	22	33%	43	37%
	51	100%	66	100%	117	100%
P valor χ^2	P<0,001		P<0,001		P<0,001	

Fonte: dados da pesquisa.

Com relação ao tipo de atividade, foram identificados 20 tipos com pelo menos dois estudos, configurando 77% do universo das monografias. Os demais foram reunidos em um campo genérico, sob o título Diversos (23%). Os dados mostram associação significativa entre gênero e atividade p= 0,0083. Praticamente 50% dos estudos analisaram viabilidade de abertura de negócios que podem ser enquadrados nos seguintes ramos de atividade: alimentação (25%), vestuários/acessórios (9%), veículos/acessórios (6%), entretenimento (5%) e esportes/artigos esportivos (4%).

Sobre as 34 monografias que concluíram que os projetos eram inviáveis, foram levantadas as justificativas por meio de análise de conteúdo do item destinado à conclusão. Catorze das monografias foram excluídas por falta de clareza dos textos disponíveis. Dentre as justificativas apresentadas pelas 20 restantes, destacam-se as de ordem financeira, como: necessidade de investimento elevado, longo prazo de retorno, baixa lucratividade do negócio e alta carga tributária. As de origem mercadológica apontam em alguns casos a falta de diferenciação de produto, baixo potencial de mercado ou, o extremo, mercado saturado. O Quadro 2 apresenta o resultado desse levantamento.

Quadro 2 – Justificativas de inviabilidade do negócio

Justificativas	*f*
Justificativas de ordem financeira	
Investimento elevado / falta de recursos financeiros	7
Elevado tempo de retorno	4
Baixa lucratividade	1
Falta de capital	1
Carga tributária elevada	1
	14
Justificativas de ordem mercadológica	
Necessidade de pesquisa de mercado	2
Mercado insuficiente	2
Serviço proposta aquém das necessidades do mercado	2
Falta de diferenciação	1
Mercado saturado	2
Inviável nos moldes propostos	1
Cenário econômico desfavorável	3
Identificação de erro no projeto	1
	14
Justificativas de ordem pessoal	
Medo de deixar o emprego / opção por crescimento profissional ..	6
Risco elevado / medo de arriscar	3
Falta de experiência no ramo	2
Não trabalha mais no ramo de atividade do projeto.....	2
Mudou de opinião a respeito da viabilidade do projeto	2
Projeto realizado para atender interesse de terceiro	1
Projeto realizado como exercício acadêmico	4
Sem interesse pelo projeto	4
	24
Outras justificativas	
Burocracia para abertura do negócio	1

Fonte: dados da pesquisa

Por se tratar de estudo sobre empreendedorismo, foi apurada a incidência de leitura sobre empreendedorismo pelos discentes, nas 117 monografias cujos projetos foram considerados viáveis.

Discussão e conclusões

Iniciando a análise pelo universo - 151 monografias que versaram sobre abertura de negócio -, constata-se que aproximadamente um quarto (23%) dos concluintes do curso de administração da instituição em foco

manifestou interesse pelo empreendedorismo por oportunidade. Esse cálculo tomou por base as 643 monografias concluídas no período analisado (2004-2010).

Como mostram os dados expostos na Tabela 1, esse interesse foi mais acentuado entre os estudantes do sexo masculino (58%). Quando a amostra é segmentada pelas duas áreas de conhecimento em que as monografias são desenvolvidas, a área de marketing atraiu mais estudantes, com maior ênfase dos homens (61%), ao passo que na de finanças os dois grupos têm participação igual.

Quando focalizado o setor da economia de maior interesse dos estudantes, constata-se que o comercial, seguido pelo de serviços, é o que mais atraiu, como exposto na Tabela 2. Esse é um ponto que merece reflexão sobre o verdadeiro sentido da escolha da abertura de negócio como opção do empreendedorismo como carreira. De acordo com os relatórios do GEM, o Brasil se coloca entre os últimos países em termos de inovação, o que não sugere que empresas comerciais ou de prestação de serviços não possam ser inovadoras. Porém, os ramos de atividade escolhidos pelos alunos parecem não garantir inovação, considerando que metade dos estudos focalizou abertura de negócios em segmentos como alimentação (25%), vestuários/acessórios (9%), veículos/acessórios (6%) e entretenimento (5%) e esportes/artigos esportivos (4%). O interesse pelo setor comercial é um pouco mais elevado no caso dos estudantes do sexo masculino. As mulheres, embora também tenham dado preferência por esse setor em suas monografias, têm maior interesse pelo setor de serviços do que os homens do grupo estudado. Em termos de ramo de atividade, embora o de alimentação apareça como prioridade nos dois grupos, é mais acentuado entre os homens, enquanto que entre as mulheres da amostra predomina o interesse pelo comércio de vestuário.

Esses resultados levam a algumas conjeturas. Uma delas diz respeito à maior facilidade de acesso dos estudantes a informações sobre esses ramos de atividade, o que pressupõe melhor mensuração de risco via cálculos de viabilidade econômica e financeira. No caso do curso em questão, o estudante optar por uma área, caso deseje fazer estudo de viabilidade de abertura de negócio. Pode-se também conjeturar que os estudantes fizeram opção por segmento de maior interesse, sem a preocupação com oportunidades percebidas. Nesse caso, a monografia se transforma em apenas um exercício acadêmico relevante para a formação profissional. A terceira possibilidade poderia residir em suposta maior facilidade de desenvolvimento do trabalho. Outras alternativas poderiam ser aqui adicionadas, porém, essas três já constituem grande desafio para a análise dos dados obtidos.

Na tentativa de encontrar respostas para essas questões, os pesquisadores procuraram entrar em contato com os autores dos 117 estudos que, pela análise realizada (mercadológica ou financeira), se mostraram viáveis. Esse conjunto representou uma expressiva participação (78%) do total de 151 monografias sobre abertura de negócios. Superadas as dificuldades enfrentadas, e descritas no item destinado ao desenvolvimento do estudo, essa fase da pesquisa trabalhou com uma amostra de 21 egressos.

Para isso, foi necessário reunir as justificativas de viabilidade. De uma forma geral, as monografias realizadas na área financeira apoiaram as decisões no rápido retorno financeiro do negócio, enquanto as realizadas na área de marketing se justificaram pelo potencial de mercado constatado por meio de pesquisa de campo. Essas argumentações foram cotejadas com os resultados obtidos por meio de consulta aos 21 egressos. Desses, dois abriram o negócio proposto e as empresas estão funcionando a contento. Um terceiro egresso informou que já operava informalmente e que não formalizou o negócio porque, de acordo com o estudo realizado, teria que elevar os preços para cobrir os custos em que incorreria após a formalização e temia perder uma clientela já formada.

Dentre os demais – 18 egressos – as justificativas apresentadas foram inicialmente sintetizadas em três grupos de egressos: realizaram a monografia apenas como exercício, sem a intenção de abrir o negócio; fizeram opção por carreira profissional por diversas razões; desenvolveram a monografia em uma das áreas e constataram que faltou análise da outra área. O conjunto de justificativas foi redistribuído, como exposto Quadro 2 formando os seguintes grupos: justificativas de ordem financeira; justificativas de ordem mercadológica; justificativas de ordem pessoal e outras justificativas.

Diante desses resultados, algumas evidências se destacam e merecem reflexão. Em primeiro lugar, não cabe colocar lado a lado trabalhos realizados apenas como exercício e outros que realmente foram desenvolvidos com a intenção de propor negócios. Assim, o conjunto sob análise se resume a 14 trabalhos. Desses, três não foram colocados em prática porque seus autores fizeram opção pela carreira profissional,

e seus depoimentos sugerem que se sentiram mais seguros assim. Restam, portanto, 11 monografias para análise. Nesses casos, predominam justificativas sobre mudanças de cenário e análise parcial, uma vez que o estudo foi feito em apenas uma das áreas.

Entende-se que a mudança de cenário poderia ter sido explorada trabalhando com alternativas. Ainda, o tempo transcorrido entre a finalização dos trabalhos e a coleta dos dados para este estudo foi de, no máximo cinco anos, nos casos em que essa argumentação foi apresentada. A falta de recursos financeiros também poderia ter sido levada em consideração na análise de viabilidade, levando em conta as linhas de crédito disponíveis no mercado e outras opções de obtenção de recursos. Com relação à parcialidade da análise, esse parece ser um problema de concepção do próprio projeto pedagógico do curso. No máximo, permite chegar a alguma conclusão apenas como exercício. Há que se destacar que 20 dos 21 entrevistados, ou 95%, avaliaram positivamente a realização da monografia, deixando claro que mesmo não tendo colocado em prática o projeto de abertura do negócio sentem que adquiram aprendizado fundamental para a carreira profissional.

Foi também feito levantamento das obras sobre empreendedorismo consultadas pelos estudantes, com o objetivo de verificar se realmente houve preocupação em desenvolver seu conhecimento sobre o que é ser um empreendedor, para além de serem proprietários de pequenos negócios. Esse levantamento foi feito com o total das 151 monografias, que incluem as consideradas viáveis e as que compuseram a amostra final. A análise dos resultados obtidos sugere que pouco foi estudado a respeito. Nas monografias da área de finanças, as obras sobre empreendedorismo praticamente estão ausentes. Nas da área de marketing, embora estejam mais presentes, ainda assim, pode-se considerar que poderiam ter sido mais exploradas, levanto em conta os registros feitos nas referências das 151 monografias. O autor mais citado é Dornelas, em 58% dos trabalhos, seguido por Degen (52%), Chiavenato (45%), Drucker (14%) e Filion (12%). Em média, foram utilizados dois desses autores por monografia, o que pode ser considerado um baixo índice pelo fato de se tratar de monografias destinadas a explorar viabilidade de abertura de negócios. Estranha o fato de autores como McClelland e Schumpeter não terem figurado no rol de autores consultados.

Não é possível afirmar que a ausência desse tipo de leitura tenha interferido na decisão dos egressos sobre a abertura ou não do negócio estudado. Porém, seria de grande valia a leitura de obras sobre comportamento empreendedor, consulta aos relatórios do GEM e do Endeavor, que dão acesso a dados e análise sobre a realidade brasileira ou sobre história de empreendedores. Conhecer a história de empreendedores permite ao estudante conhecer trajetórias constituídas de sucessos e insucessos e cheias de exemplos de situações em que a resiliência foi característica marcante, senão o diferencial entre os que desistiram e os que persistiram em busca da realização do objetivo. Enfim, identificar o papel do *n* Achievement de McClelland na própria história.

Se tomada como referência a análise de Degen (2013), os dados sugerem que na amostra dos 21 egressos consultados, o empreendedor de alto-impacto está ausente. Pode-se também retomar Hornaday e Aboud (1971), para quem a originalidade da idéia é fundamental. Schumpeter (1961) também é uma referência no que diz respeito à necessidade de inovação. Os depoimentos dos egressos consultados sobre a não abertura do negócio estudado sugerem carência desse tipo de leitura, entendendo que poderia influenciá-los positivamente em suas decisões. Nota-se neles a ausência do desafio como fonte de motivação para a realização pessoal e profissional.

Diante do exposto, as monografias analisadas são bastante limitadas como fonte de informações para que se possa afirmar que sugerem ou não a manifestação do espírito empreendedor. Permitem apenas que se chegue a conjeturas relevantes.

Recomendações

Pelo fato de ser este um estudo pioneiro no curso em questão, constata-se que muito ainda deverá ser feito para que se chegue a conclusões. É possível apontar algumas considerações a partir das ponderações feitas na análise dos dados.

Inicialmente, há necessidade de retomar o conjunto das 151 monografias para levantar as motivações da escolha dos seus autores pela abertura de negócios e pelo ramo de atividade escolhido. Espera-se que, com isso, seja possível mapear expectativas com relação ao projeto, além de identificar casos em que o estudo visa avaliar a abertura de novas unidades de uma empresa já existente, não obrigatoriamente empresas de pequeno porte. Também será possível mapear ramos e contextos sociais e econômicos. Com isso, supõe-se ser possível conhecer a realidade vivenciada pelos estudantes ao longo da elaboração do trabalho, entendendo que a viabilidade passa pelo perfil social e econômico da localidade em que o negócio está sendo pensado. Também, será de grande valia identificar os casos de estudos em empresas familiares, principalmente se o estudante for membro da família proprietária. No acompanhamento, será possível conhecer a receptividade dos estudos no contexto de empresas familiar.

Igualmente importante será a análise da fundamentação teórica das monografias, no sentido de identificar como o empreendedorismo foi explorado e em que medida influenciou as escolhas dos estudantes. A análise da bibliografia utilizada também permitirá perceber em que medida o plano de negócios foi a diretriz maior a orientar o processo de análise. A escolha desse critério está sustentada na crítica de Neck e Greene (2011) sobre o emprego generalizado desse recurso metodológico num mundo em que não se tem respostas certas.

Vale também considerar a possibilidade de promover no curso o debate sobre esse tema de monografia e a forma como tem sido desenvolvido. A esse respeito, pode-se tomar a proposta de metodologia de Degen (2013) como referência, uma vez que a monografia realizada individualmente não desenvolve a visão global que seria obtida se o projeto fosse desenvolvido em grupo. Nesse momento também deverá ser lavada em consideração a contribuição de Jones (2011) e de Degen (2010) sobre a imaturidade profissional e falta de experiência dos alunos de graduação para um trabalho de tal envergadura, que requer experiência e conhecimento para identificação de oportunidades de mercado. Nesse sentido, a monografia sobre abertura de negócio será apenas um exercício bastante válido, mas que para alcançar seu objetivo seria mais apropriado que fosse desenvolvido com o suporte da metodologia proposta por Degen (2013).

A título de consideração final, com base nas ponderações aqui expostas pode-se pensar em transformar a pesquisa que deu suporte a este artigo em linha de estudo permanente, acrescentando ao universo novas monografias que focalizaram abertura de negócios a partir de 2010 e manter um sistema de acompanhamento e manutenção de banco de dados sobre a trajetória dos egressos. Tal proposta contempla a opinião de Marcovitch (2009), para quem o empreendedor é reconhecido com o tempo, por meio de suas realizações. A avaliação do curso quanto à formação do empreendedor dependerá dessa constatação.

Considerando que a pesquisa que deu origem a este artigo foi desenvolvida por membros de grupo de pesquisa ligado ao curso de graduação em administração em questão, a proposta ora feita tem grande possibilidade de ser aprovada, o que a torna, em princípio, viável.

Bibliografia

Amarós, J.E., & Bosma, N. (2013). *Global entrepreneurship monitor*: global report. Babson College (USA); Universidad Del Desarrollo; Universiti Tun Abdul Razak.

Bae,T.J.,Qian, S., Miao, C., & Fiet, J.O. (2014, March). The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: a meta-analytic review. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. pp. 217-254.

Barbosa, M. (2012). Jovem quer curso para empreender, diz pesquisa. Folha de São Paulo, 8 Janeiro, p. B8.

Bosma, N., Acs, Z. J., Autio, E., Codura, A., & Levie, J. (2008). *Global entrepreneurship monitor*: executive report. Babson (USA); Universidad del Desarrollo.

Bruch, H., & Ghoshal, S. (2002, February). Beware the busy manager. Harvard Business Review, pp. 62-69.

Cappele, M.C.A. Melo, M.C.O.L. & Gonçalves, C.A. (2003). Análise de conteúdo e análise de discurso nas Ciências Sociais. *Organizações Rurais e Industriais*, 5(1). Recuperado em 10 junho 2014 de http://200.131.250.22/revistadae/index.php/ora/article/view/251.

Davidsson, P. (2004). *Researching entrepreneurship*. New York: Springer.

Degen, R.J. (2008, Maio/Agosto). Empreendedorismo: uma filosofia para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza. *Revista Ciências da Administração*, 10(21), pp.11-30.

Degen, R.J. (2010). Curso de empreendedorismo para promover o desenvolvimento sustentável e redução da pobreza. In LOPES, R.M,A. (Ed.). Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, pp.207-230.

Degen. R.J. (2013, Dezembro). Teaching entrepreneurship students the practice of innovation: a brain-based guided experience approach. *Revista de Ciências da Administração*, 15(37), pp.92-104.

Dolabela, F. (2003). *Pedagogia empreendedora*. São Paulo: Cultura.

Dornelas, J.C.A. (2008). *Empreendedorismo corporativo*: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em sua empresa (2.ed.) Rio de Janeiro: Campus.

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

Endeavor Brasil (2012). *Empreendedorismo nas universidades brasileiras*. Relatório de pesquisa.

Gerber, M.E. (1995). *The e-myth revisited*: why most small business don't work and what to do about it. New York: HarperCollins.

Gibb, A., Hannon, P., Price, A., & Robertson, I. (2013). *A compendium of pedagogies for teaching entrepreneurship*. Recuperado em 25 julho2014 de http://ieeponline.com/wp-content/uploads/2013/11/IEEP-Compendium-of-Pedagogies1.pdf.

Gil. A.C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5. Ed.) São Paulo: Atlas, 2010.

Godwyn, M., & Stoddard, D. (2011). *Minority women entrepreneurs*: how outsider status can lead to better business practices. Aizlewood's Mill (UK): Greenlear Publishing.

Gumpert, D.E. (2002). *Burn your business plan!* Needham, MA: Lauson Publishing.

Hashimoto, M. (2009). Lições de empreendedorismo. São Paulo: Manole.

Hornaday, J.A., & Bunker, C.S. (1970) The nature of the entrepreneur. *Personnel Psychology*, 23(1), pp.47-54.

Hornaday, J.A., & Aboud, J. (1971). Characteristics of successful entrepreneurs. Personnel Psycology, 24(2), pp.141-15.

Jones, C. (2011). *Teaching entrepreneurship to undergraduates*. Cheltenham (UK): Edward Elgar.

Julien, P.A., Marchesnay, M., & Machado, H,V. (2010, Julho/Dezembro). Interdisciplinaridade da pesquisa em empreendedorismo e em PME; por uma teoria empreendedora que contemple diferenças culturais. *Revista Gestão e Planejamento*, 11(2), pp.355-368.

Kirzner, I.M. (1973). *Competition & entrepreneurship*. Chicago:University of Chicago Press.

Lavieri, C. (2010). Educação ... empreendedora? In LOPES, R.M,A. (Ed.). *Educação empreendedora*: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Sebrae, pp. 1-16.

Lopes, R.M.A. (Ed). (2010), *Educação empreendedora*: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo:Sebrae, p.17-44.

Marcovitch, J. (2009a). *Pioneiros & empreendedores*: a saga do desenvolvimento no Brasil, vol. 1. São Paulo: EDUSP.

Marcovitch, J. (2009b). Pioneiros & empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil, vol. 2. São Paulo: EDUSP.

Marcovitch, J. (2009c). Pioneiros & empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil, vol. 3. São Paulo: EDUSP.

Markman, G.D, Balkin, D.B., & Baron.A. (2002, Winter). Inventors and new venture formation: the effects of general self-efficacy and regretful thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27(2), pp. 149-165.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Toronto (Canada): D.Van Nostrand Co.

McClelland, D. C. (1987). Characteristics of Successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, vol. 21(3), p.219-233.

Neck, H.M., & Greene, P.G. (2011). Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. *Journal of Small Business Management*, 49(1), pp. 55-70.

Reynolds, P.D, Hay, M., Bygrave, W.D., Camp, S.M., & Autio, E. (2000). *Global entrepreneurship monitor*: executive report. London: Kauffman Center.

Sampieri, R.H., Collado, C.F., & Lucio, P.B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraww-Hill.

Schumpeter, Joseph A. (1961). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

Sharma, P. (1999). *Guide to starting your owm business*. Harvard Entrepreneus Club.

Singh, G., & DeNoble, A. (2003, Spring). Early retirees as the next generation of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 27(3), pp. 207-226.

Vergara, S.C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Welter, F., & Smallbone, D. (2011). Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments. *Journal of Small Business Management*, vol.49(1), pp.107-125.

Yunus, M. (2000). *O banqueiro dos pobres*. São Paulo: Atica.

UMA ANÁLISE DAS REDES INTERACIONAIS DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DA INCUBADORA TECNOLÓGICA DE CAMPINA GRANDE

Robert Menezes robert@computacao.ufcg.edu.br

Resumo

A partir de uma perspectiva sociológica, utilizando como referencial teórico-metodológico a *análise de redes* de Mark Granovetter, no âmbito da *Nova Sociologia Econômica*, procuramos analisar as redes interacionais formadas pelos agentes que constituem o processo de incubação de empresas de tecnologias da informação, realizado através da *Incubadora Tecnológica de Campina Grande (ITCG)*. Com base em pesquisa empírica *in loco*, a qual constitui parte de nossa tese de doutorado, defendida na UFCG em 2013, apresentamos neste trabalho o resumo de alguns resultados encontrados, os quais sugerem que, embora a tecnologia seja condição necessária, mesmo recebendo apoio de instituições e de políticas públicas relativamente adequadas, não assegura o atendimento às expectativas de geração de *startups* na cidade. Como postulado, defendemos que a falta de estruturas sociais maduras para a *cooperação* entre os agentes institucionais e individuais envolvidos tem sido o principal obstáculo para alavancar o processo de incubação analisado.

Palavras-chave: Análise de Redes; Incubação de Empresas; Empreendedorismo Tecnológico; Construção Social; Sociologia da Inovação

Abstract

Following the sociological approach by Mark Granovetter's *network analisys*, we made an effort under the *New Economic Sociology* to analyze interactional networks formed by institutional and individual agents involved in the incubation process of information technology startups in the *Technological Incubator of Campina Grande (ITCG)*. We present in this paper, based on empirical research, a summary of some results, which suggest that despite technological knowledge, even getting support from institutions and relatively adequate public policies, the incubation process in question does not meet expectations of generating startups in the city. As postulate, we argue that the lack of mature social structures for cooperation between institutional and individual stakeholders has been the main obstacle to leverage the incubation process analyzed here.

Key words: Network Analysis; Business Incubation; Technological Entrepreneurship; Social Construction; Sociology of Innovation

Introdução

Pretendemos com este trabalho analisar, em perspectiva sociológica, o processo de incubação de empresas de tecnologias da informação, localizado em Campina Grande, na Paraíba, a partir das redes interacionais que buscam operacionalizar a *Incubadora Tecnológica de Campina Grande (ITCG)*, instituição vinculada à *Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB)*. Nosso esforço interpretativo resulta da articulação teórico-empírica, fundamentada na *Nova Sociologia Econômica* que ressurge na década de 1970, proporcionada pela *análise e redes* de Granovetter (1985), de modo a identificar os principais agentes e racionalidades predominantes no referido processo. Dessa forma, retomamos à visão weberiana de

observar a experiência como uma *construção social*, além de seus aspectos tecnológicos, enfoque diferenciado das análises técnicas e gerenciais tradicionalmente predominantes nos relatórios de avaliação das instituições participantes.

As redes interacionais dos agentes institucionais e individuais identificados, formadas pelas parcerias entre a *Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (PaqTcPB)*, *Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)* e instituições públicas de financiamento, reproduzem localmente o *Modelo da Tríplice Hélice*, sugerido por Eztkovitz (2008), o qual denominamos de *Arranjo Acadêmico-Produtivo Local (AAPL)*, formato organizacional inspirado no conceito de *arranjo* ou *sistema produtivo e inovativo local*, utilizado pela *Rede de Pesquisa Interdisciplinar (REDESIST)* da *Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)*.

Nossa proposta busca analisar aspectos críticos das estruturas sociais envolvidas nesse *arranjo*, normalmente pouco considerados nas análises sobre experiências locais de inovação tecnológica no país, os quais revelam fragilidades nas formas interacionais dos agentes envolvidos. De um modo geral, as questões fundamentais relacionadas a pessoas e instituições, envolvendo: conflitos, contradições, inter-relações, poder, cooperação, competição, confiança, inspiração, legitimação, reciprocidade e representações sociais, não têm sido analisadas na dimensão sociológica necessária. Nosso trabalho tem como finalidade explorar aspectos relevantes desse "universo social invisível", fazendo emergir a "rede de intrigas" que molda a sociabilidade do processo de incubação em análise, e condiciona o mecanismo de geração de *startups* na cidade. Como resultado, procuramos o caminho da crítica construtiva para destacar a importância dos aspectos socioculturais para a gestão tecnológica, sobretudo da necessidade de estudos multidisciplinares envolvendo ciência, tecnologia e sociedade.

A ideia de se utilizar o termo *arranjo* partiu de evidências mais ou menos explícitas de que o *AAPL*, ainda em formação, representa um sistema com articulações frágeis. Nossa hipótese resulta da "condição privilegiada de observação" que adquirimos desde 2001, quando atuamos na gerência do *Centro SOFTEX GENESIS – POLIGENE – de* Campina Grande, tendo sido reforçada posteriormente pela pesquisa empírica que realizamos em 2013. Nesse sentido, o *AAPL*, ainda estaria em curso, levando-se em consideração que algumas características como a integração dos agentes para formar uma base produtiva autônoma, por exemplo, não foi consolidada. Como postulado, defendemos que, embora a *UFCG* transfira *capital social* para o *PaqTcPB*, na forma de aval tecnológico e de prestígio público, o *AAPL*, mesmo em um contexto e retomada da agenda do desenvolvimento no país, e mesmo tal agenda vir dando realce ao elemento do desenvolvimento tecnológico e da inovação em bases autônomas, não tem conseguido se estabelecer nesses termos. A falta de estruturas sociais maduras para a *cooperação* entre os agentes institucionais e individuais envolvidos tem sido o principal obstáculo para alavancar o processo de incubação da *ITCG*.

Considerações sobre as racionalidades das redes interacionais

Iniciamos nosso trabalho no plano teórico-empírico sob a ótima weberiana da racionalização, partindo da *análise de redes* de Granovetter (1985) para interpretar o processo de incubação de empresas de tecnologias da informação do *PaqTcPB* como um conjunto de redes interacionais para promover a geração de *startups* em Campina Grande. O avanço teórico de Granovetter (1985) fundamenta-se na questão da *imersão (embeddedness)*, sugerida por Polanyi (2000), a qual considera que as ações dos agentes sociais envolvidos são condicionadas pelo seu pertencimento em redes sociais nas quais estão *enraizados*. De acordo com Granovetter (1985, p.506): "os agentes, além de objetivos econômicos, também perseguem objetivos sociais, como a sociabilidade, o reconhecimento, o estatuto e o poder". Com esta perspectiva percebemos que a dinâmica constitutiva da experiência está impregnada da presença e da interação, na forma de composições e disputas, de quatro tipos de racionalidades, a serem analisadas, configuradas em importantes correspondências com os agentes individuais identificados do processo de incubação: professores, gestores, empreendedores e operacionalizadores de políticas públicas. Levando-se em consideração que estamos tratando de uma análise situacional dos agentes institucionais a partir das interações dos agentes individuais, a natureza da ação depende inteiramente da presença de outros. Nesse aspecto concordamos com Arendt (2010, p.26), quando afirma que "todas as atividades humanas são condicionadas pelo fato de que os homens vivem juntos, mas a ação é a única que não pode sequer ser imaginada fora da sociedade dos homens". Conforme Weber (2000), a ação é social, o que nos leva a

compreender o nosso objeto de análise como *construção social* no ambiente tecnológico. Nesse contexto, a ação do agente está moldada por uma racionalidade predominante, aqui entendida como uma sistematização de ideias que estão relacionadas a sistemas conscientes de significados, que se apresenta como instrumento heurístico para compreensão da racionalização da ação social e seus desdobramentos no plano societário e cultural (Sell, 2013). Assim, partindo do conceito de racionalidade para compreensão da dinâmica da racionalização no âmbito histórico-social, representada por generalização e institucionalização de uma determinada forma de ação social (SELL, 2013, p.10), buscamos interpretar o processo de incubação em análise a partir de seus aspectos motivadores e subjetivos, que resultam da condição humana em situação de *cooperação/competição*. A partir da contribuição de Sell (2013), vamos entender a racionalidade como estatuto teórico que permite apreender, na forma de conceito, o empirismo da racionalização. Em termos práticos, isso nos permite, a partir de pesquisa empírica, identificar as categorias de análise com respaldo teórico-empírico para proceder nosso estudo. Partindo da identificação das racionalidades presentes, buscamos interpretar o *modus operandi* de cada categoria de agente envolvido, tendo como referência posicionamentos assumidos e expectativas dominantes, de modo a compreender as dinâmicas que compõem o processo de incubação. Em outras palavras, procuramos interpretar como essas dinâmicas se expressam em termos de institucionalidades e funcionalidades e os sentidos e tendências que disputam o futuro desse processo interacional, reproduzido no Nordeste, região do país tida como periférica do ponto de vista econômico.

As racionalidades e os agentes identificados

Como suposição inicial, admitimos a existência de quatro tipos de racionalidades atuando no processo, vistas aqui sob o ângulo institucional: a) uma de natureza mais acadêmico-científica, proporcionada com a atuação da *UFCG*; b) uma de sentido mais organizativo-gerencial, percebida a partir da gestão do *PaqTcPB*; c) uma terceira, de sentido fundamentalmente econômico-mercadológica, derivada do referencial de mercado introduzido pela dinâmica empresarial; e d) por último, uma de sentido mais político-econômico, trazida pelas políticas públicas orientadas para o desenvolvimento tecnológico. Para essa suposição, foram incorporadas as contribuições do modelo da *Tríplice Hélice*, desenvolvido por Eztkowitz (2008), na *Universidade de Stanford* e *Michigan Technology Institute (MIT)*, nos Estados Unidos, e do *Modelo de Bolton*, desenvolvido na *Universidade de Cambridge*, no Reino Unido, como dois referenciais teóricos subjacentes adicionais que permitiram evidenciar aspectos conceituais que coincidem com a percepção de nossa experiência pessoal com o processo de incubação no *PaqTcPB*. Por outro lado, pensando mais na gênese do processo analisado, concordamos com Castells (2001), ao afirmar que o Vale do Silício tem seu lugar na história como núcleo industrial original da revolução das *tecnologias da informação*, aclamado em todo o mundo como um modelo heroico de inovação a serviço do crescimento econômico dinâmico (CASTELLS, 2001, p.35). Assim, entendemos que o modelo da *Tríplice Hélice*, que interpreta a experiência do Vale do Silício, tornou-se a referência original, não como fórmula geral que possa ser copiada em qualquer contexto, sem levar em consideração as características econômicas, tecnológicas, geográficas e institucionais de cada região, mas como modelo para identificar os elementos que proporcionam a formação de um ambiente tecnológico, suas formas de combinação e a sequência de seu desenvolvimento (CASTELLS, 2001, p.55).

Além disso, partimos do pressuposto de que a dinâmica constitutiva da experiência está impregnada da presença e da interação, na forma de composições e disputas, dessas quatro racionalidades. Adotamos também o pressuposto de que cada uma dessas racionalidades guarda importante correspondência com os principais agentes individuais (representando instituições) envolvidos com a incubação. Cada racionalidade seria predominante em determinado agente, não sendo, contudo, exclusiva desse agente. Professores, gestores e empreendedores foram as três categorias identificadas de agentes sociais que atuam de forma presencial no processo, desempenhando papeis relacionados às três primeiras racionalidades, que se "mesclam" em proporções variadas nas correspondências com os agentes, enquanto que os operacionalizadores de políticas públicas foram identificados como os agentes sociais que atuam à distância, através de agências de financiamento, de outros órgãos e instituições governamentais, e que são responsáveis pela operacionalização das políticas públicas: elaboração de editais, redação de contratos de convênios e programas, e cobrança de relatórios técnicos de prestação de contas. Esses, embora não

estejam presentes fisicamente na *ITCG*, são agentes à distância que atuam e interferem no mecanismo de incubação, sendo responsáveis pelo ritmo de desembolso de recursos dos projetos financiados pelo governo, por conseguinte, corresponsáveis pelo cronograma das atividades da incubadora. É importante realçar, que no caso específico da *ITCG*, o processo de incubação apresenta pouca articulação com o mercado e depende primordialmente desses recursos financeiros provenientes dos projetos aprovados em editais.

Com base na *análise de redes* de Granovetter (1985), identificamos que as relações de *laços fortes* (relações pessoais mais imediatas) tanto *individuais* (amizades) como *interativos* (interesses convergentes e institucionalizados) com esses agentes, nos termos de Borgatti & Croos (2003), facilitam o entendimento dos processos operacionais, embora não reduzam os "procedimentos burocráticos", aqui compreendidos no sentido negativo, que "amarram" os projetos, de acordo com os gestores. Não pode ser negado que as redes interacionais formadas entre os agentes locais e os operacionalizadores de políticas públicas interferem na aprovação de projetos pelos órgãos de financiamento governamentais. A partir de certo grau de cordialidade, e sobretudo de *confiança*, próprios dos *laços fortes* das redes estabelecidas, percebe-se maior fluidez nos canais de informação e de recursos, revelando "melhor sintonia" entre os agentes. Nesse aspecto, destaca-se o papel estratégico dos professores em transferir o aval do conhecimento tecnológico para o processo de incubação, fato que nos permitiu elaborar a hipótese da transferência de *capital social* da *UFCG* para o *PaqTcPB*. Embora o conceito de *capital social*, de acordo com Bourdieu (2002), esteja relacionado a recursos gerados pelas relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento mútuo entre indivíduos, aqui estamos utilizando-o no sentido de "prestígio tecnológico" que é transferido de uma instituição para outra.

As redes interacionais estabelecidas entre esses quatro agentes compõem a estrutura de hierarquias e relacionamentos que permitem a dinâmica da incubação, explorando suas potencialidades e definindo seus limites, orientando, dessa forma, o que poderá resultar dessa experiência. Ambos os pressupostos apresentados são o que prioritariamente se constitui na problemática que informa a presente pesquisa. Com efeito, três perguntas sintetizaram essa problemática a ser investigada: a) como se compõe a dinâmica constitutiva do processo de incubação desenvolvido na *ITCG*, em termos dos agentes principais nela atuantes, das racionalidades que portam e dos arranjos e disputas que protagonizam?; b) como tal dinâmica se expressa em termos de institucionalidades e funcionalidades, assim como quanto às potencialidades e limitações que as problematizam?; e c) para onde caminha a experiência, tendências e desdobramentos possíveis e que questões tal experiência coloca para os processos de incubação de empreendimentos tecnológicos? Não temos aqui a pretensão de apresentar as respostas, visto que a formulação das perguntas em si mesma já orienta uma reflexão profunda sobre o processo de incubação analisado, o qual poderá ser estudado a partir de diferentes pontos de vistas. As perguntas apresentadas, no entanto, mobilizam nosso esforço de pesquisa, o qual, orientado pela visão de redes interacionais, busca interpretar a experiência a partir das racionalidades encontradas e das relações destas com os agentes individuais identificados. Isto significa que buscamos interpretar as ações dos agentes no contexto subjetivo de suas crenças. Dessa forma, apresentamos e sistematizamos os resultados das entrevistas com os agentes, de modo a fazer emergir o pensamento, a motivação e a expectativa dominantes, tidos como "externalidades" que não fazem parte dos relatórios técnicos.

Embora as racionalidades encontradas estejam primordialmente relacionadas a determinados agentes, não há exclusividade nessa correspondência. No ambiente de incubação, essas racionalidades se "mesclam" nas experiências cotidianas dos agentes (professores, gestores, empreendedores e operacionalizadores de políticas públicas), fazendo emergir as condições e contradições, as tensões e conflitos de interesses, tanto no nível institucional como individual. A racionalidade acadêmico-científica parece ser a mais intensa, devido à consolidação do papel do professor e da própria estrutura acadêmica, fatores que interferem na composição da parceria *UFCG/PaqTcPB* de forma relevante, sugerindo uma relação assimétrica. A *UFCG*, como instituição de pesquisa, é protagonista nesse processo, visto que promoveu a criação do *PaqTcPB* na cidade em 1984. Nessa condição, estaria transferindo o "prestígio tecnológico" para este, em troca de comando, o que faz com que a Diretoria Geral do *PaqTcPB* seja exercida tradicionalmente por professores. As demais racionalidades são resultantes tanto das experiências gerenciais no âmbito do *PaqTcPB*, que buscam as formas de organização interna (racionalidade organizativo-gerencial), como das experiências dos

empreendedores em busca de conhecer o mercado (racionalidade econômico-mercadológica), apesar das dificuldades de articulações com este. Além disso, a partir da esfera do Governo, os operacionalizadores de políticas públicas impõem a racionalidade político-econômica, que embora não seja a mais importante em relação aos fins, representa o poder e a burocracia do Estado, o que exige de todos, principalmente dos beneficiados com recursos de fomento e da subvenção econômica, atitudes de enquadramento nos termos estabelecidos por tais políticas, além de relações de *confiança* baseadas nos *laços fortes*, confirmadas por documentos assinados (*laços interativos*) e eventualmente também facilitadas – embora não determinadas – por amizades pessoais (*laços individuais*). À distância, os operacionalizadores de políticas públicas interferem na dinâmica dos agentes locais, visto que controlam a maior parte dos recursos financeiros, monitorando todo o processo de incubação, de acordo com as regras padronizadas dos editais e dos procedimentos operacionais planejados nos gabinetes de Brasília, revelando com isso a dependência de recursos públicos sem contrapartida de recursos privados.

A relação entre a racionalidade acadêmico-científica e os professores

A racionalidade acadêmico-científica aqui compreendida está relacionada às ações que buscam integrar as funções tradicionais da academia (ensino, pesquisa e extensão). Devido ao papel dos professores como principais agentes individuais da parceria *UFCG /PaqTcPB*, essa racionalidade demonstra ser ainda predominante no processo de incubação analisado, o qual é considerado "demasiadamente acadêmico" pela maioria dos agentes entrevistados. Esse entendimento está baseado na experiência cotidiana dos professores como sujeitos de um racionalismo mais teórico, identificado com a *racionalidade teórica* em Weber (1994). As ideias de ensinar e pesquisar ainda são predominantes no pensamento central desses agentes, mesmo realizando atividades de gestão fora da academia. No entanto, a partir dos anos de 1970, especificamente para a área das *tecnologias da informação*, os projetos de extensão da *UFCG* orientaram-se para conexões com o mercado, uma vez que o desenvolvimento de *software* estaria exigindo, na opinião dos professores, "um processo contínuo de melhoria de qualidade e produtividade com *feedback* do mercado". Como resultado, outras racionalidades também foram incorporadas às práticas tecnológicas e de gestão. Desde então, o *Departamento de Sistemas e Computação (DSC)* vem atuando na extensão de forma intensiva, ampliando o conceito de prestação de assistência acadêmica à comunidade, ao promover a prestação de serviços para instituições e empresas, mediante convênios com a *Associação Técnico-Científica Ernesto de Oliveira Junior (ATECEL)*, entidade de direito privado, sem finalidade lucrativa, fundada em 1967 para apoiar a pesquisa e extensão da *UFCG*. A partir da década de 1990, uma nova experiência de relacionamento universidade-empresa, sem precedentes, permitiu a *UFCG* estabelecer parcerias com empresas para prestação de serviços em troca de equipamentos e laboratórios, além de desenvolvimento de projetos de interesse dos programas de graduação e pós-graduação. Com a *Lei da Inovação* de 2004 o modelo de *cooperação* com o setor privado se consolidou institucionalmente, permitindo convênios com grandes empresas de *software*, e trazendo para o ambiente de pesquisa a influência da racionalidade organizativa-gerencial para a gestão dos projetos. Com isso, surgiu uma *sociabilidade* problemática que foge ao padrão tradicional da academia, visto que é forjada nas fronteiras entre interesses públicos e privados, suficiente para colocar a área das *tecnologias da informação* no centro das discussões sobre os projetos de extensão da *UFCG*.

No entendimento dos professores do *DSC* envolvidos com pesquisa, portanto, entendimento de grupos com forte *coesão* interna, é necessário se buscar fora da academia novos vínculos com instituições e empresas, de modo a orientar os novos temas de pesquisas do programa de pós-graduação, evitando-se a "invenção de problemas" e conduzindo a pesquisa para "algo concreto e de utilidade no mercado", ao mesmo tempo, promovendo a formação profissional dos alunos de graduação, através de estágios nas empresas parceiras. Sobretudo, destaca-se a crença comum dos pesquisadores de que as *tecnologias da informação* estão intensivamente relacionadas ao mercado e que exigem dos profissionais certo grau de empreendedorismo em suas ações, de modo a aproveitar oportunidades potencialmente criadas. Mesmo entre os professores que se dedicam mais à pesquisa há o reconhecimento de que as *tecnologias da informação*, mais do que ferramentas, são processos – "tecnologias para agir sobre a informação e não apenas informação para agir sobre a tecnologia", nos termos de Castells (2010,p.108) – a serem desenvolvidos com a participação dos usuários. Essa questão tornou-se fundamental para as metodologias

de desenvolvimento de *software* (engenharia de *software*), o que resultou na maior aproximação das *tecnologias da informação* com o mercado. A visão de "indústria de *software*" introduzida na academia passou a exigir aprendizado para "entregar produto com qualidade, no prazo estabelecido e com custos planejados", evocando com isso a necessidade de interações com o mercado, um direcionamento à *lógica de redes*. A importância de se estabelecer relações com novos agentes, criando-se com isso novos *laços* interativos e fortalecendo as estruturas de *laços fracos*, através de convênios e parcerias, passou a ser reconhecida por esses professores como oportunidades para inovação. Os *laços fracos* são fundamentais pelo fato de estabelecerem *pontes (bridges)* entre *redes*, permitindo, de acordo com a *centralidade* (posição relativa do agente em uma rede) – esta é mais elevada na medida em que o agente está conectado a um número maior de outros agentes – e *prestígio* (vantagens do agente com centralidade elevada), o acesso a universos sociais diversificados e inovadores. A "força dos *laços fracos*", hipótese defendida por Granovetter (1985), expande a capacidade dos relacionamentos, potencializando oportunidades onde antes não havia, permitindo também a criação de *laços* inexistentes entre os agentes, identificados por Burt (2001) como *vazios estruturais*. De acordo com Castells (2010, p.108), a *lógica de redes* "é necessária para estruturar o não estruturado, preservando a flexibilidade, pois o não estruturado é a força motriz da inovação na atividade humana".

Através das parcerias, os professores do *DSC* revelam que estão desenvolvendo "análise de problemas reais das empresas", orientando dessa forma suas pesquisas para "realizações concretas". Além disso, entendem que estão desenvolvendo *expertise* de diálogo com o setor produtivo, em experiência singular de articular as divergências de linguagem entre academia e setor produtivo. Para esses professores, superar as dificuldades de diálogo com o mercado tem sido um desafio de aprendizado tão importante quanto o desenvolvimento do próprio conhecimento científico, o qual integrado à experiência de pesquisa se potencializa tecnologicamente. Nos últimos dez anos cresceu consideravelmente o número de projetos de pesquisas do *DSC* com parceiros, o que trouxe efervescência para o ambiente de pesquisa, resultando no engajamento da maioria dos professores. Os resultados demonstram ser positivos: a) melhoria na qualidade das pesquisas da pós-graduação, b) envolvimento de alunos de graduação com inovação tecnológica, c) intercâmbio promovido pelas parcerias que permitem estágios de aperfeiçoamento e experiência internacional para alunos de graduação, e d) desenvolvimento de programas de capacitação tecnológica focados em novas aplicações. Mesmo levando-se em consideração a eficiente atuação do *DSC* nas articulações com o setor produtivo, o que estaria favorecendo o cenário favorável ao *empreendedorismo tecnológico*, trazendo perspectivas de negócios para pesquisadores e alunos envolvidos, na forma de consultorias e desenvolvimento de produtos, a presença de professores no processo de incubação do *PaqTcPB* tem sido restrita aos poucos envolvidos com o programa de formação empreendedora e em consultorias para projetos de incubação. A grande maioria tem se ajustado às regras de contrato que garantem previsibilidade às ações e às formas de remuneração definidas nas parcerias com empresas, sem grandes preocupações quanto ao "sucesso do empreendimento". Para os grupos de pesquisa, essas parcerias "são ótimas", visto que transferem para a universidade apenas a responsabilidade pelo desenvolvimento tecnológico, ficando com as empresas a questão estratégica da viabilidade do produto, os procedimentos burocráticos da gestão e o financiamento. Diante dessas condições, o programa de incubação não tem conseguido ser atraente para a maioria dos professores – que estão atuando como pesquisadores –, tendo em vista a falta de interesse nessa modalidade de extensão. Na opinião dos professores mais envolvidos com a incubação, a participação da *UFCG* no processo de incubação tem sido "muito tímida". Estaria "faltando uma política mais forte da instituição como um todo". O que se tem são experiências isoladas, "alguém que está no *PaqTcPB* de forma temporária". Outra dificuldade identificada seria de ordem cultural, uma vez que na universidade pública prevalece o "medo de que os saberes sejam corrompidos por valores de mercado", ideia que ainda seria predominante na *UFCG*, embora a experiência do *DSC* tenha trazido "bons resultados para o desenvolvimento de tecnologias da informação na instituição", segundo os professores. Ainda de acordo com esse grupo, "esse medo estaria fazendo com que determinados professores não estejam dando valor à formação empreendedora", inibindo com isso iniciativas para a criação de empresas a partir da *ITCG*. Para os professores envolvidos em consultorias para projetos de incubação, o interesse de participação tem sido temporário, em alguns casos, sazonal, visto que estaria diretamente relacionado aos editais e aos períodos de vigência destes, quando são liberados os subsídios econômicos de estímulo à inovação, única fonte de recursos dos projetos iniciantes. A estrutura

social de relacionamentos entre os professores e os demais agentes individuais estaria sendo fluida, superficial, sem vínculos de permanência, o que vem impedindo a criação de *laços fortes* que possam acolher a *confiança* e a *reciprocidade*, indispensáveis ao modelo de *cooperação* que se deseja. Finalmente, os professores mais envolvidos com o processo de incubação consideram que os equívocos do modelo já começam na formulação dos editais pelas agências de financiamento do Governo, entendendo que estão "direcionados para empresas de perspectivas pequenas de inovação e crescimento". Além disso, consideram que "os incentivos são tão poucos que a pessoa que já tem uma ideia boa não iria ser incentivada a procurar uma incubadora". Entendem ainda que, devido à qualidade dos editais, "a incubadora estaria atraindo pessoas sem maturidade para empreendimentos, com pouca clareza sobre o que deseja fazer ali". Como resultado, consideram que "as empresas atraídas para a incubação não tem potencial de retorno", não se firmam no mercado e não sobrevivem depois da incubação. O mais grave, no entanto estaria relacionado à "falta de profissionalismo" quanto ao andamento dos projetos, normalmente financiados com recursos públicos, de forma burocrática e sem cobrança sobre os resultados que realmente interessam, "reproduzindo-se com isso a ideia de que o dinheiro público não parece ter dono".

A relação entre a racionalidade organizativo-gerencial e os gestores

A racionalidade organizativo-gerencial é constituída pelas formas de pensar as ações dos gestores, as quais buscam operacionalizar o conjunto de decisões que orientam a condução do processo de incubação. Devido à diversidade de gestores envolvidos, dividimos a categoria desses agentes individuais em três tipos básicos: gestores estratégicos, gestores de projetos e gestores operacionais. O primeiro, diz respeito aos diretores do *PaqTcPB*, também professores, que estabelecem as estratégias políticas da instituição, procurando ajustar as estruturas que compõem o processo de incubação e suas funcionalidades às políticas públicas, aderindo ao discurso governamental do *Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)* e de outros órgãos governamentais que regulam e executam as políticas públicas do Governo Federal. O segundo, diz respeito aos professores que estão envolvidos com gestão de projetos no âmbito da incubação. E o terceiro tipo corresponde à gestão operacional da incubadora. Levando-se em consideração que a maior parte dos gestores – exceção para os gestores operacionais, que nos últimos anos fazem parte do quadro de funcionários do *PaqTcPB*, contratados em regime de CLT – é formada por professores da *UFCG*, as ações desses agentes também estão apoiadas na racionalidade acadêmico-científica, o que transforma a gestão institucional do *PaqTcPB* em algo *sui generis* em relação às formas de gestão corporativas tradicionais. O desafio está em buscar articulações com outros agentes institucionais para formar uma estrutura heterogênea de *cooperação* em que os métodos e técnicas da academia se direcionem para a inovação, algo que ainda não foi concretizado, segundo nossa análise. Algumas observações desses gestores sobre as dificuldades de articulação intra e interagentes para promover a inovação, apontam para as seguintes questões: a) a valorização exclusiva do professor como pesquisador na universidade; b) a visão acadêmica focada em conceitos abstratos, embora isso não seja totalmente verdade para os professores do *DSC*; e c) a ausência de pessoas inspiradoras, ou seja, líderes que em outros momentos históricos criaram as estruturas atuais tanto do *PaqTcPB* como do *DSC*.

Os gestores estratégicos aqui analisados compõem a diretoria executiva do *PaqTcPB* (diretor geral, diretor adjunto e diretor técnico) e normalmente são professores da *UFCG* e de outras instituições universitárias (eventualmente técnicos cedidos por outras instituições). Em análise histórica, percebe-se que são professores com titulação, os quais, em início de carreira identificaram oportunidades para criar mecanismos de transferências do conhecimento tecnológico da academia para a sociedade. Com visão de "empreendedorismo e inovação", buscaram "criar projetos inovadores para transformar a região", com certo grau de idealismo na ação, o que foi percebido pela convicção demonstrada nas entrevistas. No entanto, as ações desses gestores permanecem moldadas primordialmente pela racionalidade acadêmico-científica, o que, para os gestores de projetos e empreendedores, reflete na "cultura acadêmica" ainda predominante no modelo de incubação. Entrevistas com os empreendedores revelam que "o processo de tomada de decisão ainda é lento e não acompanha o ritmo do mercado". Os gestores estratégicos, pela formação acadêmica e pela experiência profissional continuam professores, que no entendimento dos empreendedores "não têm uma visão, digamos, maior, de negócios e nem têm a experiência de captar negócios". Devido ao papel estratégico na condução de uma entidade dependente de recursos

governamentais, é natural que também estejam engajados na visão política do desenvolvimentismo, bem como propagadores do discurso oficial. Em nossa análise percebemos certo desconforto por parte dos gestores operacionais e empreendedores em relação a esse "perfil acadêmico" ainda predominante no *PaqTcPB*, que provém da gestão estratégica, "ainda não identificada com a lógica do mercado".

Os gestores de projetos são professores que adquiriram, por "caminhos próprios", a capacitação para desenvolver e gerenciar projetos financiados pelo Governo. Em autocrítica, admitem que "deveriam ser profissionais de carreira, mas isso não existe no país". Essa condição de não pertencimento à instituição, uma vez que continuam professores na academia e nesta fazem carreira – semelhante aos gestores estratégicos –, estaria reproduzindo o sentido de uma atividade transitória e sazonal determinada pelos editais. Isso impossibilita a criação de narrativas gerenciais e a formação de uma "cultura organizacional" própria. Como professores interessados em prestação de serviços de consultorias ao *PaqTcPB*, os gestores de projetos não têm compromissos institucionais permanentes. São pesquisadores atraídos pelos desafios dos projetos bem como pelas oportunidades abertas para novos contatos – *laços fracos* ou *laços inexistentes* (*vazio estrutural*) – em ambiente de inovação tecnológica reconhecido pelos órgãos governamentais. No entanto, são indispensáveis visto são os responsáveis pelas prospecções de editais, bem como pela elaboração e execução dos principais projetos de incubação. Os gestores de projetos poderiam ser vistos como a "ponte" entre o conhecimento tecnológico da academia e as "oportunidades de mercado", mesmo que em perspectivas reduzidas. As questões mais críticas, para estes, estariam relacionadas à "*burocracia* que imobiliza", à falta de articulação dos agentes no ambiente de incubação, e à distância do mercado, três características que estariam demonstrando a falta de maturidade do modelo. Dentre as principais reclamações destacam-se: uma racionalidade centralizada na prestação de contas, os condicionamentos criados pelos órgãos de financiamento, a excessiva produção de papel para comprovações de gastos e investimentos, a fabricação sistemática de relatórios como atividade principal para as empresas em formação, e, no plano da parceria *UFCG*/*PaqTcPB*, a falta de articulação interagentes.

Por último, os gestores operacionais poderiam ser vistos como "gente de casa", atualmente contratados nos termos da CLT para realizar o planejamento de curto prazo, com foco no controle das atividades de incubação. Nesse aspecto identificamos um avanço do *PaqTcPB* na contratação de pessoal técnico para a gestão da incubadora, o que antes era apenas "trabalho voluntário", temporário, de professores interessados em adquirir experiência com o processo de incubação. Atuando na gerência de inovação e gerência de incubação, esses gestores entendem que "o comportamento humano é a questão mais difícil para a gestão nesse ambiente". Além disso, consideram que a falta de "profissionalismo" nas ações dos empreendedores tem sido a principal causa dos "fracassos empresariais". Isso seria decorrente da falta de maturidade para negócios dos candidatos à incubação. Levando-se em consideração que a maior parte dos empreendedores que ingressam são alunos ou ex-alunos das universidades, o conhecimento predominante é de base tecnológica, sem a visão de gestão de negócios necessária, o que fortalece o argumento. Não se pode negar, no entanto, que as condições para a gestão operacional do processo de incubação trazem certo isolamento para esses agentes, que ocupados com a condução dos editais, tidos como prioridade pelo fato de trazerem os principais recursos para a incubadora, não conseguem realizar o papel principal da gestão. Como resultado, ainda persiste, nesse nível de gestão, certo distanciamento do mercado, mantendo endógeno o processo de incubação.

A relação entre a racionalidade econômico-mercadológica e os empreendedores

A racionalidade econômico-mercadológica incorporada nesta análise é resultante da tentativa de diálogo entre os empreendedores incubados e o mercado. Essa racionalidade reflete suas aspirações e angústias, expressos nos seus projetos de vida e planos de negócios que estão orientados para a realização de empreendimentos próprios. A formação universitária em área tecnológica e a convicção demonstrada nas entrevistas, com afirmações como "eu me considero um empreendedor", "eu sou um empreendedor", e "nasci para empreender", estariam contribuindo para formar nesses agentes o que poderíamos chamar aqui de "vontade de desenvolver uma mentalidade de empreendedor tecnológico", comportamento que contribui para a criação de um ambiente favorável aos programas de formação e capacitação gerenciais, considerados pelos empreendedores como um dos aspectos mais positivos do processo de incubação. Na transição da academia para a criação de empresa própria, esses empreendedores estariam buscando unir

os dois mundos que ainda estão separados em suas mentes: o mundo do conhecimento tecnológico, do qual já está participando, e o mundo dos negócios, que surge como uma "aventura a ser explorada" e "algo que vislumbra oportunidades de crescimento", para o qual estariam caminhando. Nesse percurso percebemos a forte influência da literatura corporativa e das biografias de sucesso, cujos conteúdos reproduzem o discurso do mercado. Nas entrevistas concedidas os empreendedores reconhecem que o *capital social* do *PaqTcPB* – "a marca do *PaqTcPB*" – assegura prestígio para as empresas incubadas, visto que permite: construir redes de contatos interpessoais mais amplas; aumentar a "visibilidade" do empreendimento nascente; participar de importantes eventos de inovação; e transferir credibilidade para os empreendimentos iniciantes de alunos recém-formados, os quais, fora do processo de incubação não teriam chances de estruturação. No entanto revelam aspectos críticos fundamentais de gestão e de relacionamentos interagentes, como será demonstrado.

Para o empreendedor A: "a incubadora deveria ser um ambiente de negócios, coisa que não acontece atualmente", e complementa: "o processo é muito voltado para bolsas e incentivos e não vejo estímulos para negócios". No seu entendimento, as "oportunidades de negócios" estariam sendo substituídas por "oportunidades de editais". Para o empreendedor B: "a gente não faz parte do contexto que reúne empresas tecnológicas e nem, muito menos, temos espaço nas instituições". Declara que "não há transferência de tecnologia no processo de incubação" e que "não percebeu a existência dos núcleos de inovação", fazendo referência ao *Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT)* do *PaqTcPB* e ao *Núcleo de Inovação e Transferência Tecnológica (NITT)* da *UFCG*, ambos institucionalizados, mas inoperantes, como revela nossa pesquisa. Para o empreendedor C: "está faltando parcerias com pesquisadores da universidade", confirmando a baixa participação dos professores do *DSC*, que preferem os projetos de *cooperação* com grandes empresas de *software*. Para o empreendedor D, que participou do *Programa Primeira Empresa Inovadora (PRIME)*: "a experiência foi muito desgastante". No seu entendimento houve "excessiva burocracia" que exigiu relatórios e documentos de comprovações, "roubando o tempo do empreendedor". No seu entendimento "o foco do processo de incubação deveria ser na demanda e não nos editais", sugerindo que o *PaqTcPB* deveria trazer as próprias empresas do mercado para fazer negócios com as empresas incubadas, e complementa: "está faltando a visão de que os editais são apenas suportes financeiros que deveriam complementar as ações orientadas para o mercado". Por último, para o empreendedor E: "em termos de experiência, há uma decepção para quem entre na incubação, a de não ver um organismo vivo, porém apenas partes soltas e isoladas, cada uma fazendo seu trabalho, e também sem um cérebro para coordenar isso". Considera que "o processo de incubação tem como melhorar em termos de competências dos agentes", sugerindo que isso seria possível a partir de "estruturas colaborativas para superar as dificuldades de articulação desses agentes". Finalmente, entende que haveria a necessidade de uma análise histórica sobre as trajetórias das empresas incubadas: "é preciso saber por que algumas empresas fracassaram. Porque morrem as empresas?". E acrescenta: "acho que falta ao *PaqTcPB* se ligar às suas atribuições de incubação. Acho que falta imersão no processo, na vida das empresas e até influenciá-las, mudando rumos".

A racionalidade econômico-mercadológica aqui identificada, expressa no racionalismo prático dos empreendedores, está mais orientada para a realização metódica de um fim determinado, observado na prática, mediante um procedimento de cálculo próprio dos negócios. Comparamos a uma tentativa de constituir empresas em ambiente de incubação que ainda não se integrou de forma efetiva ao mercado. Como resultado, a experiência faz emergir as preocupações dos empreendedores diante dos poucos resultados obtidos com as vendas de produtos e de serviços. A concepção de negócio exigida por essa racionalidade não se concretiza na "força dos *laços fracos*" em Granovetter (1985), indicando que a maioria dos novos contatos não se realiza em forma de negócios. Embora o processo de incubação seja capaz de promover a "visibilidade" das empresas, transferindo-lhes credenciais de tecnologia, a ponte para o mercado não se estabelece. A difícil inserção das empresas no mercado vem consolidando a experiência de incubação do *PaqTcPB* como um processo que depende inteiramente de recursos dos editais, sem condições de gerar receitas através das *startups* ali precariamente instaladas. As redes interacionais, embora relevantes para os empreendedores iniciantes, não permitem conexões com universos de demanda significativos, limitando-se apenas às questões de capacitação e treinamento, e de integração aos programas e projetos do Governo Federal. Nesse sentido, os fluxos nas redes não são contínuos, o que transforma o ambiente de incubação em lugar de atividades sazonais associadas à agenda dos editais.

Embora se tratando de uma experiência recorrente, em que “erros se repetem”, na opinião de gestores de projetos, o modelo de incubação tem permanecido assim, ao longo dos últimos quinze anos, sem melhoras significativas nas estruturas sociais e nos resultados de longo prazo. As falas dos empreendedores aqui apresentadas expressam inquietações relevantes, indicando aspectos essenciais do processo de incubação que normalmente não são considerados nos relatórios técnicos elaborados pelos gestores para cumprir formalidades burocráticas.

A relação entre a racionalidade político-econômica e os operacionalizadores de políticas públicas

A racionalidade político-econômica surge das relações de poder, intermediadas pelos operacionalizadores de políticas públicas, categoria que criamos para representar os agentes individuais lotados em ministérios, órgãos públicos e agências de financiamentos do governo, os quais interferem no processo de incubação. Apoiada no discurso oficial da “necessidade de uma capacitação tecnológica nacional”, essa racionalidade é promovida pelas políticas públicas orientadas para a inovação tecnológica no país. A atuação dos operacionalizadores está relacionada à estrutura social com “caráter rigorosamente racional de uma máquina”, nos termos de Weber (2009), no entanto, com baixa capacidade de adaptação e de ajustes, prevalecendo apenas seu caráter fiscalizador. As redes de relações que se estabelecem entre os operacionalizadores e os demais agentes canalizam os fluxos de informação que são necessários para orientar a “máquina” do governo nas decisões políticas, ao mesmo tempo em que retornam aos agentes do processo de incubação na *ITCG,* os termos das tratativas que precisam ser acordadas, de forma a manter a legitimidade da burocracia estabelecida. Em virtude da transitoriedade dos cargos que ocupam nas instituições, os operacionalizadores nem sempre desenvolvem relações pessoais com os demais agentes, o que aumenta a necessidade de protocolos, registros e outros procedimentos formais para garantir “a palavra escrita” nos documentos, de modo a comprovar a boa-fé das operações, uma forma de provar a lisura de suas ações diante dos órgãos de controle, cada vez mais exigentes nas cobranças. Os *laços fortes* estabelecidos são mais *interativos* do que *individuais*, no entanto, condições que resultam de amizade pessoal também são encontradas, o que permite confiança e reciprocidade, beneficiando eventualmente o *PaqTcPB* na disputa pelos recursos dos editais. A previsibilidade das ações que resulta dessa racionalidade, no entanto, parece contribuir para tornar a burocracia uma atividade prioritária na agenda dos empreendedores, levando-os a buscar conhecimento sobre as regras de participação nos editais, bem como sobre os procedimentos operacionais relacionados às cobranças, o que faz emergir o mercado de consultores. Essa racionalidade, no nosso entendimento, estaria impondo ao modelo de incubação um mecanismo que inibe o processo de inovação, uma vez que o tempo do empreendedor, que deveria ser utilizado no planejamento estratégico, é consumido em atividades que não estão relacionadas à criatividade e a inovação. Os mais beneficiados com isso seriam os consultores que mobilizam suas redes de interesses para prestar seus serviços, os quais, de modo sistemático e recorrente estão sempre presentes quando novos editais são divulgados.

Conclusão

Com base na pesquisa empírica realizada *in loco*, percebemos, a partir das falas dos agentes individuais (professores, gestores e empreendedores) e de registros de documentos dos agentes individuais à distância (operacionalizadores de políticas públicas), que o processo de incubação analisado, dentro da perspectiva de análise das redes interacionais constitutivas, ainda não alcançou maturidade no plano da *cooperação* interagentes. As estruturas sociais desenvolvidas ainda não criaram as condições de sociabilidade e confiança necessárias à integração dos agentes institucionais. Aspectos fundamentais como redes informais de professores, pesquisadores, gestores e empreendedores ainda não contribuem para a convergência de um propósito comum relacionado ao processo de incubação. Nesse sentido, ainda não se reproduziu localmente, por exemplo, experiências como: a) *Homebrew Computer Club*, núcleo que mobilizou a rede informal dos aficionados por computadores pessoais no Vale do Silício na década de 1970, e que proporcionou uma nova dinâmica ao processo de inovação; e b) *Comunidade de Conhecimento e Inovação (KIC)* presente no projeto *Horizonte 2020*, promovido recentemente pelo *Instituto Europeu de Inovação e*

Tecnologia (EIT) para integrar agentes institucionais e individuais entre os diversos países da Comunidade Europeia. Os dois exemplos mencionados levam em consideração a importância da formação dos *ecossistemas de inovação*, com ênfase nos aspectos sociais e culturais, além dos aspectos tecnológicos e de mercado.

A parceria *UFCG/PaqTcPB* tem sido, ao longo dos anos, um movimento para construção de um arranjo produtivo *local* de inovação. Embora o avanço tecnológico local seja considerável, por parte da academia, e o processo de incubação tenha recebido apoio de políticas públicas razoáveis, orientadas para a inovação tecnológica, os resultados dos últimos dez anos não poderiam ser considerados satisfatórios. O modelo atual não assegura o atendimento às expectativas de geração de negócios em tecnologias da informação, que são constantes no processo de incubação de empresas ali desenvolvido, uma vez que as redes interacionais formadas pelos agentes não se articulam de modo a superar conflitos, disputas, contradições e interesses difusos. A ausência de estruturas sociais para *cooperação* interagências impede o alinhamento estratégico das ações, limitando a experiência a uma alternativa incerta para gerar *startups* de *software* na cidade através do modelo de incubação. Dessa forma, o *arranjo produtivo local* que resulta da parceria *UFCG/PaqTcPB* se apresenta como uma estrutura organizacional ainda em construção, levando-se em conta que algumas características como a integração dos agentes para formar uma base produtiva autônoma, por exemplo, não foi consolidada. Nesse sentido, embora o conceito do *arranjo* possa ser utilizado, talvez não seja ainda totalmente adequado, visto que representa um sistema fragmentado, com poucas articulações significativas. Nos termos da formulação da *REDESIST*[90], a dinâmica de um *arranjo* ainda não foi estabelecida. Assim, diante de tais condições, imaginamos que a parceria *UFCG /PaqTcPB*, mesmo em um contexto e retomada da agenda do desenvolvimento no país, e mesmo tal agenda vir dando um realce ao elemento do desenvolvimento tecnológico e da inovação em bases autônomas, não tem conseguido se estabelecer nesses termos. No entanto, defendemos como postulado que o *capital social* do *PaqTcPB*, adquirido primordialmente pela formação tecnológica dos professores da *UFCG*, que o conduzem, garante o seu reconhecimento e prestígio diante dos órgãos de financiamento do Governo Federal e de entidades parceiras do setor público e privado. Com esse *capital social* – aqui compreendido como recursos gerados pelas relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento mútuo entre indivíduos, nos termos de Bourdieu (2002) – o *PaqTcPB* tem buscado a liderança para promover e intermediar projetos de inovação no Estado da Paraíba. Imaginamos que a intensificação de convênios e de projetos nos últimos anos, que resulta dessa condição, tem gerado expectativas positivas para a consolidação de um *arranjo produtivo local*, o que provavelmente poderá interferir no processo de incubação, ainda tido como o "calcanhar de Aquiles" do sistema de inovação local.

Referências Bibliográficas

CASTELLS, Manuel; HALL, Peter. Tecnópolis del mundo. La formación de los complejos industrialies del siglo XXI. Madrid: *Alianza Editorial S.A*., 2001.

Startup (Revista EXAME); http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup/

[90] *REDESIST – Rede de Pesquisa Interdisciplinar*, formalizada desde 1997, sediada no *Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiros (UFRJ)* e que conta com a participação de várias universidades e institutos de pesquisa do país, além de manter parcerias com várias instituições de outros países (http://www.redesist.ie.urrj,br).

UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A FORMULAÇÃO CONCEITUAL DO EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO COMO PROCESSO MULTIDIMENSIONAL QUE SE DESENVOLVE EM REDES INTERACIONAIS

Robert Menezes

robert@computacao.ufcg.edu.br

Resumo

Com este trabalho procuramos, a partir de uma perspectiva sociológica, contribuir para a formulação conceitual do *empreendedorismo tecnológico*, aqui analisado como um processo multidimensional, composto por aspectos individuais, sociais, políticos, organizacionais, econômico-financeiros, e tecnológicos, o qual se desenvolve em redes interacionais de agentes institucionais e individuais, com o objetivo de promover a inovação tecnológica. Buscamos na *análise de redes* de Mark Granovetter, avanço teórico baseado na Sociologia Econômica de Max Weber, o referencial teórico para interpretar o referido processo como *construção social* que envolve tecnologia e mercados. Partindo de Joseph Schumpeter, procuramos formular tal conceito de modo a torná-lo uma categoria de análise sociologicamente compreensível, o que nos permite trazer a reflexão sociológica para o ambiente de estudos sobre empreendedorismo e inovação. Nosso esforço busca introduzir nesse ambiente uma visão mais crítica para promover o diálogo com o discurso corporativo ainda predominante. O caminho adotado fundamenta-se em pesquisa empírica relacionada a uma experiência com incubação de empresas de tecnologias da informação. Nossa proposta está orientada, sobretudo, para os programas acadêmicos de formação empreendedora, servindo também para os programas de educação corporativa. Como resultado, esperamos despertar o interesse de professores e pesquisadores da *Rede EmprendeSUR* pelos recursos teórico-metodológicos de uma *Sociologia da Inovação* que ainda se encontra em gestação.

Palavras-chave: Análise de Redes; Construção Social; Empreendedorismo Tecnológico; Formação Empreendedora; Sociologia da Inovação

Abstract

This work searches, from a sociological perspective, to contribute for a conceptual formulation of technological entrepreneurship here analyzed as a multidimensional process, composed by individual, social, political, organizational, economics-finance and technological, which is developed in interactional networks of individual and institutional agents with the objective of promoting technological innovation. We used Mark Granovetter's networks analysis, advanced theory based on the Economics Sociology by Marx Weber, as theoretical reference to interpret this process as a social construction that involves technology and markets. Starting with Joseph Schumpeter, we search to formulate such concepts in a way to build a sociological analysis category, which allow us including the sociological approach to the studies on entrepreneurship and innovation. Our effort aims to introduce in this field a more critical vision to promote a dialogue with the dominant corporative discourse. The method adopted was fundamentally empirical research related to the experience of incubation for technological companies. Our proposal is oriented basically for the academic programs for entrepreneurship formation as well as the programs for corporative education. As a result, we expect to raise the interest of professors and researchers of Rede EmpreendeSUR for the theoretical-methodological resources of Sociology of Innovation.

Key words: Networks analysis; Social construction; Technological entrepreneurship; Entrepreneurship formation; Sociology of innovation.

Introdução

Pretendemos com este trabalho, a partir de uma perspectiva sociológica, contribuir para a formulação conceitual do *empreendedorismo tecnológico*, aqui analisado como um processo multidimensional, o qual se desenvolve em redes interacionais de agentes institucionais e individuais. Propomos adotar como referencial epistemológico os avanços teóricos desenvolvidos por Mark Granovetter, a partir de seus estudos sobre *análise de redes*, retomando a Sociologia Econômica de Max Weber. Como resultado, esperamos contribuir para promover a reflexão sociológica nos ambientes de estudos sobre empreendedorismo, inovação e gestão tecnológica, os quais estão tradicionalmente associados ao discurso corporativo de natureza instrumental. Dessa forma, buscamos construir uma ponte entre pesquisadores das Ciências Sociais, que no Brasil e nos demais países da América Latina adotam preferencialmente uma visão crítica do capitalismo, mais orientada para as desigualdades sociais da região, e os estudiosos do empreendedorismo, mais habituados à linguagem da gestão dos negócios. Portanto, uma ponte com grande potencial de inovação, visto que busca estabelecer contatos entre dois universos sociais bastante diferentes. A partir de uma pesquisa empírica que realizamos, descobrimos que a *análise de redes* de Granovetter (1985) representa uma ferramenta analítica adequada para nosso propósito, o que nos permite analisar o *empreendedorismo tecnológico* como construção social, adotando assim uma posição de equilíbrio entre a crítica sociológica e o discurso corporativo. Imaginamos que esta pequena contribuição seja mais um passo em busca de uma "Sociologia da Inovação", que nos permita projetos de pesquisa multidisciplinar e interdisciplinar com mais frequência.

O caminho percorrido para a nossa formulação tem início em Schumpeter (1985), que inegavelmente merece consideração pelo seu trabalho pioneiro envolvendo o tema nos seus estudos sobre desenvolvimento econômico. Fazemos considerações sobre o tipo ideal do empreendedor schumpeteriano, como um ser social "típico", no sentido weberiano, contrapondo ao caráter estritamente individual analisado na Psicologia por McClelland (1961) e McClelland & Winter (1971). Embora a abordagem psicológica esteja à frente da pesquisa sobre empreendedorismo, é surpreendente como a Psicologia deixou durante algum tempo de estudar o assunto, só retornando recentemente a partir de estudos que evidenciam o papel de fatores de personalidade em atividades empreendedoras. Por outro lado, a pesquisa sociológica sobre o tema também não avançou, o que nos leva a acreditar que, diante da falta de interesse de pesquisadores de duas áreas fundamentais, o tema passou a ser mais explorado pelo senso comum que resulta das experiências dos próprios empreendedores, a partir de uma prática que tende a se auto-teorizar pela vivência. Ganha espaço nesse cenário, a literatura sobre gestão de negócios, em sua vertente mais experimental e menos teórica, geralmente difundida em "best-sellers" escritos por hábeis vendedores de ideias. Embora seja um conhecimento válido, a maior parte do conteúdo produzido nessas condições, reproduz o discurso corporativo imerso nos estudos de casos, os quais carecem de formalismo metodológico. Como consequência, está faltando trabalhos científicos aos programas acadêmicos de formação empreendedora, que venham contribuir para a formação de um pensamento crítico sobre o empreendedorismo. No nosso caso, sobre o *empreendedorismo tecnológico*, diretamente associado ao processo de incubação de empresas de base tecnológica e a outras experiências com inovação tecnológica, a partir das universidades.

Veremos que a *análise de redes* de Granovetter (1985), articulada a outros referenciais subjacentes, nos permite incorporar diversas categorias de análise que são fundamentais para a formulação de nosso conceito. No desenvolvimento do trabalho apresentamos os aspectos individuais, sociais, políticos, organizacionais, econômico-financeiros, e tecnológicos, bem como as diversas articulações conceituais associadas aos processos interacionais de instituições e indivíduos, o que nos leva a uma análise das relações sociais do processo como um todo e a formulação conceitual desejada. Como consequência, nosso esforço interpretativo nos leva a conceituar o *empreendedorismo tecnológico* como um tipo de atividade, a qual é exercida durante um período de tempo por indivíduos socializados que fazem uso de sua criatividade para elaboração de soluções tecnológicas demandadas pela sociedade, governo ou mercado, com apoio das tecnologias da informação, eventualmente também projetadas ou desenvolvidas por esses indivíduos ou redes com as quais estejam conectados. Embora o trabalho tenha explorado de forma satisfatória os diversos aspectos apresentados, trazendo à tona as características interacionais presentes nas redes sociais

que moldam o *empreendedorismo tecnológico*, não incluímos os aspectos culturais, visto que seriam necessários fundamentos da Antropologia Cultural, tornando o trabalho mais extenso. Reconhecemos, todavia, a importância do contexto cultural para a promoção do *empreendedorismo tecnológico*, tema que poderia ser analisado em outra oportunidade.

Formulação Conceitual

O conceito de *empreendedorismo tecnológico*, aqui proposto, se refere a um tipo específico de atividade, exercida durante um período de tempo, por indivíduos socializados que fazem uso de sua criatividade para elaboração de soluções tecnológicas demandadas pela sociedade, governo ou mercado, com apoio de *tecnologias da informação*, eventualmente também projetadas ou desenvolvidas por esses indivíduos ou redes com as quais estejam conectados. O caminho percorrido para essa formulação tem início em Schumpeter (1985), que inegavelmente merece consideração pela sua formulação do conceito clássico de "empreendedor", e pela contribuição para a *Teoria da Inovação* – que supõe a convergência entre produção científica e mercado, dependendo de um aparato institucional e político, além da mobilização de um conjunto de agentes de diferentes áreas (GUIMARÃES & AZAMBUJA, 2010) – a partir de seus estudos sobre o desenvolvimento econômico.

O pensamento de Schumpeter (1985) tornou-se algo completamente novo para o *mainstream* da teoria econômica, que sempre apresentou dificuldades em analisar o processo inovativo, considerado como fator exógeno à economia (LASTRES, 1998). A palavra "*empreendedor*", do francês "*entrepreneur*", já era utilizada no século XII para designar pessoa que incentivava disputas ou brigas (VÉRIN, 1982), posteriormente foi adaptada para o mundo dos negócios por Richard Cantillon (1680-1734) e Jean-Baptiste Say (1767-1832), dois economistas franceses, preocupados com a concorrência, porque também eram comerciantes. Ao retomar o conceito de empreendedor, que ao longo do tempo adquiriu diversos significados, Schumpeter (1985) o associou ao agente que promove o desenvolvimento econômico através da inovação. Nesse sentido, empreender, para Schumpeter (1985) consiste em "inovar a ponto de criar condições para uma radical transformação de um determinado setor, ramo de atividade, território, onde o empreendedor atua" (MARTES, 2010, p.260). Percebe-se que o *empreendedor schumpeteriano* está comprometido com a inovação radical, uma ideia que parece não resistir atualmente a um conceito mais amplo que inclui também a inovação incremental através de mudanças adaptativas. Com essa transformação conceitual, o *empreendedor tecnológico* estaria se referindo ao agente que desenvolve ou utiliza tecnologia para inovar, qualquer que seja o grau dessa inovação. Quanto mais radical a inovação maior seria o impacto das consequências e mais próximo do conceito original de Schumpeter (1985) estaria o empreendedor que a promoveu.

O tipo ideal do *empreendedor schumpeteriano*, no nosso entendimento, corresponde ao indivíduo socializado, um ser social "típico" no sentido weberiano, que apresenta qualidades individuais peculiares (subjetividades e idiossincrasias) e é portador de um quadro cognitivo diferenciado, sofrendo resistências de um conjunto de instituições (cultura, hábito e tradição), apesar de também contar com o apoio imprescindível de outras instituições (MARTES, 2010). A categoria criada por Schumpeter (1985), contudo, parece não ter influenciado de uma forma importante os estudos sociológicos, embora tenha sido bastante referenciada, com uma visão diferente, de caráter estritamente individual, nos estudos comportamentais da Psicologia Organizacional, como indicam os trabalhos de McClelland (1961) e McClelland & Winter (1971), iniciados na década de 1960. Para Frese (2010), apesar de estar à frente da pesquisa sobre empreendedorismo, é surpreendente como a Psicologia deixou durante algum tempo de estudar o assunto, só retomado recentemente a partir de estudos que evidenciam o papel dos fatores de personalidade em atividades empreendedoras. Com essa complexidade interdisciplinar – ou "natureza multifacetada" de acordo com o modelo do *Global Entrepreneurship Monitor* (*GEM*)[91], analisado em Greco (2010), que tende

[91] *GEM* – Consórcio internacional de pesquisa sobre empreendedorismo formado por: *Babson College* (Estados Unidos), *Universidad del Desarrollo* (Chile) e *Universiti Tun Abdul Razak* (Malásia).
Disponível em: http://www.gemconsortium.org/ (acesso em 20/10/12).

a uma visão intersubjetiva do agente[92] – e sua dimensão empírica ainda pouco explorada pelos padrões acadêmicos, o tema do empreendedorismo, bastante difundido na literatura ideológica das corporações, merece aprofundamento crítico.

A perspectiva analítica da questão, ainda concentrada na *Teoria da Ação*[93] da Psicologia, que leva em consideração a ação como comportamento orientado para meta (FRESE & SABINI, 1985), em que o agente é concebido como um indivíduo atomizado – sem raízes, sem relacionamentos sociais – e o próprio contexto institucional desaparece (MARTES, 2010), poderia ser também problematizada a partir da visão de uma Sociologia Compreensiva. Nesses termos weberianos, a ação do empreendedor seria social na medida em que se orienta pelo comportamento de outros indivíduos, ampliando o debate sobre o empreendedorismo, ao mesmo tempo permitindo um diálogo com o referencial teórico da *análise de redes* de Granovetter (1985), adequado à identificação dos processos interacionais envolvidos.

Na perspectiva da construção social, Granovetter (1985) se contrapõe, de certa forma a Adam Smith (1723-1790), que defendia a tese de que a riqueza das nações provinha da atuação de indivíduos movidos pelo seu próprio interesse para promover a inovação tecnológica e o crescimento econômico (KAUFMAN, 2012). De acordo com Granovetter (1985):

> *"Os indivíduos tomam decisões numa ação coletiva, motivados por fatores que não se reduzem aos seus próprios interesses e preferências, mas influenciados pelas respectivas redes sociais que constituem o coletivo social" (KAUFMAN, 2012, p.210).*

Considerando que Schumpeter (1985) também é criticado por atribuir ênfase no indivíduo em detrimento das instituições (ALDRICH, 2005), e que teria construído um conceito de empreendedor com qualidades de "herói", aproximando-se de uma espécie de "super-homem", sua visão também não parece ser compatível com a *análise de redes* de Granovetter (1985), aqui referenciada. Nesse aspecto, contudo, concordamos com Martes (2010), que considera ser possível conceber a questão de um modo diferente. Para se admitir que Schumpeter (1985) tenha levado em consideração que o empreendedor, além de indivíduo como unidade básica de análise, também representa um tipo social ou coletivo, de acordo com Martes (2010), três considerações precisam ser feitas:

> *"1) não se trata de descrever um indivíduo único e isolado, mas sim um ser social "típico", no sentido weberiano; 2) o instrumento metodológico utilizado, o individualismo metodológico é trabalhado de maneira complementar à análise tipológica; e 3) o tipo social a que se chama empreendedor é portador de um quadro cognitivo diferenciado e sofre resistência de um conjunto de instituições (cultura, hábito e tradição) apesar de também contar com o apoio imprescindível de outras tantas instituições" (MARTES, 2010, p.256).*

Dessa forma, embora o *empreendedor schumpeteriano* esteja associado ao indivíduo e à inovação radical, é possível também se admitir uma aproximação conceitual com Weber (1982), conciliando-se a ideia-força da inovação que está em Schumpeter (1985) com o sentido da ação social formulada por Weber (1982). Com efeito, esse deslocamento conceitual se direciona para a Sociologia Econômica defendida por Weber (1982), baseada na ideia de integrar o comportamento movido pelo interesse econômico com a ideia de comportamento social na análise de problemas da sociedade, uma combinação de economia com sociologia. Uma característica sugestiva dessa proposta é a forma como Weber (1982) conceituava a ação econômica e tentava introduzir uma dimensão social na análise do comportamento econômico.

A partir do final dos anos de 1970, depois de alguns anos no esquecimento dos sociólogos, a Sociologia Econômica ressurge com os trabalhos de Granovetter (1985) e de outros autores, propondo uma aproximação entre as teorias econômicas e sociológicas de modo a favorecer melhores explicações para os

---

[92] "O modelo *GEM* aceita a natureza multifacetada do empreendedorismo. É reconhecido que uma série de condições ambientais afeta três componentes principais: atitudes, atividades e aspirações, e que esta combinação dinâmica produz uma nova atividade, econômica e socialmente importante, gerando empregos e riqueza" (GRECO, 2010, p.219).

[93] Para a Teoria da Ação, "*há três importantes aspectos que servem para entender como os humanos regulam suas ações: sequência, estrutura e foco. Sequência se refere a como se desencadeiam as ações, estrutura envolve níveis de regulação e foco de uma ação pode ser a tarefa, o contexto social no qual ocorre a tarefa e o self." (FRESE, 2010, p.46).*

fatos econômicos, aplicando variados instrumentos de análise sociológica para mostrar como as relações sociais influenciam as ocorrências econômicas, fenômeno que se tornou conhecido como "construção social das relações econômicas" (STEINER, 2006, p.3). Levando-se em consideração as possibilidades e limites da Nova Sociologia Econômica, buscamos formular um conceito de *empreendedor tecnológico* que possa ser analisado a partir dos recursos da *análise de redes* de Granovetter (1985). Reconhecemos que, atualmente, o *empreendedorismo* em suas diferentes formas (tecnológico, social e outros) não se restringe à iniciativa privada, o fenômeno também se expande para a administração pública e terceiro setor, o que transforma o conceito em algo tão elástico que corre o risco de perder a consistência (MARTES, 2010).

Embora o conceito de *empreendedor schumpeteriano* originalmente esteja mais próximo da *inovação radical*, que transforma de forma mais profunda pelo conflito, superando resistências com a liderança, este poderia também ser ampliado para incluir mudanças adaptativas relacionadas à *inovação incremental*. Dessa forma, como resultado desse esforço de atualização, seria possível a formulação do conceito de *empreendedor tecnológico*, desde que o desenvolvimento e a aplicação de alguma tecnologia estejam presentes ao processo de inovação nos diferentes graus.

Buscando facilitar o entendimento do conceito de *empreendedorismo tecnológico*, com a pretensão de se ter uma visão sociológica, propomos interpretá-lo como um processo multidimensional de aprendizagem intensiva e contínua, no espaço da inovação tecnológica, que se expressa através de redes interacionais, envolvendo aspectos individuais, sociais, políticos, organizacionais, econômico-financeiros e tecnológicos, integrados a uma estrutura material de apoio, que busca superar resistências institucionais tradicionais e que possa contribuir para a construção de oportunidades profissionais para os agentes empreendedores diante das novas relações de trabalho impostas pela flexibilização da *Nova Economia*.

Ao conceito, atribuímos aqui o sentido de *construção social* que envolve a *prática tecnológica* – a tecnologia como *arquitetura do progresso* em conflito de idealismos diferentes – nos termos de Pacey (2001), procurando contemplar os aspectos objetivos e subjetivos de um fenômeno que parece não ter sido ainda bem analisado pelos sociólogos, talvez pela intrincada discussão que possa ser gerada envolvendo conceitos dispersos que ainda não foram filtrados para o glossário sociológico. Tais conceitos dispersos são gerados, renovados e disseminados no contexto do discurso empresarial, moldado pela ideologia liberal dominante, o que, no nosso entendimento, provoca certa rejeição aos pesquisadores brasileiros. No âmbito desse debate:

> *"A visão que destaca qualidades individuais peculiares tem tido pouca ou nenhuma influência nos estudos sociológicos. Por outro lado, a perspectiva que sublinha a importância do contexto econômico-social tende a reduzir o papel de fatores como os institucionais e/ou histórico-culturais, bem como o dos contextos espaciais, que podem tanto constranger como estimular a percepção de oportunidades e influenciar a ação dos agentes" (GUIMARÃES & AZAMBUJA, 2010, p.100).*

De acordo com Thornton (1999), diante das dificuldades em se adotar uma perspectiva de forma isolada, a proposta de uma análise multidimensional, que considere o conjunto de fatores, parece ser a mais consistente. Nesse sentido, o caminho certamente não é fácil de percorrer visto que exige algumas incursões em outras áreas do conhecimento para capturar conceitos generalizantes, os quais representam o estágio inicial de conhecimento necessário para as primeiras ideias de análise. Alguns conceitos, aparentemente compreensíveis, necessitam de definições mais precisas de modo a preservar a unidade lógica que pretendemos.

Concordando com Thornton (1999), buscamos também desenvolver nossa formulação conceitual através de tentativas de tradução da linguagem corporativa, quando necessário, de modo a construir algumas categorias analíticas, em processo circular de diálogo com os dados empíricos, que se articula com a fundamentação teórica da *análise de redes* de Granovetter (1985). Dessa forma, aproveitamos as ideias cristalizadas em outros contextos, o que inclui os modelos representativos elaborados a partir do *Fenômeno de Cambridge*, no Reino Unido, e da experiência do Vale do Silício, nos Estados Unidos, através de desconstruções e reconstruções para apreensão dos sentidos e elaboração das categorias fundamentais para a análise, trabalho metodológico que representa um exercício aberto à imaginação sociológica, como diria Wright Mills.

A partir da *análise de redes* de Granovetter (1985), buscamos interpretar o *empreendedorismo tecnológico* como um processo multidimensional, acompanhando o raciocínio de Thornton (1999), o qual se move em redes interacionais. Propomos que a estrutura multidimensional seria constituída por seis categorias de aspectos, classificados como: individuais, sociais, políticos, organizacionais, econômico-financeiros e tecnológicos Pela ordem, viriam os aspectos individuais que dizem respeito ao tipo ideal do *empreendedor schumpeteriano*, comprometido mais com a inovação do que com mudanças adaptativas. Tais aspectos estão relacionados ao agente que decide racionalmente com base em valores (inovação), mas que também é guiado pela paixão (desejos e conquistas) – de acordo com a tipologia sobre ação social de Weber (2000) –, além de ser necessariamente um líder (MARTES, 2010, p.255). Com essas características o *empreendedor tecnológico* seria um indivíduo socializado que procura superar marcas de resistência à inovação nas instituições de base tecnológica, de modo a criar condições para transformação de um determinado setor, invertendo, pela liderança, algumas posições contrárias de outras pessoas. Para Martes (2010, p.262), "realizar a função de combinar novos modos de produção é privilégio de poucos. Exige-se um tipo de comportamento excepcional, ou seja, obstinação acima da média, e qualidades raras, tanto intelectuais quanto psíquicas". É importante destacar que a tônica desse processo é o conflito, a quebra da tradição, a novidade que substitui as rotinas estabelecidas, algo que sugere o desequilíbrio e se torna inconveniente para a maioria das pessoas que prefere a estabilidade. De acordo com Schumpeter (1985), a primeira grande tarefa do empreendedor seria alcançar uma profunda compreensão intelectual sobre a realidade em que pretende atuar, uma vez que é impossível tomar por base a "tradição cultural", devido à enorme força de vontade para inovar: "No peito de quem deseja fazer algo, as forças do hábito se levantam e testemunham contra o projeto em embrião" (SCHUMPETER, 1985, p.61).

Observa-se que as considerações sobre o sentido da ação do empreendedor, tanto em Weber (2000) como em Schumpeter (1985), estão concebidas como processos sociais, tendo como unidade de análise o indivíduo, o que permite a utilização do individualismo metodológico como recurso de valor prático-instrumental para a análise. Isso não quer dizer que o método, embora específico para a análise da ação social a partir da perspectiva dos agentes individuais, não leva em consideração a socialização do indivíduo. Nessa visão, o *empreendedor tecnológico* é um agente socializado que está em relação com outros agentes, envolvido na composição de um fenômeno, que, por ser coletivo, é próprio da pesquisa sociológica. Ao mesmo tempo, trata-se de um agente individual, único, que tem sua história, que expressa sua subjetividade criativa, sua vontade e seu projeto pessoal, assumindo responsabilidade social na construção do empreendimento. Aspectos da individualidade do empreendedor poderiam ser ainda mais aprofundados, a partir de uma visão interdisciplinar, utilizando-se dos recursos da Psicologia Social, o que foge ao foco deste estudo.

Depois viriam os aspectos sociais do empreendedorismo tecnológico que dizem respeito à dimensão interacional entre agentes individuais e institucionais, aspecto fundamental sem o qual não seria possível analisar a aprendizagem, a resistência, o conflito e a liderança, quatro elementos primordiais do "interacionismo empreendedor", no entendimento aqui proposto. O empreendedor é o indivíduo que aprende com as instituições (e as instituições com ele aprende), desestabilizando rotinas estabelecidas pela tradição da cultura organizacional, causando inevitável conflito no grupo social a que pertence, o qual resiste às ideias inovadoras. Tal situação de conflito só pode ser superada, em dado momento, através da capacidade de liderança do empreendedor, ao persuadir os demais a reconhecer o valor de suas propostas. Nesse contexto as relações sociais são vistas, não como algo estabelecido, mas como um processo de construção em aberto, subordinado ao reconhecimento contínuo e à capacidade do empreendedor de aprender pela experiência.

Nesse nível de entendimento, a *análise de redes* de Granovetter (1985) demonstra ser adequada para o estudo da questão. A rede passa a ser um instrumento que permite descrever e formalizar as interações entre os indivíduos, portanto, algo mais que um objeto ou um dispositivo técnico (STEINER, 2006). Ainda para este autor, as relações estão representadas através de vínculos *diretos* e *indiretos* (os contatos de meus contatos) entre agentes. Os dois tipos de vínculos fazem realçar as relações entre os agentes, sugerindo uma sociologia relacional, retomando as ideias de Georg Simmel e Norbert Elias no começo do século XX (STEINER, 2006), ao mesmo tempo, se enquadram na tipologia desenvolvida por Granovetter (1985) relacionada aos *laços (ties)* de uma rede.

Três conceitos são utilizados por Steiner (2006) para medir as características fundamentais de uma rede social: *densidade*, *centralidade* e *prestígio*. A *densidade* relaciona o número de vínculos observados ao número de relações possíveis, que é uma função simples do número de membros da rede. De acordo com Granovetter (1985), a *densidade* diz respeito à proporção das *n(n-1)/2* relações possíveis, também referenciadas como conexões ou *laços*, sendo *n* o número de *nós* da rede. A *centralidade* está relacionada à posição relativa do agente em uma rede – esta é mais elevada na medida em que o agente está conectado a um número maior de outros agentes, como é o caso do empreendedor. Quanto ao *prestígio,* diz respeito às vantagens do agente bem posicionado na rede (com *centralidade* elevada), o que lhe permite formar um *capital social*, conceito aqui utilizado a partir de um diálogo com Bourdieu (1985)[94], o qual pode ser interpretado como um recurso real ou potencial que os indivíduos podem mobilizar para atingir seus objetivos, a partir de uma rede mais ou menos institucionalizada de relações mútuas e de amizade entre indivíduos (STEINER, 2006).

Tendo em vista que esse *capital social*, de natureza intangível, se desenvolve em rede, Wong & Salaff (1998) propõem chamá-lo de *capital reticular*. Dessa forma:

"Pertencer a um grupo é possuir um capital, ou seja, é possuir um recurso que facilita as transações entre os agentes no interior do grupo, tornando desnecessárias todas as precauções a serem tomadas nos casos em que a honestidade e a confiança estão ausentes" (STEINER, 2006, p.81).

A ideia de *capital social* ou *capital reticular* corresponde, portanto, ao conjunto de diversas dinâmicas interacionais desenvolvidas nas redes, constituídas pelas experiências dos agentes e pelo conhecimento que circula através da informação em diferentes formas de mediação. As dinâmicas interacionais mais importantes para a inovação se processam pela "*força* dos *laços fracos*", conforme sugerido por Granovetter (1985). "São os vínculos frágeis – (relações amigáveis distantes ou relações profissionais) que têm maior capacidade de trazer informações novas e pertinentes no interior de uma rede de relações fortes (de família ou de amizade)" (STEINER, 2006, p.89). Os *laços fracos* tendem a ser mais restritos aos propósitos, tarefas e projetos momentâneos, são dotados de maior mobilidade e neutralidade emocional, abrindo caminho para a inovação e para o fortalecimento das oportunidades individuais e de interação social. Enquanto os *laços fortes* representam o *enraizamento relacional* (relações pessoais mais imediatas: família, amigos, etc), os *laços fracos* dizem respeito ao *enraizamento estrutural* (relações mais distantes), que a partir das dimensões de regularidade e de normatividade fazem emergir a noção de instituição (RAUD-MATTEDI, 2005, p.67). Para Granovetter (1985), os *laços fracos* são fundamentais pelo fato de estabelecerem *pontes (bridges)* entre redes, permitindo, de acordo com a *centralidade* e *prestígio* dos indivíduos, acesso a universos sociais diversificados. A "*força dos laços fracos*" expande a capacidade dos relacionamentos, potencializando oportunidades que antes não havia. Os *laços fracos* estão associados à metáfora do caminho não percorrido, aquele que faria uma diferença por ter sido escolhido: o caminho da inovação proposto pelo empreendedor – inovação pela inserção estrutural de novos agentes ou pela mobilidade dos papeis e funções –, que inevitavelmente gera o conflito e a necessidade de superá-lo. Por outro lado, o caminho já conhecido não tem novidades, representa os *laços fortes* que veiculam informações que já podem ser conhecidas de todos na rede de relações fortes. A hipótese da "força dos *laços fracos"* é uma característica que torna a *análise de redes* fundamental, ao levar em consideração a "potencialidade" de algo que pode emergir – uma das ideias-força do processo de inovação tecnológica – no âmbito da rede. Os *laços fracos* em Granovetter (1985) trazem à tona a ideia de "oportunidades" a serem descobertas, o que é possível com novos relacionamentos. Não significa, contudo, que os *laços fortes*, já estabelecidos, não possam ser renovados de alguma maneira, representando também possibilidades de inovação.

O papel do *empreendedor tecnológico* nessa formulação teórica estaria em utilizar seu *capital social* para promover a inovação na rede, ampliando sua influência a partir da "força dos *laços fracos*", ao mesmo tempo em que precisaria renovar sua liderança na estrutura de rede organizacional já estabelecida. A partir do conceito de *laços fracos* em Granovetter (1985), relacionado ao *enraizamento* estrutural (relações mais

[94] Na visão de Bourdieu (2002) o *capital social* é compreendido como recursos gerados pelas relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento mútuo entre indivíduos.

distantes), que diz respeito à formalidade e às normas institucionais, Burt (2001) desenvolveu o conceito de *vazio estrutural* (*structural holes*) com base na metáfora do *capital social*, bastante identificado com o empreendedorismo, em nossa opinião. Pessoas melhores conectadas numa rede têm mais *capital social*, e, como resultado, estariam adquirindo "vantagens competitivas" no sistema social. Pertencer a um grupo social, portanto, seria possuir um *capital social*, um recurso intangível que facilita a vida. Essa ideia já estava na base das reflexões de Weber (1982) sobre o pertencimento do indivíduo a uma comunidade. No entanto, Burt (2001) conseguiu demonstrar que uma estrutura particular – *vazio estrutural* – dá uma nova significação empírica ao conceito de *capital social*. Por conta disso, testa uma hipótese, segundo a qual, quanto mais uma rede for rica em *vazio estrutural*, mais capaz será de trazer benefícios (informação e meios de controle) para as pessoas em posição de decisão (STEINER, 2006, p.89). O *vazio estrutural* seria um espaço social "potencial" no qual é possível se construir *pontes* entre pessoas que não se conhecem entre si mesmas, mas que são conhecidas por alguém que possui maior *capital social*, tendo com isto vantagens ao desempenhar seu papel de *gaudius tertius* (o terceiro que se beneficia). Ao identificar o *vazio estrutural* como fonte de *capital social*, Burt (2001), de forma diferente de James Coleman e de Pierre Bourdieu, que também propõem o *capital social* como recurso estrutural proveniente das relações sociais, pressupõe uma rede de baixa densidade, isto é, com poucos vínculos entre seus participantes. Para Burt (2001), o *capital social* não depende apenas do tamanho da rede social, porém de sua natureza e estrutura, principalmente das possibilidades para novos vínculos. O *vazio estrutural* de Burt (2001) está relacionado à ideia de "oportunidades", a qual é bastante "atrativa" para pessoas que tomam decisão no contexto das organizações empresariais. Pessoas que dispõem de *capital social* – posição privilegiada na rede devido à sua *centralidade* – conseguem transformar o *vazio estrutural* em *pontes* para novas conexões estruturais. Em outras palavras, o *vazio estrutural* está relacionado à competição econômica, à "capacidade empresarial" do agente "empreendedor", capaz de construir novos relacionamentos, somando recursos e gerando riquezas. A ideia de *vazio estrutural*, portanto, estaria associada ao mapa de um "território sem dono", um território, contudo com oportunidades de "conquista".

Outra hipótese de Burt (2001) sugere que "pessoas empreendedoras" que percebem o *vazio estrutural,* além dos *laços fracos,* têm possibilidades para desenvolver boas ideias – aqui compreendidas como aquelas que têm algum valor de utilidade – e promover a inovação em algum contexto. O argumento para isto é que opiniões e comportamentos são mais homogêneos dentro de um mesmo grupo e alguém que estabelece uma *ponte* com outro grupo, introduz novas ideias no grupo original. Com isso, o *vazio estrutural* é transformado em nova estrutura de vínculos, ampliando com inovação a rede social, que se torna mais diversificada. Novas ideias constituem a fonte do processo de inovação, a origem das mudanças e das possibilidades de transformação. A proposta de Burt (2001) apresenta-se, portanto, como ferramenta analítica adequada para a pesquisa sobre inovação tecnológica, partindo-se dos posicionamentos sociais das pessoas envolvidas com o processo. O empreendedor seria o agente que amplia a rede através do *vazio estrutural*, tornando a dimensão do conflito e da resistência maior, ao mesmo tempo, ampliando o espaço da inovação pela liderança que precisaria demonstrar.

Com base em nossos estudos empíricos, nos quais utilizamos o referencial da *análise de redes*, percebemos que dentre os aspectos mais valorizados do *empreendedorismo tecnológico* estariam os processos interacionais entre os profissionais, a troca de experiência e de conhecimento, sobretudo a possibilidade de se trocar *conhecimento tácito*[95], difícil de ser codificado, além da *cooperação* para a aprendizagem comum (como é o caso das incubadoras de empresas de base tecnológica). As estruturas de redes em suas diversas dimensões (profissionais, institucionais) permitem ao empreendedor autonomia, intercâmbios e outros fatores estimulantes que teriam prioridade sobre os ganhos, conforme revelam diversos estudos internacionais sobre a nova forma de trabalho em que a flexibilidade é vista como resultado de um trabalho criativo e relativamente autônomo, altamente valorizado, um conceito que exige cautela na análise de situações de trabalho flexível (GUIMARÃES, 2011).

A seguir, viriam os aspectos políticos do *empreendedorismo tecnológico* que estão relacionados à capacidade de articulação das agências governamentais, envolvendo a *Política de Ciência e Tecnologia* (*PCT*) e a *Política de Inovação Tecnológica* (*PIT*), como instrumentos de políticas públicas, orientados

[95] Conhecimento que não pode ser codificado.

estrategicamente para o desenvolvimento tecnológico, levando-se em consideração as características sociais, econômicas e culturais dos países. Nos dois exemplos internacionais mais importantes de inovação tecnológica localizada, o *Fenômeno de Cambridge* no Reino Unido e a experiência do Vale do Silício nos Estados Unidos, reproduzidos como modelos para países desenvolvidos e em desenvolvimento, estão demonstrados que é importante o envolvimento do Estado nacional para promover a inovação tecnológica articulando a universidade com setores produtivos. Tanto no Reino Unido como nos Estados Unidos, os *ecossistemas de inovação* emergentes foram contemplados por políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo tecnológico. Os *clusters* de tecnologia criados nestes países, de acordo com a concepção sistêmica de Metcalfe (1995), apresentam-se como:

> *"instituições diversas que, conjuntamente e individualmente, contribuem para o desenvolvimento e a difusão de novas tecnologias e que fornecem o marco dentro do qual os governos formam e implementam políticas para influenciar o processo de inovação. Trata-se, assim, de um sistema de instituições interconectadas para criar, armazenar e transferir as habilidades e os artefatos de conhecimento que definem novas tecnologias" (METCALFE, 1995, p.409-512).*

O *ecossistema de inovação* do Vale do Silício se desenvolveu sem qualquer planejamento governamental, embora desde a "Grande Depressão" [96], o governo tenha se posicionado estrategicamente para apoiar qualquer iniciativa para tornar os Estados Unidos mais competitivos. Aconteceu o mesmo com outros *ecossistemas* ou *clusters* regionais como os de Boston/Cambridge, Potomac, Raleigh/Durham, Seatlle/Redmond e San Diego (MARZANO, 2011). O modelo de inovação tecnológica dos Estados Unidos tem sido, portanto, o de permitir que as forças de inovação de uma região atuem livremente dando a partida inicial do processo, o qual deveria ser acelerado com apoio governamental, a seguir. Isto significa dizer que políticas públicas são fundamentais e indispensáveis para promover a inovação tecnológica, mesmo quando todas as condições sejam favoráveis aos empreendimentos. Vale ser lembrando que foi assim também no Japão, China e Índia, sendo que nos dois últimos países, as sólidas bases tecnológicas estão diretamente relacionadas aos seus complexos industriais militares, com patrocínio e orientação do Estado (CASTELLS, 2010).

Nas economias mais desenvolvidas o Estado continua a cumprir papel decisivo nos sistemas de inovação, agindo como elemento catalisador e indutor da inovação, nos termos de Marzano (2011), articulando os agentes envolvidos e promovendo Ciência, Tecnologia e Inovação ao financiar ou garantir financiamentos para a pesquisa e o desenvolvimento científico-tecnológico. Destacam-se também as políticas para a educação básica e superior – ensino e pesquisa – integradas à cultura da inovação do modo de produção capitalista, estimulada pelo desenvolvimento tecnológico do setor privado, que recebe subsídios, proteção legal para a propriedade intelectual, e incentivos diferenciados para o desenvolvimento de tecnologias estratégicas.

Após a Segunda Guerra Mundial, com início da Guerra Fria, a questão da inovação tecnológica nos Estados Unidos ganhou proporções de segurança nacional, visando construir uma posição de hegemonia, especialmente após o lançamento do primeiro satélite artificial *Sputnik* pela União Soviética em 1957, que marcou o princípio da corrida espacial, favorável aos russos, marcada pela viagem espacial de Yuri Gagarin em 1961. Vultosos investimentos são transferidos pelo governo para o *Departamento de Defesa (DoD)* com o objetivo de elaborar o projeto para "vencer a Guerra Fria" e colocar o país na liderança da corrida espacial. Sabe-se que isto foi possível com a criação da agência *National Aeronautics and Space Administration* (*NASA*), que em pouco tempo colocou o homem em solo da Lua. Em 1991, com a extinção da União Soviética, o mundo perdeu a bipolaridade e os Estados Unidos assumiram seu papel de única potência global, ao mesmo tempo, tendo a obrigação de continuar a fazer investimentos em inovação de modo a preservar a posição de liderança conquistada. Nesse novo cenário, o governo estadunidense vem procurado superar a questão ideológica criando mecanismos indiretos de políticas públicas de inovação, posicionando-se em muitos casos como a principal parte da hélice da hibridização dos três agentes principais do sistema, de acordo com o modelo da *Tríplice Hélice* de Etzkowitz (2008), tudo para preservar a liderança em inovação tecnológica. Estudos internacionais revelam, contudo, que políticas públicas de outros países estão interferindo nessa liderança, tornando possível o desenvolvimento de *ecossistemas de inovação* em outros territórios, a partir das facilidades de intercâmbio de conhecimento através das

[96] Crise econômica de 1929 que persistiu ao longo da década de 1930 só terminando com a Segunda Guerra Mundial.

tecnologias da informação. Além dos países desenvolvidos, como Alemanha, França, Reino Unido, Itália, Japão, Coreia do Sul e Canadá, estão países menores que conseguem desenvolver políticas de inovação consistentes, como a Irlanda e Finlândia. O crescimento econômico da China e da Índia marca também a presença dos países emergentes no mapa da inovação, reduzindo as vantagens competitivas dos Estados Unidos. A globalização, portanto, nem sempre está a favor do mais forte, ao contrário, tem permitido que alguns países (especialmente os desenvolvidos), adotando políticas públicas adequadas de inovação tecnológica, promovam o desenvolvimento econômico com expressivos ganhos de qualidade.

As políticas públicas de inovação e apoio ao *empreendedorismo tecnológico*, atualmente em prática na maioria dos países, tem demonstrado a presença fundamental do governo como agente facilitador e organizador dos *ecossistemas de inovação*. Em alguns casos, como promotor, quando as condições dos outros agentes são demasiadamente desfavoráveis. As experiências tem revelado que o processo se desenvolve nas mais variadas formas e condições, a partir das características regionais e locais, apresentando-se como originais ou como tentativas de emulação de modelos desejáveis.

Os aspectos organizacionais do *empreendedorismo tecnológico*, por sua vez, dizem respeito às instituições envolvidas com o processo de inovação bem como aos desenhos de *cooperação* e *competição* intra e interagentes a partir das redes estabelecidas, que permitem descrever e formalizar as interações entre os indivíduos (STEINER, 2006, p.76). Embora em todos os modelos de inovação tecnológica o impulso inicial do processo possa ter origem no mercado, na sociedade, no governo ou na universidade, é nesta última esfera que se concentra a maior fonte de conhecimento excelente, geradora de ciência e tecnologia indispensáveis ao processo de inovação.

Mesmo com sua estrutura organizacional tradicional, na maioria das vezes, burocrática e conservadora, a academia dispõe de um corpo discente que se renova, criando um fluxo contínuo de indivíduos que se qualificam enquanto contribuem igualmente para a concepção de ideias inovadoras, que podem promover no ambiente acadêmico a abertura de novas fronteiras de estudos e pesquisas. Ao mesmo tempo, diferente dos outros agentes, a universidade é imóvel e tende a desenvolver raízes, comprometendo-se com a região no longo prazo (LESTER, 2005). A "cultura acadêmica", portanto, ao mesmo tempo conservadora e inovadora, parece representar as "nascentes de um rio que se renova na constância de sua dinâmica", ou seja, uma fonte de ciência e tecnologia em diálogo com a realidade, que para Santos (2008), parece ter tomado definitivamente a dianteira sobre a teoria, passando a exigir grande esforço de atualização acadêmica nas áreas do conhecimento mais ligadas à inovação.

A empresa, por outro lado, representa outra forma de estrutura organizacional, a qual está orientada para a competição e para os resultados financeiros: lucratividade e rentabilidade. As estruturas empresariais, quando inseridas nas redes de empresas e redes de inovação, reconfiguram-se permitindo também modelos colaborativos que alteram as relações de trabalho na *Nova Economia*. Nos ambientes de incubação de empresas, as experiências com a criação de novos empreendimentos abriram perspectivas para uma visão mais ampla da gestão que é a governança a partir das redes institucionais envolvidas.

Nas incubadoras de empresas de base tecnológica, que representam ambientes institucionais intermediários, oferecendo uma estrutura de condicionantes cristalizada nas regras do processo de incubação (GUIMARÃES & AZAMBUJA, 2010), o sentido da governança, como gestão do processo interativo desenvolvido entre as instituições envolvidas, torna-se mais necessário. Essas estão inseridas em redes constituídas pelos arranjos acadêmico-produtivos formados por universidades, empresas incubadas e associadas, instituições de financiamento do governo, outros órgãos governamentais relacionados aos projetos de inovação tecnológica e as próprias incubadoras. Nesse espaço de *competição* e *colaboração* simultâneas – fenômeno chamado por Brandenburger & Nalebuff (1996) de *co-opetição* (*co-opetition*), para indicar uma relação mais dinâmica do que os termos "competição" e "colaboração" sugerem individualmente –, torna-se possível consolidar uma rede mais ampla, flexível, espontânea, voltada à aprendizagem, constituída por outras redes nas quais a rápida disseminação do conhecimento e da inovação favorece a distintos agentes, transcendendo a visão de empresas e instituições isoladas (MARZANO, 2011).

Na sequência, os aspectos econômico-financeiros do *empreendedorismo tecnológico* envolvem o referencial de mercado introduzido pela dinâmica da competição empresarial, bem como os mecanismos

de *funding*[97], que permitem os recursos financeiros necessários aos empreendimentos. Como prerrogativa do capitalismo, o mercado representa a força que orienta os rumos e as tendências da tecnologia, exigindo dos empreendedores e das empresas permanente inovação tecnológica na oferta de novos artefatos e serviços. Nesse contexto, as pequenas e médias empresas intensivas em conhecimento tornam-se agentes relevantes na produção da inovação (WHITTAKER, 2009), uma constatação que seria favorável ao *empreendedorismo tecnológico*, orientado para a incubação de empresas de tecnologias da informação, que busca, primordialmente, a geração de micro e pequenas empresas para produção de *software* e serviços. Nas economias mais estáveis, as grandes empresas demonstram maior grau de eficiência (maiores retornos do investimento em P&D), contudo, em situação de risco, tendência que parece ser cada vez maior com a globalização, evidencia-se a inércia da grande corporação em promover inovações radicais (GUIMARÃES, 2011). Dessa forma, as pequenas empresas com estruturas mais flexíveis, "em virtude de trajetórias diversificadas e por enfrentarem competição mais intensa, tendem a lidar melhor com a incerteza e a diversidade, o que contribuiria a levá-las a percorrer o caminho da produção de inovações" (GUIMARÃES, 2011, p.5). Na opinião de Ruzzier (2006), muda-se, portanto, a percepção sobre o papel das micro e pequenas empresas, antes vistas como vítimas e hoje como *players*[98] no mercado (RUZZIER *et al*., 2006), uma opinião que parece não ser suficientemente crítica pelo entusiasmo que demonstra. Nesse contexto de difícil análise pelos condicionantes envolvidos, percebe-se claramente com base na literatura corporativa, que as ideias de flexibilidade, rapidez, mobilidade e adaptabilidade dos processos de produção das pequenas empresas tornaram-se referenciais cobiçados pelas grandes corporações, as quais buscam novos formatos organizacionais a partir da lógica de redes para se tornarem mais competitivas.

Partindo-se do *paradigma tecnológico*, fundamentado nas *tecnologias da informação*, elaborado por Carlota Perez, Christopher Freeman e Giovani Dosi, "a morfologia da rede parece estar bem adaptada à crescente complexidade de interação e aos modelos imprevisíveis do desenvolvimento derivado do poder criativo dessa interação" (CASTELLS, 2010, p.108). Para Castells (2010), a lógica de rede é necessária para estruturar o não-estruturado, preservando-se a flexibilidade do não-estruturado, ou seja, preservando-se a força motriz da inovação na atividade humana. Como consequência, novos formatos organizacionais e novas composições de rede surgem, gerando oportunidades de mercado terceirizadas, novas parcerias e alianças estratégicas entre grandes corporações. O mercado que se potencializa para o *empreendedorismo tecnológico*, contudo, exige capacitação tecnológica, criatividade e inovação, quase sempre além dos limites das pequenas empresas, o que estimula o desenvolvimento de projetos a partir da lógica de redes.

A dimensão financeira, por outro lado, exige políticas públicas de financiamento e disponibilização de crédito e outras fontes de capital, como a poupança do empreendedor, recursos de amigos e família, "anjos" (pessoas físicas que investem em novos empreendimentos acreditando no potencial do empreendedor), capital de risco (*venture capital*), empresas de *factoring* (empresas que compram as contas a receber de outras empresas com desconto), linhas de crédito bancário através dos empréstimos comerciais, e recursos que podem ser obtidos através de corporações (investimentos feitos por empresas que desejam ter acesso a produtos ou a tecnologias das novas empresas) (BARON, 2007). O suporte financeiro apresenta-se, dessa forma, como complemento necessário para inserir o empreendimento nas configurações do mercado, em condições de competição e sobrevivência. Devido aos riscos, contudo, a captação de recursos financeiros para o *empreendedorismo tecnológico* tornou-se um dos principais problemas do processo.

Por último, os aspectos tecnológicos, como a própria designação sugere, são essenciais para a caracterização do *empreendedorismo tecnológico* como aprendizado que envolve necessariamente ciência e tecnologia, além das técnicas desenvolvidas através do conhecimento empírico, resultante de práticas cotidianas comuns aos empreendedores. A tecnologia é vista como uma combinação de conhecimentos científicos ou empíricos, que proporciona soluções heurísticas aplicáveis diretamente à produção,

[97] *Funding* – entendido aqui como processo de obtenção de recursos financeiros, cujo objetivo é consolidar dívidas de curto prazo, ajustando o fluxo de caixa à maturação do investimento e sua amortização.

[98] *Players* – termo da cultura corporativa para identificar empresas que participam do jogo competitivo com potencial de liderança.

enfatizando o valor instrumental do conhecimento. Segundo Osorio (2002), trata-se de algo complexo e sujeito a pontos de vista diversos, cujo significado no presente não é o mesmo do passado.

Entre os séculos XVIII e XIX, a tecnologia – *technology* – tinha um sentido limitado às artes práticas e não ao conjunto incrivelmente variado de fenômenos, ferramentas, instrumentos, máquinas, organizações, métodos, técnicas, sistemas e a totalidade de todas estas coisas e outras similares de nossa experiência (WINNER, 1979). A distinção histórica entre técnica e tecnologia está relacionada com as revoluções científica e industrial, que têm contribuído para cristalizar uma distinção radical entre os dois conceitos. O primeiro está relacionado às habilidades práticas (*expertises*) decorrentes da atividade empírica, sem ajuda do conhecimento científico, e o segundo encontra-se relacionado à ciência aplicada (OSORIO, 2002). De acordo com Quintanilla (1988), contudo, nada impede que se continue falando de técnicas nas sociedades industriais, neste caso de técnicas de base científica. Nisso concorda também Mumford (1971), ao afirmar que a técnica é uma transferência a formas práticas apropriadas de verdades teóricas, implícitas ou formuladas, antecipadas ou descobertas, da ciência.

Talvez essa questão possa ser compreendida através do conceito de *prática tecnológica*, sugerido por Pacey (1990), ao afirmar que a tecnologia exige uma prática social constituída por uma série de componentes inter-relacionados, de modo a combinar observação empírica e ciência em processo único de inovação. Embora a sua finalização (tangível ou intangível), em forma de mercadoria, possa ser facilmente comercializada, transferida e consumida, semelhante a "*commodities*", o seu processo de desenvolvimento exige uma *prática tecnológica* com dimensões culturais, políticas, e técnicas/instrumentais, além das experiências pessoais dos agentes individuais envolvidos (PACEY, 2001, p.8). A tecnologia tem sido o caminho para a inovação, fonte de inspiração para toda uma *arquitetura do progresso* (*architecture of progress)*, nos termos de Pacey (2001), que apresenta como característica o conflito de idealismos diferentes. Nessa arquitetura:

> *"As inovações são vistas como socialmente construídas, no sentido de que não há uma imaginação individual por trás de seu desenvolvimento, ao contrário, existe uma variedade de atores respondendo a complexas pressões sociais. A invenção, portanto, é vista como um processo que envolve muitas pessoas" (PACEY, 2001, p.4)* [99].

Com isso, Pacey (2001) não está excluindo a possibilidade de haver imaginação individual no processo de inovação tecnológica, como resultado das experiências pessoais, habilidades adquiridas e idiossincrasias dos inovadores. Apenas confirma seu entendimento de que o processo em si é uma construção social, em que o coletivo conflituoso é dominante, e qualquer contribuição pessoal de ideias necessita de legitimação (validação ou reconhecimento) nesse contexto. Contudo, o ponto de partida no indivíduo é fundamental, para a filósofa Mary Midgley[100], para quem o significado da vida interior das pessoas deve ser considerado nessa análise, caso contrário, conceitos como "criatividade", "vontade", "propósito" e "responsabilidade ética", importantes nesta construção, tornam-se difíceis de serem referenciados pela subjetividade que exprimem. O sonho acadêmico da objetividade pura só nos levaria a esconder algumas essencialidades materiais (MIDGLEY, 1996). A *prática tecnológica* deveria estar, segundo Pacey (2001, p12), dentro de um contexto em que ciência e técnica interagem fortemente com nosso senso de que a vida em si tem significado, de que há um propósito humano em viver, mesmo que isso não possa ser definido. Nesses termos tão próximos da psicologia, Pacey (2001) explora como o sentido da vida pode afetar a forma e o uso da tecnologia, questão que parece ter origem na reflexão individual.

O *empreendedorismo tecnológico* estaria se confundindo com a própria *prática tecnológica* em Pacey (2001), quando esta é direcionada pelo discurso do empreendedor para projetos de risco, ao promover conflitos e desequilíbrios nas instituições e nas suas inter-relações. Na análise de Rosenberg (2006), "é o desenvolvimento tecnológico que vem pautando a programação das pesquisas científicas nos países economicamente mais avançados" e isto parece não ser um fenômeno recente, visto que as relações entre o progresso científico, o progresso técnico e o desenvolvimento econômico, são mais antigas do que

[99] Tradução livre

[100] Mary Midgley – filósofa moral nascida na Inglaterra em 1919. Foi professora da *Newcastle University*.

geralmente se supõe (SZMRECSÁNYI, 2006). Com isso é razoável aceitar o fato de que os principais determinantes de um fenômeno econômico central têm sido encontrados fora do campo de análise do economista, o que é desconcertante, na medida em que a característica do moderno crescimento econômico parece ser um fenômeno exógeno (ROSENBERG, 2006), retomando Schumpeter (1985), ao considerar a inovação como o "motor do desenvolvimento econômico" e o papel do empreendedor como o seu agente.

De acordo com Kuznets (1966), "o traço distintivo das modernas sociedades industrializadas é seu sucesso na aplicação do conhecimento sistemático à esfera econômica, conhecimento esse derivado da pesquisa científica" (SZMRECSÁNYI, 2006, p.245), o que é corroborado por Rosenberg (2006) ao confirmar sua argumentação de que a tecnologia deve ser incluída na arena das variáveis econômicas. Diante de tais argumentos e de evidências empíricas que demonstram a importância da tecnologia para o desenvolvimento econômico, torna-se fundamental qualquer tentativa que possa melhorar o entendimento das conexões que existem nesta relação. De acordo com Rosenberg (2006), tanto no passado como no presente, o conhecimento tecnológico precede o conhecimento científico, o que tem transformado a tecnologia em imenso repositório de conhecimentos empíricos a serem analisados e avaliados pelo cientista (SZMRECSÁNYI, 2006). Dessa forma, entende-se que o *empreendedor tecnológico*, ao se apropriar da tecnologia, consegue resultados desejáveis antes de um nível mais profundo de entendimento científico, que em alguns casos nunca se torna possível, o que é constatado no desenvolvimento de *software*, na indústria aeronáutica e em outros setores que avançam com a ciência tecnologizada, sem esperar unicamente pela ciência pura. Para Rosenberg (2006), "a agenda da pesquisa científica está estreitamente ligada às necessidades tecnológicas induzidas pela produção" (SZMRECSÁNYI, 2006, p.263), o que tem fortalecido o conceito de *tecnociência* em Hottois (1997), ao mesmo tempo, destacado o papel do *empreendedor tecnológico* como agente de inovação na sociedade capitalista. Os aspectos tecnológicos do empreendedorismo representam, portanto, a própria dinâmica da inovação, envolvendo a pesquisa científica em seu viés mais tecnologizante.

Conclusão

Ao término dessas considerações, envolvendo uma diversidade de interpretações de autores diferentes que contribuíram para a análise do conceito aqui em desenvolvimento, sugerimos identificar o *empreendedor tecnológico* como indivíduo socializado, intelectualmente preparado, dotado de características de liderança (ação afetiva) para promover conflitos e superar resistências, possuidor de habilidades para construir redes de relacionamentos profissionais, capaz de introduzir novos paradigmas (produtos, serviços e processos), movido por uma racionalidade baseada em valores (desejo de inovar e de ser reconhecido pela inovação), e dotado de idiossincrasias favoráveis (estilo de vida, vaidades, persistência, ousadia, vontade), uma combinação de características, que embora estejam condicionadas às redes de relações interpessoais, como sugere Granovetter (1985), manifesta-se eventualmente também de forma suficiente para fazer preferências individuais interferirem nas negociações coletivas, ultrapassando o *limiar (threshold)*, quando um estímulo associado à força das relações influenciadoras dos *laços fortes* tem intensidade suficiente para produzir efeito na rede. Nesse contexto mesclam-se os conceitos de *empreendedor schumpeteriano*, indivíduo raro que age como agente de transformação, com o de *empreendedor weberiano*, cuja ação é social e se desenvolve em redes interpessoais. Com essa convergência conceitual, o *empreendedor tecnológico* seria também um tipo de empreendedor menos comum de se encontrar pelo fato de ser dotado de *expertise*[101] em tecnologia. Todavia não basta o conhecimento tecnológico para torná-lo empreendedor, seria necessária uma articulação proativa, evocando aqui a percepção do agente de transformação em Schumpeter (1985), que busca oportunidades no mercado. Mesmo diante da dificuldade do conceito, buscamos interpretá-lo na visão de uma construção social, aproximando-se de Weber (1982), sem, contudo, desprezar os aspectos subjetivos da individualidade criativa, os quais estão mais próximos da Psicologia Social. Por outro lado, o conceito de *empreendedorismo tecnológico*, mais amplo, levando-se em consideração seu caráter multidimensional já analisado, seria o de um processo que envolve as ações do *empreendedor tecnológico* e suas consequências

[101] *Expertise* – palavra de origem francesa que significa conhecimento adquirido pela experiência.

nos ambientes de inovação tecnológica intensiva, condicionados pelos mercados mais competitivos. O *empreendedorismo tecnológico* como processo teria, portanto, a dimensão das redes institucionais e individuais envolvidas, o que implica na análise de dinâmicas sociais complexas, associadas ao desenvolvimento de tecnologias.

As considerações aqui formuladas, no nosso entendimento, nos permitem avançar no campo teórico a partir do diálogo empírico com a realidade dos ambientes de inovação tecnológica, especialmente com as diversas experiências dos processos de incubação de empresas de base tecnológica. O caminho teórico-metodológico adotado nos permite incorporar novas experiências e aperfeiçoar o conceito. Como sugestão para continuidade do trabalho propomos uma análise sobre os aspectos culturais que possam interferir no processo do *empreendedorismo tecnológico*, o que nos levaria a uma visão antropológica da questão, enriquecedora e complementar. Imaginamos também, que outros interesses de pesquisas possam ser despertados em outras visões epistemológicas, o que nos recompensa pelo esforço realizado.

Referências Bibliográficas

ALDRICH, Howard. Entrepreneurship. In: SMELSER, Neil and SWEDBERG, Richard. The Handbook of Economic Sociology. Princeton: Princeton University Press, 2005.

BARON, Robert A. Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BOURDIEU, Pierre. “The forms of capital” in RICHARDSON, J.G (org), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, Nova York, Greenwood, pp. 241-58, 1985.

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B.J. Co-Opetition : A revolution mindset that combines competition and cooperation: The game theory strategy that’s changing the game of business. Harper Collins Business hadcover edition, 1996.

BURT, R. Structural holes versus network closure as social capital. In: LIN, N.; COOK, K. E; BURT, R. S (Ed). Social capital: theory and research. New York: Aldine de Gruyter, 2001.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

DENZAU, A. T. & NORTH, D. C. Shared mental models: Ideologies and institutions. Kyklos – International Review for Social Sciences, v. 47, nº 1, 1994.

ETZKOWITZ, H. The Triple Helix: Industry, University, and Government in Innovation. New York: Routledge, 2008.

FRESE, Michael. Rumo a uma Psicologia do Empreendedorismo – Uma Perspectiva da Teoria da Ação. Fortaleza: Revista de Psicologia, v.1, nº2, pp. 40-76, julho/dezembro, 2010.

FRESE, M.; SABINI, J. (Eds). Goal directed behavior: the concept of action in psychology. Hillsdale: Erlbaum, 1985.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. American Journal of Sociology, 91(3): 481-510, 1985.

GRECO, S.M.S.S. et al. Empreendedorismo no Brasil: 2010. Autorizado pelo GEM 2010 – Global Executive Report. Curitiba: Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBPQ), 2010.

GUIMARÃES, Sonia. A Nova Sociologia Econômica e o Retorno do Empreendedor. XV Congresso Brasileiro de Sociologia. Curitiba, 26-29 de julho, 2011.

GUIMARÃES, S.; & AZAMBUJA, L.R. Empreendedorismo high-tech no Brasil: condicionantes econômicos, políticos e culturais. Revista Sociedade e Estado. v. 25, nº1, janeiro/abril de 2010.

HARVEY, David. Condição Pós-Moderna. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

KAUFMAN, Dora. A força dos “laços fracos” de Mark Granovetter no ambiente do ciberespaço. São Paulo: Revista Galáxia, nº 23, p.207-218, junho de 2012.

KUGELMAS, Eduardo. Revisitando o Desenvolvimento. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v.22, nº 63, fevereiro de 2007.

LASTRES, H. et al. Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Âmbito do Mercosul e Proposições de Políticas de C&T. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ, 1998.

LESTER, Richard. Universities, innovation and the competitiveness of local economies. Local Innovation Systems Project-Phase I. MIT IPC Working Paper Series – MIT IPC-05-10. Cambridge, MA: MIT Press, 2005.

MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: A Ação Econômica do Empreendedor. Revista de Economia Política, v.30, nº2 (118), pp. 254-270, abril-junho, 2010.

MARZANO, Fábio Mendes. Políticas de Inovação no Brasil e nos Estados Unidos: busca da competitividade – oportunidades para a ação diplomática. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2011.

McCLELLAND, D. C. The achieving society. New York: Free Press, 1961.

McCLELLAND, D. C., & WINTER, D. G. Motivating economic achievement. New York: Free Press, 1971.

METCALFE, J.S. The Economic Foundations of Technology Policy. In: STONEMAN, P.(Org.). Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change. Oxford: Oxford University Press, p. 409-512, 1995.

MIDGLEY, Mary. The Ethical Primate. London: Routledge, 1996.

MUMFORD, Lewis. Technics and Human Development: The Myth of the Machine. Harvest/HBJ Book, 1971.

NEFF, Gina. Surviving the New Economy. Boulder, Columbia: Paradigm Publishers, 2006.

OSÓRIO, C. M. Enfoques sobre la tecnologia. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad y Innovación. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y Cultura. Abril de 2002.

PACEY, Arnold. Meaning in the Technology. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2001.

RAUD-MATTEDI, Cécile. Análise crítica da Sociologia Econômica de Mark Granovetter: os limites de uma leitura do mercado em termos de redes de imbricação. Revista Política & Sociedade, nº 6, abril de 2005.

QUINTANILLA, M. Tecnología: un enfoque filosófico. Madri: FUNDESCO, 1988.

RORTY, Richard. Pragmatismo e Política. São Paulo: Martins (Coleção Dialética), 2005.

ROSENBERG, Nathan. Por Dentro da Caixa Preta: tecnologia e economia. Campinas SP: Editora UNICAMP, 2006.

RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. SME Internationalization Research: Past, Present and Future. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 13, n. 4, p.476-497, 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Pela Mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez Editora, 2008.

SCHUMPETER, J. A."O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico". In: A Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

STEINER, Philippe. A Sociologia Econômica. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

SZMRECSÁNYI, Tamás. Idéias Fundadoras. Revista Brasileira de Inovação, v.5, nº2, julho/dezembro de 2006.

THORNTON, P. H. The sociology of entrepreneurship. Annual Review of Sociology, v.25, p. 19-46, agosto de 1999.

VÉRIN, Hélène. Entrepreneurs, entreprises, histoire d'une idée. Paris: Presses Universitaires de France, 1982.

WEBER, Max. Economia e Sociedade. Brasília: Editora UnB, 2000.

WEBER, Max. Ensaios de Sociologia. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

WHITTTAKER, D.H. Comparative Entrepreneurship. The UK, Japan and the Shadow of Silicon Valley. Oxford: Oxford University Press, 2009

UNA APROXIMACIÓN CUALITATIVA AL IMPACTO DEL PROGRAMA EMPRENDO SOBRE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

Pedro Vera C.[102], *Patricia Aguilera F.*[103], *Constanza Ríos S.*[104], *Vanessa Risopatrón F.*[105]

Resumen

El trabajo presenta un estudio descriptivo cuyo propósito fue conocer la percepción de los estudiantes egresados 2013 del "Programa de Entrenamiento y Desarrollo de Competencias Emprendedoras", dictado por EMPRENDO en la Universidad de Concepción de Chile, acerca del efecto de éste en su vida personal y en su capacidad de emprender e innovar. La metodología de Investigación es cualitativa y utiliza el método fenomenográfico. Los resultados de la investigación se presentan en función de áreas temáticas de interés que dan respuesta a los objetivos específicos del estudio: *motivo de ingreso al programa; percepción acerca de la formación entregada por el programa; efecto del programa a nivel personal y en el ámbito profesional; competencias emprendedoras desarrolladas por los egresados; y sugerencias de los egresados*. De estos resultados derivan conclusiones y sugerencias para potenciar el desarrollo del programa.

Palabras claves: competencias, emprendimiento, educación, impacto

Abstract

This working paper presents a descriptive study which aims to know the 2013 "Training and development entrepreneurial skills Program", developed by EMPRENDO of the University of Concepción graduated students perceptions on the impact on their lives and their ability for undertaking and innovation. This is a qualitative research methodology that uses a phenomenographic method. Research findings are presented in the thematic areas of interest setting the study specific objectives: *reason for admission; the formation provided by program perceptions; personal or professional impact of the program; graduating entrepreneurial competences developed; and graduates suggestions.* Conclusions and recommendations emerged from findings in order to favor the development of the Program.

Key words: skills, entrepreneurship, education, impact

Introducción

En el año 2004, con el apoyo del programa Mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación Superior (MECESUP) del Ministerio de Educación, la Universidad de Concepción puso en marcha una innovación pedagógica – el programa EMPRENDO - , que a través de un conjunto de asignaturas complementarias, pretende desarrollar competencias emprendedoras de manera transversal e interdisciplinaria en los estudiantes de pregrado de cualquier carrera (Vera et al., 2008).

Si bien se dispone de un conjunto de indicadores cuantitativos que dan cuenta del sostenido crecimiento y consolidación de este programa en la Universidad, transcurridos 10 años desde su puesta en marcha y a la luz de los aportes de estudios y organismos internacionales que coinciden en destacar la importancia y la

[102] Doctor Ingeniero, Director Programa EMPRENDO, Académico, Facultad de Ingeniería, Universidad de Concepción – Chile, pvera@udec.cl
[103] Maestría en Sociología, Académica Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Concepción –Chile, paaguile@udec.cl
[104] Estudiante Tesista, Carrera de Trabajo Social, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Concepción –Chile.
[105] Estudiante Tesista, Carrera de Trabajo Social, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Concepción –Chile.

necesidad de una nueva educación para que transitemos hacia sociedades más emprendedoras e innovadores, pareció conveniente contar con una evaluación realizada por sus principales actores: los propios estudiantes.

El programa dictado por EMPRENDO otorga a los estudiantes que cursan gran parte de sus asignaturas y cumplen los requisitos necesarios, un Diploma que acredita la aprobación del Programa de Entrenamiento y Desarrollo de Competencias Emprendedoras. Los estudiantes que reciben este Diploma se consideran "egresados" del programa.

Así, el presente trabajo da cuenta de los aspectos centrales de una investigación más extensa (Risopatrón & Ríos, 2014) que tiene como objetivo general: *conocer la percepción de los estudiantes egresados el año 2013 del "Programa de Entrenamiento y Desarrollo de Competencias Emprendedoras" acerca del efecto de éste en su vida personal y en su capacidad de emprender e innovar.*

- Los objetivos específicos del trabajo son:
- Conocer los motivos por los cuales los alumnos ingresaron al programa
- Conocer la percepción que tienen los alumnos sobre los efectos de la formación recibida en el programa.
- Describir el efecto del programa en la vida personal y profesional de los egresados.
- Identificar las competencias y actitudes emprendedoras desarrolladas por los estudiantes que egresaron del programa.
- Conocer las sugerencias realizadas por los egresados.

Fundamentación teórico/conceptual

Como todos sabemos existen diversas formas de definir el término emprendedor, sin embargo, los más variados autores coinciden en que su origen recae en la antigua palabra francesa "entrepreneur", que a su vez se origina del verbo francés "entreprendre", que significa "encargarse de". En este sentido, a lo largo de los años el concepto se fue ampliando, pero manteniendo siempre el carácter de aquella persona que asume personalmente el riesgo del éxito o fracaso de un proyecto comercial.

De manera general, podemos decir que en el ámbito de los negocios el emprendedor es un empresario, es el propietario de una empresa comercial con fines de lucro, definiéndose también como un buen administrador. En cambio para el académico, emprender es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos.

Otros autores le confieren la capacidad de dar un uso adecuado a la información y a los recursos disponibles, es decir, que posee la facultad de detectar oportunidades de negocios y aprovecharlas.

Su consolidación como un concepto formal del mundo de los negocios, se debe a la contribución del economista austríaco nacionalizado estadounidense, Joseph Schumpeter, quien afirma que la innovación se genera a partir de la capacidad para emprender, es decir, no es propia de los capitales, administradores, inventores, ya que los emprendedores son personas capaces de innovar al combinar los factores de producción existentes obteniendo mejores resultados. El autor describe a los emprendedores como personas innovadoras, dinámicas, fuera de lo común, soñadoras, visionarias, que actúan como destructores del equilibrio del mercado, iniciadores del cambio y creadores de nuevas oportunidades.

Una revisión detallada de la evolución del concepto de emprender y del emprendedor se encuentra en la Tesis doctoral del doctor Bezamat de Souza Neto (De Souza Neto, 2013).

Sin embargo, no debemos pensar que el emprendimiento se limita sólo al mundo de los negocios. Si bien, los principales referentes del emprendimiento y su enseñanza se basan en el desarrollo de teorías económicas, en la actualidad, disciplinas como la sociología y psicología han contribuido en la generación de nuevos discursos en torno al emprendimiento, su enseñanza y el emprendedor que se orienta hacia el

desarrollo de la cultura para el emprendimiento como base fundamental del desarrollo de sociedades cultural, social y económicamente más equilibradas. En ese sentido, debe optarse por tener una visión amplia del proceso emprendedor, es decir, que la formación de emprendedores debe ser transdisciplinaria.

Al efecto, Wompner (2008) señala que "lo importante es conectar la educación que reciben los jóvenes con competencias y habilidades requeridas en el mundo del trabajo y que entreguen a la educación universitaria una mayor significación y eficacia". "Ya que enseñar el emprendimiento no sólo trae beneficios económicos a nivel país por disponer de jóvenes aptos para generar sus propias ocupaciones, sino que también ayuda al desarrollo individual de los alumnos, fomentando su autoestima y confianza. Los estudiantes aprenden actitudes, habilidades, y comportamientos que les permitirán entrar en el mundo del trabajo y progresar en sus carreras profesionales".

A su vez organismos como el World Entrepreneurship Forum, creado en Francia en 2008, señalan que "*frente a los actuales principales cambios disruptivos que el mundo enfrenta, el emprendimiento que al mismo tiempo cree riqueza y justicia social será clave para la configuración del mundo del 2050"* y señala como parte de sus cuatro prioridades que "*desde el sistema escolar, la educación debe cambiar los énfasis para preparar a profesionales y ciudadanos para una nueva realidad*".

En el contexto descrito, el entorno de las universidades ha cambiado drásticamente en el último tiempo debido a la globalización, a la nueva economía del conocimiento y a una sociedad en proceso continuo de transformación en el plano social, cultural, económico, científico y tecnológico. Esto ha generado nuevas demandas relacionadas con el aumento de la cobertura en Educación Superior, la generación de nuevos perfiles en la formación profesional y ciudadana, la vinculación efectiva Universidad-Empresa-Gobierno, el aumento de la formación de capital humano avanzado, y el compromiso con la innovación y el emprendimiento (Vera, 2004).

Por lo mismo, la Universidad de Concepción orienta su oferta educativa a programas de calidad y actualizados que responden a los cambios culturales, sociales, económicos y tecnológicos de la sociedad. En su proceso de enseñanza aprendizaje adopta un modelo educativo propio que atiende con flexibilidad los requerimientos cambiantes del mercado laboral y las necesidades de formación del recurso humano del país. Resaltando, en este sentido, las estrategias relacionadas con el fortalecimiento de capacidades académicas de formación en emprendimiento y la generación de programas que faciliten la inserción universitaria de los estudiantes y la inserción laboral de los egresados (Plan Estratégico Institucional UdeC, 2011-2015).

Por otro lado, se considera que el espíritu o la actitud emprendedora – a partir de los trabajos de McClelland (1989) sobre la importancia de la Motivación al logro - son posibles de entrenar y desarrollar.

Es en este contexto en el que se crea un programa denominado "Programa de Entrenamiento y Desarrollo de Competencias Emprendedoras", dictado por EMPRENDO cuyo gran objetivo es desarrollar competencias y principalmente actitudes que fortalezcan el emprendimiento.

Actualmente EMPRENDO es una unidad académica consolidada y reconocida nacional e internacionalmente que se ocupa de los temas de emprendimiento e innovación de manera sistémica e integrada. Dispone de una infraestructura propia, compuesta de aulas, equipamiento informático y multimedial, biblioteca especializada y auditorio con sistema de videoconferencias.

Este programa tiende a fortalecer una nueva pedagogía (Dolabela, 2003) que permita que el alumno de la Universidad de Concepción se distinga por sus capacidades de búsqueda permanente de oportunidades, de iniciar el desarrollo autónomo de microemprendimientos, por favorecer los procesos de innovación al interior de las empresas y organizaciones y por su visión sistémica, a través de una conducta emprendedora caracterizada por: autoconocimiento y autovaloración positiva de las propias capacidades; creatividad y gestión; riesgos calculados y autocontrol; comunicación efectiva y capacidad empática; negociación; orientación al logro; liderazgo; trabajo en equipo y generación de Redes; conocimiento de un sector y de una disciplina en el mundo real; y búsqueda de oportunidades.

EMPRENDO define emprendimiento como el proceso mediante el cual, a partir de una idea innovadora, se generan bienes, procesos y servicios nuevos que provocan un impacto positivo en el desarrollo productivo y socio-cultural de la sociedad.

Este proceso incluye las etapas de germinación de las ideas, de su incubación, así como del acompañamiento indispensable para el desarrollo y consolidación exitosa de las mismas.

El emprendimiento, así concebido, no se restringe sólo el área productiva caracterizada por la aplicación de innovaciones tecnológicas, sino que además desempeña un rol importante en el área de servicios educativos y de salud y en general de bienestar propiciando la innovación y la orientación al cliente (Comisión de las Comunidades Europeas, 2003).

Este proceso de emprendimiento puede dar lugar a la creación de negocios, procesos, empresas o instituciones nuevas o puede generar innovación en empresas e instituciones existentes (intra-emprendimiento). A su vez, este emprendimiento requiere para su desarrollo de personas creativas y motivadas (los emprendedores) y de un entorno favorable (cultura emprendedora, políticas públicas, aporte sector privado, entre otros).

Se plantea que el estudiante que curse el programa; profundizará en el auto conocimiento de sus fortalezas y debilidades para establecer su propio itinerario de formación y desarrollo personal, desarrollará elementos claves de actitud emprendedora como el liderazgo, el trabajo en equipo y la habilidad para trabajar en redes, estimulará y potenciará su creatividad, desarrollará un pensamiento sistémico y una visión holística que le permita concretar sus sueños, y podrá realizar proyectos innovadores. Define al emprendedor como “una persona, con suficiente autoconocimiento, motivada e informada, para desarrollar sus sueños en forma proactiva e innovadora en los distintos ámbitos del quehacer económico y social, con competencias y habilidades para trabajar en red con otros y producir impactos positivos con su accionar” (Vera, 2004)

En EMPRENDO trabaja un equipo interdisciplinario de académicos conformado por 25 profesores de distintas carreras, que mantienen y dan vida las actividades docentes del programa quienes pasaron por un programa de especialización, “Diplomado para educadores en emprendimiento” dictado a través de la Facultad de Ingeniería.

Actualmente las asignaturas que contempla este programa son; Proyecto Emprendedor (anual), Actitud Emprendedora, Creatividad e Innovación, Construyendo mi proyecto de vida, Entorno Actual y Oportunidades para emprender, Gestión y Plan de negocios. Cada una de ellas tiene una duración de un semestre y equivale a 3 créditos a excepción del Proyecto Emprendedor que tiene duración de 2 semestres académicos y equivale a 6 créditos. En cuanto a la asistencia a las clases, tiene una obligatoriedad de un 80% como mínimo para aprobar el curso.

Para formar parte de dicho programa, los estudiantes de cualquier carrera de la Universidad deben tener aprobados 60 créditos para postular hasta un máximo de dos asignaturas por semestre, teniendo una modalidad de postulación on-line. De este modo los estudiantes que a lo largo de su carrera aprueben 15 créditos del programa y cumplan la reglamentación respectiva recibirán un Diploma que certificará que los estudiantes han cursado el Programa de Entrenamiento y Desarrollo de Competencias Emprendedoras dictado por EMPRENDO, siendo esta certificación especial, adicional a su título profesional y reconocida por la Universidad.

Metodología utilizada

Para la presente investigación se utilizó la metodología Cualitativa, ya que permite generar un mayor acercamiento al objeto de estudio definido. Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que el enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También, señalan los autores que es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico.

La investigación cualitativa tiene su fundamento teórico en el Interaccionismo Simbólico. Blumer (1982) establece las tres premisas básicas sobre las que se sustentan tanto la reflexión teórica como las investigaciones empíricas realizadas desde el Interaccionismo Simbólico. La primera es que el ser

humano orienta sus actos hacia las cosas en función de lo que éstas significan para él. La segunda premisa es que el significado de estas cosas se deriva, o surge como consecuencia de la interacción social que cada cual mantiene con el prójimo. La tercera es que los significados se manipulan y modifican mediante un proceso interpretativo desarrollado por la persona al enfrentarse con las cosas que va hallando a su paso.

El método cualitativo de aproximación seleccionado es el Fenomenográfico. En palabras de Tojar (2006) la fenomenografía parte de la idea de que sobre un mismo fenómeno existe un universo finito de concepciones. El propósito de este método consiste en obtener una panorámica ilustrada de las distintas formas de entender los diversos fenómenos educativos y sociales. Su foco de interés son las diversas concepciones que tienen los individuos sobre la misma experiencia. (Marton 1994; citado por Tojar 2006). En este sentido, se buscó conocer las formas cualitativamente diferentes en las que los estudiantes perciben la formación recibida en el programa.

Para la presentación de los resultados se utilizan citas textuales, obtenidas de las entrevistas grabadas realizadas con los alumnos egresados manteniendo su identidad en estricta confidencialidad.

Por último, la contrastación de los resultados, se realiza mediante la triangulación teórica utilizando el fundamento teórico y empírico del trabajo investigativo, y la triangulación interna entre los investigadores.

Desarrollo

Para el diseño muestral se tomaron en cuenta dos criterios; la pertenencia-conveniencia de la muestra, y la suficiencia de la muestra. El primero hace referencia a la calidad de la información y para esto el muestreo se realizó de la forma más apropiada posible para alcanzar los objetivos del estudio, seleccionando aquellos contextos y/o participantes que mejor puedan explicar el fenómeno estudiado. El segundo criterio corresponde a la cantidad de la información, teniendo en cuenta que la muestra es suficiente cuando la información ha alcanzado la saturación, es decir, cuando las informaciones se repiten, son redundantes y no aportan aspectos nuevos, constatándose el agotamiento de nuevos datos por parte de los diferentes participantes y de los diferentes contextos.

La muestra corresponde a un tipo de muestro teórico, donde la selección de las unidades se llevó a cabo siguiendo las tipologías o perfiles definidos conceptualmente.

El perfil que se buscaba en las unidades de muestreo, se definió mediante los siguientes criterios de inclusión:

Alumnos de la Universidad de Concepción egresados en el año 2013 del “Programa de Entrenamiento y Desarrollo de Competencias Emprendedoras”, dictado por EMPRENDO.

15 créditos aprobados, razón por la cual obtuvieron el Diploma que los acredita como egresados del Programa, y por lo tanto corresponden al perfil de emprendedor definido conceptualmente por EMPRENDO.

Selección de contexto

La investigación se centró en el área educacional y se desarrolló en EMPRENDO, unidad académica perteneciente a la Universidad de Concepción.

Definición Número de Informantes.

En un comienzo la población de estudio consideró a 39 alumnos de 21 carreras de la Universidad egresados el año 2013 del programa. El tamaño de la muestra fue de 8 entrevistados, determinado mediante saturación teórica. En cuanto a esto, al cabo de seis entrevistas las respuestas comenzaron a reiterarse, sin embargo se decidió continuar con la aplicación de entrevistas para descubrir si existían nuevos antecedentes útiles para la investigación.

Técnica de recolección de datos

La técnica seleccionada para la recolección de datos corresponde a la entrevista en profundidad realizada de manera individual a los participantes. Taylor y Bodgan (1987) definen la entrevista en profundidad como "*reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, los cuales están dirigidos hacia la comprensión de la perspectiva que tienen los informantes sobre sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan en sus propias palabras".* Se obtuvo así la información relevante en relación al problema de investigación a través de la expresión de la opinión de la población de estudio. Se utilizó una pauta de entrevista semi-estructurada que permitió la producción de un discurso lineal e independiente de parte de los entrevistados, realizando preguntas abiertas que dieron la oportunidad de ampliar las respuestas, entrelazando temas de interés para la investigación (Anexo N°1).

Tipo de análisis

Los resultados de la investigación se analizaron a través del análisis de contenido, el cual es presentado de acuerdo a las Áreas temáticas, divididas en subtemas con las respectivas categorías de respuesta extraídas de la información entregada.

El análisis de los datos implicó tres etapas:

- Fase descubrimiento, en la cual se identificaron los temas y se desarrollaron los conceptos e ideas.
- La segunda fase incluyó la clasificación y sistematización de los datos y el refinamiento de la compresión del tema estudiado.
- En la fase final, se procuró relativizar los hallazgos, buscando comprender los datos en el contexto en que fueron recogidos y posteriormente interpretados.
- Validez y Confiabilidad.

La Validez y Confiabilidad de la investigación se realizó mediante la Triangulación, que consiste en constatar y verificar los resultados a partir de diferentes fuentes y perspectivas.

Este es un mecanismo de control de calidad fundamental, consistente en la comparación de múltiples puntos de vista, informantes, fuentes de información métodos, técnicas y perspectivas teóricas que constituyen diferentes tipos de triangulación. De este modo ayudó a obtener visiones diferentes de la misma realidad.

Denzin citado en Pérez Serrano (1998), señala que existen diversas modalidades o tipos de triangulación, entre los que destaca a los que se mencionan a continuación: (a) triangulación de tiempo o momentos, (b) triangulación de sujetos o niveles combinados de triangulación, (c) triangulación teórica, (d) triangulación del investigado y (e) triangulación de métodos.

En este sentido, se realizó la Triangulación de tipo Teórica, utilizando diferentes perspectivas teóricas para analizar los mismo datos.

Aspectos Éticos / Consentimiento informado.

Se realizó un consentimiento informado el cual contenía la información que permitió al participante tomar una decisión sobre si deseaba ser investigado, es por eso que los aspectos considerados fueron: informar al participante de los aspectos propios de su participación en la investigación tales como voluntariedad, confidencialidad, el resguardo de la información, y aspectos propios de la investigación como el tipo de técnica a utilizar, en este caso, la entrevista semi-estructurada, así también quienes eran los responsables de llevar a cabo las entrevistas, como contactarlos y por quien eran supervisados.

Tratamiento de la información.

La información recolectada a través de las entrevistas fue grabada para permitir el análisis de los discursos en forma textual y se analizó y utilizó exclusivamente para fines investigativos. La información otorgada fue accesible tanto por las alumnas tesistas como por los profesores guías. Cualquier publicación de dichos del entrevistado tales como: testimonios, citas, referencias u otros, fue resguardado bajo el anonimato.

Efectos negativos

No se consideró el surgimiento de efectos negativos, ya que, la pauta de la entrevista no se enfocaba ni contemplaba preguntas que indaguen en alguna vivencia o historia de carácter negativo de la vida del entrevistado, ni algún suceso en el que se pudo desarrollar una catarsis negativa.

Difusión de los resultados

La finalidad de la investigación fue conocer mediante la percepción de los alumnos los efectos que en ellos ha provocado el programa a nivel personal y profesional, por esta razón los resultados contribuirán a modificar aquellos aspectos del programa que no fueron calificados de forma positiva por parte de los alumnos y potenciará aquellos ámbitos que contribuyan de mejor manera. Los resultados obtenidos serán informados mediante un informe a las autoridades y profesores de EMPRENDO, quienes a partir de éstos tomaran decisiones acerca del funcionamiento del programa, transformando la investigación en un aporte a la Universidad de Concepción que tiene como parte de su misión la formación integral y pluralista de personas con responsabilidad social, creatividad, sentido crítico, liderazgo y emprendimiento.

Principales resultados

Los hallazgos con base en los discursos de los propios informantes se presentan sistematizados de acuerdo a las Mallas temáticas definidas para dar respuesta a los cinco objetivos específicos de la Investigación:

Objetivo Específico N°1: Conocer los motivos por cuales los alumnos ingresaron al programa		
Área temática	Subtemas	Categoría de Respuestas
Decisión de Ingreso al programa	Motivos y razones para cursar las asignaturas del programa	1. Recomendación de un tercero que cursó las asignaturas del programa. 2. Para desarrollar capacidades y adquirir herramientas requeridas en el mundo laboral. 3. Recibir una capacitación que permita gestionar y concretar proyectos en el futuro. 4. Los nombres de la asignatura llamaron su atención. 5. Interés por obtener el diploma que sea útil a la hora de buscar trabajo. 6. Tiempo libre. 7. Cercanía con el lugar de estudio. 8. Inexistencia de una asignatura en la carrera que entregue conocimientos y habilidades sobre emprendimiento.

Objetivo Específico N°2: Conocer la percepción de los alumnos sobre los efectos de la formación recibida en el programa		
Área temática	Subtemas	Categorías de Respuesta
Percepción acerca del programa	Asignatura más significativa	1. Actitud emprendedora. 2. Proyecto emprendedor. 3. Construyendo mi proyecto de vida. 4. Creatividad e innovación. 5. Gestión y Plan de negocios.
	Aspectos positivos que los egresados resaltan del programa	1. Es una innovación pedagógica 2. Carácter interdisciplinario. 3. Permite generar redes. 4. Desarrolla competencias que no se adquieren en otro lado. 5. Entrega herramientas y conocimientos aplicables en todo ámbito. 6. Metodología de enseñanza.
	Aspectos positivos centrados en el docente	1. Forma de enseñar. 2. Relación con los alumnos. 3. Dinámica de las clases.
	Aspectos negativos visualizados por los egresados	1. Asignatura Gestión y Plan de Negocios. 2. Una vez egresados se pierde el vínculo entre profesores y alumnos. 3. Sensación de que el programa depende del esfuerzo de su director. 4. Faltan iniciativas para que los alumnos generen recursos y realicen actividades emprendedoras. 5. Inflexibilidad de algunos profesores respecto faltar a clases del programa por asistir a actividades propias de la carrera.

Objetivo Específico N°3: Describir el efecto del programa en los diferentes ámbitos de la vida de los alumnos egresados		
Área temática	Subtemas	Categorías de Respuesta
Efectos del programa	Efecto a nivel personal	1. Genera autoconocimiento y valoración de las propias capacidades. 2. Fortalece las relaciones interpersonales y permite aprender de los demás.
	Efecto en el ámbito profesional	1. Manejo de herramientas técnicas. 2. Permite ampliar la mirada de su formación

		profesional. 3. Genera redes de contactos. 4. Desarrollar competencias requeridas en el mundo laboral.
	Importancia otorgada al Diploma que acredita el egreso del programa.	1. Es importante en la medida que se demuestren las competencias adquiridas. 2. Importante, ya que complementa los antecedentes laborales, respaldando una formación que los diferencia del resto. 3. Importante porque certifica la formación en competencias requeridas en la actualidad en campo laboral. 4. No es importante, ya que el país no le ha dado real importancia al tema.
	Definición de emprendedor por parte de los alumnos	1. Ser valiente. 2. Ser innovador. 3. Riesgos calculados 4. Actitud positiva frente a la vida 5. Desarrolla su capacidad emprendedora en todo ámbito de la vida. 6. Ser perseverante. 7. Ser comprometido 8. Contar con una buena disposición al trabajo. 9. Ser Esforzado 10. Ser creativo. 11. Tener determinación 12. Tener una visión amplia de la vida. 13. Tener confianza en sí mismo.
	Identificación como personas emprendedoras	1. Si se identifica. 2. No se identifica completamente

Objetivo Específico N°4: Identificar las competencias y actitudes emprendedoras desarrolladas por los estudiantes egresados del programa		
Área temática	Subtemas	Categoría de Respuestas
Competencias y Actitudes	Adquisición y potenciación de competencias	1. Autoconocimiento 2. Seguridad. 3. Capacidad de trabajo en equipo 4. Tolerancia. 5. Autovaloración positiva de las propias

		capacidades. 6. Comunicación efectiva 7. Liderazgo 8. Determinación. 9. Confianza 10. Creatividad 11. Empatía 12. Pro actividad 13. Perseverancia 14. Capacidad de análisis. 15. Resolución de conflictos

Objetivo específico N°5: "Conocer las sugerencias realizadas por los alumnos".		
Área temática	Subtemas	Categoría de respuestas
Sugerencias de los egresados	Aspectos que cambiarían del programa	1. Modificar la asignatura de Gestión y Plan de Negocios.
	Aspectos que incorporarían al programa	1. Incluir las asignaturas en las mallas curriculares de las carreras de la universidad. 2. Generar más instancias que permitan la vinculación de los alumnos con personas que han realizado actividades emprendedoras. 3. Vincular el programa con fuentes de financiamiento 4. Generar instancias de continuidad del programa una vez egresados 5. Mayor flexibilidad con respecto a la asistencia a clases 6. Evitar que las clases se realicen en horarios que signifiquen para los alumnos salir tarde de la universidad. 7. Crear una red de apoyo que facilite la realización de proyectos. 8. Impartir clases con enfoques más específicos de acuerdo al área de interés para emprender. 9. Postular a becas para realizar el Diplomado de EMPRENDO.

En anexo n° 2 se incluyen a manera de ejemplo algunos de los discursos registrados.

Discusión y Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas las cuales se desprenden de las opiniones entregadas por alumnos entrevistados y que permiten comprender la percepción de éstos sobre el "Programa de Entrenamiento y Desarrollo de Competencias Emprendedoras".

La mayoría de los alumnos posee una percepción positiva acerca del programa, ya que la formación en base al desarrollo de competencias emprendedoras es valorada y significativa principalmente por los efectos que produce a nivel personal.

Respecto a las razones de ingreso al programa es posible deducir que son los propios alumnos que han cursado anteriormente las asignaturas, quienes recomiendan ingresar, dadas las características que posee esta formación, lo que produce interés en los alumnos de formar parte de esta iniciativa. Del mismo modo lo hacen los entrevistados, quienes aconsejan cursar las asignaturas debido a lo positivo que significo para ellos.

Además la decisión de ingreso al programa en otros casos está determinada por la motivación de los alumnos de recibir una formación que les permita desarrollar competencias y adquirir herramientas que les serán útiles en todo aspecto.

Por otro lado, el hecho de que las mallas curriculares de las carreras de la universidad no contemple este tipo de asignaturas con contenidos transversales orientados a al emprendimiento y la innovación provoca que el programa se traduzca en un espacio para que los alumnos interesados en el tema opten por esta formación.

Respecto a las asignaturas del programa, Actitud emprendedora, es una de las asignaturas más significativas para los estudiantes debido al modo en que se llevaba a cabo, resaltando su metodología de enseñanza y dinámica de las clases.

Es necesario señalar que la importancia atribuida a cada asignatura se debe en gran parte a la forma en que se desarrollan, ya que las metodologías de enseñanza para el desarrollo de la formación emprendedora son distintas a las prácticas de la docencia tradicional.

La percepción de los alumnos manifiesta que el programa se distingue por ser una innovación pedagógica, poseer un carácter interdisciplinario, permitir la generación de redes, desarrollar competencias y entregar herramientas, destacando además el rol del docente en esta formación, por su forma de enseñar, dinámica de clases y relación con los alumnos.

Los aspectos negativos que los alumnos visualizan del programa se traducen en sugerencias o recomendaciones realizadas a manera de contribuir al mejoramiento del programa.

El producto de esta formación emprendedora implica un cambio conductual en los alumnos, ya que la enseñanza centrada en el estudiante, permite a nivel personal un autoconocimiento que provoca una valoración de las propias capacidades mejorando la actitud frente a la vida y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Lo que a su vez, repercute en los efectos reconocidos por los alumnos en el ámbito profesional como el manejo de herramientas técnicas y el desarrollo de competencias que son requeridas en el mundo laboral.

El programa logra desarrollar y potenciar competencias, ya que los alumnos así lo manifiestan, reconociendo la adquisición de una gran variedad de ellas, las cuales son útiles y se aplican a todo aspecto.

Recomendaciones

Los resultados obtenidos mediante la investigación realizada sugieren la conveniencia que la Universidad de Concepción mantenga y consolide esta instancia de formación innovadora como parte de su compromiso institucional con el emprendimiento y la innovación.

Si bien el resultado global constituye un valioso aporte para la institución y, especialmente para el núcleo docente comprometido con el programa, no es menos cierto que surgen debilidades y nuevos desafíos que deben ser considerados y corregidos.

Se deducen las siguientes sugerencias, con el propósito de contribuir a mejorar su funcionamiento:

Generar más instancias que permitan a los alumnos vincularse con emprendedores reales y con los diversos actores sociales, es decir seguir avanzando en el paradigma que lo que sucede fuera del aula puede ser más importante en términos de aprendizaje que lo que ocurre al interior de ella;

Avanzar a una nueva fase en que estas asignaturas dejen de ser complementarias y se inserten formalmente en las mallas curriculares de las distintas carreras de la universidad de modo que la educación emprendedora sea el sello del modelo educativo de la universidad;

Vincular el programa con fuentes de financiamiento públicas y privadas para asegurar el seguimiento de las iniciativas de sus estudiantes que sean más innovadoras en cualquier campo;

Generar una continuidad del programa una vez que los alumnos egresen manteniendo vínculos, educación permanente y apoyo a la continuidad de especialización de posgrado; y

Fortalecer el equipo y la institucionalidad del programa.

Bibliografía

Blumer, H. (1982) "El Interaccionismo Simbólico: Perspectiva y Método". Barcelona, Hora S.A.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2003). "Libro Verde, El Espíritu Empresarial en Europa", Publicación de la DG Empresa, Bruselas, Enero.

De Souza Neto, B. (2013). "Contribución y elementos para un metamodelo emprendedor brasileño: el emprendedorismo por necesidad del rebuscador", Fondo Editorial Corporación Universitaria Remington, Medellín, Colombia, septiembre.

Dolabela F. (2003). "Pedagogía Emprendedora", Editora de Cultura, Sao Paulo.

Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2010). "Metodología de la Investigación". 5ª. Ed. McGraw-Hill, México.

McClelland D.C. (1989). "Estudio de la motivación humana", Narcea, S.A. de Ediciones, Madrid, España.

Pérez Serrano, G. (1998). "Investigación cualitativa. Retos e interrogantes". 5ª. Edición.

Risopatrón, V., & Ríos, C. (2014). "Efectos del programa entrenamiento y desarrollo de competencias emprendedoras: percepción de los estudiantes egresados el año 2013", Tesis de pregrado para optar al título de Trabajador Social, Patricia Aguilera F., (Docente Guía), Pedro Vera C., (Docente CoGuía), Departamento de Trabajo Social, Universidad de Concepción, Chile, abril.

Taylor, S.J. & Bogdan, R. (1987) "Introducción a los métodos cualitativos de investigación". Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Tojar, J. (2006). "La investigación Cualitativa: Comprender y actuar". Madrid, La Muralla.

Universidad de Concepción, Plan Estratégico Institucional 2011-2015.

Vera, P. (2004). "La Formación Emprendedora: un compromiso universitario con el desarrollo", artículo en "Informe CYD 2004, La contribución de las Universidades Españolas al Desarrollo", texto publicado por la Fundación Conocimiento y Desarrollo de Cataluña, septiembre.

Vera, P., Baquedano, C., Farrán, Y., Olavarría, S., Parra, E., & De Souza Neto, B. (2008). "Una innovación pedagógica para la formación de universitarios emprendedores", Revista da FAE, ISSN 1516-1234, Vol.11, Núm. 2, Curitiba, Brasil, diciembre.

Wompner, F. (2008). "Educación Superior para el Emprendimiento", Serie de Indagación, n°19, Expansiva, Chile.

Anexo 1

Pauta de entrevista semi-estructurada

1. ¿En qué año comenzaste a cursar los electivos del Programa?

2. Cuéntanos ¿Cuáles consideras que fueron las principales razones por las que decidiste ingresar al programa? , ¿Qué te motivó?

3. ¿Qué asignaturas cursaste? En cuanto a esto ¿Qué asignatura fue la que más te marcó o la más importante?, ¿Podrías decirnos por qué? , ¿Qué contenidos se trataban? ¿Qué actividades desarrollaban?

4. ¿Consideras que el programa ha sido un aporte a tu vida personal y estudiantil / profesional? , ¿En qué sentido?

5. ¿Qué significa para tí ser emprendedor?, ¿Te defines como una persona emprendedora?, ¿Porqué te identificas como tal?

6. ¿Qué importancia le atribuyes al Diploma Emprendo?

7. ¿En qué medida crees que el programa contribuirá a realizar tus sueños o proyectos?

8. ¿Qué competencias o actitudes crees que adquiriste o potenciaste a lo largo del programa?

9. ¿Qué opinas sobre la educación en emprendimiento del Programa EMPRENDO?

10. ¿Cuál es tu opinión sobre los docentes de las asignaturas?

11. Consideras que el programa desarrolla nuevas formas de educar, ¿es innovación pedagógica?, ¿Qué aspectos resaltarías?

12. ¿Qué cosas cambiarías del programa? ¿Qué incorporarías?

Anexo 2

Ejemplos de discursos registrados

Objetivo Específico n° 1: Conocer los motivos por los cuales los alumnos ingresaron al programa		
Área temática	Subtema	Categorías de respuestas / Ejemplo de discurso registrado
Decisión de ingreso al programa	Motivos y razones para cursar las asignaturas del programa	Recomendación de un tercero que cursó las asignaturas del programa / *"Me habían hablado harto, habían varios compañeros que habían entrado al programa y decían que era bueno" (Informante N°2)*
Objetivo Específico n° 2: Conocer la percepción de los alumnos sobre los efectos de la formación		

recibida en el programa		
Área temática	Subtema	Categorías de respuestas / Ejemplo de discurso registrado
Percepción acerca del programa	Aspectos positivos que los egresados resaltan del programa	Carácter interdisciplinario / *"Junta a personas de todas las carreras, que sea interdisciplinario… otro aspecto a resaltar es que sin el programa yo no habría conocido a mis socios hasta el momento, que son un Ingeniero Comercial y el otro Ingeniero Mecánico". (Informante N°7)*
Objetivo Específico N°3: Describir el efecto del programa en los diferentes ámbitos de la vida de los alumnos egresados		
Área temática	Subtema	Categorías de respuestas / Ejemplo de discurso registrado
Efectos del programa	Identificación como personas emprendedoras	Si se identifica / *"Me considero emprendedor, no para iniciar negocios o ciertos proyectos pero si para liderar grupos, para tener creatividad y generar ideas, yo soy una persona que tira ideas, tira ideas… Me creo emprendedor en el tema de que soy una persona creativa, tengo más actitudes emprendedoras que ser una persona emprendedora en el tema como de generar la empresa, pero la empresa en el amplio sentido de la palabra". (Informante N°4)*
Objetivo Específico N°4: Identificar las competencias y actitudes emprendedoras desarrolladas por los estudiantes egresados del programa		
Área temática	Subtema	Categorías de respuestas / Ejemplo de discurso registrado
Competencias y actitudes	Adquisición y potenciación de competencias	Capacidad de trabajo en equipo / *"La más fuerte considero yo, fue el trabajo en equipo… ahí yo me di cuenta que me faltaba ser un poquito más flexible en el trabajo en equipo, escuchar, y tal vez si no estoy de acuerdo aceptar que sí funciona". (Informante N°5)*

UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA – DESAFIO OU SOLUÇÃO DO SÉCULO XXI ?

Emanuel Leite Universidade de Pernambuco - emanueleite@hotmail.com

Ericê Corrreira - Universidade de Pernambuco ericecorreira@hotmail.com

Resumo

Este artigo descreve uma metodologia para o desenvolvimento para uma universidade empreendedora, cuja construção e fundamentos permitem a disseminação em larga escala deste tipo de comportamento, maneira de se estar, forma de enfrentar a realidade universitária no seu cotidiano. São apresentadas propostas de sub-projetos que utilizem tal metodologia em diferentes unidades que compõem a universidade. O trabalho enquadra-se no âmbito da reflexão dinamizada pelo autor com vistas a tornar a universidade empreendedora conectada com as demandas científicas, tecnológica. e de inovação. Pretende-se que este trabalho venha a contribuir para a consolidação da universidade como empreendedora capaz de dar resposta, em tempo hábil, às legitimas aspirações da sociedade moderna. Uma das maiores conquistas da humanidade é a liberdade religiosa e de expressão. A liberdade de empreender também deveria ser uma delas, pois gente com mais conhecimento é igual a geração de riquezas. A capacidade de empreender é fundamental para a prosperidade da humanidade e o conhecimento é a moeda de troca do século XXI. Denominado o século do conhecimento. Não é a cobiça que move as sociedades bem-sucedidas. Comece, em vez disso, com a idéia de que cada empreendedor possui talentos concedidos por Deus. Os empreendedores têm muita probabilidade de se tornar criadores de riquezas e contribuir para a sociedade quando são livres para desenvolver esse dom – capacidade de empreender. Por que então é tão difícil defender esse belo conceito? O argumento de que os empreendedores são os geradores de riquezas faz sentido e perfeitamente racional. Por isso, é necessário instituir-se mecanismos de apoio e financiamentos aos projetos inovadores no âmbito da Ciência, Tecnologia, Inovação e no Desenvolvimento. O modelo organizacional em que assenta hoje o ensino universitário brasileiro está, em nossa opinião, esgotado. É preciso (re)institucionalizar e (re)inventar o ensino superior brasileiro baseado no empreendedorismo e na inovação. Banalizou-se a formação universitária. Hoje, há uma crise violenta de diplomas do ensino superior. Há milhares de desempregados licenciados no mundo todo. O problema está em saber se a universidade é capaz de construir respostas educativas adaptadas às diferentes expectativas, necessidades, características pessoais, projetos de vida dos nossos jovens. Isso é tão importante quanto o diploma de nível superior. Nunca os sistemas educativos conseguem andar a par e ao mesmo ritmo das transformações sociais. A mudanças ocorridas no chão de fábrica (processos, sistemas, produtos), impõem velocidades e ritmos inconcebíveis a décadas passadas. É equivalente a velocidade de um “trem bala” para alguns setores industriais. É necessário preparar as novas gerações para adaptação a um mercado de trabalho e a uma economia impregnada de grande incerteza, caracterizada pela inovação técnica, flexibilidade laboral e a globalização econômica. Ao sistema de ensino superior pede-se que seja capaz de preparar os futuros empreendedores para uma maior mobilidade profissional, para uma maior rotatividade entre as várias opções de negócios, para as alternâncias criar-falir empreendimentos, face à “incerteza” e à “imprevisibilidade” do mundo atual. O papel da universidade tradicional é formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade. A universidade empreendedora vai mais além quando se propõe a formar cidadãos competentes que absorvam todos os ensinamentos da universidade tradicional prepare cidadãos competentes para gerar o sucesso de empresas e fomentem o empreendedorismo, pois empreendedor + conhecimento = criação de riquezas.

Palavras-Chaves: empreededorismo, universidade, inovação, mundo do trabalho.

Introdução

Este trabalho enquadra-se no âmbito da reflexão feita pelo autor com vistas a contribuir no debate sobre como tornar universidade empreendedora, em um processo onde a comunicação tem um papel fundamental.

Pretende-se que este texto venha a contribuir para a consolidação da universidade como empreendedora, capaz de dar resposta, em tempo hábil, às legitimas aspirações da sociedade moderna.

O empreendedorismo não é uma receita, mas uma necessidade do mercado. As universidades precisam formar empreendedores. A sociedade necessita de empreendedores "A sociedade de serviços está substituindo a sociedade industrial, a economia é cambiante e as especializações desaparecem.

Por isso, a universidade não pode mais ser vetora de produtos acabados e sim formar empreendedores capazes de encontrar os nichos de oportunidades nessa nova sociedade".

O modelo organizacional em que assenta hoje o ensino universitário brasileiro está, em nossa opinião, esgotado. É preciso (re)institucionalizar e (re)inventar o ensino superior brasileiro, baseado no empreendedorismo.

Fundamentos da Universidade Empreendedora

Banalizou-se a formação universitária. Hoje, há uma crise violenta de diplomas do ensino superior. Há milhares de desempregados licenciados no Brasil.

O problema está em saber se a universidade é capaz de construir respostas educativas adaptadas às diferentes expectativas, necessidades, características pessoais, projetos de vida dos nossos jovens. Isso é tão importante quanto o diploma de nível superior

O mundo mudou, e mudou muito. A realidade hoje está a mudar a um ritmo vertiginoso. Ao nível do trabalho, das profissões, das empresas. Essas mudanças são tão rápidas, que estão a questionar aquilo que é o contributo de cada pessoa para a sociedade, o que é ter um trabalho, o que é um emprego, o que é o lazer, e até o que é momento de estudo ao longo da vida.

Nunca os sistemas educativos conseguem andar a par e ao mesmo ritmo das transformações sociais. É necessário preparar as novas gerações para adaptação a um mercado de trabalho e a uma economia impregnada de grande incerteza, caracterizada pela inovação técnica, flexibilidade laboral e a globalização econômica.

Ao sistema de ensino superior pede-se que seja capaz de preparar os futuros empreendedores para uma maior mobilidade profissional, para uma maior rotatividade entre as várias opções de negócios, para as alternâncias criar - falir empreendimentos, face à "incerteza" e à "imprevisibilidade" do mundo atual.

Da Universidade Tradicional à Universidade Empreendedor

Universidade Tradicional

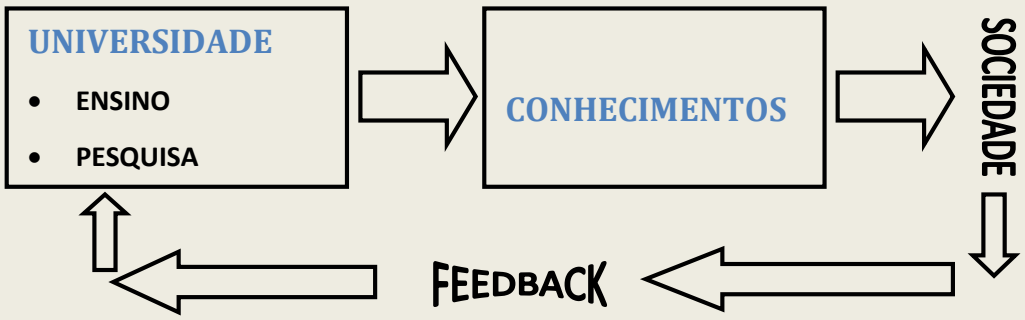


Figura 1- Universidade Tradicional

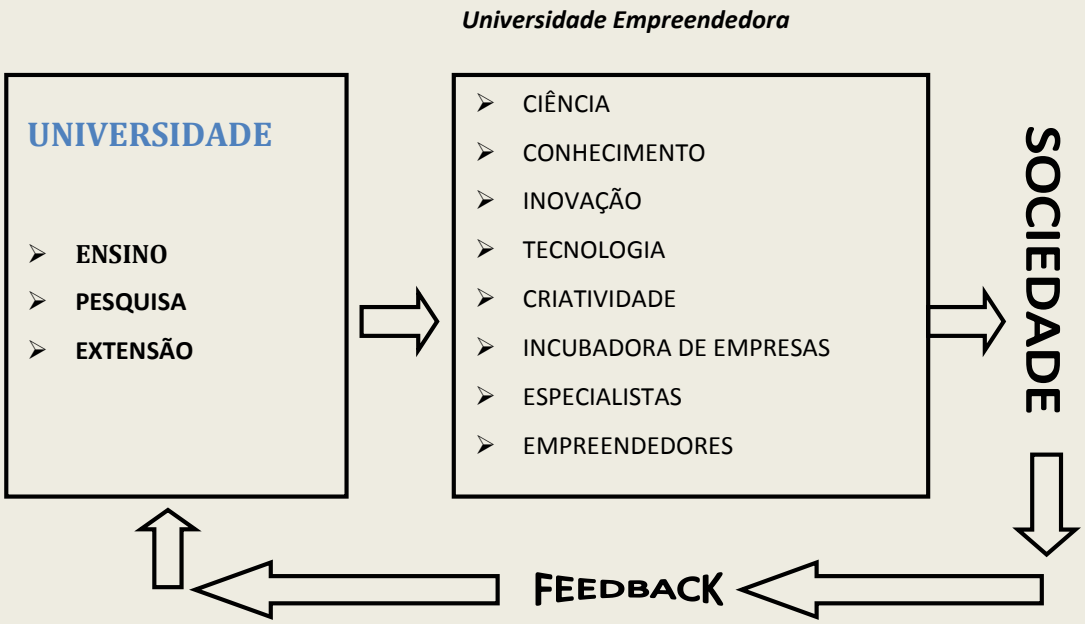


Figura 2 – Universidade Empreendedora

Na universidade tradicional, as atividades fim de ensino, pesquisa e extensão estão voltadas prioritariamente para a produção de conhecimentos e a formação de especialistas.

No modelo de universidade empreendedora, agregam-se ao tradicional os aspectos da tecnologia (geração, adoção e transferência) e da formação de empreendedores, em resposta às demandas da sociedade, em permanente estado de transformação.

Transferência de Tecnologia

Figura 3 – Mecanismo de Transferência de Tecnologia

As universidades vêm desenvolvendo o processo de transferência de tecnologia, em todas as suas unidades. Contudo, faz-se necessário que esta sistemática seja, cada vez mais, incentivada em todas as suas unidades.

As principais experiências das universidades podem ser sintetizadas em: cursos de graduação, cursos de pós-graduação, cursos de extensão, pesquisa - informação tecnológica, hospitais universitários, empresas de consultoria formadas por docentes, empresas de consultoria júnior, estágio integrado, dentre outras.

Futuramente, uma perspectiva de uma universidade empreendedora pode ser: parque tecnológico, centro de alta tecnologia, escola de empreendedores, incubadora de empresas, dentre outras.

A universidade, sociedade e as empresas são parceiros porque:

- a universidade precisa de recursos para atingir seus objetivos e ser útil à sociedade
- a empresa necessita de conhecimento para ser competitiva
- a sociedade necessita de ambas para gerar bem-estar e manter ambas.

A dinamização da Capacidade Empreendedora e o papel dos meios de comunicação

Sugere-se a utilização do termo empreendedor, em vez do termo empresário, por se revelar mais abrangente e aplicando-se inclusive no processo de criação de empresas.

A utilização deste termo poderá ser feita no quadro de uma valorização social do que, tendo maior espírito de iniciativa e sabendo medir o risco, cria riqueza através do desenvolvimento de uma idéia, transformando-a num empreendimento.

Neste contexto, o ideal que anima os empreendedores poder-se-á chamar espírito empreendedor.

Para apoiar os empreendedores a criarem os seus empreendimentos, existe no Brasil uma série de agentes que se revestem de diversas naturezas (pública, privada).

Sente-se a necessidade do lançamento de campanhas de promoção e de valorização social do papel do empreendedor, nas universidades.

A sociedade contemporânea evidencia três características únicas em toda a história da Humanidade, com implicações profundas na organização da sociedade, cuja extensão e profundidade ainda não se conhecem na totalidade, mas em que é inequívoca uma importante valorização do capital humano.

A primeira é o ritmo de mudança que se verifica no contexto econômico e social. O encurtamento do ciclo de vida dos produtos, o volume de descobertas científicas e a volatilidade dos mercados adquiriram uma dimensão sem precedentes, que obriga os indivíduos e as organizações a adaptarem-se e alterarem os seus comportamentos, por forma a acompanhar as exigências da envolvente ambiental.

A segunda característica é a importância do intangível na economia mundial, onde, entre outras manifestações, se aponta o peso crescente dos ativos intangíveis nos investimentos das organizações.

A terceira é a comunicação em tempo real que vem transformando com sua rapidez e qualidade.

Neste contexto, a capacidade de inovação reflete o modo como a empresa, através dos indivíduos que a compõem, combina a base de conhecimentos existentes sob novas formas, o que envolve busca, descobertas e processos cumulativos de aprendizagem. Assim, o comportamento das pessoas, quer isoladamente, quer em grupo, é o aspecto fundamental da dinamização da capacidade empreendedora/espírito empreendedor.

Esse comportamento (empreendedorismo) deve ser visto, por um lado, no quadro empresarial, onde devem existir indivíduos capazes de criar e desenvolver idéias que se materializam em novos processos e produtos, i.e., em inovações, mas também no espaço acadêmico, através da valorização do potencial científico, nomeadamente ao nível de criação de novos negócios (spin-off de tecnologia).

O papel do empreendedor surge a partir desta nova realidade. É a existência de indivíduos com capacidade de aprenderem, combinarem de novas formas o conhecimento, e o materializarem em inovações, que vai garantir a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações e dos países.

Sendo inequívoco o papel a ser desempenhado por indivíduos que evidenciam atitudes e capacidades empreendedoras, é importante compreender quais são as suas características e qual o processo pelo qual surgem e se desenvolvem.

O empreendedorismo e universidade empreendedora

O empreendedor é qualquer indivíduo com as seguintes características

Podemos sintetizar essa visão da seguinte forma

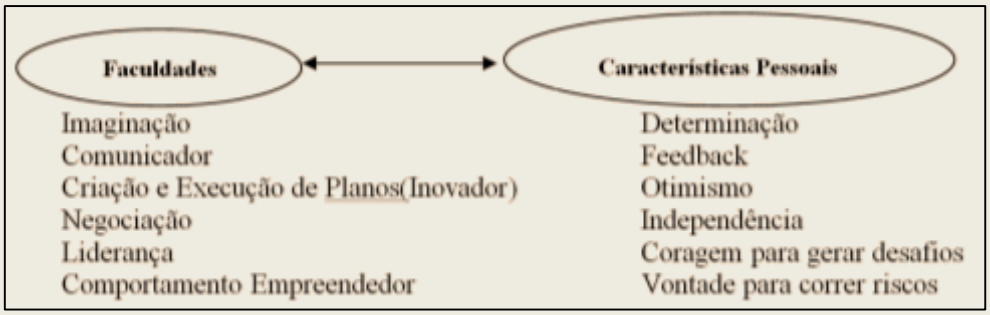


Figura 4 – Os Aspectos do Comportamento Empreendedor

Vários estudos internacionais têm avaliado os principais aspectos característicos do indivíduo empreendedor.

As conclusões sumariadas na figura 4, apontam para se considerar a capacidade empreendedora de um determinado indivíduo como sendo fruto de um conjunto de faculdades e características pessoais que interagem entre si, potencializando o seu comportamento singular.

A parte significativa destas características dos indivíduos resultará, entre outros aspectos, do ambiente familiar, da educação, das experiências de vida, das formas de pensar do ambiente em que se está inserido. Deste modo, a questão que se coloca é a de saber quais as formas de intervir das universidades para estimular o comportamento empreendedor, formando ou desenvolvendo indivíduos com estas características.

De fato, um processo de dinamização da capacidade empreendedora dos docentes, discentes e funcionários das universidades evidencia detalhes importantes, que é difícil incorporar nos conceitos e métodos mais tradicionais de formação de recursos humanos. Por um lado, exige intervenção continuada, sendo a vontade e o esforço dos próprios indivíduos de uma importância fundamental. Por outro lado, as faculdades e características exigidas obtêm-se normalmente por via experimental e não através da educação convencional em sala, por forma que abranja a globalidade do indivíduo que deverá sentir, de forma real, a aceitação do risco e / ou do desafio; a necessidade de determinação, etc.

O desenvolvimento da capacidade empreendedora nos indivíduos, através de mecanismos educativos, que leve em consideração as particularidades apontadas, baseia-se na percepção dos vetores que suportam esta capacidade. De fato, a atitude empreendedora está diretamente relacionada com a dinâmica de valorização do indivíduo como agente que interage com a sociedade, ao longo dos ciclos virtuosos do tipo apresentado na figura seguinte.

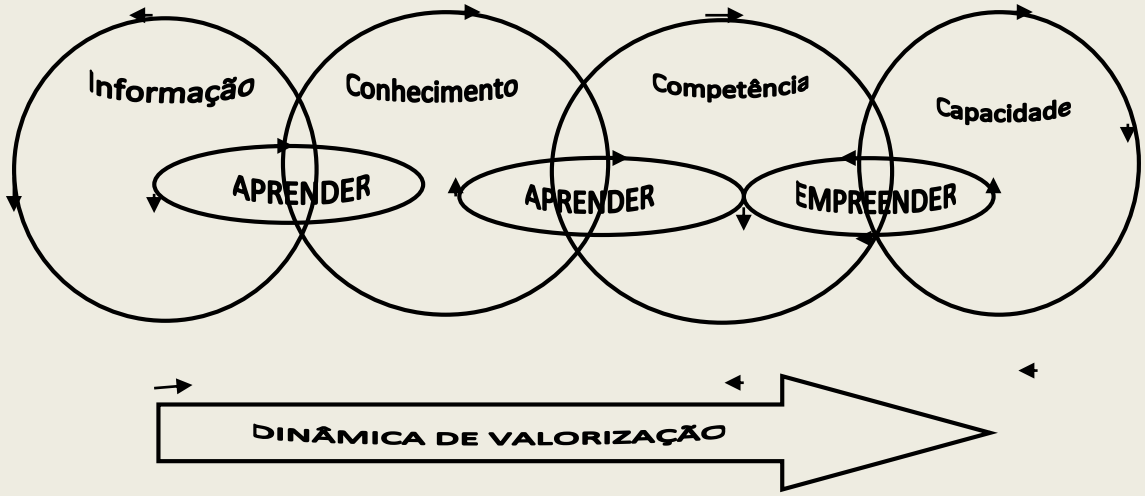


Figura 5 – A dinâmica de valorização dos indivíduos e a comunicação

O ensino formal, apesar das importantes limitações ao desenvolvimento das características empreendedoras dos indivíduos, tem um papel importante e até basilar. É através dele que se faz a transformação da informação em conhecimento – o aprender. Este processo de aprendizagem é aquele que normalmente encontramos associado à formação dos indivíduos, desde a escola primária à universidade, mas também através da leitura ou nas ações de formação dirigidas, ao longo da vida.

A segunda etapa está associada à aquisição de competências por integração dos conhecimentos adquiridos – o aprender. A apreensão envolve a aplicação dos conhecimentos em novas situações, normalmente associada a interações com a envolvente ambiental, onde se obtém feedback que permite estabelecer um "saber - fazer".

O terceiro estado – o empreender – corresponde à transformação das competências em capacidades, isto é, o "fazer – com - saber". De fato, o indivíduo empreendedor manifesta-se através daquilo que faz acontecer, evidenciando combinações únicas de competências (que envolvem determinadas faculdades e características, nomeadamente as apontadas na figura.5), que se materializam em capacidades singulares ou distintivas.

Este processo não linear envolve fortes fluxos e refluxos, ao longo dos três ciclos. Por exemplo, é de esperar que a manifestação das capacidades leve à identificação de competências em falta, que induzam novos processos de aprendizagem; ou que o ciclo de aquisição de competências evidencie sucessivos conhecimentos que é necessário incorporar para a sua sedimentação.

Assim, o empreendedor é o indivíduo capaz de atuar segundo esta dinâmica, assimilando a informação, integrando os conhecimentos e transformando as competências em capacidades (capacidade empreendedora). São eles que suportam as organizações e as sociedades, protagonizando os comportamentos inovadores que permitem o seu desenvolvimento e afirmação. É a comunicação exercendo o seu papel.

Universidade Empreendedora e a dinâmica das comunicações

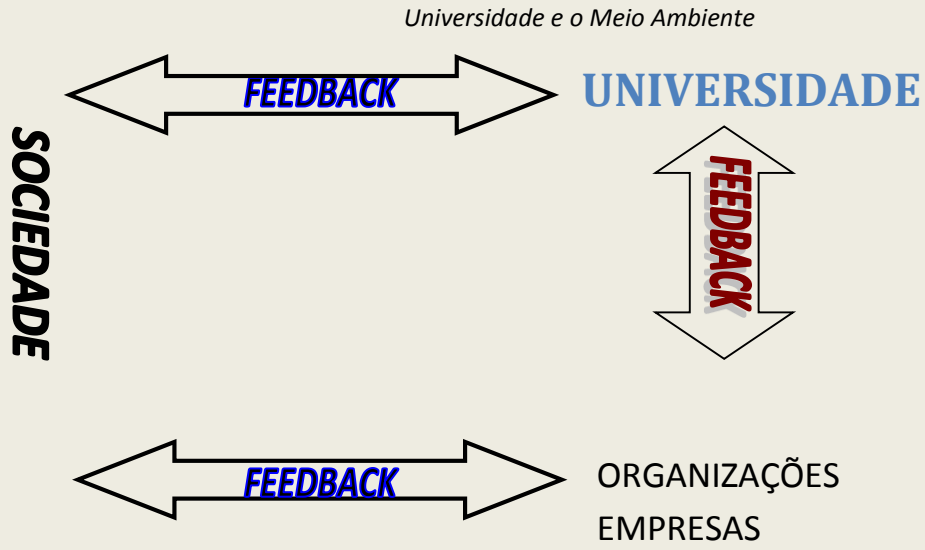


Figura 6- Universidade Empreendedora e processo de comunicação

Missão da Universidade Empreendedora

Possibilitar a criação de novos empreendimentos, a partir de "know-how" gerado nos programas de ensino, extensão e pesquisa das universidades, com o fim de aumentar a competitividade do Brasil.

Objetivos da Universidade Empreendedora

Objetivo Geral

- Aumentar a geração de novos empreendimentos através da interligação, coordenação entre a capacidade de ensino e pesquisa das universidades com as necessidades da Sociedade e das Empresas.

Objetivos Específicos

- Usar a comunicação para difundir a cultura empreendedora
- Disseminar o pensamento empreendedor .
- Aumentar a competitividade das universidades.
- Aumentar a geração de empregos no Brasil.
- Promoção de empreendimentos que sirvam de modelo para outros empreendedores.
- Fortalecer e enriquecer a educação superior, através do ensino, pesquisa, e extensão voltados para a realidade regional.
- Transformar inovações tecnológicas em oportunidades de negócios.

Programas da Universidade Empreendedora

Disseminação do Pensamento Empreendedor

- Universidade Empreendedora
- Clube do Empreendedor
- Treinamento de Empreendedores
- Desenvolvimento de Spin-off
- Formação de Formadores de Empreendedores

A execução destes programas é fundamentada na figura 7

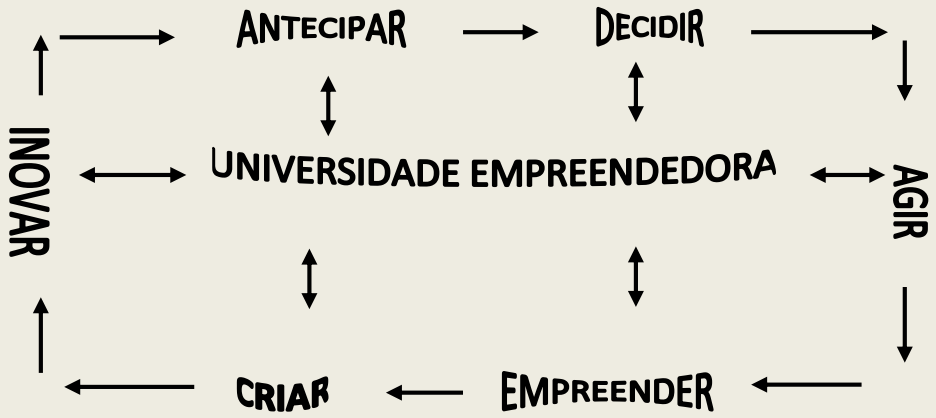


Figura 7 – Universidade Empreendedora em Ação

Os Intervenientes no processo de dinamização da Capacidade Empreendedora na Universidade

Considera-se, para efeito de sistematização de conceitos, que a dinamização da capacidade empreendedora é o processo que se inicia na idéia / projeto pelo empreendedor e que se baseia no desenvolvimento e expansão da empresa.

Desse processo fazem parte, entre outras ações:

- A formação do empreendedor;
- O financiamento e procura de investidores para o projeto;
- A exploração e antecipação das oportunidades de investimento;
- A valorização da propriedade intelectual;
- A intervenção dos sinais do mercado.

Os agentes intervenientes no processo de dinamização da capacidade empreendedora nas universidades são nomeadamente:

- O Estado, a dois níveis:
  - instrumentos dinamizadores das atuais políticas de desenvolvimento
  - agentes dinamizadores das atuais políticas (organismos da Administração Pública)
- as unidades e os centros de saber da Universidade
- as empresas de consultoria formadas por docentes

- as empresas de consultoria júnior formadas por alunos
- os parques de ciência e tecnologia, pólos tecnológicos e centros de incubação
- as associações empresariais
- as entidades de desenvolvimento regional.

Face a esta diversidade, o empreendedorismo (o empreendedor — o projeto — empresa) vem questionar o papel dos vários agentes, relativamente à forma de intervenção, tanto ao nível operacional como estratégico.

Ao nível operacional e considerando o objetivo da intervenção (o empreendedor — o projeto — a empresa) nenhum dos agentes referidos detém competência para poder atuar horizontalmente ao longo do processo de dinamização da capacidade empreendedora, uma vez que não reúne portifólio de competências necessárias para o efeito, tendo, portanto, uma abordagem pulverizada e casuística, em função da envolvente.

Do ponto de vista estratégico, a fraca interação entre os agentes leva à não existência de um sistema estruturado e estruturante da dinamização da capacidade empreendedora, de uma forma sinergética e otimizada.

Assim, pode-se concluir que não está em causa a não existência de agentes intervenientes com competência, mas sim de um sistema que permita uma ação estruturada, promovendo a otimização das complementariedades existentes, minimizando custos de sobreposição, permitindo atingir níveis de maior especialização.

A Rede de Competências e a Tipologia dos Intervenientes

A criação de um sistema de apoio à dinamização da capacidade empreendedora, enquanto rede de competências, deverá promover a complementariedade e a interação de cada um dos intervenientes, de acordo com a sua tipologia de atuação, no apoio estruturado ao empreendedor.

Assim, torna-se necessário caracterizar cada um dos intervenientes, em função da sua tipologia, a atuação, de forma a encontrar as complementariedades necessárias para otimização do processo que visa a maximização da atividade da rede (dinamização da capacidade empreendedora) em função dos recursos (competências) disponibilizados pelos intervenientes.

Organizações Envolvidas

- Universidades
- Governo Federal
- Governos Estaduais
- Governos Municipais
- Sistema de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE
- Federação das Indústrias
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
- Conselho Nacional de Pesquisas – CNPq
- Financiadora Nacional de Estudos e Pesquisas – FINEP
- Órgãos de comunicação social

Fatores Estratégicos de Sucesso da Universidade Empreendedora

- Criatividade – Inovação - Pólos de Conhecimento.
- Incubação de Empresas .
- Recursos Humanos
- Recursos Financeiros
- Criação de uma Rede de Teletrabalho.
- Formação de Formadores de Empreendedores

Os desafios da universidade empreendedora

A título de síntese deste artigo, apresentam-se algumas recomendações, umas para ações de curto prazo, em função das necessidades explicitamente referidas pelos diversos agentes, outras cuja pertinência se julga na dinâmica que o assunto exige:

Para ações de curto prazo:

Recomenda-se a elaboração de um estudo sobre os obstáculos mais importantes que limitam ou condicionam o processo da criação de empresas pelos docentes, discentes e funcionários das universidades brasileiras.

Recomenda-se a elaboração de um estudo sobre as práticas de formação em confronto com as necessidades sentidas pelos protagonistas do processo de criação de empresas (os novos empreendedores).

É necessário e muito útil aprofundar o debate, agora iniciado, de reflexão sobre as temáticas de universidade empreendedora, da criação de empresas.

De ordem geral:

- A prestação de um serviço de incubação de empresas pressupõe:
- Mais do que um simples projeto para alugar salas;
- Rigorosos critérios de seleção;
- Garantias razoáveis de preparação e de estruturação das empresas, no momento da saída das incubadoras;
- Período de rotação pré-determinado;
- Serviços mínimos de interesse comum;
- Níveis mínimos de rentabilidade da própria incubadora.

As principais dificuldades encontradas no processo de criação de empresas residem, de um modo geral (quer para as Empresas de Base Tecnológica, quer para outras), na falta de: bom conhecimento do mercado, capacidade de gestão e marketing, formação específica em criação de empresas e ação empresarial, financiamento suficiente e facilmente disponível, incentivos fiscais e sistema burocrático leve.

A promoção de atividades de transferência de tecnologia poderá ser uma forma de estimular o processo de criação de empresas, por via da produção de spin-off das Universidades.

De ordem promocional

Sente-se necessidade do lançamento de campanhas de promoção e valorização social do papel do Empreendedor e de reconhecimento do seu mérito.

A corrente do "empreendedorismo" sintetizar o elo existente entre a criatividade, inovação e "empreendedorismo".

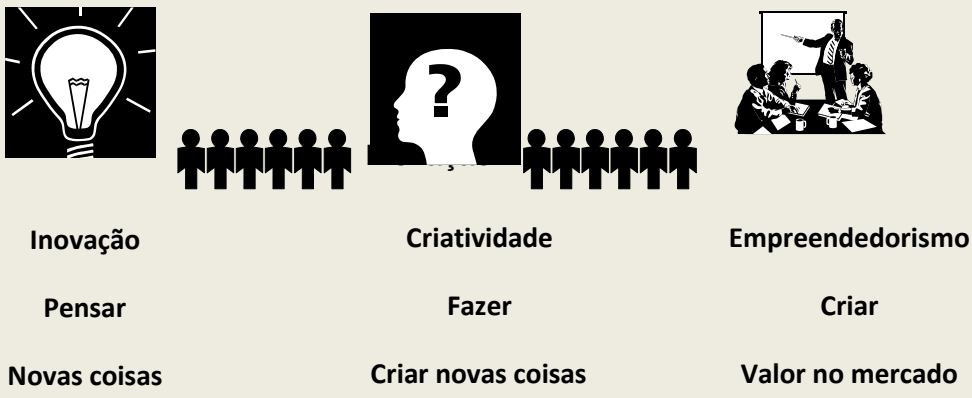


Figura 09 Corrente do empreendedorismo

A transformação de uma idéia em realidade é sintetizada na figura seguinte.

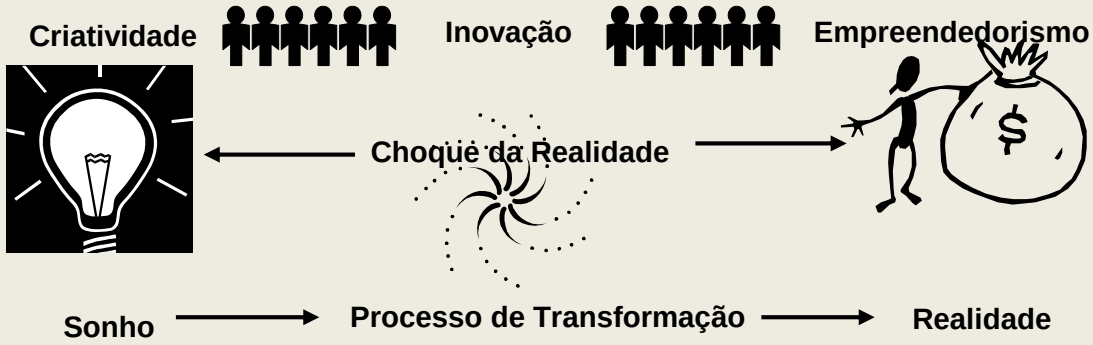


Figura 10 da idéia à realidade

Conclusão

Este trabalho descreve uma metodologia para o desenvolvimento da universidade empreendedora, onde os meios de comunicação têm um papel fundamental, cuja construção e fundamentos permitem a disseminação, em larga escala, deste tipo de comportamento, maneira de se estar, forma de enfrentar a realidade universitária no seu cotidiano. São apresentadas propostas de projetos que utilizem tal metodologia em diferentes unidades que compõem a universidade.

É difícil avaliar o valor das idéias: se dou uma idéia, não fico sem ela, duas ou mais pessoas ficam com ela, diferentemente do que acontece quando dou um item concreto. O comportamento empreendedor implica em disseminar idéias. A universidade empreendedora não aposenta a tradicional, ela funciona como uma fina camada que a recobre, dando-lhe uma nova feição.

Nunca podemos esquecer que a percepção de universidade empreendedora tornou-se inseparável das idéias de formação, reflexão, criação e crítica.

O ensino superior, da forma que é oferecido hoje, está longe de atender as expectativas de uma sociedade empreendedora. É preciso ir além do desenvolvimento de competências essenciais para o mundo do

trabalho, faz-se necessário desenvolver competências essenciais para o sucesso do empreendedorismo. A aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal deve ser reforçada pela aprendizagem voltada para a prática dos negócios, o sistema educacional formal tem que se valer de uma sistema do desenvolvimento pautado pela gestão por competências, além de desenvolver a cultura acadêmica também incentivar a cultura voltada para o empreendedorismo.

O papel da universidade tradicional é formar cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade. A universidade empreendedora vai mais além quando se propõe a formar cidadãos competentes que absorvam todos os ensinamentos da universidade tradicional prepare cidadãos competentes para gerar o sucesso de empresas e fomentem o empreendedorismo, pois gente + conhecimento = criação de riquezas.

Sem empreendedores, não há novos negócios, não há emprego. E, com desemprego, os políticos perdem seus cargos. Assim, é necessário que se crie um ambiente mais amistoso para o surgimento de novos empreendimentos.

Para reduzir a diferença de desenvolvimento econômico e de nível de vida da sociedade brasileira relativamente aos países mais desenvolvidos, é preciso vencer o desafio que se coloca atualmente — o de evoluirmos rapidamente para termos uma sociedade da informação, onde o desenvolvimento científico e tecnológico seja baseado no primado do ser humano, na ética e no respeito aos direitos humanos.

Uma das competências mais críticas para garantir o desenvolvimento duma sociedade é o de saber gerar, recolher, analisar, tratar e comunicar informação de forma eficiente, eficaz e inovadora. Tal objetivo deverá traduzir-se em aumentos significativos de produtividade das organizações e na melhoria da qualidade de vida.

Ao criador de empresas de base tecnológica cabe o desafio de transformar idéias em produtos e serviços. Para vencer esse desafio ele terá que descobrir algo que diferencie o seu negócio dos restantes e saber comunicar isso aos seus clientes.

A confluência dos poderes do conhecimento, das tecnologias da informação e das comunicações se manifesta em sua melhor forma na Internet.

A Internet tornou-se uma ferramenta para grandes e pequenos negócios, não esquecendo do potencial que a intranet já vem demonstrando

E aí há um ponto muito importante: nesta Era da Informação, a capacidade da empresa de atingir os consumidores através da Internet é essencial, porque quando o comércio eletrônico passar a ser realidade, não será mais preciso estar no mercado para alcançar os clientes.

Vivemos a era do poder da informação, dos negócios on-line, das forças das idéias audaciosas, da sorte. As idéias são a nova moeda do mundo empresarial. São as “idéias de negócios com I maiúsculo”.

Quer queiramos, quer não, já estamos para lá do ponto crítico da era da informação, pelo que jamais voltaremos atrás. Para o provar, basta pensarmos o que seria de nós, sem os computadores, faxes, telefones, modems e televisões indispensáveis à nossa vida quotidiana. A evolução foi de tal forma progressiva que quase não se deu por ela, mas as diferenças com o passado são profundas e irreversíveis.

A capacidade de enxergar as oportunidades é uma das características do comportamento empreendedor.

Muitos empreendedores estão a todo tempo a converter suas visões, idéias em oportunidades de negócio. Para conseguir obter sucesso, é sugerido um processo composto de quatro etapas.

- A primeira é transformar a visão - clarificar a visão e ganhar consenso.
- A segunda está relacionada com a comunicação e ligação - implantar um sistema de comunicação e educação contínua, determinação e fixação de objetivos e vincular as recompensas a uma sistemática que envolva avaliação de desempenho de todos os membros da empresa.
- A terceira é a elaboração do plano de negócio - fixar objetivos, elaborar as estratégias de negócio, determinar a melhor forma de distribuição dos recursos disponíveis, estabelecer as perspectivas atuais e futuras do empreendimento

Bibliografia

DRUCKER, Peter F. Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles. New York: Harper & Row, 1985.

DRUCKER, Peter F. The Pratice of Management. New York: Harper & Row, 1954.

DRUCKER Peter F. Management: Task, Responsabilities and Pratices. New York: Harpe & Row, 1974.

DRUCKER, Peter F. The Pratice of Management. New York: Harper & Row, 1954

DRUCKER, Peter F. Managing for Results. Harper & Row, New York, 1964.

DRUCKER, Peter F. The New Society, Harper & Row, new York, 1950.

DRUCKER, Peter F. The Landmarks of Tomorrow, Harper & Row, New York, 1959.

DRUCKER, Peter F. Management and Society, Harper & Row, New York 1970.

DRUCKER, Peter F. The Executive in action: 3 classic works on management. New York: HarperBusiness, 1996.

DRUCKER, Peter F. Fator Humano e Desempenho: O Melhor de Peter F. Drucker Sobre Administração. Tradução de Carlos A Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, Peter F. Managing the non profit organization: Practices and principles. London: Butterworth-Heineman, 1990.

DRUCKER, Peter F. The Age of Discontinuity. Harper & Row , New York 1969.

DRUCKER, Peter F. Post-Capitalist Society. Harper & Row, New York, 1993.

LEITE, Emanuel Ferreira. O Fenômeno do Empreendedorismo Criando Riquezas, Recife, Bagaço, 3ª edição, 2002, 557 páginas.

LEITE, Emanuel Ferreira. Empreendedorismo, Inovação, Incubação de Empresas e a Lei de Inovação, Recife, Bagaço,2005, 400 páginas.

McCLELLAND, David C. The Achieving Society. New York: D. Van Nostrand Company, 1961.

McCLELLAND, David C. Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

PORTER, Michael. Competitive Strategy – Techiniques for Analysing Industries and Competitor. New York: Free Press, 1990.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultura, 1988.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Economic Doctrine and Method. London: George Allen & Unwin, 1954.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Tradução Carla Santos. Zahar Editores, Rio de janeiro, 1984.

Presidente Red EmprendeSUR Pedro Vera Castillo

Fomento ao Empreendedorismo e a Inovação

Fernando Dolabela

A COMPETÊNCIA TECNOLÓGICA DOS EMPREENDEDORES NO SURGIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Sidnei Augusto Mascarenhas - Doutor em Administração de Empresas; Professor Assistente; Universidade Presbiteriana Mackenzie; sidnei_mascarenhas@yahoo.com.br

Dimária Silva e Meirelles - Doutora em Economia Industrial; Professora do Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie; São Paulo; Brasil;

dmeirelles@gmail.com

Resumo

Este estudo foi realizado para compreender a relação entre o desenvolvimento das competências tecnológicas do empreendedor e o surgimento de uma nova organização de tecnologia da informação (TI). Do ponto de vista metodológico, utilizou-se a técnica de entrevistas narrativas temáticas, por sua ênfase no conteúdo do que é dito, mais do que no como é dito. Para inicio das narrativas os entrevistados foram expostos a uma questão gerativa sobre suas carreiras profissionais, suas experiências e a fundação da empresa. Da análise final das seis entrevistas emergiram, por meio dos indicadores selecionados, as competências tecnológicas chaves desenvolvidas pelos fundadores que deram origem às novas organizações de TI.

Palavras-chave: competência tecnológica, capacidade, novas organizações, empreendedores

Abstract

This study was conducted to understand the relation between the founding group development of technological competences and the emergence of a new information technology organization (IT). In the methodological point of view, narrative interviews were used for its emphasis on the content of what is said rather than on how it is said. To start the narratives, interviewees were exposed to a generative question about their careers, experiences and firm foundation. From the final analysis of narrative interviews, through the chosen indicators, the key technological competences developed by the founders and which originated the new IT organizations have arisen.

Introdução

As novas organizações têm sua origem nos empreendedores bem sucedidos em organizar recursos para responder as oportunidades percebidas. Identificar oportunidades, mobilizar recursos, recrutar e treinar funcionários são problemas para todos os empreendedores, independente do contexto histórico (Aldrich, 2000).

As novas organizações vêm de todas as partes e muitas são fundadas por indivíduos empregados em organizações privadas, sendo este fato vital em qualquer economia (Andersson & Klepper, 2012). De acordo com Shane (2001) a literatura acadêmica apresenta inúmeras pesquisas sobre o surgimento de novas organizações. A explicação para o aparecimento destas novas organizações aborda fatores como estrutura do mercado, regime tecnológico (Winter, 1984) e características do individuo empreendedor como fatores psicológicos e a experiência profissional (Carroll & Mosakowski, 1987).

A importância da tecnologia no surgimento das organizações emergentes advém do fato de que os empreendedores a utilizam para desenvolverem além de novos produtos e processos, novas formas organizacionais (Schumpeter, 1934; Shane, 2001)

Em contra partida a falta dos recursos de conhecimento tecnológico restringe para a firma, emergente ou não, as possibilidades de novas oportunidades, assim reduzindo sua habilidade de utilizar o conhecimento proveniente de outras fontes (Mckelvie & Davidsson, 2009; Zahra & Filatotchev, 2004).

Para Oakey (2003) os empreendedores técnicos, dentro de uma tradição que remonta à Revolução Industrial inglesa do século dezoito, tem um papel destacado no nascimento, crescimento e consolidação do novo grupo de empresas relacionadas à computação com suas atividades de hardware e software. As atividades destas empresas denominamos Tecnologia da Informação (TI). Inúmeras pesquisas realizadas nos últimos anos (Pavitt, 1984; Dosi, 1988; Teece, 1988; Pavitt, Robson, & Towsend, 1989; Lall, 1992; Malerba, 1992; Bell, & Pavitt, 1995; Figueiredo, 2003; Rosenbloom, & Christenssen, 2005) apontam para a relevância do desenvolvimento da capacidade tecnológica das empresas como causa para o desenvolvimento econômico e industrial do país.

O propósito deste estudo está em entender as origens, a pré-empresa (Katz & Gartner, 1998) por meio da competência tecnológica desenvolvida pelo grupo fundador. O foco na origem, sob a perspectiva dos indivíduos, tem sido advogado por autores que buscam os micros fundamentos de rotinas e competências (Felin & Foss, 2009; 2012). Nesse sentido, este é um trabalho que traz contribuições na compreensão dos micros fundamentos das competências, especificamente competências tecnológicas.

Aspectos conceituais sobre tecnologia

A tecnologia constitui elemento essencial das organizações (Orlikowski; Gash, 1993). Na pesquisa ou na prática da teoria organizacional a tecnologia e o seu relacionamento com a estrutura, com os processos e os resultados alcançados pelas organizações tem sido um tema recorrente (Metcalfe, 2010; Orlikowski, 1992, 2000). De uma maneira sem precedentes tecnologias e organizações tem estado sob intensas transformações nos últimos anos (Orlikowski, 2000).

Dusek (2009) define tecnologia de três maneiras: como instrumental, como regras e como sistema. A definição mais óbvia (Dusek, 2009), por ser concreta e fácil de entender, é a instrumental, que caracteriza a tecnologia como ferramentas e máquinas. Para Orlikowski (1992) tecnologia é tida como ``hardware´´. A definição apresenta problemas quando não se utilizam ferramentas e máquinas, como em uma orientação verbal ou interpessoal, se estas forem consideradas tecnologia. A tecnologia vista como regra dá ênfase aos padrões de relações meios-fins desenvolvidos sistematicamente (Dusek, 2009). Finalmente a tecnologia como sistema sugere que um artefato ou instrumental, para que funcione como tecnologia, deve estar colocado no contexto das pessoas que o utilizam, mantém e reparam. Assim um equipamento abandonado, sem intervenção humana, não funciona como tecnologia. Esta última caracterização dá origem à noção de sistema tecnológico, que envolve o instrumental, as habilidades e a organização humana necessária para o funcionamento, manutenção e reparo do artefato (Dusek, 2009). A abordagem dos sistemas tecnológicos é mais abrangente que a visão baseada em instrumentais ou regras, por englobar ambas (Dusek, 2009).

Em termos gerais a tecnologia pode ser vista como meios de construção humana para alcançar fins particulares, tais como a movimentação de pessoas e produtos, a transmissão de informações ou a cura de uma doença. Estes meios muito freqüentemente envolvem processos sobre como alcançar os fins por meio de conhecimentos específicos, artefatos e entradas físicas necessárias ao processo para atingir os resultados (Dosi & Grazzi, 2009). O Quadro 1 apresenta as várias conceituações para tecnologia

Quadro 1 – Conceituações para tecnologia

Autores	Definições de tecnologia
Dosi & Grazzi, (2009)	Tecnologia é uma construção humana para alcançar fins particulares por meio de conhecimentos específicos, artefatos e entradas físicas necessárias ao processo para atingir os resultados.
Dusek (2009)	Tecnologia é a aplicação de conhecimento científico ou de outro tipo a tarefas práticas por sistemas ordenados que envolvem pessoas e organizações, habilidades produtivas, coisas vivas e máquinas.

Peretto & Smulders, (2002)	Tecnologia de uma firma é o conhecimento especifico que esta possui sobre produtos e processos que são acumulados por meio de atividades de pesquisa e desenvolvimento.
Dvir, Segev & Shemhar, (1993)	Tecnologia são os tipos e os padrões de atividades, equipamentos, materiais, conhecimentos ou experiências para realizar tarefas.
Pacey (1983)	Tecnologia é a aplicação de conhecimento científico ou de outro tipo a tarefas práticas por sistemas ordenados que envolvem pessoas e organizações, coisas vivas e máquinas .
Gendron (1977)	Tecnologia é qualquer conhecimento prático sistematizado, com base na experimentação e/ou teoria científica, que eleve a capacidade de produzir bens e serviços da sociedade e que seja corporificada em habilidades produtivas, organização e maquinário.
Galbraith (1967)	Tecnologia é a aplicação sistemática de conhecimento científico ou de outro tipo a tarefas práticas.

Fonte: Dusek (2009) adaptado pelos autores

Observadas atentamente as definições expressam um padrão recorrente de conceitos sendo conhecimento, habilidades, organizações, temas comuns em grande parte das definições.

A tecnologia pode então ser vista como conhecimentos específicos, sistematizados, aplicados ao processo de desenvolvimento de bens e serviços, envolvendo dinâmica e interativamente, pessoas, habilidades, artefatos e organizações, para alcançar fins determinados. É sob esta perspectiva que analisamos o papel da competência tecnológica no surgimento das novas organizações.

Competências tecnológicas: Síntese teórica

Dosi e Teece (1993) definiram competência tecnológica como a habilidade em projetar e desenvolver produtos, processos e operar instalações de produção com eficiência. Os autores (Dosi & Teece, 1993) argumentam que a proficiência técnica é certamente um critério para definir competência. Contudo esta proficiência está apoiada fundamentalmente nas competências do aprendizado e da coordenação. Esta competência tipicamente tem significativos componentes tácitos, o que a torna relativamente protegida de replicações (Pierce, Boerner & Teece, 2008). A organização torna-se superior no domínio particular de uma tecnologia se possuí determinadas capacidades organizacionais como a alocação dos recursos nos projetos mais promissores; a capacidade de aproveitar a experiência dos projetos anteriores; a contratação e promoção dos recursos humanos; como integra novos conhecimentos de fontes externas e como gerencia um conjunto de atividades relativas à tecnologia de resolução de problemas (Dosi & Teece, 1993).

Há consideráveis discussões na literatura sugerindo que as competências em alta tecnologia particularmente são baseadas no conhecimento tácito e estão sujeitas a consideráveis incertezas quanto a qualidade e desempenho (Pierce, Boerner & Teece,2008; Dosi, 1982; Nelson & Winter, 1982). Como resultado tem se que competências em alta tecnologia são difíceis para aquisições em transações diretas no mercado ou para transferências internas em novos usos (Teece, 1982). De acordo com Tsai (2004) uma conceituação ampla de competência tecnológica pode ser realizada por meio da ligação entre conhecimento tecnológico e a habilidade de desenvolver novos produtos ou processos utilizando conhecimentos de produção para alcançar altos níveis de eficiência. Encontramos esta conceituação ampla em Bell e Pavitt (1993, 1995) que conceituaram competência tecnológica como incorporadora dos recursos necessários para gerar e gerir as mudanças tecnológicas, baseando-se nas conceituações anteriores de Lall (1992), Bell (1982) e Scott-Kemmis (1988). Dentro da conceituação ampla de capacidade tecnológica recomendada por Tsai (2004) temos a definição de Vedovello e Figueiredo (2006) onde a capacidade tecnológica pode ser entendida como os recursos necessários para produzir e administrar inovações nos processos, na organização da produção, no sistema organizacional, nos produtos, nos equipamentos e nos projetos de engenharia. Os recursos são acumulados e se incorporam nos indivíduos sob a forma de

competências, conhecimentos e experiências, e nas rotinas, nos procedimentos e no sistema organizacional da firma (Vedovello; Figueiredo, 2006). No Quadro 2 são mostradas as principais definições de capacidades tecnológicas.

Quadro 2 – Conceituações para capacidades tecnológicas

Autores	Conceituação para capacidades tecnológicas
Bell (1982); Scott-Kemis (1988)	São os conhecimentos incorporados nos funcionários, nas instalações, nos sistemas organizacionais, visando mudanças, tanto na produção quanto nas técnicas utilizadas.
Lall (1982; 1987)	É o esforço tecnológico para dominar novas tecnologias adaptando-as as condições locais, aperfeiçoando-as e até mesmo exportando-as.
Bell, Pavitt (1993) & Lall (1992)	São os conhecimentos e habilidades que a firma necessita para adquirir, usar, adaptar, melhorar e criar tecnologia.
Howells (1994); Kim (2005)	É a habilidade da firma em desenvolver e usar conhecimento de pesquisa cientifica na produção.
Figueiredo (2002)	São os recursos que permitem a firma gerar inovações em produtos, processos e projetos de engenharia e, além disto, discutir a trajetória de acumulação da capacidade tecnológica.
Ianmarino , Padilla-Perez & Tunzelmann(2003)	São os conhecimentos e habilidades inseridas nos indivíduos, organizações e instituições localizadas em uma área geograficamente limitada e pronta para produzir atividades inovadoras.
Vedovello & Figueiredo (2006)	São os recursos necessários para produzir e administrar inovações nos processos, na organização da produção, no sistema organizacional, nos produtos, equipamentos e projetos de engenharia.
Fillipetti & Peyrache (2011)	É o conhecimento, as competências e as habilidades da firma para adquirir, adaptar e melhorar a fim de criar tecnologia.

Fonte: elaborado pelos autores

As dimensões e as medidas da capacidade e da competência tecnológica

Figueiredo (2001), Bell e Pavitt (1993, 1995) e Lall (1992) sugerem que a capacidade tecnológica de uma organização ou do setor da indústria está acumulada em quatro componentes. Primeiramente em seus sistemas físicos representados por máquinas, equipamentos, tecnologia da informação e plantas industriais. Em segundo lugar pelos indivíduos com seu conhecimento tácito, experiências e habilidades. Esta dimensão é também conhecida como capital humano da organização. Em terceiro lugar pelo sistema organizacional relacionado ao conhecimento acumulado nas rotinas organizacionais e de gestão, nos procedimentos, nas instruções, na documentação e na implantação de técnicas. Finalmente a capacidade tecnológica está acumulada nos produtos e serviços desenvolvidos pela organização, constituindo estes a parte mais visível da capacidade tecnológica (Vedovello; & Figueiredo, 2006).

A capacidade tecnológica tem uma natureza disseminada, abrangente, intrinsecamente contextual à organização, à região ou país onde foi desenvolvida (Penrose, 2006; Nelson; & Winter, 1982; Dosi, 1988; Vedovello & Figueiredo, 2006). De acordo com Vedovello e Figueiredo (2006) estas características da capacidade tecnológica invalidam o termo ``transferência´´ de tecnologia por dar a impressão errada de mudança automática de um contexto a outro. A real transferência dá-se por gestão da aquisição, da instalação e da operação da nova tecnologia para a organização, por meio de um processo continuo e sistemático de aprendizagem por parte da organização receptora. Este processo de aprendizagem, por vezes esquecido nas estratégias de inovação, contribui para a heterogeneidade do desenvolvimento tecnológico entre as organizações, principalmente nas economias em desenvolvimento (Vedovello & Figueiredo, 2006). A heterogeneidade na distribuição das competências tecnológicas na indústria, sua difícil aquisição no mercado e sua difícil ou impossível imitação, constituem a chave da importância estratégica das competências tecnológicas (Pierce, Boerner & Teece, 2008; Dosi, 1982; Nelson & Winter, 1982).

O recorte conceitual adotado no estudo refere-se a conceituação de competências tecnológicas, sob a perspectiva de estruturação da organização emergente. Encontramos nos primeiros trabalhos sobre estratégia e teoria das organizações os termos competências e capacidades organizacionais como equivalentes (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Nelson, 1991; Rumelt, 1991; Leonard-Barton, 1992; Teece, 1998; Kusunoki, Nonaka & Nagata, 1998). Abordada de maneira ampla a noção de competências torna-se indistinguível da noção de capacidades (Coriat & Dosi, 2002). Dosi, Faillo e Marengo (2008) assumem a equivalência entre os termos competência e capacidade, mas ressalvando que capacidade é uma unidade de análise para grandes escalas (Dosi, Coriat & Pavitt, 2000), com resultados expressos em termos significativos e formados por decisão consciente quanto ao desenvolvimento e desdobramentos. Entretanto sob a perspectiva da organização emergente não é possível considerar capacidades e competências como termos equivalentes.Uma organização em formação encontra-se estruturando suas capacidades enquanto as competências estão nos indivíduos do grupo fundador, foco deste estudo, o que justifica a adoção do termo competências.

Do ponto de vista do modelo conceitual as dimensões propostas em cada um destes estudos para medir a competência tecnológica necessitaram de adaptações por estarmos tratando da pré-empresa. Então não são aplicáveis dimensões como patentes, estratégias de longo prazo; intensidade de pesquisa e desenvolvimento; procedimentos para controle da qualidade; integração dentro da firma. Os atributos da competência tecnológica e suas referências teóricas encontram-se resumidos no Quadro 3.

Quadro 3 – Os atributos das competências tecnológicas e suas referências teóricas

Atributos das Competências Tecnológicas	**Referências teóricas**
Habilidade de auto aprendizado	Sandberg (2000)
Habilidade no uso de tecnologias fundamentais	Tang Ko & Peng Lu (2010)
Habilidade no uso e operação de novas tecnologias	Park (2005); Afuah (2002)
Habilidade no desenvolvimento e adaptação a novos processos	Oakey (2003);Vedovello; &Figueiredo (2006)
Habilidade na geração da inovação tecnológica	Vedovello & Figueiredo (2006)
Habilidade em otimizar com precisão(interesse pelo trabalho; auto-aprendizado; cooperação e comunicação)	Sandberg (2000)
Habilidade em negociação e marketing	Oakey (2003)
Habilidade em estabelecer relacionamentos	Sandberg (2000)

Fonte: do autor

Metodologia

De acordo com Baum e Rao (2004) o surgimento de novas organizações ocorre simultaneamente com as mudanças culturais e técnicas nas sociedades, fortalecendo-as e refletindo-as. Por ser o surgimento de novas organizações um fenômeno construído socialmente pelos indivíduos em suas interações com a realidade escolhe-se como método de pesquisa o qualitativo. Com a intenção de compreender como ocorre o surgimento de novas organizações de TI e qual a contribuição da competência tecnológica para o fenômeno, este estudo foi desenvolvido qualitativamente com o propósito exploratório e descritivo.

Para atingir os objetivos propostos neste estudo, opta-se pela análise da narrativa. Riessman (2005) argumenta que o que torna o texto uma narrativa é a sequência e as consequências deste com os eventos sendo selecionados, organizados, conectados e avaliados como significativos a uma dada audiência. De acordo com Merriam (2002), a característica central para este tipo de pesquisa qualitativa está em utilizar a história como dado e, mais especificamente, a história contada na primeira pessoa por quem a vivenciou.

A análise da narrativa refere-se à família de métodos para a interpretação dos textos que têm em comum à forma de histórias (Riessman, 2008). Não há uma fórmula ou receita para a melhor análise, pois o ponto forte da narrativa é que ficam abertas uma variedade de estratégias de análise (Coffey; & Atkinsson, 1996).

Uma abordagem particularmente interessante deste método é a entrevista narrativa proposta por Flick (2004), empregada principalmente no contexto da pesquisa biográfica. O método consiste em solicitar ao pesquisado que apresente em uma narrativa espontânea a história da área de interesse da qual tenha participado. O trabalho do pesquisador está em fazer com que o participante conte a história da área de interesse como algo consistente, com todos os pontos relevantes, do início ao seu final. O trabalho é iniciado por meio de uma questão de estímulo, denominada questão gerativa da narrativa, para obtenção da narrativa principal. Para uma narrativa relevante à questão de pesquisa, a questão gerativa deve ser clara, e suficientemente específica para que o evento vivido seja seguido como tema central (Flick, 2004). Segundo esta proposta a questão gerativa para a pesquisa foi elaborada da seguinte maneira:

> *``Eu quero que você me conte sua trajetória profissional, desde a sua formação escolar completa, suas experiências profissionais, seu aprendizado técnico e administrativo, a rede de contatos desenvolvida ao longo do tempo. Quais as habilidades adquiridas e competências desenvolvidas? Como e por que surgiu a idéia de empreender? Lembre-se de que os detalhes importam muito ´´.*

Participantes da pesquisa

Para entender o desenvolvimento das competências tecnológicas dos empreendedores, escolheu-se empresas de capital nacional, com pelo menos cinco anos de atuação no mercado de TI e com os fundadores ainda em atividade na empresa ou localizáveis em outras organizações para a entrevista. No caso, a pesquisa está direcionada para o entendimento do surgimento de novas organizações e a influência das competências tecnológicas para este surgimento. O Quadro 19 sumariza o perfil das empresas e seus empreendedores, preservando a confidencialidade exigida para a participação na pesquisa.

Quadro 4 – Perfil das empresas pesquisadas e dos seus fundadores

Empresa	Localização Cidade - Estado	Faturamento (R$ x 1000/ano)	Número de funcionários	Tempo de mercado (anos)	Primeiro contato com tecnologia obtido pelo fundador	Foco atual de mercado
	Campinas - SP	6000	30	19	Curso técnico	RH – Avaliação de funcionários
	São Paulo - SP	12000	100	25	Curso de Ciência da computação	Automação bancária
	São Paulo - SP	14000	100 (SP+Rio)	12	Curso técnico	SAP
	São Paulo - SP	19000	250	07	Curso de Engª Eletrônica	SAP - Financeiro
	Sto André - SP	200	02	20	Curso de ADM	Pequenas empresas
	Barueri – SP	16000	80	11	Curso de Análise de sistemas	SAP – RH

Fonte: dados elaborados a partir da pesquisa

Análise dos resultados

Conforme Riessmann (2005, 2008) e Flick (2004), a análise da narrativa não necessariamente segue a mesma sequência da narrativa. Neste estudo em particular foram analisados na narrativa os vários indicadores da competência tecnológica, tais como habilidades no desenvolvimento de novos produtos, habilidade em autoaprendizado, habilidade em liderança e condução da equipe, habilidade em otimizar

com precisão, habilidade no uso de tecnologias, habilidade em negociação e marketing, habilidade no desenvolvimento e adaptação a novos processos, habilidade na geração da inovação tecnológica, contatos desenvolvidos, habilidade no uso e operação de novas tecnologias.

Em primeiro lugar, no que se refere à habilidade de auto-aprendizado, nota-se na fala dos entrevistados que o surgimento da nova organização é tratado como uma conseqüência do conhecimento prático, notadamente o conhecimento de linguagens desconhecidas ou pouco utilizadas pelo mercado brasileiro à época.

> *F2: [...] E eu fui estudar o Unix primeiro pela minha atração acadêmica. O Unix era um sistema operacional...[...]*
>
> *F3: [...] Na prática do que na teoria. Tudo que eu sei, eu aprendi na prática, não a foi escola que me deu, né [...]*
>
> *F5: [...] Tem coisas diferentes, sim, mas, pra quem conhece uma, acho que é um pouquinho mais fácil, porque, por analogia, você acaba aprendendo uma outra. E o VB eu aprendi assim, comprei um livro [...]*

A habilidade no uso de tecnologias fundamentais para a área de TI encontra-se muito na utilização de novas linguagens de programação e especializações de plataformas, adequando-as a novos clientes, bem como no domínio de funções e manuseio dos artefatos tecnológicos pertinentes à área.

> *F1: [...] Então, primeiro teve a área do Basic, depois a gente teve a virada dos Mainframes, né, depois vieram os Microcomputadores, no qual houve uma outra virada, depois veio Clipper com, Clipper, depois veio a virada do desenvolvimento para Windows, depois veio a virada do Banco de Dados Operacional, depois [...]*
>
> *F2: [...] nos levou a voltar pra área fundamental, e a gente começou a oferecer esses cursos de Unix e Linguagem C [...]*
>
> *[...] Então, como eu tinha trabalhado, desenvolvendo protocolos de comunicação, eu tinha acabado estudando muito no CPqD, essa foi uma segunda competência fundamental minha que deu o passo... Espaço pro passo seguinte da empresa. Na época, no que nós apostávamos? A gente estava apostando no sistema operacional Unix [...]*
>
> *F3: [...] O que eu fundei foi a E3, que foi em 1998, numa época que, é, foquei na tecnologia SAP.*

Habilidades no uso e operação de novas tecnologias

Encontram-se evidências do uso e operação das novas tecnologias nas entrevistas com os fundadores, destacando-se algumas pela indicação do acesso a estas tecnologias. E as evidências surgem com o aprendizado de novas linguagens; com a preocupação em manterem-se em contato com institutos de pesquisa, como o Gartner, que retrata o estado da arte no segmento de TI.

> *F2: [...]eu já tinha trabalhado em empresas que trabalhavam com tecnologia de ponta, blá-blá-blá, que eu conhecia bem a tal da Linguagem C porque eu tinha trabalhado num projeto de Unix e que eu [...]*
>
> *[...] Acesso às bases de informação que são muito importantes para nós, como é o caso Gartner. Como é o caso das revistas especializadas internacionais [...]*
>
> *F3: [...]. E às vezes você precisa inventar algumas coisa. Foi o que a gente fazia muito na E3, a gente inventou muito. Foi a primeira a criar uma fábrica de solução remota para atender [...]*
>
> *F4: [...] E a gente se utiliza da própria pesquisa e desenvolvimentos que a SAP faz e a gente se utiliza disso também pra alavancar as nossas oportunidades de tecnologia [...]*

As habilidades no desenvolvimento e adaptação a novos processos apontadas pelos entrevistados incluem: foco no processo- Tecnologia como ideia simplificadora- Adaptação constante- Adaptação aos clientes- Foco no processo de negócio

Observam-se nas falas dos entrevistados evidências significativas da relevância dada por cada um deles ao quesito adaptação aos novos processos.

> *F1: [...] o conhecimento que é muito importante pra gente aqui, é o conhecimento do processo do cliente. Por que se a gente conhecer muito bem o processo do cliente, é claro que a gente vai executá-lo da melhor forma possível.[...]*
>
> *F2: [...] Então, este protocolo que interligava o servidor da agência bancária com o mainframe IBM era um conjunto... Na verdade, não era um protocolo só, era um conjunto de protocolos proprietários da IBM. Protocolos esses que não estavam formalmente documentados fora da IBM, tinha uma documentação genérica. Então, o que a gente descobria como... O que a gente tinha que fazer? Engenharia reversa.[...]*
>
> *F3: [...] O cara tem uma idéia. Como eu transformo essa idéia em algo que facilite a vida dele? Porque eu tenho que pegar a tecnologia, a tecnologia tem que ser simples [...]*

Em relação à habilidade na geração da inovação tecnológica, **o**s extratos das entrevistas fornecem evidências dos mecanismos utilizados para geração da inovação tecnológica. Destacam-se nestes mecanismos os contatos com o mercado e as empresas em que trabalharam os fundadores. Algumas destas inovações tecnológicas foram determinantes para o surgimento da nova organização.

> *F2: [...] Eu uni as minhas duas competências fundamentais, Unix e protocolos de comunicação, e desenvolvi um conjunto de protocolos de comunicação IBM compatíveis [...]*
>
> *F3**:** [...]a primeira a montar um Centro de Serviços Compartilhados Remoto, para atender cliente. Ganhamos um selo da SAP, que foi o único no Brasil.[...]*
>
> *[...] Tecnologia nova, vamos pensar assim, o que eu estou mais próximo, que é o mundo SAP. Eu pego uma pessoa que está aqui dentro, que tem o perfil para aquela nova tecnologia e ponho ele num treinamento na SAP. Então, o que eu quero do meu pessoal é que ele não seja um profissional de uma tecnologia única, mas que ele conheça mais de uma tecnologia. E daí sim, eu busco pessoas novas no mercado*
>
> *F4: [...] Então, uma das formas de captação de tecnologia é entender como o mercado está se reagindo como o mercado corporativo e as instituições estão se relacionando [...]*

Quadro 5 – Habilidades tecnológicas componentes das competência tecnológica no surgimento das organizações.

Fundadores	Habilidade de auto-aprendizado	Habilidades no uso de tecnologias fundamentais	Habilidades no uso e operação de novas tecnologias	Habilidades no desenvolvimento a adaptação de novos processos	Habilidades na geração da inovação tecnológica
F1	Prática	Desenvolvimento de várias linguagens de programação		Foco no processo do cliente e não na tecnologia	
F2	Aprendizado de linguagem Unix	Foco inicial no sistema UNIX e posterior ganho de habilidades em novos sistemas como Linguagem C.		Foco no processo do cliente	
F3		Evolução na utilização da plataforma SAP		Transformar ideia do cliente em solução simplificadora	
F4		Evolução na utilização da plataforma SAP para Finanças		A evolução em novas tecnologias exige adaptação constante	
F5		Habilidade no uso de		Adaptou-se a novas linguagens	

		várias linguagens		com resultados melhores para os clientes	
F6		Evolução na utilização da plataforma SAP para Recursos Humanos		Os negócios adaptados as novas necessidades dos clientes	

Fonte: do autor

Além das habilidades ligadas essencialmente à tecnologia, destacam-se também as habilidades mais humanas ligadas a empatia, a comunicação, a negociação.

Habilidade em otimizar com precisão

Os extratos das entrevistas com os fundadores evidenciam o interesse pelo trabalho executado na preocupação com sua exatidão e acompanhamento posterior. É evidente ainda o autoprendizado, a cooperação e a comunicação com os usuários dos serviços prestados.

> ***F1:*** *[...]fazer com que nosso trabalho seja o melhor possível, pra que não aconteça nada fora da melhor justiça. [...] ´´*

Por envolver a avaliação da carreira de mais de duzentos mil funcionários em várias empresas que utilizam seu programa de avaliação do desempenho há para F1 uma preocupação grande com a exatidão do mesmo.

> *F2: [...] Eu alugo espaço na UOL, tenho meus servidores lá, meu software rodando aqui, tá? Os franqueados acessam o sistema via internet. Então, o banco de dados deles está centralizado aqui. Vantagem disso: ele não precisa ter nenhuma infraestrutura lá a não ser um bom acesso à internet [...]*
>
> *F4: [...] Às vezes, a gente vende um projeto que tem mil horas e executa 1.500 horas, né. Não tem problema, a gente tem que entregar uma coisa muito bem feita. [...]*

Habilidade de negociação e marketing

Esta habilidade é evidenciada nas entrevistas de uma maneira particular a cada um dos usuários. Aconteceram ações que, independentemente de uma estrutura organizacional ou conhecimento formal, resultaram em ações que podem ser caracterizadas como marketing em virtude do conhecimento aplicado de mercado. Para estas ações, foram exigidas negociações que conduziram aos resultados alcançados.

> ***F2:*** *[...] Um primeiro contrato com a Sid Informática pra dar treinamento pros clientes que compravam o equipamento deles. E a gente começou a atuar, então, no centro de treinamento que a Sid tinha aqui em São Paulo e também em outras filiais Brasil afora, dando o treinamento do equipamento deles. [...]*
>
> *[...] Depois, então, nós começamos a atender outras empresas, começamos a fazer venda direto, e por aí a gente foi. [...]*
>
> ***F3:*** *[...] -Pessoal, temos que fazer o melhor, porque a gente não tem dinheiro para fazer marketing, então a gente tem que ser o melhor no que a gente faz, na qualidade do que a gente faz. [...]*
>
> ***F5:*** *[...] eu já vou atrás de clientes pequenos, a gente desenvolve. [...]*

Habilidade em estabelecer relacionamentos

As entrevistas com os fundadores evidenciam os relacionamentos como parte fundamental no desenvolvimento das suas competências tecnológicas bem como no surgimento das novas organizações.

Destacam-se principalmente a rede de relacionamentos estabelecida durante o curso superior e aquelas formadas nos ambientes de trabalho.

> *F1: [...] Amigos que trabalhavam em empresas e que se formaram comigo. A venda da 3M do Brasil foi de um amigo. A venda da Bosch foi de um outro amigo. Eram amigos que trabalhavam na época, que se formaram comigo*
>
> *F2: [...] Eu comecei a conversar com outros colegas de.... profissão, pessoas que eu tinha conhecido nas empresas que eu tinha trabalhado até então, e um deles me convidou pra dar aulas de Unix em linguagem C num cliente dele [...]*
>
> *F4: : [...] A gente fazia um bom serviço ali, o outro ali te indicava ali, que a SAP te indicava, porque ela começou a te enxergar como um parceiro interessante [...]*

O Quadro 3 resume as várias habilidades que compõem a competência tecnológica no surgimento das organizações aqui analisadas

Considerações finais

Concluiu-se, com base nas entrevistas realizadas e nos atributos selecionados para a competência tecnológica, que o surgimento das empresas pesquisadas baseou-se nas competências tecnológicas desenvolvidas por seus fundadores a partir dos seus estudos acadêmicos, das suas experiências em empresas na área de TI. Resumem-se, no Quadro 6, as competências tecnológicas de cada fundador e suas motivações para dar surgimento a uma nova organização.

Quadro 6 – Competências tecnológicas dos fundadores e o surgimento da nova organização

Fundador	Competência tecnológica que deu origem à nova organização	Motivações para a fundação da nova Organização
F1	Programa para avaliação de funcionários	A vontade empreendedora de desenvolver seu próprio negócio
F2	Conhecimento da plataforma UNIX e de protocolos de comunicação.	A oportunidade para empreender surgiu diretamente do conhecimento tecnológico.
F3	Especialização na plataforma SAP	Como poucos profissionais e poucas empresas conheciam SAP:o fato foi visto como uma oportunidade de negócio.
F4	Adaptação da plataforma SAP para a área de Finanças.	Oportunidade em desenvolver o próprio negócio com ganhos mais significativos.
F5	Domínio das várias ferramentas de programação para sistemas de grande porte.	A falta de oportunidades nas grandes empresas da área conduziu o profissional a estabelecer-se em um nicho do mercado: a pequena empresa.
F6	Adaptação da plataforma SAP para a área de Recursos Humanos (RH)	Depois de algumas tentativas fracassadas. este nicho de especialização foi vislumbrado como uma oportunidade.

Fonte: do autor

De acordo com Schumpeter (1934), uma nova tecnologia é um fator exógeno que, ao criar desequilíbrios de mercado, possibilita recombinações de recursos exploradas por novos entrantes no mercado, os empreendedores, fundadores das novas organizações. A recombinação fica evidente nas competências tecnológicas de F1 com seu programa para avaliação do desempenho de funcionários. Em F2, com seus conhecimentos de UNIX e protocolos de comunicação os quais são aplicados às novas máquinas e à automação bancária. Em F3, a competência tecnológica no programa de gestão SAP, sendo aplicada na expansão da base instalada no país. Para os fundadores F4 e F6, a recombinação dos recursos foi realizada sob a forma de expansão da plataforma SAP para nichos não explorados de aplicação do programa de gestão. No caso, a aplicação foi expandida para a área financeira por F4 e para a área de recursos humanos

por F6. Para o fundador F5, a recombinação dos recursos foi realizada por meio da adaptação do conhecimento aplicado à grande empresa para as necessidades e possibilidades da pequena empresa.

Limitações e sugestões de pesquisas futuras

A limitação natural de toda pesquisa qualitativa é que seus resultados não são passíveis de generalizações. Esta deve ser vista como uma abordagem inicial ao problema, de caráter exploratório. Nesse sentido, o estudo aqui desenvolvido é um panorama restrito sobre as implicações das competências tecnológicas do fundador ou fundadores no surgimento da nova organização. Adiciona-se a esta limitação, o fato de que neste estudo foi adotado um recorte em empresas de TI, localizadas na assim chamada Grande São Paulo, no seu entorno e, em Campinas, cidade vizinha. Portanto, não é possível a generalização também para outros segmentos.

Os resultados obtidos em relação ao setor de serviços em TI sugerem a realização de pesquisas futuras de abrangência e profundidades maiores com caráter qualitativo e quantitativo, não somente no setor de TI, mas em outros setores da atividade econômica. Será que o papel das competências tecnológicas no surgimento de novas organizações se aplica a setores que não são intensivos em tecnologia? Ou ainda, será que empresas que nascem em setores de tecnologia madura e consolidada conseguem desenvolver novas competências tecnológicas?

REFERÊNCIAS

Afuah, Allan (2002). Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: The case of cholesterol drugs. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 2, pp. 171 – 179.

Aldrich, Howard (2000). Entrepreneurial strategies in new organizational populations. In Richard Swedberg. *Entrepreneurship*: *The social view*. England: Oxford, 2000.

Andersson, Martin & Keppler, Steven (2012). Characteristics and performance of new firms and spinoffs in Sweden. *Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy (CIRCLE) Lund University*.Paper nº 2012/04.

Barney, J.B (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17.

_____ (1986) Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy, *Management Science,* v. 32, n. 10, pp 1231 – 1241.

Baum, Joel A.C. & Rao, Hayagreeva (2004). Evolutionary dynamics of organizational populations and communities. In: POOLE, Marshall Scott; VAN de VEN, Andrew. *Handbook of organizational change and innovation.* New York: Oxford University Press.

Bell, M (1982). Technical change in infant industries: a review of the empirical evidence. Brighton: *SPRU*, University of Sussex.

Bell, M. & Pavitt, K. (1993). Technological accumulation and industrial growth: contrast between developed and developing countries. *Industrial and Corporate Change*, v.2, n.2, p.157- 210.

_____& _____ (1995).The development of technological capabilities. In: HAQUE, I. U. *Trade, technology and international competitiveness.* Washington: The World Bank.

Carroll, G.R.& Hanann, M.T. (2000). *The demography of corporations and industries*. NJ: Princeton University Press.

Carroll, G. & Mosakowski, E. (1987). The career dynamics of self-employment. *Administrative Science Quarterly*, v. 32.

Coffey, A.J.& Atikinson, P.A. (1996). *Making sense of qualitative data*: Complementary research strategies. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Coriat, Benjamin & Dosi, Giovanni (2002). The nature and accumulation of organizational competences/ capabilities. *Revista Brasileira de Inovação*, v.1, n.2.

Dosi, Giovanni & Grazzi, Marco (2010). On the nature of technologies: Knowledge, procedures, artifacts and production inputs. *Cambridge Journal of Economics*, v.34, p.173- 184.

Dosi, Giovanni, Faillo, Marco & Marengo, Luigi (2008). Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: An introduction. *Organization Studies*, v.29, pp.1165- 1185.

Dosi, G., Coriat, B. & Pavitt, K. (2000). Competences, capabilities, and corporate performance. Final report, Dynacom Project, LEM, *Sant´ Ana School of Advanced Studies*, Pisa.

Dosi, G. (1998) Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature,* v.26, n.3, pp.1120- 1171.

Dosi, Giovanni & Teece, David J. (1993). Organizational competencies and the boundaries of the firm. *CCC* Working Paper nº 93- 11.

Dosi, Giovanni (1982). Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*, pp147 – 162.

Dusek, Val (2009). *Filosofia da tecnologia*. São Paulo: Loyola.

Dvir, Dov, Segev, El &, Shenhar, Aaron (1993). Technology´s varying impact on the success of strategic business units within the Miles and Snow typology. *Strategic Management Journal*, v.14, n.2, pp.155-161.

Felin, Teppo, Foss, Nicolai J., Heimeriks, Koen & Madsen, Tammy L. (2012) Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes and structure. *Journal of Management Studies*.

Felin, Teppo & Foss, Nicolai J. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfundations. *Scandinavian Journal of Management*, v. 25, p.157- 167.

Figueiredo, Paulo N. (2006). Capacidade tecnológica e inovação em organizações de serviços intensivos em conhecimento: evidências de institutos de pesquisa em Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) no Brasil. *Revista Brasileira de Inovação*, v.5, n.2, p.403- 454.

_____. (2002). Does technological learning pay off? Implications for inter-firm differences in operational performance improvement. *Research Policy*, v.31, n.1.

_____. (2003). Learning, capability accumulation and firms differences: evidence from latecomer steel. *Industrial and Corporate Change*, v.12, n.3, pp.607-643.

_____. (2001). *Technological learning and competitive performance***.** USA: Edward Elgar.

Filippetti, A. & Peyrache, A. (2011) The patterns of technological capabilities of countries: A dual approach using composite indicators and data envelopment analysis. *World Development*, v. 39, n. 7, , pp. 1108 – 1121.

Flick, Uwe (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.

Galbraith, J.K. (1967). *The new industrial state*. NY: New American Library.

Gendron, B. (1977). *Technology and the human condition*. NY, USA: St. Martin`s Press.

Howells, J. (1994). A socio-cognitive approach to innovation. *Research Policy*, v.24, n.6, pp. 883 – 894.

Ianmarino, Simona, Padilla-Perez, Ramon & Von Tunzelmann (2008). Technological capabilities and global-local interactions: The electronics industry in two Mexican regions. *World Development*, v.36, n.10, pp.1980- 2003.

Katz, Jerome & Gartner, William B. (1988). Properties of emerging organizations. *The Academy of Management Review*, v. 13, n. 3, p. 429- 441.

Kusunoki, Ken, Nonaka, Ikujiro & Nagata, Akiya (1998). Organizational capabilities in product development of Japanese firms: A conceptual framework and empirical findings. *Organization Science*, v.9, n.6, pp.699- 718.

Lall, Sanjaya (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, v. 20, n.2, pp. 165-186.

Leonard-Burton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, v.13.

Malerba, F. (1992). Learning by firms and incremental technical change. *The Economic Journal*, v.102, pp. 845- 859.

McKelvie, Alexander, Davidsson, Per (2009). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management*, v.20, pp.64- 80.

Merriam, S.B. (2002). *Qualitative research in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

Metcalfe, J. Stan (2010). Technology and economic theory. *Cambridge Journal of Economics*, v.34, pp.153-171.

Nelson, R.R. (1991). `Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, v.12.

Nelson, R.R. & Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. MA: Belknap Press.

Oakey, R.P. (2003).Technical entreprenenurship in high technology small firms: Some observations on the implications for management. *Technovation*, v.23, pp. 679 – 688.

Orlikowski, Wanda J. (2002) Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science* v. 13, n. 3, pp. 249 – 273.

_____. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, v.11, n.4.

_____.(1996) Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, v. 7, n. 1, pp 63 – 92.

_____. & Gash, Debra (1993). Technological frames: Making sense of information technology in organizations. *CISR*, WP #3627- 93.

_____. (1992).The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, v.3, n.3, pp.398- 427.

Pacey, A. (1983). *The culture of technology*. MA, USA: MIT Press.

Park, J. S. (2005).Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial high-tech star-ups: A new perspective and supporting case study. *Technovation*, v.25, n.7, pp. 739 – 752.

Pavitt, K, Robson, M. & Towsend, J.(1983). Technological accumulation, diversification and organization in UK companies 1945 – 1983. *Management Science*, v. 35, n. 1, pp. 81 – 99.

Pavitt, K. (1984). Sectorial patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy,* n.13, p.343- 373.

Penrose, Edith (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas, Brasil: Editora Unicamp.

Peretto, Pietro & Smulders, Sjak (2002). Technological distance, growth and scale effects. *The Economic Journal*, v.112, n.481, pp.603- 624..

Pierce, J. Lamar, Boerner, Christopher S. & Teece, David J. (2008). Dynamic capabilities, competence and the behavioral theory of the firm. In: TEECE, David S. *Technological know- how, organizational capabilities, and strategic management.* Singapore: World Scientific Publishing Co.

Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.

Riessman, C. K.(2005). Narrative analysis. *University of Huddersfield Repository*.

Rosenbloom, R.S. & Christensen, Clayton M. (2005) Technological discontinuities, organizational capabilities, and strategic commitments. In G. Dosi, G.,D. Teece. & J. Chytry, J. *Technology, organization and competitiveness*. Oxford, USA: Oxford University Press.

Rumelt, R.P. (1991)``How much does industry matter?´´ *Strategic Management Journal*, v.12.

Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, v.43, n. 1, pp.09 - 25

Schumpeter, J.A. (1934). *Theory of economic development*. MA: Harvard University Press.

Scott-Kemis, D.(1988). Learning and the accumulation of technological capacity in Brazilian pulp and papers firms. *World Employment Programme Research*. Working Paper, 187.

Shane, Scott (2001). Technological opportunities and new firm creation. *Management Science*, v.47, n. 2.

Tang Ko, Hsien, Peng Lu, His (2010). Measuring innovation competencies for integrated services in the communications industry. *Journal of Service Management*, v. 21, n. 2, pp. 162 – 190.

Teece, D.J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization,* v.3.

Teece, David J. (1988).Technological change and the nature of the firm. In G. Dosi, Freeman, C., Nelson, R.; Silverberg, G. & Soete, L.(eds.) . *Technical change and economic theory.* New York, USA: Pinter Publishers.

Tsai, K. (2004).The impact of technological capability on firm performance in Taiwan´s electronics industry. *Journal of High Technology Management*, v.15.

Vedovello, Conceição & Figueiredo, Paulo N. (2006). *Capacidade tecnológica industrial e sistema de inovação*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Wernerfelt, B. (1984).A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, n.2.

Winter, S.G. (1984). Schumpeterian competition in alternative technological regimes. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v.5.

Zahra, Shaker A. & Filatotchev, I.(2004). Governance of the entrepreneurial threshold firm: A knowledge-based perspective. *Journal of Management Studies*, v.41.

A ESTRUTURA EMPRESARIAL E A TAXA DE FORMAÇÃO DE EMPRESAS: ANÁLISE DE SUA DINÂMICA

Gabrielito Menezes

Doutorando em Economia Aplicada pelo PPGE / UFRGS; gabrielitorm@gmail.com

Mario Duarte Canever

Doutor em Administração pela Wageningen University e Professor Adjunto da – UFPel; caneverm@gmail.com

Resumo

O capital empresarial é considerado um elemento chave para promover o desenvolvimento econômico de países e regiões. Em função da relevância da formação de novas empresas para o crescimento e o desenvolvimento regional, e da alegada importância da estrutura empresarial na formação futura de novas empresas, o presente artigo tem como objetivo relacionar a taxa de formação de novas empresas com a estrutura empresarial local dos municípios gaúchos. A evidência empírica aplicada para o Rio Grande do Sul (RS) sugere que a formação de empresas é estimulada nas regiões com maior proporção de pequenas empresas. No entanto, diferentemente de pesquisas anteriores, os nossos resultados também mostram que esta relação é mais complexa, evidenciando um comportamento de uma curva de tipo U. Ou seja, a formação de novas empresas aumenta não só estimulada por regiões onde existem pequenas empresas como também quando há crescimento da proporção de empresas de grande porte na região, o que remete à economia de aglomeração de Porter.

Palavras-Chave: Taxa de formação de empresas, estrutura empresarial, empreendedorismo, Rio Grande do Sul.

Abstract

The corporate capital is considered a key element in promoting economic development of countries and regions. Depending on the relevance of forming new businesses for growth and regional development, and the alleged importance of corporate structure in the future formation of new companies, this article aims to relate the rate of formation of new businesses with local business structure of cities in the state. Empirical evidence applied to Rio Grande do Sul (RS) suggests that the formation of companies is stimulated in regions with a higher proportion of small businesses. However, unlike previous studies, our results also show that this relationship is more complex, showing a behavior of a curve of type U. In other words, the formation of new firms increases not only stimulated regions where there are small companies as well as when there is growth in the proportion of large companies in the region, which leads to economies of agglomeration's Porter

Key Words: New firm formation rate, business structure, entrepreneurship, Rio Grande do Sul.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um tema que está ganhando repercussão tanto na comunidade científica quanto entre os formuladores de políticas públicas e na sociedade civil, dada a sua importância e abrangência no contexto do crescimento e do desenvolvimento econômico[106] (ACS, AMORÓS, 2008). Contudo, tanto o

[106] Embora haja diferenças entre os conceitos de crescimento e desenvolvimento econômico (ver Clemente e Higachi, 2000), neste artigo ambos serão utilizados de forma indistinta, o que é usual na literatura de empreendedorismo.

empreendedorismo como a formação de novas empresas são temáticas que carecem, ainda, de melhor tratamento pela comunidade científica nos países em desenvolvimento.

Os economistas clássicos já tinham ideia da importância do empreendedorismo no desenvolvimento econômico (GOMES, 2005), porém foi a partir do economista austríaco Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), com a obra Teoria do desenvolvimento econômico de 1911, que o empreendedorismo ganhou status de elemento primordial. Schumpeter criou a teoria dos fluxos circulares e demonstrou a importância do empresário inovador. Posteriormente a este autor, os modelos de crescimento econômico evoluíram a partir da função de produção[107] neoclássica, em que o crescimento se dava em função do estoque de capital e trabalho.

Cabe destacar ainda o modelo de Solow (1956) e a abordagem crítica de Romer (1986) que, de modo sucinto, acrescentaram à função de produção neoclássica o papel do capital humano no crescimento. Recentemente, autores como Garther e Carter (2003) e Audretsch (2007) argumentaram que o empreendedorismo deveria ser uma variável incluída nos modelos de crescimento econômico através da forma de capital empresarial. Logo, a abertura de novas empresas passa a estar fortemente relacionada com o crescimento econômico (CANEVER et al., 2009).

O empreendedorismo influencia o crescimento econômico de países e regiões por intermédio de efeitos no aumento do Produto Interno Bruto (PIB), no emprego, na inovação e no bem-estar (ACS et al., 2008; CARRE, THURIK, 2003). De acordo com Polèse (1998), o empreendedorismo é um dos elementos primordiais da economia de mercado, ficando comprometido o desenvolvimento local ou endógeno sem o mesmo. O empreendedorismo é, portanto, uma variável importante para estratégias de desenvolvimento local.

Conforme Acs e Armington (2004), Kangasharju (2000), existe uma crescente literatura que procura determinar as causas das variações na formação de empresas. A criação de novas empresas em uma região depende de fatores associados às condições de demanda e também de oferta. Pelo lado da demanda o aumento da população local, o crescimento da renda e da demanda das empresas são fatores que impactam positivamente a formação de novas empresas. Já pelo lado da oferta, a base de capital humano e de recursos produtivos existentes em uma região, um ambiente institucional favorável à atividade empresarial, assim como níveis de impostos, taxas de desemprego, taxas de imigração e presença de multinacionais também estão associadas positivamente à criação de novas empresas (KOSTER; KARLSSON, 2009).

Estudos em nível internacional mostram uma correlação importante entre pequenos estabelecimentos e a formação de novas empresas (KANGASHARJU, 2000; ARMINGTON; ACS, 2002; ACS; ARMINGTON, 2004; ASHCROFT et al., 2007). Regiões onde existem pequenos estabelecimentos favorecem a entrada de novas firmas. Chinitz apud Canever e Carraro (2009), chama a atenção que cidades com grandes empresas integradas dificultam a entrada de novas firmas. Já nas cidades povoadas por pequenas empresas cria-se um ambiente favorável à promoção do capital empresarial pelos efeitos do transbordamento do conhecimento (ARMINGTON; ACS, 2002). Ainda sobre este assunto, Acs e Armington (2004), afirmam que uma estrutura empresarial local sem grandes firmas dominantes pode facilitar a formação de novas empresas, em função de haver menores barreiras à entrada e mais oportunidades para a disseminação de conhecimentos.

Entretanto ao testar esta relação, para o estado do Rio Grande do Sul, Canever e Carraro (2009), em um estudo preliminar, encontraram resultados contrários aos sugeridos pela literatura internacional, mostrando que uma estrutura baseada em negócios de pequena escala não suporta altas taxas de formação de empresas. Segundo estes autores, uma localidade povoada por um elevado número de pequenas empresas pode desencorajar novos entrantes pela falta de externalidades positivas (oportunidades de novos negócios) geradas pelas empresas, fato presente quando a estrutura empresarial é mais heterogênea. Tal resultado contraria, portanto, a base teórica convencional que sugere que uma estrutura empresarial local formada por pequenas empresas, facilitaria a formação de novas empresas.

[107] Ver Varian (1992).

O presente trabalho busca contribuir com a literatura em empreendedorismo respondendo a seguinte questão: A estrutura empresarial local de fato é importante para sustentar altas taxas de formação de empresas? Para tanto, objetiva-se especificamente relacionar a taxa de formação de novas empresas com a estrutura empresarial local dos municípios do Rio Grande do Sul. Entende-se por estrutura empresarial local a proporção de empresas nos extratos de 0-4, 5-9, 10-19, 20-49, 50-99, 100-499 e mais de 500 empregados.

Na tentativa de responder tal questão e atender ao objetivo da pesquisa, este trabalho foi estruturado em cinco seções, contando no primeiro momento com a introdução. Logo em seguida, na seção 2, apresenta-se a revisão de literatura. Já na seção 3 é apresentada a metodologia adotada, enquanto que, na seção 4, os resultados são apresentados e discutidos. Finalizando, na seção 5, apresentam-se as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Ashcroft et al. (2007) o papel da taxa de formação de empresas tem sido negligenciada no estabelecimento de políticas de desenvolvimento regional. Para uma política de sucesso, conforme estes autores há a necessidade de uma real compreensão dos fatores que determinam a formação de uma empresa.

Armington e Acs (2002) defendem um novo exame em função do desenvolvimento de novas abordagens, incluindo a nova geografia econômica de Krugman (1991, 1994, 2002) e a teoria do crescimento endógeno proposta por Romer (1986, 1990), além da evolução no campo da economia regional. Os mesmos argumentam que grande parte do aumento da literatura sobre a formação de novas empresas na década de 80 foi estimulada pela necessidade de se encontrar saídas para os elevados níveis de desemprego nas regiões tradicionalmente industriais dos Estados Unidos. A ideia era que a formação de uma nova empresa fosse uma saída para o desemprego. Então, neste período, o foco começou a migrar das grandes para as pequenas empresas e, consequentemente, de uma economia administrada para uma economia empreendedora (VAN STEL et al., 2005).

Para facilitar a análise, inicia-se esboçando um quadro conceitual que delimita a relação da formação de empresas com os seus determinantes e suas consequências (Fig. 5). Posteriormente, detalharemos o papel da estrutura empresarial na formação das novas empresas.

Conforme Kangasharju (2000), cada indivíduo ou cada agente numa economia de mercado se depara com a seguinte decisão: inserir-se no mercado de trabalho como assalariado ou tornar-se um empreendedor. Esta decisão, de acordo com a tradicional abordagem do capital humano está positivamente relacionada com as expectativas dos retornos futuros obtidos (por exemplo, lucros) com a operação da própria empresa em relação ao salário que um determinado empreendedor poderia ganhar como funcionário. Além disso, obviamente, outros fatores também são importantes para determinar a formação da empresa em nível regional como modelado na Fig.1.

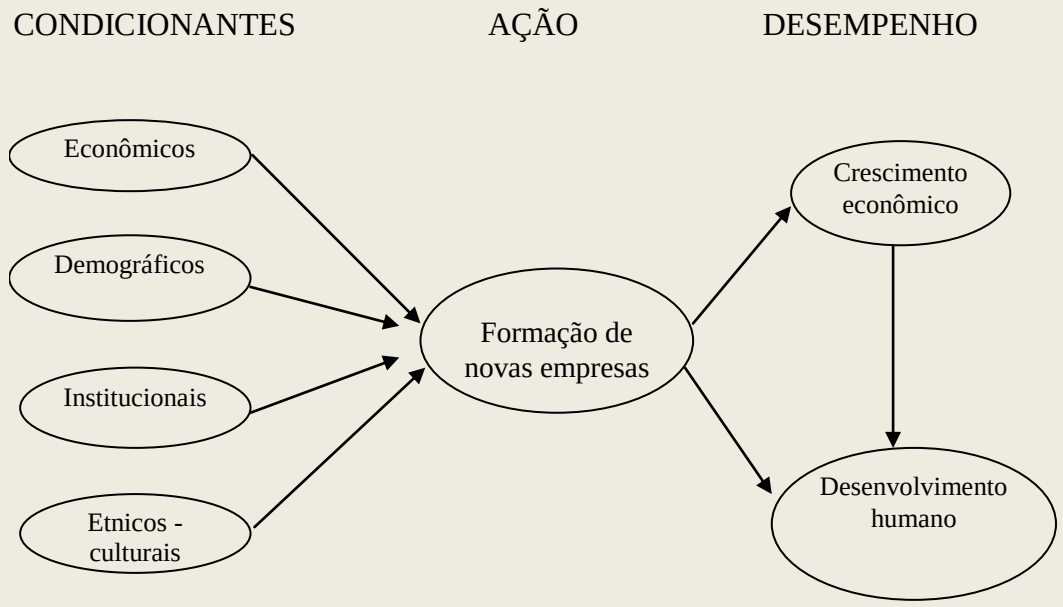


Figura 1 – A formação de empresas, antecedentes e consequências.

Fonte: Adpatado de Canever et. al., 2010.

Como os condicionantes que promovem ou inibem o empreendedorismo variam entre regiões, é de se esperar que a taxa de formação de empresas também varie entre as regiões. De fato, Armington e Acs (2002), e Johnson (2005) empiricamente comprovaram esta hipótese e associaram a variação à diferentes condições de demanda e de oferta de cada região. Canever et al. (2010), no entanto, preferiram agrupar os condicionantes em quatro fatores: (1) Econômicos, que se relacionam com as taxas de desemprego, com o crescimento do produto bruto regional, etc; (2) Demográficos, dizem respeito aos aspectos da densidade e urbanização, dos níveis educacionais de uma população, entre outros; (3) Institucionais, que sumarizam as "regras do jogo", entre elas os incentivos e/ou restrições oriundos das políticas de promoção, de taxas e de impostos; (4) Étnicos-culturais, que retratam os valores de cada sociedade e as relações de dependência étnica de cada povo.

Se de um lado uma série de estudos tem tentado identificar os antecedentes da taxa de formação de empresas, de outro lado à taxa de formação de empresas tem também sido considerada um promotor endógeno do desenvolvimento (REYNOLDS et al., 1994; MORRIS, 1998; PORTER, 2000; ACS; STOREY, 2004). Um argumento chave utilizado é que a formação de novas empresas ajuda a economia por que carreia aumentos de produtividade, tanto pelas inovações introduzidas, quanto pela pressão competitiva sofrida pelas empresas incumbentes, dadas à intensificação da concorrência (ACS; ARMINGTON, 2004).

Não obstante os grandes avanços efetuados para explicar o que determina a variação na taxa de formação de empresas em uma base regional, muitos autores ainda alegam que os estudos são muito genéricos e que novos insights precisam ser desenvolvidos para clarear a relação dos condicionantes com a ação de formar uma nova empresa (ACS; ARMINGTON, 2004).

Armington e Acs (2002) enfatizam a importância da reestruturação industrial na formação de novas empresas. A reestruturação industrial tem sido associada com a mudança de emprego da indústria para o setor de serviços, com uma redução no tamanho de firmas e, por último uma mudança para níveis mais elevados de tecnologia. Esses autores ainda ressaltam que o setor de serviços tende a aumentar mais a taxa de formação de empresas, pois o mesmo necessita de menores recursos quando comparado com o setor industrial.

De acordo com Fritsch (1992), Kangasharju (2000), e Shaffer (2002) a estrutura (tamanho) dos estabelecimentos de uma região pode fortemente influenciar a taxa de formação de empresas. Quanto maior o tamanho dos estabelecimentos, esses podem influenciar negativamente a formação de novas empresas, devido ao fato de indicarem uma maior dominância por grandes empresas na região sob análise.

Para estes autores, a presença de pequenas empresas na região fornece, entre outras coisas, modelos comportamentais e ideias de negócios para os empreendedores potenciais, assim como oportunidades para a familiarização com o mercado e com a gestão de uma pequena empresa. Em outras palavras, a presença de pequenas empresas funciona como uma incubadora, em que os empregados podem ganhar uma visão profunda da atividade empreendedora, a qual reduz as barreiras para alguém fundar a sua própria empresa. No entanto, nestes estudos, os autores não aprofundam as análises para entender se o sinal da relação permanece constante em diferentes extratos de tamanhos das empresas incumbentes. Ou seja, a taxa de formação de empresas de uma determinada região foi mensurada pelo tamanho médio das empresas existentes e não considerando a proporção de empresas existentes em vários extratos de tamanhos.

Assim, levando em consideração esta questão, Canever e Carraro (2009) estimaram a relação entre a proporção de empresas incumbentes nos extratos de 0-4, 5-9, 10-19, 20-49, 50-99, 100-499 e mais de 500 empregados e a formação de novas empresas para os municípios do Rio Grande do Sul. Os resultados mostraram que municípios com alta proporção de pequenas empresas tendem a ter uma diminuição da atividade empreendedora nos anos subsequentes. Mais que isto, foram encontradas evidências da presença de uma relação do tipo curva U invertida na primeira metade da curva, e uma tendência ascendente na sua fase final, onde, na primeira metade desta, a relação é negativa e na parte final positiva. Eles concluíram, então, que a atividade empreendedora é estimulada em regiões cercadas por relativamente grandes empresas, o que remete à ideia de economia de aglomeração proposta por Porter (1990), que afirma que as regiões que mais crescem são as mais especializadas e competitivas, pois a concorrência entre empresas do mesmo setor estimula a inovação e o crescimento. Uma estrutura empresarial muito próxima da concorrência perfeita, segundo os autores, tem possibilidades limitadas de criar oportunidades lucrativas aos empreendedores potenciais.

Embora, os resultados apresentados por Canever e Carraro (2009), sejam relevantes, acredita-se que eles sofram de um problema comum nos estudos que aprofundam a temática da formação de novas empresas: a métrica utilizada. Os autores mediram a taxa de formação de novas empresas baseando-se no crescimento anual do número de pessoas jurídicas em relação ao número de pessoas físicas adultas de uma região (município). Assim, na realidade, o estudo não relacionou a proporção de empresas em cada extrato de tamanho com a formação de novas empresas, mas sim com o crescimento do estoque per capita de empresas. Evidentemente, o crescimento do estoque per capita de empresas não é o mesmo que a taxa de formação de novas empresas, pois naquele índice já estão descontadas as empresas fechadas a cada ano. Portanto, para dirimir tal problema a métrica de mensuração da taxa de formação de novas empresas necessita ser aperfeiçoada.

A hipótese a ser testada é que a estrutura empresarial (considerando diferentes extratos de tamanhos de firmas) de uma localidade influencia na taxa de formação de novas empresas. Contudo, dado a inexistência de estudos pregressos empiricamente comparáveis, o sinal da relação nos diferentes extratos de tamanho das empresas com a taxa de formação de novas empresas não será predito antecipadamente. Ele será obtido da análise dos dados.

METODOLOGIA

A variável dependente do presente estudo é a taxa de formação de novas empresas[108]. Existem duas diferentes abordagens para a estimação da mesma: a Taxa Ecológica (ecological approach), chamada aqui de TE e, a abordagem da força de trabalho (labour market approach), denominada TFT (SUTARIA; HICKS, 2004).

A TE (Eq. 1) expressa à relação de novos registros de empresas (nascimento de empresas) com o estoque de empresas no ano anterior ao do registro. Ela tanto pode ser calculada para todos os setores, como para setores específicos da economia regional. A mesma pode ser determinada a partir da equação abaixo:

[108] Para a estimação da taxa de formação de empresas foi utilizada a base de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS).

$$TE = \frac{N^{o}\,Empresas\,Criadas_{t}}{N^{o}\,Empresas\,Total_{t-1}} \times 100 \qquad (1)$$

A TE é importante para analisar a extensão com que a base empresarial está se rejuvenescendo. Esse indicador é normalmente expresso em relação a 100 empresas já existentes, e t representa um determinado ano.

O segundo método para medir a taxa de formação de empresas utiliza a população (força de trabalho) como denominador (ARMINGTON; ACS, 2002). A taxa de formação relativa à força de trabalho (TFT), ou como é conhecida em inglês Labour Market Approach, é importante para analisar o quão empreendedora é uma população local. Neste artigo utilizou-se como denominador o número total de empregados declarados na RAIS por cada empresa anualmente. A TFT na região r agregada para todos os setores é apresentada na equação 2:

$$TFT = \frac{N^{o}\,Empresas\,Criadas_{t}}{N^{o}\,Total\,de\,Empregados_{t}} \times 1000 \qquad (2)$$

A taxa de formação de empresas, apresentada na equação (2), utiliza a força de trabalho ocupada dentro daquele setor. Esse indicador é expresso em relação a 1000 empregados na região em estudo, portanto um TFT = 10 denota que foram criadas dez novas empresas para cada mil trabalhadores na região.

Os testes empíricos são baseados em dados cross-section[109] e visam determinar a relação da estrutura empresarial local sobre a taxa de formação de empresas. O uso de dados cross-section deve-se à disponibilidade de dados de corte para todos os municípios gaúchos. O modelo a ser estimado é o de regressão linear clássico pelo método mínimo quadrado (MQO), o qual é representado pela relação linear entre a variável dependente e as variáveis explicativas, onde o termo de erro (ε_{it}) segue uma distribuição normal, com média e variância constante. Formalmente é expresso por:

$$TF_{it} = c + DIST_{i} + \acute{A}REA_{i} + TAM_{i,t-1} + ESTEMP_{i,t-1} + \varepsilon_{it} \qquad (3)$$

$$\varepsilon \sim N\left(0, \sigma^{2} I\right) \qquad (4)$$

A amostra é constituída pelos 496 municípios do estado do Rio Grande do Sul para o ano de 2007 (para a estrutura empresarial) e de 2008 (para a taxa de formação de empresas TE e TFT). A escolha do período se deu basicamente em função da atualidade dos dados.

As variáveis empregadas neste trabalho, bem como uma rápida descrição e suas respectivas fontes estão apresentadas na Tab. 1.

Tabela 1 – Descrição das variáveis usadas na regressão 110

VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	FONTE
Variável Dependente		
TE e TFT	Taxa de formação de empresas em 2008	Elaboração própria com base nos dados da RAIS
Variáveis Controles		
DIST	Distância da capital em km	FEEDADOS
ÁREA	Área do município em km^2	FEEDADOS

[109] Mais detalhes ver Greene (2000) e Johnston & Dinardo (1997).

[110] Todas as variáveis foram testas em logaritmos naturais.

TAM07	Tamanho média das empresas em 2007 – Número total de empregados / total de empresas	RAIS
Variável Teste		
ESTEMP	Proporção de empresas nos extratos de 0-4, 5-9, 10-19, 20-49, 50-99, 100-499 e mais de 500 empregados no ano de 2007	RAIS

Fonte: elaborado pelos autores

RESULTADOS

Os resultados das regressões são apresentados nas Tabelas 2 (para a TE) e 3 (para a TFT). Cada parâmetro (beta padronizado) indica a elasticidade da variação da taxa de formação de empresas (TE e TFT) em função da variação de cada variável independente, visto que os dados estão em logaritmos. Estes resultados foram calculados com correção para heterocedasticidade, através do método dos mínimos quadrados ponderados[111]. Os coeficientes estimados são geralmente consistentes com as nossas expectativas, mas com algumas exceções importantes. As variáveis explicativas e de controle explicaram juntas em média de um a dois terços da variância da taxa de formação de empresas nos municípios gaúchos. Entretanto, a variável distância da capital em km apresenta-se significativa apenas nas regressões para a TFT nos modelos 2 e 6. Já em relação a variável área do município em km², a mesma apresenta-se significativa a 1% para todas as regressões, indicando um impacto positivo do tamanho dos municípios na formação de novas empresas.

O coeficiente para o tamanho médio das empresas é negativo e estatisticamente significativo, tanto para abordagem ecológica como para a relativa à força de trabalho, indicando que quanto menor o tamanho médio das empresas incumbentes, maior é a taxa de formação de empresas. Este resultado, portanto, corrobora os estudos de Fritsch (1992), Audretsch e Fritsch (1994), Kangasharju (2000) e Armington e Acs (2002), os quais apontavam que regiões povoadas por micro e pequenas empresas têm uma maior taxa de formação de empresas do que as regiões que estão em torno de grandes estabelecimentos.

Tabela 2 – Regressão para taxa ecológica de formação de empresas

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
Constante	3,23398*** (16,4085)	2,93139*** (11,9097)	2,79905*** (10,4518)	2,7001*** (10,0199)	2,44131*** (8,3127)	3,18331*** (12,1238)	5,25143*** (11,9342)
DIST	-0,0008946 (-0,0428)	0,0136706 (0,6114)	0,0125851 (0,5579)	0,0266852 (1,6084)	0,00601061 (0,2805)	0,0245117 (1,1932)	-0,00916944 (-0,4557)
ÁREA	0,155179*** (11,5802)	0,159571*** (10,5626)	0,164557*** (10,4310)	0,152356*** (11,1688)	0,168324*** (11,7103)	0,17999*** (11,7524)	0,144817*** (8,4530)
TAM07	-0,138534** (-2,3988)	-0,26159*** (-4,9755)	-0,23245*** (-4,2144)	-0,19428*** (-3,5777)	-0,149157** (-2,5542)	-0,27577*** (-4,7922)	-0,636599*** (-7,9368)
Proporção de empresas							

[111] Foi utilizado o software Gretl 1.9.1

0 a 4	0,732539*** (3,5014)						
5 a 9		-0,104856* (-1,6570)					
10 a 19			-0,09242* (-1,7588)				
20 a 49				-0,0823341* (-1,7729)			
50 a 99					-0,091274** (-2,4866)		
100 a 499						0,0456904* (1,8175)	
> 500							0,179124*** (4,4306)
R^2	0,339594	0,296743	0,298974	0,373480	0,457829	0,389513	0,652157
Teste F	62,73498	50,31810	47,44601	59,46289	64,59936	72,25759	64,68280

Fonte: elaborado pelos autores

Obs. 1: *** significativo a 1%, ** significativo a 5% e * significativo a 10%

Obs. 2: resultados em logaritmos

Como a literatura sugere, o modelo 1 (tanto para TE quanto para a TFT, ver Tab. 2 e 3) evidencia uma forte relação positiva entre a proporção de pequenas empresas existentes em uma cidade e a formação de novas empresas. Um aumento de 1% na proporção de empresas de 0 a 4 empregados gera um aumento de mais de 0,70% na formação de novas empresas. Isto mostra que determinadas faixas de tamanhos das empresas incumbentes em uma região influencia a taxa de formação de empresas. Ou seja, além de fatores como a maior ou menor dinamicidade das indústrias consideradas, as capacitações construídas, os processos de aprendizagem, as regras institucionais e os incentivos e restrições a mudanças, normalmente arrolados nos processos explicativos do desenvolvimento econômico, a estrutura empresarial é fator fundamental na definição das taxas de formação de empresas, nos seus diferentes extratos ou tamanhos. Confirma-se os resultados de Fritsch (1992), Audretsch e Fritsch (1994), Kangasharju (2000) e Armington e Acs (2002) que sugerem que regiões povoadas por pequenas empresas tendem a serem mais empreendedoras.

É interessante notar que a relação torna-se negativa a partir do segundo modelo. Ou seja, conforme aumenta a proporção de empresas de 5 a 9, 10 a 19, 20 a 49, e 50 a 99 empregados, há uma redução das taxas de formação de empresas. Este resultado também não é surpreendente, dado a existência de vários estudos anteriores que comprovam a relação negativa entre os tamanhos intermediários dos estabelecimentos e a taxa de formação de empresas (FRITSCH ,1992; AUDRETSCH; FRITSCH, 1994; ARMINGTON; ACS, 2002). Tal efeito justifica-se em função de um aumento do custo de oportunidade de tornar-se empreendedor num ambiente com crescente participação de empresas maiores, dado que a estrutura empresarial é mais formalizada e, portanto, apresenta maiores oportunidades de trabalho assalariado. Além disso, uma estrutura empresarial composta por empresas de médio porte tende a apresentar maiores barreiras à entrada dos novos empreendedores, pois as empresas já estabelecidas são mais estruturadas pelo tempo de mercado, aprendizados desenvolvidos e experiências acumuladas.

Tabela 3 – Regressão para taxa de formação de empresas em relação à força de trabalho

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
Constante	5,13684*** (25,6777)	4,79368*** (20,2434)	4,76816*** (18,9905)	4,84257*** (17,5498)	4,53553*** (15,3359)	5,24648*** (21,2454)	7,57407*** (16,6960)
DIST	0,0193968 (0,8891)	0,0318924* (1,6788)	0,0252966 (1,4684)	0,0298138 (1,4368)	0,0156182 (0,7411)	0,0343655* (1,7937)	-0,0040946 (-0,1862)
ÁREA	0,159782*** (10,7159)	0,157162*** (10,8357)	0,158062*** (11,4963)	0,143356*** (10,1193)	0,167527*** (10,9610)	0,175308*** (12,5348)	0,134584*** (7,3851)
TAM07	-1,05624*** (-19,4345)	-1,18184*** (-24,8216)	-1,17358*** (-23,3773)	-1,16322*** (-21,8552)	-1,12048*** (-18,4109)	-1,22634*** (-22,5555)	-1,66122*** (-20,4212)
Proporção de empresas							
0 a 4	0,77331*** (3,7721)						
5 a 9		-0,150761** (-2,3053)					
10 a 19			-0,123794** (-2,3940)				
20 a 49				-0,092333** (-1,9783)			
50 a 99					-0,092176*** (-2,6350)		
100 a 499						0,0420914* (1,8010)	
> 500							0,181359*** (4,2834)
R^2	0,697597	0,725588	0,769952	0,759211	0,776947	0,792057	0,887641
Teste F	281,4352	315,3163	372,3452	314,5136	266,4672	431,3696	272,5519

Fonte: elaborado pelos autores

Obs. 1: *** significativo a 1%, ** significativo a 5% e * significativo a 10%

Obs. 2: resultados em logaritmos

Os resultados, no entanto, são surpreendentes para os dois extratos maiores (modelos 6 e 7). Nestes modelos a relação torna-se positiva novamente como pode ser observado no Gráf. 1, o que confere uma quase típica relação em U das variáveis. Estas empresas, em geral, são dos ramos industriais dinâmicos – metal-mecânico, material elétrico e de comunicações, material de transporte e química – e, em grande medida, demandam uma série de insumos e serviços de pequenos fornecedores. Isto evidencia a relevância da relação simbiótica que se estabelece entre grandes empresas para a formação de novas empresas, que geralmente são de pequeno porte. Nestes casos, há a possibilidade de ganhos originados pelas complementariedades entre ambas e, fundamentalmente, pelas oportunidades de negócio originados ao longo da cadeia produtiva. Assim, as regiões podem alavancar sua atividade empreendedora pelos investimentos realizados pelas grandes empresas situadas em seu território. Por exemplo, isto se verifica no Rio Grande do Sul nas circunvizinhanças de grandes complexos industriais do setor metal mecânico, portuário e agroalimentar.

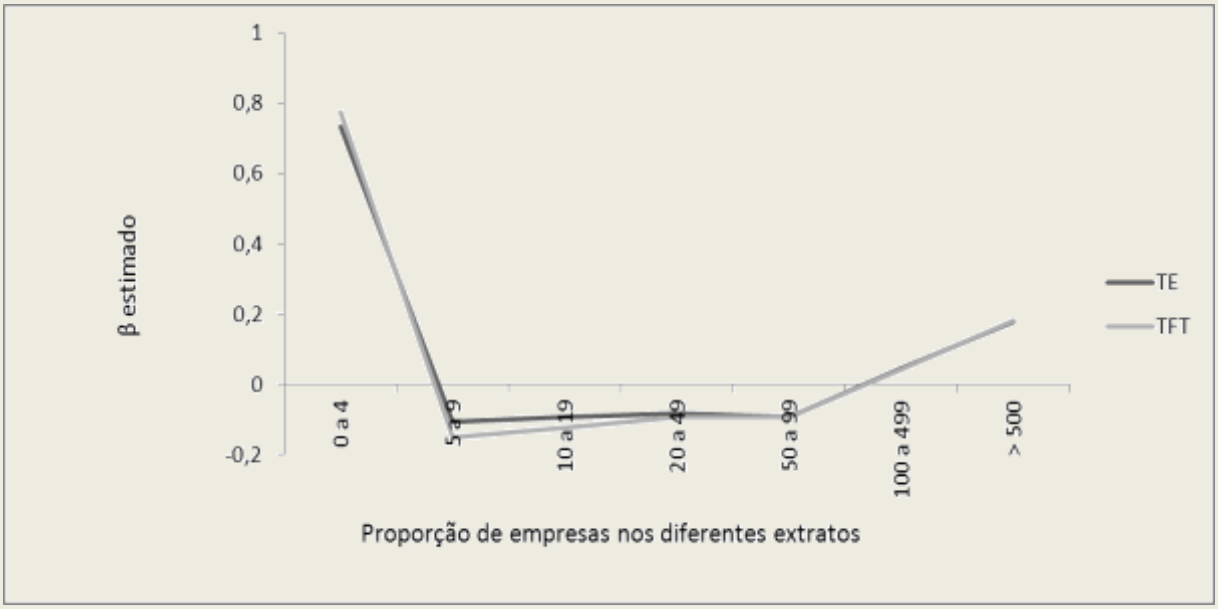


Gráfico 1 – O impacto da estrutura empresarial (2007) na taxa de formação de empresas (2008)

Fonte: elaborado pelos autores.

Convém ressaltar que, tanto os resultados da TE quanto da TFT são, relativamente, semelhantes. Conforme Johnson (2004), as duas formas de mensurar a taxa de formação de empresas geram apenas algumas diferenças em termos de rankings regionais, no entanto as mesmas são altamente correlacionadas, explicando assim resultados semelhantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como principal objetivo examinar o impacto da estrutura empresarial na dinâmica de formação de novas empresas. A hipótese testada e comprovada no artigo é que, de fato, a estrutura empresarial afeta a formação de novas empresas. Contudo, a relação de ambas não é linear e simples como era compreendida até o momento. A formação de novas empresas sofre a influência da estrutura empresarial da seguinte forma: num primeiro momento com o crescimento da participação das pequenas empresas há um estímulo para a formação de novas empresas. Num segundo momento, com a crescente participação de empresas de porte médio (variando de 5 a 99 empregados), há um desestimulo a formação futura de novas empresas. Finalmente com a crescente participação de empresas maiores de 100 empregados em uma região, há novamente um impacto positivo na formação de novas empresas. Portanto, os resultados apresentados neste artigo aprofundam e contribuem para o avanço na busca de esclarecimentos sobre este complexo tema, conforme recomendação de Acs e Armington (2004).

Em parte, os resultados confirmam a literatura tradicional em empreendedorismo, a qual expressa que regiões povoadas por pequenas empresas tendem a ter maiores taxas de formação de novas empresas (AUDRETSCH; FRITSCH, 1994; KANGASHARJU, 2000; ARMINGTON; ACS, 2002). Porém, o resultado mais impactante refere-se à reversão do sinal da relação quando da existência de grandes empresas na região. Isto colabora com os resultados preliminares de Canever e Carraro (2009) que demostravam que a atividade empreendedora é estimulada em regiões caracterizadas por grandes empresas, numa perspectiva de economia de aglomeração, conforme preconizado por Porter (1990), embora a mesma seja de difícil verificação e confirmação empírica.

É evidente que se necessita ampliar os estudos nesta importante questão de pesquisa, buscando novos elementos que possam clarificar a relação da estrutura empresarial e a formação de novas empresas. Uma possibilidade é desagregar os dados para compreender melhor as especificidades setoriais. Além disso, é necessário aprofundar os estudos para compreender os impactos das interações da estrutura empresarial

com outros determinantes da formação de empresas na atividade empreendedora, como o tipo e natureza do aprendizado e experiências acumuladas e enraizadas socialmente (embeddedness) na cultura de uma população, as quais são reflexo da matriz institucional local e/ou regional Contudo, embora as limitações, acredita-se que o presente artigo contribui significativamente para o estabelecimento de estímulo, para que surjam novos estudos da atividade empreendedora. Ademais, o estudo chama atenção para o fato da crescente taxa de formação de empresas em regiões que já dispõem de grande contingente de pequenas empresas. Esta situação relembra o fluxo circular de Schumpeter, em que a economia continua a repetir-se da mesma maneira ano após ano, similar a circulação sanguínea em um organismo.

REFERÊNCIAS

ACS, J. Z.; AMORÓS, J. E. Introduction: The startup process. **Estudios de Economía**. Vol. 35 – Nº 2, p. 121-132, 2008.

ACS, Z. J., ARMINGTON, C. The impact of geographic differences in human capital on service firm formation rates. **Journal of Urban Economics**, 56, p. 244-278, 2004

ARMINGTON, C.; ACS, Z. J. The Determinants of Regional Variation in New Firm Formation, **Regional Studies**, 36, 1, p. 33-45, 2002.

ASHCROFT, B.; PLOTNIKOVA, M; RITCHIE, D. (2007). **New Firm Formation in British Counties: Comparing the 1990s with the 1980s.** Disponível em < http://www.cppr.ac.uk/centres/cppr/publications/> Acessado em: 08 de Fev. 2010.

AUDRETSCH, A.; FRITSCH, M.; The Geography of Firm Births in Germany. **Regional Studie**, vol. 28(4), pages 359-365. 1994

AUDRETSCH, D. B. Entrepreneurship capital and economic growth. **Oxford Review of Economic Policy**, Oxford University Press, vol. 23(1), pages 63-78, Spring. 2007.

CANEVER, M. D. ; CARRARO, A. . New firm formation in the Rio Grande do Sul, brazil: the determinants and consequences for the local development. In: **Babson College Entrepreneurship Research Conference**, 2009, Boston. Frontiers of Entrepreneurship Research, 2009.

CANEVER, M. D. ; CARRARO, A. ; LAGEMANN, M. ; TATTO, F. R. . **Taxa de formação de empresas e regeneração econômica: O caso do Rio Grande do Sul.** In: 47º Congresso SOBER, 2009, Porto Alegre. 47º Congresso SOBER, 2009.

CANEVER, M. D. ; CARRARO, A. ; KOHLS, V. K. ; TELES, M. Y. O. . Entrepreneurship in the Rio Grande do Sul, Brazil: the determinants and consequences for the municipal development. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 48, p. 26, 2010.

CARREE, M. A. ; THURILK, A. R. The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. In: ACS, Zoltan; AUDRETSCH, David (eds.) **The International Handbook of Entrepreneushiр**. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2003.

CLEMENTE, A.; HIGACHI, H. A. **Economia e Desenvolvimento Regional**. São Paulo: Atlas, 2000.

GARTHER, W.; CARTER, N. Entrepreneurship Behavior: Firm Organizing Processes. In: ACS, Z.; AUDRETSCH, D. (eds.) **The International Handbook of Entrepreneushiр.** Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2003.

FRITSCH, M. Regional Differences in New Firm Formation: Evidence from West Germany, **Regional Studies**, vol. 26(3), pages 233-241, January. 1992.

GOMES, A. F. (2005). O empreendedorismo como uma alavanca para o desenvolvimento local. Disponível em <http://www.facef.br/rea/edicao07/ed07_art04.pdf>. Acessado em: 27 de Ago. 2009.

GREENE, W. H. **Econometric analysis**. 5. ed. Prentice-Hall; 2002.

JOHNSON, P. Targeting Firm Births and Economic Regeneration in a Lagging Region. **Small Business Economics**, 24, p. 451-464, 2005.

JOHNSTON, J.; DINARDO, J. **Econometric Methods**. 4th ed. New Jersey: McGraw-Hill/Irwin; 1997.

MORRIS, A. **Geography and Development**, London: UCL Press. 1998.

KANGASHARJU, A. Regional variations in firm formation: Panel and cross-section data evidence from Finland. **Papers in Regional Science,** Volume 79, Number 4, 355-373, 2000.

KOSTER, S.; KARLSSON, C. New Firm Formation and Economic Development in a Globalizing Economy. **Working Paper Series in Economics and Institutions of Innovation 167**, Royal Institute of Technology, CESIS - Centre of Excellence for Science and Innovation Studies. 2009.

KRUGMAN, P. Increasing returns and economic geography. **Journal of Political Economy.** 99, 483-99. 1991.

KRUGMAN, P. First nature, second nature, and metropolitan location. **Journal of Regional Science**,33, 129-144. 1994.

KRUGMAN, P.; FUJITA, M.; VENABLES, A.J. **Economia Espacial:** urbanização, prosperidade econômica e desenvolvimento humano no mundo. Editora Futura: São Paulo, 2002.

REYNOLDS, P.; STOREY. D.; WESTHEAD, P. Cross-national comparisons of the variation in new firm formation rates. **Regional Studies,** 28: 4, 1994.

ROMER, P. Increasing returns and long-run growth. **Journal of Political Economy.** 94(5), 1002-1037. 1986.

ROMER, P. Endogenous technological change. **Journal of Political Economy**. 98(5), S71-S102. 1990.

POLÈSE, M. **Economia Urbana e Regional:** lógica espacial das transformações econômicas. Coimbra: APDR, 1998.

PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. London: Macmillan. 1990.

PORTER, M. E. Location, Competition, and Economic Development: Local

Clusters in a Global Economy. **Economic Development Quarterly**. v. 14, p. 15–34. 2000.

SOLOW, R. A Contribution to the theory of Economic Growth. **Quartely Journal of Economics**, Vol. 70, p. 65-94, 1956.

STOREY, D. J. The birth of new firms – does unemployment matter? A review of evidence. **Small Business Economics**. v. 3, n. 3, p. 167–178. 1991.

SUTARIA, V.; HICKS, D. A. New firm formation: Dynamics and determinants, **The Annals of Regional Science**, 2004.

VAN STEL, A.; CARREE, M.; THURIK, R.The Effect of Entrepreneurial Activity on National Economic Growth.**Small Business Economics**, p. 311–321, 2005.

VARIAN, H. **Microeconomic Analysis**. W.W. Norton, 1992.

ACOMPANHAMENTO DE UM GRUPO DE 3 (TRÊS) JOVENS EMPREENDEDORES POR UM BUSINESS ANGEL

Dirk Thomaz Schwenkow.

Mestre em Economia de Empresas (FGV), Professor Universitário, Sócio Diretor da DIRETOBRASIL- consultoria de estratégia, Integrante do Grupo de Pesquisa Educação, Gestão e Sociedade, Centro de Educação, Filosofia e Teologia/ Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil, dirk@diretobrasil.com.br

Mary Rosane Ceroni.

Doutora em Administração de Empresas (UPM), Professora Adjunta (UPM), Integrante do Grupo de Pesquisa Educação, Gestão e Sociedade, Centro de Educação, Filosofia e Teologia/ Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil, mary.ceroni@mackenzie.br

Resumo

O objetivo desse estudo é relatar o aprendizado e as recomendações geradas a partir do acompanhamento de um grupo de 3 jovens empreendedores por um *Business Angel* para análise das dificuldades vivenciadas na empresa de *e-commerce* de roupas masculinas. A metodologia utilizada apresenta a seguinte estrutura: breve análise de conceitos teóricos ligados ao Empreendedorismo; relato do processo de Empreendedorismo pelos jovens empreendedores; relato dos acertos e erros cometidos na fase inicial; discussão das medidas correcionais tomadas durante o processo após inclusão do *Business Angel*; conexão entre as medidas tomadas e a teoria sobre Empreendedorismo; recomendações e lições aprendidas durante este processo. Como muitos projetos de empreendedorismo no Brasil, o processo foi intuitivo, e comprova a utilidade do uso das teorias existentes, pois a quase totalidade dos erros poderia ter sido evitada e a maioria dos problemas operacionais também.

Palavras-chave: Empreendedorismo. *Business Angel*. Modelos de Empreendedorismo.

Abstract

The aim of this study is to report the learning and the recommendations generated from tracking a group of 3 young entrepreneurs by a Business Angel analyzing the difficulties experienced in menswear commerce company. The methodology has the following structure: brief analysis of theoretical concepts linked to entrepreneurship; account of the process of Entrepreneurship by young entrepreneurs; account of the successes and mistakes made in the initial phase; discussion of correctional measures taken during the process after inclusion of the Business Angel; connection between the measures taken and the theory about entrepreneurship; recommendations and lessons learned during this process. Like many designs of entrepreneurship in Brazil, the process was intuitive, and proves the usefulness of using existing theories, because almost all of the errors could have been avoided and most operational problems too.

Key words: Entrepreneurship. Business Angel. Models of Entrepreneurship

Introdução

Em uma época de hipercompetitividade, na qual o conhecimento é um fator-chave de sucesso, enfatizado por Drucker e Rifkin entre outros, "[...] verifica-se que a nova ordem está relacionada à necessidade das pessoas e empresas reverem a maneira de alcançar os resultados esperados, com o propósito de desenvolver as pessoas, criar condições para o aprendizado organizacional." (MONEZI, 1999, p.60). Pautar-se na observância dos novos rumos que a sociedade brasileira vem assumindo face aos fenômenos de caráter internacional, que convergem em último caso à própria globalização, levam pessoas e organizações buscarem outras maneiras de solucionar seus problemas. Exigem ações que propiciem um estilo de

aprendizagem significativa de acordo com a própria experiência. Aprendizagem esta, centrada em determinadas competências, em conformidade com as mudanças que vêm ocorrendo na sociedade como um todo.

Percebe-se ainda que os impasses e as possibilidades neste início de século, como por exemplo, a necessidade de se redescobrir e revalorizar linhas de ação para a profícua formação e capacitação profissional, colocam pessoas, instituições educacionais e empresas diante de situações desafiadoras para as soluções de problemas e encontrar respostas para os impasses pessoais e organizacionais na contemporaneidade.

Para Dornelas (2014, p.09), "No Brasil, ser bem-sucedido como empreendedor não é tarefa fácil, mas aqueles que conseguem tornam-se referência pela ousadia, criatividade, inovação e persistência, que geralmente acompanham esses indivíduos diferenciados." O mesmo autor assinala ainda que "[...] o empreendedorismo tem sido tema primordial de debate nas várias instâncias públicas e privadas. O país finalmente tem dado a devida importância ao empreendedorismo." Todos podem aprender com esses exemplos e utilizar esse aprendizado de forma a melhorar suas chances de sucesso. (DORNELAS, 2014)

Nesta vertente, o objetivo desse estudo é relatar o aprendizado e as recomendações geradas a partir do acompanhamento de um grupo de 3 jovens empreendedores por um *Business Angel*. Trata-se de três empreendedores que estão em um *start-up*, iniciando uma empresa de *e=commerce* de roupas masculinas focadas em moda, qualidade, exclusividade e diferenciação. A maioria dos concorrentes tem como argumento principal de venda o preço, e a empresa em questão, foca a diferenciação, conforme assina Porter em seu modelo de estratégias genéricas.

Os três jovens empreendedores entraram em contato com o *Business Angel* para análise das dificuldades vivenciadas. Foram apontadas algumas das falhas do projeto na dinâmica organizacional, na área operacional e na estrutura de custos, com base no modelo de Empreendedorismo de Timmons (2008); 1) o critério da formação da equipe inicial foram os laços de amizade existentes entre os três empreendedores, e depois descobrir que faltavam muitas competências à equipe (*expertise* em moda, capacidade estratégica e conhecimentos de informática e da internet). 2) os recursos necessários para o início da empresa, e principalmente para o crescimento da mesma, foram grosseiramente subestimados. 3) a oportunidade de mercado não foi corretamente dimensionada e, finalmente 4) o empreendedor principal, com alto espírito empreendedor, acabou delegando uma parte importante das decisões estratégicas e operacionais a outros membros da equipe, não suficientemente qualificados.

Neste contexto, alguns dos modelos acadêmicos e de consultorias foram utilizados: o Modelo de Empreendedorismo de Timmons e Spinelli (2008), Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010), Business System da McKinsey (2014), modelo das 5+1 Forças de Porter (2008, 2008a, 2009) e o Oceano Azul de Chan Kim e Mauborgne (2005) e o Modelo de Integração SPI (Strategy-People-Innovation) elaborado por Dirk Thomaz Schwenkow (um dos autores deste trabalho).

As recomendações se focam principalmente nas seguintes áreas do projeto do grupo de empreendedores: estruturação da equipe e recursos e foco na oportunidade de negócio; análise interna da empresa, análise do mercado, foco em uma oportunidade de mercado, definição de objetivos, tratamento do segmento de mercado focado, posicionamento do produto, desenho da estratégia e resultados financeiros.

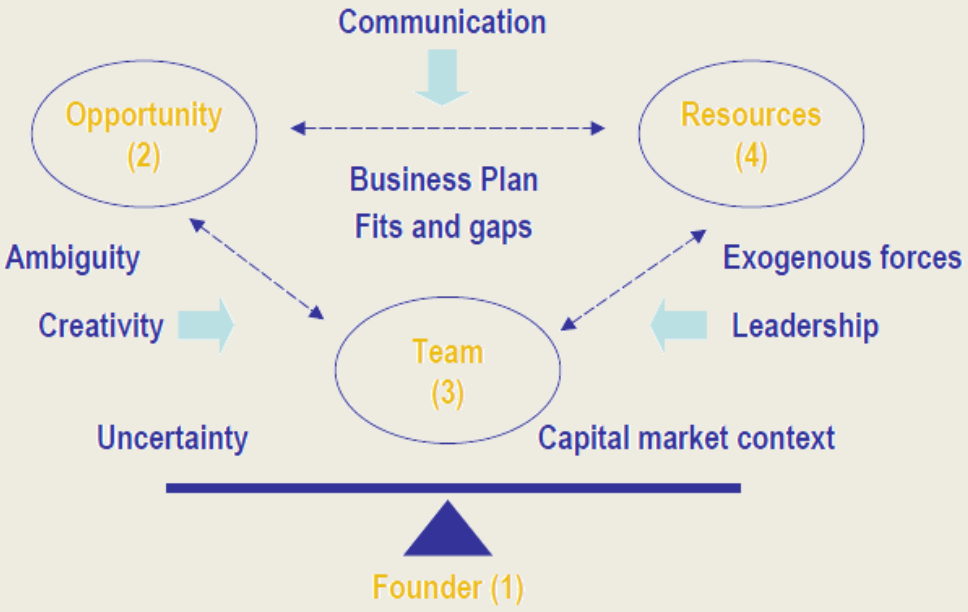
Como muitos projetos de empreendedorismo no Brasil, particularmente aqueles de Empreendedorismo Forçado, o processo foi intuitivo, e comprova a utilidade do uso das teorias existentes, pois a quase totalidade dos erros poderia ter sido evitada e a maioria dos problemas operacionais também.

Fundamentação Teórica/Conceitual

Para melhor compreensão do desenvolvimento da temática deste estudo, foram utilizados modelos acadêmicos e de consultorias, apresentados com os respectivos quadros ilustrativos: Quadro 1 - Modelo de Empreendedorismo de Timmons e Spinelli (2008); Quadro 2- Oceano Azul de Kim e Mauborgne (2005); Quadro 3- Modelo Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010); Quadro 4- Modelo das 5+1 Forças de Porter (2009); Quadro 5- Modelo de Integração SPI (Strategy-People-Innovation) de Dirk Thomaz Schwenkow.

O Modelo de Empreendedorismo de Timmons e Spinelli

O modelo Timmons (2008) de Empreendedorismo mostra o surgimento de um projeto, a partir de um Empreendedor (*Founder* 1), que visualiza uma Oportunidade (*Oportunity* 2) e forma uma Equipe (*Team* 3) e Recursos (*Resources* 4) para criar um novo negócio, dentro de um ambiente de ambiguidade, incerteza, sendo desafiado a fazer uso da sua criatividade ao exercer a sua liderança nos relacionamentos interpessoais com a equipe de trabalho, estabelecer um plano de negócios formal ou informalmente, bem como estar todo o projeto exposto a incertezas, dentro do mercado de capitais e submetido a forças externas, conforme demonstrado no Quadro 1:



Quadro 1. Modelo de Empreendedorismo de Timmons (2008)

O Modelo Ocean Azul de Kim e Mauborgne

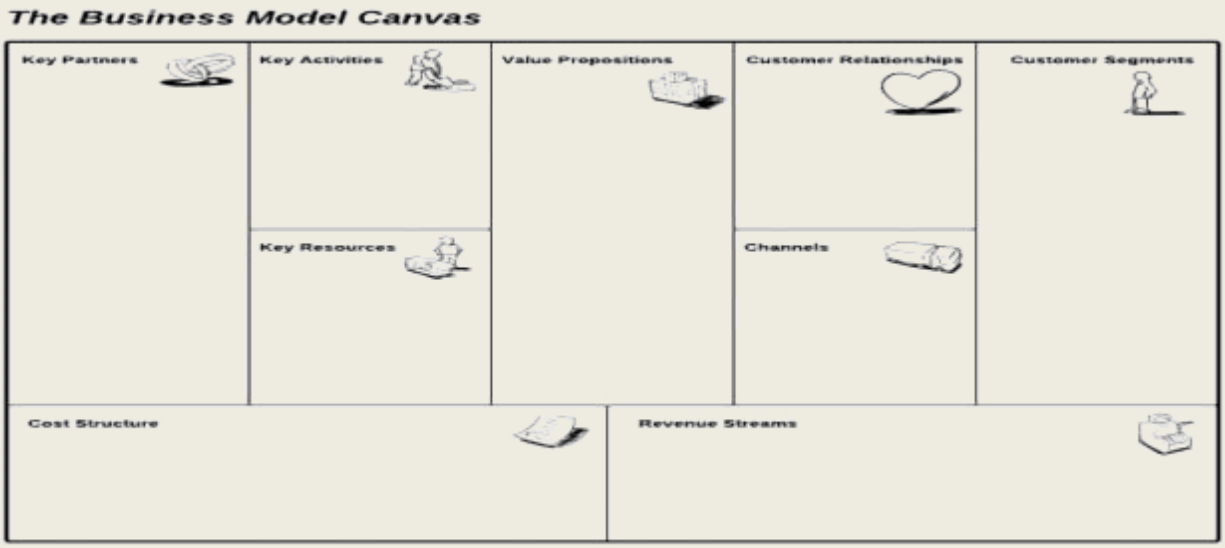
Kim e Mauborgne (2005) analisaram diversas empresas cujo sucesso não poderia ser explicado pela visão tradicional de estratégia, de criar vantagens competitivas, pois estas empresas ao invés de conseguirem algumas vantagens competitivas tornavam sua concorrência irrelevante. Citam como exemplos *Cirque de Soleil, Wii* entre outros. A partir desta análise verificaram que essas empresas mudavam o posicionamento de seus produtos de forma radical, eliminando, reduzindo, aumentando e criando atributos diferentes daqueles usados por seus concorrentes. Isto permitia a estas empresas oferecerem seus produtos e serviços tão diferentes que tornaram os seus concorrentes irrelevantes, conforme ilustrado no Quadro 2.

Eliminate	Raise
Which factors that the industry has long competed on should be eliminated ?	Which factors should be raised well above the industry's standard?
Reduce	**Create**
Which factors should be reduced well below the industry's standard?	Which factors should be created that the industry has never offered?

Quadro 2. Modelo de Ocean Azul de Kim e Mauborgne (2005)

O Modelo Canvas Osterwalder e Pigneur

Osterwalder e Pigneur (2010) em um estudo meticuloso desenvolveram o modelo Canvas (Quadro 3 deste trabalho) que traz como conceito central a importância de uma proposta de valor, destacam as atividades e os recursos necessários para desenvolve-la, bem como ressaltam a importância do relacionamento com o consumidor, os canais de distribuição e o foco em um segmento de consumidor bem específico. Além disso Osterwalder e Pigneur dão particular importância à estrutura de custos e de receitas.



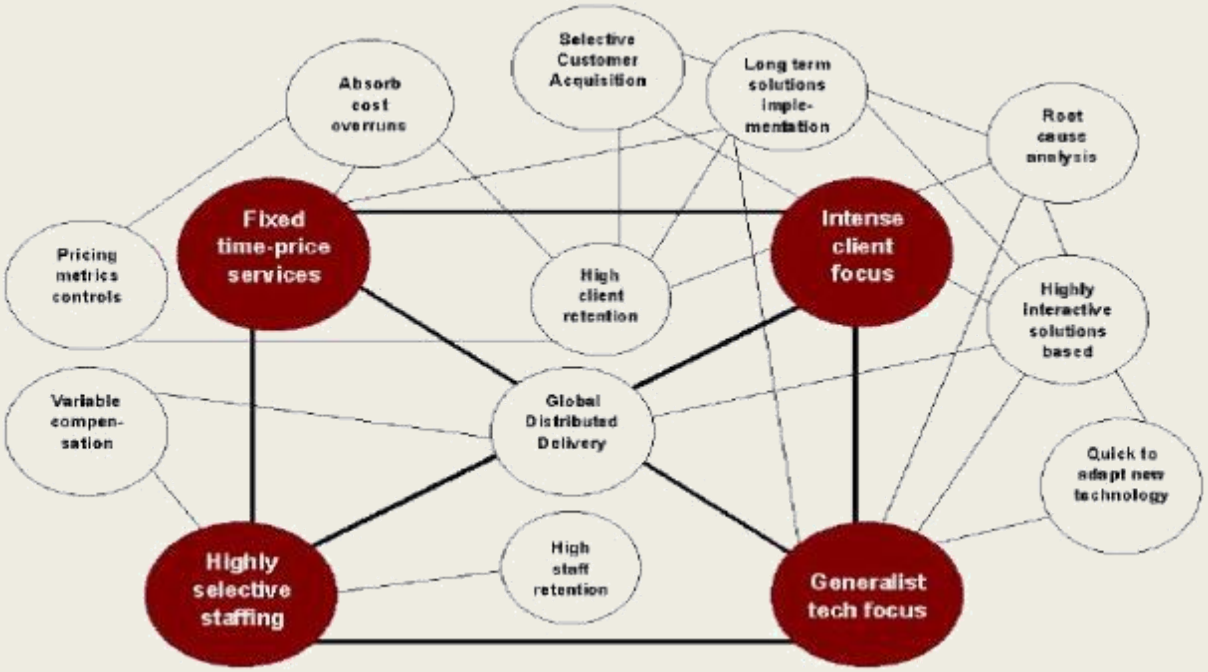
Quadro 3. Modelo Canvas de Osterwalder e Pigneur (2010)

Conceito de Estratégia Michael Porter e o Sistema de Atividades

Em um *paper* escrito em 1996 por Porter (2009) *What is strategy*? O autor define estratégia da seguinte forma;

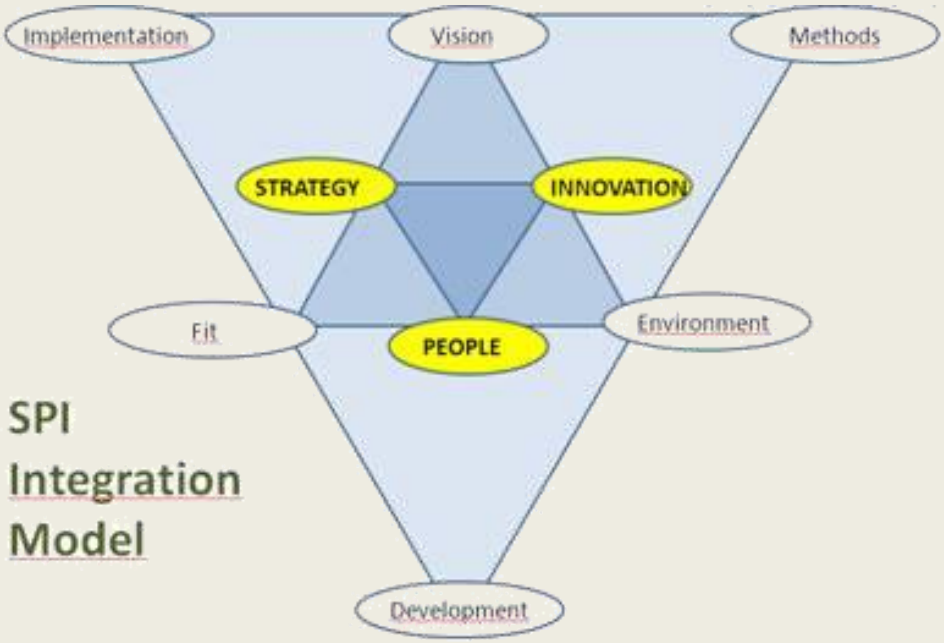
- Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um grupo de atividades.
- Estratégia exige compromissos,escolher o que se vai fazer e o que não se vai fazer
- Estratégia exige que as diferentes atividades de uma empresa sejam coordenadas e compatíveis

O Sistema de Atividades de Porter (2009) evidencia um grupo de atividades de uma empresa e a relação entre elas, conforme demonstrado no Quadro 4.



Quadro 4. Sistema de Atividades de Porter (2009)

Do exposto, registra-se que, em estudos interdisciplinares focados nas áreas Estratégia, Inovação e Recursos Humanos, com base nas propostas e nos conceitos de Michael Porter (2008; 2008a), e de conceitos diversos da consultoria de estratégia McKinsey (2014), bem como a vivência empresarial, um dos autores deste trabalho, Dirk Thomaz Schwenkow, desenvolveu o modelo de Integração SPI (Strategy-People-Innovation), que auxilia na definição da estratégia e na sua implementação, apresentado no Desenvolvimento da Temática deste trabalho (Quadro 5).



Quadro 5. Modelo de Integração SPI (Strategy-People-Innovation), elaborado por Dirk Thomaz Schwenkow.

Metodologia Utilizada

A metodologia utilizada neste estudo apresenta a seguinte estrutura: 1) Breve análise de conceitos teóricos direta ou indiretamente ligados ao tema do Empreendedorismo; 2) Relato do processo de Empreendedorismo por parte do grupo de jovens empreendedores; 3) Relato dos acertos e erros cometidos na fase inicial; 4) Discussão das medidas correcionais tomadas durante o processo após inclusão do *Business Angel*; 5) Conexão entre as medidas tomadas e a teoria relacionada ao Empreendedorismo; 6) e, finalmente, recomendações e lições aprendidas durante este processo que podem servir de guia para outros empreendedores, bem como no processo de pesquisa acadêmica na área de Empreendedorismo.

Desenvolvimento da Temática

Mostra-se a seguir o relato do processo de empreendedorismo por parte do grupo de jovens empreendedores, bem como os acertos e erros cometidos na fase inicial.

Os três jovens empreendedores, identificados neste estudo como A, C e I, vêm do interior paulista de famílias de classe média. Desde cedo se manifestou o desejo de empreender e criar o seu próprio negócio. O background acadêmico dos três é bastante parecido, A e I estudaram direito de empresas na FGV e C estudou contabilidade e economia na USP de Ribeirão Preto. Devido a seus laços de amizade resolveram iniciar uma empresa juntos, e após análise do mercado concluíram que um e-commerce de roupas masculinas seria um empreendimento promissor, por pensarem que se trata de um setor de forte crescimento, com empresas de destaque no exterior (MRPORTER.COM, ASOS.COM e YOOX.COM) e poucos concorrentes no Brasil.

O erro identificado foi subestimar a importância da equipe (conforme os quadros apresentados neste trabalho: Quadro 1- Modelo de Timmons (2008) e Quadro 5 - Modelo de Integração SPI de Schwenkow), e formar a mesma com base em laços de amizade, sem considerar as competências que seriam necessárias para o desenvolvimento do negócio. Como primeiro passo de correção convidaram um estilista brasileiro, identificado aqui como R, a integrar a equipe e deram 10% da sociedade ao mesmo. Posteriormente convidaram um Business Angel, aqui chamado de D, a integrar a empresa e chegaram a oferecer sociedade a um expert em TI. O grupo inicial de amigos, A, C e I rapidamente se deram conta que laços de amizade não foram um critério ótimo para a formação da equipe, e que a mesma deveria ser formada com profissionais de competências complementares e relevantes para o negócio em questão.

Primeiras constatações do *Business Angel*: todos sócios fazem de tudo, verificando uma falta de áreas de atuação; falta de um plano de negócios; falta de um orçamento; subestimou-se a intensidade da concorrência; parcerias pouco profissionais; falta de competência em muitas áreas vitais; falta de um conceito claro de proposta de valor; compra de mercadoria oportunista; falta de experiência dos sócios iniciais.

Os sócios iniciais, A, C e I, optaram por criar um programa próprio de *e-commerce* para poderem fugir do pagamento de mensalidades eternas e para inserir importantes vantagens competitivas no mesmo: uma lente de aumento virtual de alta qualidade que destaca detalhes do produto e amplia os mesmos com qualidade visual; fugir de um padrão estabelecido por um fornecedor de *software;* introduzir no *software* o conceito de produtos 'semelhantes', que identifica preferências do consumidor e permite oferecer a este consumidor produtos de estilo semelhante; conectar o programa com redes sociais, automaticamente identificar os estilos de cada consumidor, e de forma automatizada enviar ofertas sob medida a cada consumidor potencial.

Em primeiro lugar subestimaram a importância dos parceiros e se basearam novamente em laços de amizade, e escolheram empresas com cujos donos tinham laços de amizade; empresa de TI, fornecedores, agência de propaganda e agência de relações públicas. Ao *Business Angel* estes parceiros foram apresentados como soluções milagrosas, pois eram empresas fantásticas a custos irrisórios, supostamente devido aos laços de amizade existentes. Na prática confirmou-se, *'there is no such thing as a free lunch'*, a empresa de TI; apresentou atrasos de meses, atrasando inclusive o lançamento do site do e-commerce, apesar de as características do programa terem sido substancialmente reduzidas e simplificadas, com inclusive a eliminação das supostas vantagens competitivas; fornecedores; ocorreram atrasos e inconsistências das entregas e contratos leoninos, pois o fornecedor se dava todas as vantagens e o e-commerce em questão sofria as consequências, como atrasos, entregas incompletas e erradas, qualidade não correspondente, falta de suporte logístico e de marketing: - Agência de Propaganda, devido a um preço relativamente baixo negociado 'entre amigos', o e-commerce em questão não foi tratado de forma prioritária pela agência, e todo o processo sofreu graves atrasos. Exemplificando; o atraso de um logo acarreta o atraso da produção de caixas, sacos de plástico, entre outros. - Agência de relações públicas, contratada a um preço supostamente baixíssimo, teve pífia performance, praticamente nula, inexistente, e, após a decisão de cancelar a cooperação a agência ofereceu 50% de desconto nas mensalidades daquele preço supostamente imbatível e de amigo.

No Canvas de Osterwalder (Quadro 3 deste trabalho) fica clara a importância das parcerias, que foram fortemente negligenciadas e baseadas em amizade e pretenso oportunismo. Na realidade constatou-se que os preços dos parceiros, quando mais baixos do que os normalmente praticados pelo mercado, acarretavam um tratamento com baixa prioridade e produtos ou serviços comprados pelo e-commerce tinham qualidade duvidosa ou então os preços na realidade eram os de mercado ou mesmo superiores, mas os sócios tinham a impressão de terem negociado um preço extremamente vantajoso.

Uma vez iniciadas as atividades ficou claro que a concorrência fora subestimada. No Modelo de Integração SPI de Schwenkow (Quadro 5 deste estudo) evidencia-se a importância do meio ambiente, environment, e a necessidade de uma pesquisa de mercado e o desenvolvimento de uma inovação fundamental, que se torne uma vantagem competitiva, que permita vender a preços mais altos ou reduzir os custos da empresa.

Na prática ficou demonstrado que havia mais empresas concorrentes e que o e-commerce em questão não tinha tantas vantagens competitivas e ainda, não havia conseguido implementar as vantagens competitivas e a visão inicialmente idealizadas. Os concorrentes diretos: DAFITI PREMIUM, SHOP2GETHER, USELETS, SUBMARINO, ESTILOCERTO e METROSEXUAIS, além de muitos outros menores, estão no mercado faz muito tempo, tem uma estrutura financeira boa, imagem de mercado e base de clientes, enquanto que este e-commerce é um newcommer, ainda desconhecido do grande público e com recursos financeiros limitados. A visão inicial, de acordo com o Modelo de Integração SPI, tinha como finalidade posicionar o e-commerce como parceiro do cliente no mundo da moda, cooperando estreitamente com o mundo da moda, estilistas , blogueiros e demais stakeholders, mas as dificuldades operacionais encontradas no inicio da atividade desviaram a atenção dos sócios para os problemas operacionais e a visão inicial acabou negligenciada.

Para visualizar e exemplificar este diferencial competitivo, em vez de simplesmente apresentar um produto a ideia inicial era apresentar o produto, seu designer, explicar de onde vinha a ideia de desenhar aquele produto, onde o mesmo foi fabricado, que tipo de tecido usava.... A contratação do designer R foi feita dentro deste espírito, mas o dia a dia acabou relegando esta visão a um segundo plano. O Business Angel aproveitou a falta de reais vantagens competitivas para refocar este tema, back to basics, e alertou os sócios de que este conceito deveria ser retomado.

Este diferencial, esta vantagem competitiva, fica claramente exposto nas ideias de Kim e Mauborgne (2005) no livro Oceano Azul, cujos conceitos podem e devem ser utilizados em mercados altamente competitivos, oceanos vermelhos, e ajudam a aumentar o grau de competitividade das empresas e de seus produtos, mesmo não necessariamente levando a empresa a um oceano azul, um mercado onde a concorrência se torna irrelevante.

Os recursos inicias foram arrecados junto a familiares e amigos, procedimento comum em empreendedores, apontados no Modelo de Timmons (2008) e Canvas de Osterwalder (2010). O erro foi o pouco dimensionamento da necessidade financeira, a subestimação dos recursos financeiros necessários e a falta de orçamento, business plan e cash flow. O Business Angel alertou o grupo que um e-commerce de roupas é muito intensivo em capital, pois o crescimento da empresa traz consigo uma compra cada vez maior de mercadorias, e uma coleção ainda não foi vendida quando a posterior já foi comprada.

O foco dos sócios nos primeiros 8 (oito) meses foi completamente absorvido pelos problemas operacionais e além de se perder a visão estratégica foram deixadas de lado muitas atividades importantes em detrimentos das urgentes. O próprio Business Angel acabou envolvido no frenesi operacional e deixou de exercer seu papel consultivo durante algum tempo, ajudando a resolver problemas operacionais, como por exemplo negociação financeira com fornecedores entre outros.

A contratação de pessoas se encaixou na mesma lógica de soluções milagrosas, um assistente de moda muito capaz foi constatado devido a seus laços de amizade com um salário claramente inferior ao devido à função. Mais uma vez confirmou-se que soluções milagrosas não funcionam, ele acabou abandonando a empresa de forma intempestiva. O Business Angel alertou os sócios para esta situação e para o fato de que soluções 'milagrosas' tem um preço adicional embutido, falta de prioridade por parte dos parceiros, má qualidade, atrasos entre outros. Além disso todos os sócios, inclusive o Business Angel, focaram em problemas e dificuldades operacionais e perderam a visão e propósitos iniciais e não desenvolveram uma estratégia coerente.

As soluções de muitos destes problemas operacionais acabaram onerando o custo de forma não prevista, alguns exemplos: - Para conseguir implementar e lançar o site do e-commerce foi necessária a intervenção de um dos sócios fundadores, contratação de programadores da Índia e da Rússia, o que exige um esforço grande de coordenação; - Para conseguir suprir a falta de um planejamento, um plano de negócios e um cash flow (fluxo de caixa) e sua constante atualização, a empresa teve que cancelar contratos de compra previamente acordados e foram perdidos recursos investidos anteriormente; - O próprio Business Angel teve que participar da solução da falta de cash, desenhando uma solução de negociação com fornecedores e inclusive participando pessoalmente das negociações;- Discussões intermináveis sobre problemas e detalhes operacionais, que teriam fácil, clara e imediata solução se a visão inicial do e-commerce como parceiro do cliente no mundo da moda estivesse presente na mente de todos os participantes.

O design do site do e-commerce foi criado focando os lideres do mercado fora do Brasil, procedimento que os concorrentes do Brasil também seguiram, de modo que nenhum dos concorrentes conseguiu uma vantagem competitiva neste quesito. Existe uma uniformidade no design dos sites, com todos os sites parecidos e de bom gosto. Os problemas operacionais e os atrasos no desenvolvimento do site levaram os sócios a reduzirem os requisitos iniciais para poderem lançar o site, mesmo com atraso. Certos requisitos mínimos tiveram que ser eliminados inicialmente, como por exemplo o pagamento parcelado, o pagamento direto com cartão de crédito entre outros. Desta forma o relacionamento com o cliente foi seriamente prejudicado na fase inicial do lançamento do site, conforme observado no Modelo Canvas (Quadro 4).

Com o início das atividades estes problemas operacionais foram passo a passo resolvidos ou estão em processo de solução. Apesar de ainda não terem resolvido todos os problemas operacionais os sócios estão retomando o foco na visão inicial. Fica claro que é imprescindível focar na visão inicial embora o projeto não tenha por objetivo se tornar uma inovação disruptiva, e a visão não ambiciona uma inovação disruptiva, mas o fortalecimento das vantagens competitivas inicialmente desenhadas ficou evidente pelas vendas que no início foram tímidas. (CHRISTENSEN, 2011; CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003)

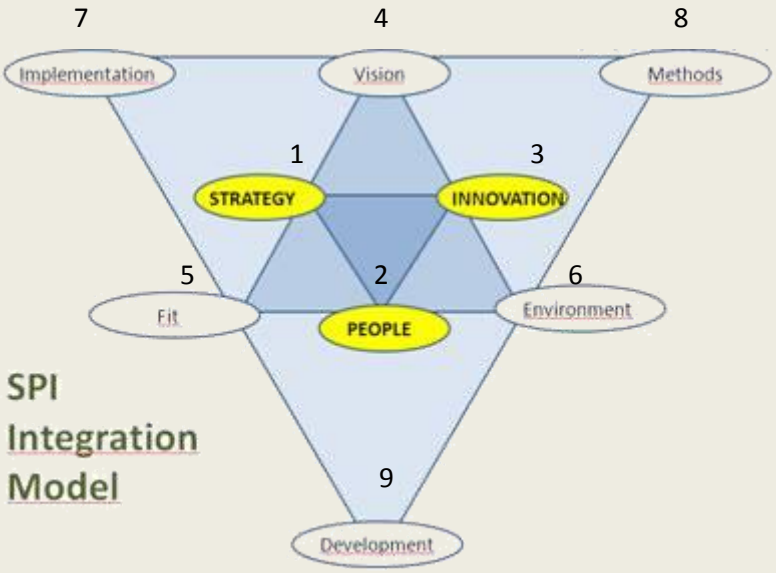
As funcionalidades básicas foram implementadas, como pagamento parcelado, lupa de aumento destacando detalhes de produtos entre outros. Atualmente o e-commerce se foca em retomar os valores da visão inicial focando em produto e conteúdo; os diferenciais de produto devem ser destacados, o designer de cada peça deve ser apresentado e explicar como e porque desenhou aquela peça, aproximando o mundo da moda aos consumidores e colocando o e=commerce como real parceiro do cliente masculino urbano contemporâneo. Esta definição do cliente, sempre presente na curadoria dos produtos, deve se refletir também no editorial do site. Importante entender corretamente o cliente, conforme apresentado no Modelo Canvas (Quadro 4).

Masculino: O cliente final é o homem ou também a mulher que gosta destes estilo de roupa, ou a mulher que compra para um homem.

Urbano: O cliente que quer um estilo de roupa urbano, morando ou não em centros urbanos, pois a carcaterística de um *e-commerce* é atingir clientes nas mais diversas regiões do país, e mesmo do mundo, e o e-commerce teve visitas de potenciais clientes da Europa, Japão entre outros, embora as vendas efetivamente se limitem ao Brasil por motivos legais e logísticos, e se concentrem nas regiões urbanas, devido à concentração crescente da população nos centros urbanos e devido a uma grande utilização da internet pela população urbana.

Contemporâneo: As roupas e demais produtos apresentados no site são modernos e ousados, o que faz parte da proposta de valor, conforme o modelo Canvas (Quadro 4), do *e-commerce.*

Para análise da situação de forma sistemática do *e-commerce,* utilizou-se o Modelo de Integração SPI de Schwenkow (Quadro 5 da fundamentação teórica deste trabalho) com 09 fatores direcionados à adequação entre estratégia, pessoas e inovação, apresentados a seguir.



1	Estratégia	Inicialmente mal desenhada, retomada após os problemas operacionais terem sido identificados, parcialmente resolvidos e equacionados.

2	Pessoas	Inicialmente a Equipe foi formada baseada em laços de amizade e com um foco oportunista, à medida que o projeto foi sendo desenvolvido foram sendo detectadas as competências necessárias e em todos os níveis foram incluidas pessoas e parceiros que tragam estas competências, em termos de sócios convidados, fornecedores e funcionários, que foram escolhidos cada vez mais criteriosamente.

3	Inovação	O desenho da estratégia inicial previa um diferencial posicionando o *e=commerce* como um parceiro dos consumidores no mundo da moda, e problemas operacionais desviaram a atenção dos sócios desta visão, que foi retomada uma vez que a maioria dos problemas operacionais tenha sido resolvida ou tenha tido sua solução desenhada à espera de implementação.

4	Visão	Claramente desenhada e definida pelos 3 sócios fundadores no início da operação, negligenciada durante a preparação e o lançamento do site e retomada posteriormente

5	Fit	As pessoas que inicialmente faziam parte da Equipe não tinham as competências necessárias e suficientes para o projeto, de modo que foi necessário ampliar o time envolvido no projeto, incluindo novos sócios minoritários (*designer e business angel*), contratando estagiários e buscando novos fornecedores

6	Ambiente	A intensidade da concorrência foi inicialmente subestimada, e como as vendas inicias no lançamento do site estiveram abaixo das expectativas foram implementadas medidas para aumentar a atratividade do site; retomada da visão inicial, melhora operacional do site, transferência de recursos de compra de produtos para captação de clientes, criação de orçamento emergencial, renegociação de contratos com fornecedores entre outras.

7	Implementação	A atividade inicial do *e-commerce* apresentou muitos desafios operacionais, como toda atividade empreendedora, e a atividade operacional descolou-se da visão estratégica, que somente pode ser retomada uma vez que o operacional já estivesse mais controlado

8	Métodos de Inovação	Nesta fase do projeto do *e-commerce* a prioridade é colocar o site no ar, equacionar o operacional e voltar à visão inicial, de modo que inovações evolutivas ou disruptivas ficam para um futuro, daqui a 2 ou 3 anos, quando a operação estiver rodando redondo.

9	Desenvolvimento	Novamente cumpre ressaltar que o operacional neste momento é prioritário, e o desenvolvimento de pessoas (sócios, funcionários e parceiros estratégicos) no momento não é prioritário.

Principais Resultados

Como muitos projetos de empreendedorismo no Brasil, particularmente aqueles de Empreendedorismo Forçado, o processo foi intuitivo, e comprova a utilidade do uso das teorias existentes, pois a quase totalidade dos erros poderia ter sido evitada e a maioria dos problemas operacionais também.

Discussão e conclusões

Com base na teoría estudada e na realidade empresarial analisada, verifica-se a importância de se buscar um modelo de empreendedorismo que desafie as pessoas a responderem às necessidades da realidade que vivenciam, com perspectiva mundial, global, adquirindo conhecimentos, desenvolvendo competências para empreender e responder de maneira estratégica e criativamente à complexidade dos desafíos, percebendo as oportunidades e promovendo as inovações necessárias de forma integrada.

Observa-se que a universidade brasileira vivencia muitas vezes a perigosa lentidão no que tange às urgentes tramitações didático-pedagógicas para as devidas alterações curriculares, represadas em discussões e deliberações nem sempre consensuais; desperdiça tempo precioso nas etapas de aprovação e efetiva implementação de medidas acadêmicas que deveriam ser profiláticas e que acabam sendo apenas paliativas ante a inexorabilidade da globalização, principalmente no que se refere ao mundo do trabalho. Assim, apresenta-se como fato axiomático e irreversível, o empreendedorismo, vivido nos diferentes setores de atividade humana, como produto inacabado de uma evolução histórica, cuja síntese o presente trabalho também se incumbe de registrar. “[...] Espera-se que o ensino superior produza graduados que não sejam somente indivíduos procurando trabalho, mas também *entrepreneurs e* criadores de empregos de sucesso.” (UNESCO, 1995, p.187 citado por MONEZI, 1999, p. 16).

Recorre-se aqui ao estudo desenvolvimento por um dos autores deste trabalho (Mary Rosane Ceroni) relativo à qualificação profissional na formação do administrador de empresas:

> *A otimização no processo de formação do administrador de empresas para o mundo globalizado, implica em coerência entre teoria e prática; em dedicação à pesquisa construtiva; em envolvimento e colaboração nas atividades formativas (oportunidade de exercitar a sua liderança); implica conquista da autonomia para a construção do próprio caminho na nova trajetória transformacional, o que exige posturas dignas, positivas, proativas, autodirigidas e autocontroladas, e ainda, em participação efetiva no relacionamento com pessoas de culturas diferentes no processo organizacional a qual pertence, do país onde reside, bem como no contato com outras nações.* (MONEZI, 1999, p.44)

Pode-se concluir que o Empreendedorismo é de vital importância para o desenvolvimento das empresas e dos países. Neste trabalho, utilizou-se o termo empreendedorismo de forma ampla, a incluir o empreendedorismo individual, o social e o corporativo. Neste sentido, as pessoas e organizações precisam ser incentivadas de forma sistemática a empreender, considerando principalmente que no Brasil existe um alto grau de empreendedorismo forçado.

Recomendações

Entende-se que a formação universitária, nas diferentes áreas do conhecimento, precisa preparar o profissional para desempenhar eficazmente suas atividades, em um mundo competitivo e em permanente mutação, de forma empreendedora, munidos de excelente conhecimento técnico em suas respectivas áreas de atuação, bem como com sólidos conhecimentos de como gerenciar organizações e seu próprio negócio. Nesse sentido, apresenta-se a seguir algumas recomendações para que o empreendedorismo se estabeça, abalizadas neste caso de *e-commerce:*

1. Desenhar uma estratégia sólida antes de iniciar um projeto, e estar preparado para reagir e adaptar a sua estratégia ao longo do projeto. Saber onde as pessoas e a organização estão, tendo um objetivo claro a alcançar, aonde se quer chegar, e definir os passos para alcançar estes objetivos.

2. Não priorizar as amizades para montar a equipe que irá desenvolver e implementar o seu projeto, buscando competências complementares. Analisar de início o projeto, definir quais as competências necessárias para implementar o mesmo e buscar pessoas como sócios, funcionários ou parceiros que complementem os pontos fortes do empreendedor.

3.É fundamental o projeto ter um componente inovador, uma vantagem competitiva, não subestime a intensidade da concorrência nem subestime os concorrentes. O mercado viveu, e muito bem sem a empresa até hoje! Empreendedores tendem a ser muito otimistas, mas percalços irão ocorrer, é importante estar preparado, o operacional irá absorver 150% da capacidade e 200% do tempo de quem empreende, uma visão clara e uma equipe competente irão contribuir de sobremaneira para o sucesso do projeto.

4.Ter uma visão clara da empresa e do futuro da mesma, não perdendo a visão da empresa, pois problemas operacionais irão surgir com certeza, e muitos, e ocuparão muito do tempo de quem lidera, mas a visão de futuro o empreendedor não pode perder de vista.

5. Para a equipe busque pessoas que complementem as suas competências e que se encaixem no desafio e na cultura empresarial que se quer implementar, bem como compartilhem os valores da organização.

6. Avaliar criteriosamente o ambiente competitivo e seus clientes, analisar com cuidado o mercado no qual se quer atuar e não se deixe levar somente pelo próprio otimismo, embora o otimismo e a perseverança sejam imprescindíveis.

7. Uma visão clara e uma estratégia bem desenhada são imprescindíveis, mas de nada valem a não ser que sejam implementadas. Falham mais projetos na implementação do que no desenho da estratégia, importante ter a visão e a estratégia presentes na mente, mais importante ainda focar na implementação das mesmas.

8. Focar na inovação e usar sistemática e métodos para checar a validade de suas inovações, mas não se deixar desfocar por pesquisas de mercado que parecem demonstrar a não aceitação da inovação pelo público alvo. Os usuários de máquinas de escrever teria imaginado um *tablet* se uma pesquisa de mercado tivesse sido feita em 1970? Os usuários de carroças teriam imaginado um carro em 1850?

9. Montar a equipe com pessoas complementares (conforme indicado no item 2) e desenvolver as pessoas chaves da empresa (sócios, funcionários e parceiros estratégicos) assim que for possível, o que normalmente significa assim que os problemas operacionais estiverem equacionados.

Recomenda-se também observar que um entre os indicativos do profissional do futuro é a busca da excelência. Este profissional apresentará condições de atuação eficiente, eficaz e efetiva pela competência e pelo alto nível de desempenho; através de uma postura disciplinada e interdependente; buscando alternativas de solução; sabendo interpretar a realidade; apresentando, ainda, forte característica empreendedora.

Assim, justifica-se fomentar a extensão de novos estudos, monitorados pelas pesquisas competentes, tendo-se em vista o rápido redirecionamento e adequação aos parâmetros condicionantes suscitados a cada nova realidade na contemporaneidade.

Bibliografia

BALES, Carter F.; CHATTERJEE, P.C.; GLUCK, Frederick W.; GOGEL, Donald; PURI, Anupam. **The business system**: a new tool for strategy formulation and cost analysis. Disponível em:http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/WebHelp%20061813/McKinsey_-_The_Business_System.pdf. Acessado em junho de 2014.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The Innovator's Dilemma:** The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business. New York/NY/USA: Paperback edition from First HaperBusiness, 2011.

_____; RAYNOR, Michael E. **The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth.** Massachusetts/USA: Harvard Business School Publishing Corporation, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios.- 5. ed. - Rio de Janeiro : Empreende / LTC, 2014.

_____. **Empreendedorismo Corporativo**. São Paulo: Elsevier, 2003.

_____.**Empreendedorismo na prática:** mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee. ***Blue Ocean Strategy:*** *How to Create Uncontested Market Space and Macke Competiton Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press,* 2005.

MONEZI, Mary Rosane Ceroni. **Qualificação Profissional***:* Atualização Curricular do Curso de Administração de Empresas em uma Faculdade Particular da Cidade de São Paulo**.** Tese de Doutorado em Administração. Orientador: Prof. Dr. Marcos Tarciso Masetto. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 1999.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. New Jersey/USA, 2010.

PORTER, Michael E. **Activity System.** Disponível em:

http://marcoterribile.blogspot.com.br/2009/04/essence-of-strategy.html. Acessado em junho de 2014.

PORTER, Michael E**. Competitive Strategy.** Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Ed.57. New York/USA: The Free Press, 2008.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage:** Creating and Sustaining Superior Performance. ed.34. New York/USA**:** The Free Press, 2008a.

PORTER, Michael E.**What is strategy?** Harvard Business Review, **(**HBR OnPoint Enhanced Edition), 2009.

TIMMONS, Jeffry A; SPINELLI, Stephen. **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**. Irwin/McGraw-Hill Paperback, 2008.

ASSOCIATIVISMO: POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO PARA OS MICROEMPREENDEDORES DO LITORAL PARANAENSE

Carolina de Lima Cerqueira, graduanda em Gestão e Empreendedorismo, Universidade Federal do Paraná, Setor Litoral, Matinhos, Brasil, carolcarolinalima@gmail.com

Glaucia Cristina da Cunha, graduanda em Gestão e Empreendedorismo, Universidade Federal do Paraná, Setor Litoral, Matinhos, Brasil, glauciacristinac@gmail.com

Gleisson Mohr, graduando em Gestão e Empreendedorismo, Universidade Federal do Paraná, Setor Litoral, Matinhos, Brasil, gleissonmohr@gmail.com

Loraine Julliet de Souza, graduanda em Gestão e Empreendedorismo, Universidade Federal do Paraná, Setor Litoral, Matinhos, Brasil, loraine16souza@gmail.com

Cinthia Maria Sena Abrahão, Professora Doutora em Geografia, Universidade Federal do Paraná, Setor Litoral, Matinhos, Brasil, cinthiaabrahao@ufpr.br

Daniel Gustavo Fleig, Professor Mestre em Administração, Universidade Federal do Paraná, Setor Litoral, Matinhos, Brasil, dgfleig@yahoo.com.br

Resumo

O objeto de reflexão deste artigo é o resultado de ações realizadas pela Incubadora de Projetos Econômicos Sociais e Solidários (IPESS), projeto de extensão da Universidade Federal do Paraná, executadas em 2013. O foco central foi a atuação com microempreendedores e microempreendedores individuais (MEI), formalizados, localizados no litoral paranaense, com vistas a contribuir para o seu fortalecimento e sustentabilidade, principalmente no que tange ao fomento do associativismo e da inovação. Nesse contexto, o estímulo à cooperação como forma de minimizar as fraquezas estruturais que envolvem os microempreendedores se apoia na perspectiva de que os atores econômicos não podem ser tomados como átomos isolados, posto que suas ações dependem de várias limitações advindas das relações estabelecidas com outras organizações. A parceria entre IPESS e a Associação de Microempreendedores e Empreendedores Individuais (AMPEC Litoral), com ênfase em Pontal do Paraná, mostrou as múltiplas funções da inserção extensionista da universidade, baseada na metodologia da pesquisa-ação. Ao identificar a necessidade de compreender o perfil dos associados e suas reais necessidades de interação e qualificação, o projeto pode atuar no sentido do fortalecimento da lógica associativa como forma de superação das deficiências estruturais dos pequenos negócios no Brasil. Ficaram evidenciados aspectos que são comuns a microempreendedores em diversos lugares, tais como a ausência do planejamento, a insuficiência de qualificação, a má gestão financeira, dentre outros. Além destes, estão os fatores que afetam especificamente àqueles que atuam em cidades litorâneas, cuja economia está baseada na atividade turística, em particular o turismo de sol e praia. Por fim, a execução do projeto pode observar a importância de ações que oportunizem a exposição de experiências e a discussão sobre fraquezas e potencialidades, propondo soluções coletivas conjuntas à associação, bem como contribuindo para o ambiente inovador.

Palavras-chave: Microempresa, Empreendedorismo, Associativismo, Gestão Organizacional.

ABSTRACT

The reflection object of this article is the result of actions taken by the Incubator Projects Economic and Social Solidarity (IPESS) extension project of the Federal University of Paraná, executed in 2013. It's Central focus was the performance with small entrepreneurs and individual microentrepreneurs (MEI), formalized, located on the Paraná coast, aiming to contribute to their empowerment and sustainability, especially in regard to the promotion of associations and innovation. In this context, encouraging cooperation in order to minimize the structural weaknesses that involve microentrepreneurs rests on the view that economic actors can't be taken as isolated atoms, since their actions depend on several limitations caused by the

relationships established with other organizations. The partnership between the Association and IPESS Microentrepreneurs and Individual Entrepreneurs (AMPEC Litoral), with emphasis on Pontal do Paraná, showed the multiple functions of the university extension insertion, based on the methodology of action-research. By identifying the need to understand the profile of the members and their real needs and interaction skills, the project can act towards the strengthening of associative logic as a way to overcome the structural deficiencies of small business in Brazil. Were highlighted aspects that are common to microentrepreneurs in several places, such as the lack of planning, inadequate qualifications, poor financial management, among others. Besides these are the factors that specifically affect those working in coastal cities, whose economy is based on tourism, particularly tourism of sun and beach. Finally, the implementation of the project can see the importance of actions that take opportunity of exposure experiences and hold discussions about potential weaknesses and proposing joint collective solutions to the association, as well as contributing to the innovative environment.

Key Words: Microenterpreneurship, Entrepreneurship, Associations, Organizational Management

INTRODUÇÃO

O presente trabalho é baseado nas ações do projeto Incubadora de Projetos Econômicos e Sociais de base Solidária – IPESS[112], que visa a extensão universitária, associados à pesquisa e ao ensino, articulando a formação universitária às demandas concretas da sociedade relacionadas a geração de trabalho e renda, especialmente, no tocante a gestão organizacional, baseando-se, principalmente, na metodologia da pesquisa-ação. O objeto de reflexão deste artigo resulta de ações cujo início se deu em 2013, seu foco central é a atuação com microempreendedores e microempreendedores individuais (MEI), formalizados, localizados no litoral paranaense, visando contribuir para o seu fortalecimento e sustentabilidade, principalmente no que tange ao fomento do associativismo e da inovação.

Nesse contexto, o estímulo à cooperação como forma de minimizar as fraquezas estruturais que envolvem os microempreendedores se apoia na perspectiva de que os atores econômicos não podem ser tomados como átomos isolados, posto que suas ações dependem de várias limitações advindas das relações estabelecidas com outras organizações (Sacomano Neto & Truzzi, 2009).

Como ponto de partida destaca-se o levantamento teórico acerca de microempreendedores individuais e microempresas bem como sua representatividade na economia brasileira; a importância do associativismo para essa categoria, bem como do processo de aprendizado por interação (*learning by interacting*) como forma de desenvolvimento da criatividade e capacidade inovadora, permitindo o crescimento das empresas e o desenvolvimento regional.

Quanto à importância dos pequenos empreendimentos para a economia no Brasil, vários estudos demonstram sua participação em termos de emprego e participação do PIB, ressaltando a necessidade de ações mais efetivas e integradas das políticas de fomento e apoio ao empreendedorismo e a gestão dos pequenos negócios. Neste sentido, o projeto IPESS busca realizar suas ações de apoio aos empreendedores no litoral paranaense, visto que as políticas públicas devem atentar as especificidades das MPES e contribuir que um aumento da participação na nossa economia, com geração de trabalho e renda..

O início das atividades de campo do projeto se deu a partir da identificação de um parceiro estratégico, a Associação das Micro e Pequenas Empresas do Litoral do Paraná – AMPEC, aberta em 2010 no município de Pontal do Paraná, instituição vinculada a Federação das Micro e Pequenas Empresas do Estado do Paraná - FAMPEPAR, sendo esta vinculada à Confederação Nacional das Micro e Pequenas Empresas e dos Empreendedores Individuais - CONAMPE. A parceria foi instituída como forma de fortalecer os esforços de apoio ao empreendedorismo tanto da associação quanto do projeto de extensão, trabalhando com as

112

articiparam deste projeto e estudo, além dos signatários deste artigo, os graduandos Felipe Thiago de Jesus, Paula Sayuri Sogabe, Wagner Augusto Leodoro e as docentes Sandra Simm Rohrich e Lúcia Helena Alencastro.

microempresas e os estudantes do curso de Gestão e Empreendedorismo da Universidade Federal do Paraná, Setor Litoral, facilitando, assim, o acesso dos estudantes aos microempreendedores formalizados do município e permitindo as demais atividades do projeto.

A importância deste tipo de organização para as microempresas está destacada por diversos autores, como Antonialli, Castro e Silva (2012), Woitchunas e Sausen (2005), Santos (2004), Olave e Amato (2001) que apontam dentre os benefícios: o estímulo às práticas cooperativas; aumento da competitividade; representatividade política; geração de conhecimento e inovações; barateamento dos custos de inovação; qualificação; maior acesso a recursos financeiros; entre outros.

Por meio desta parceria foram definidas as ações a serem realizadas. A primeira delas foi à realização da pesquisa com microempresas associadas, que permitiu conhecer o perfil dos empreendedores e compreender as dificuldades relativas ao campo da gestão, dentre elas: dificuldades de acesso ao crédito, controle de estoque e distinção das finanças familiar e empresarial. Além disso, foi realizado o perfil socioeconômico do município, e o georeferenciamento dos empreendimentos a fim de relatar o ambiente onde estão inseridos.

Com os dados coletados e resultados organizados realizou-se um evento com os empreendedores que responderam à pesquisa, cujo objetivo foi apresentar os resultados visando uma análise e interpretação conjunta, propiciar ambiência interativa capaz de fomentar a busca de soluções às dificuldades comuns, troca de conhecimento entre os empreendedores de diferentes setores de atuação, universitários, professores de diversas áreas de conhecimento em gestão e representantes legais da associação, todos pertencentes ao litoral paranaense. Somam-se a isso as contribuições da AMPEC e o fortalecimento da parceria com a UFPR e com os empreendimentos. O evento trouxe possibilidades inovadoras de ação para alguns setores como as compras coletivas, possibilidades de transporte, armazenagem e comunicação de marketing.

Para tanto, o presente estudo foi estruturado da seguinte forma. Após a introdução, vem a seguir a fundamentação teórica que embasa as reflexões a ações do projeto de extensão IPESS, seguido das discussões metodológicas. Em seguida descreve-se os principais resultados da pesquisa de campo realizada junto aos associados da Ampec e a devolutiva dos resultados a partir de um evento. Por fim, tecem-se discussões e considerações finais, destacando-se algumas recomendações de continuidade de pesquisa e intervenção.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o embasamento teórico desta pesquisa faz-se necessário entender os conceitos de microempreendedor individual e microempresa e a sua representação na economia brasileira, assim como o papel e a importância do associativismo e o papel da governança no desenvolvimento das microempresas, bem como a forma de desenvolvimento da criatividade e da inovação por aprendizado interativo, o conceito *learning by interacting*.

Inicialmente é importante destacar a importância das micro e pequenas empresas e empreendedores individuais, principalmente quanto a geração de empregos formais, para a economia do pais. No entanto, como destacado por Sarfati (2013), as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) representam mais de 98% do total de empresas nas economias desenvolvidas (paises da OECD), mais de 60% do emprego na economia e cerca de 50% do Produto Interno Bruto (PIB). Por outro lado, nas economias menos desenvolvidas as MPMEs empregam pouco mais de 30% da força de trabalho e representam pouco mais de 10% do PIB. As diferenças extremas entre as economias demonstram a importância que a atividade empreendedora pode ter no desenvolvimento econômico. Como e porque no Brasil aproximadamente 1% das empresas (grandes nacionais e estrangeiras) contribuem com 80% do PIB?

Para Silva Neto e Faria Filho (1999), no Brasil, as grandes empresas, que evoluíram e diversificaram suas atividades transformando-se em verdadeiros grupos econômicos, passaram a ser tidas como o modelo ideal de empresa a partir de meados da década de 70. A participação relativa e absoluta no mercado nacional destes grupos nacionais vem aumentando desde desta época até os dias atuais. Muitas

intensificaram a instalação de subsidiárias no exterior na busca de mercados internacionais. Entretanto, estas empresas, no sentido de se ajustarem ao novo contexto globalizado a partir de meados dos anos 80 e mais enfaticamente no início dos anos 90, tiveram que passar por profundas modificações.

De qualquer forma, continuam os autores, fica evidente que as pequenas empresas desempenharam um papel relevante na economia brasileira já a partir de 1930 - no início da 2ª fase do desenvolvimento econômico baseado na industrialização via substituição de importações. Estas empresas continuaram a cumprir seu papel social a partir dos anos 50 até os dias atuais, embora tenham perdido importância relativa no que diz respeito à participação relativa no número de estabelecimentos e no valor da Receita Bruta no período do fortalecimento dos grandes grupos econômicos. Esse papel foi cumprido de forma eficiente ao longo de todo o processo de industrialização brasileira, mesmo nas décadas de 70 e 80, quando se observou a reversão do emprego no sentido das grandes empresas. A partir do final da década de 80, com a reestruturação organizacional e produtiva das grandes empresas brasileiras, as pequenas voltaram a se destacar como grandes agentes de desenvolvimento econômico aumentando sua participação na geração de empregos, muito embora continuassem ainda com pouco potencial de exportação e participação no PIB.

Mesmo nesse ambiente, onde as que desde o final dos anos cinqüenta, verifica-se uma crescente preocupação com o papel das pequenas empresas no processo de desenvolvimento industrial, com as empresas de pequeno porte passando ser incluídas nos debates e na definição de ações de apoio à industrialização. Entretanto, Botelho e Mendonça (2002) ressaltam que as ações efetivamente implantadas foram escassas, especialmente até o início dos anos oitenta, e não estavam articuladas às principais políticas para o conjunto da indústria.

Desta forma, podemos entender o desafio do nosso modelo de desenvolvimento em construir condições favoráveis as pequenos negócios, mas destaca-se a importância de compreendermos as ações e políticas de fomento e apoio que foram sendo desenhadas no Brasil, principalmente após a Constituição Federal de 1988.

Neste sentido, no Brasil, o microempresário é visto como empreendedor por necessidades, aquele que não tem outra opção de geração de renda e precisa empreender para sobreviver. Sendo as microempresas uma forma de desenvolvimento socioeconômico bastante representativo no Brasil, o Governo Federal vem implementando leis de fomento visando estimular a criação de microempresas formalizadas com facilidades que possibilitem a sua permanência duradoura no mercado, tentando assim diminuir a informalidade no país (Rocha, 2008).

Neste contexto das políticas de fomente e apoio as MPEs, surge a Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, que implementa a figura do Micro Empreendedor Individual (MEI), definido como um trabalhador autônomo que se legaliza como pequeno empresário obtendo CNPJ. Essa figura jurídica foi criada em 2008 e possui um sistema tributário diferenciado com valor bem reduzido (um imposto único mensal no valor de R$ 36,20 (INSS), acrescido de R$ 5,00 para prestadores de serviço, ou R$ 1,00 para comércio e indústria, além de taxas estaduais/municipais que devem ser pagas dependendo do estado/município e da atividade exercida), porém é uma figura jurídica permitida para determinadas atividades econômicas. Para se qualificar como MEI é necessário ter um faturamento máximo de R$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular e é permitido que tenha até um empregado contratado. Ao se tornar MEI, o empreendedor também passa a ter acesso a todos os benefícios sociais e trabalhistas de um empregado pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Já as microempresas são regidas pela Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, conhecida como a lei geral ou Estatudo da MPE, que regulamenta o SIMPLES NACIONAL (nº123/2006), que tem como objetivo oferecer tratamento diferenciado às microempresas e empresas de pequeno porte (RF, 2014). Pode-se caracterizar como microempresa toda sociedade empresarial, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes. Através da lei complementar 139/2011, o Governo Federal tornou os limites da receita bruta igual ou inferior à R$360.000,00 para caracterizar-se como microempresa e ter direito ao sistema diferenciado de impostos. Ainda segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

[SEBRAE] (2014), são definidas como microempresas às que empregam até nove funcionários no caso do comércio e serviços, ou até dezenove, no caso dos setores industriais ou de construção.

Em 1996, a participação em números de estabelecimentos caracterizados como microempresas era de 93,2%, passando para 93,6 em 2002 respectivamente a participação em empregos formais era de 31,8% e 36,2% tornando as microempresas uma grande fonte de desenvolvimento econômico e social do país e alternativa de ocupação e renda para a população (SEBRAE, 2002 *apud* Aidar, 2007, p. 2). No período de 1990 a 1999, foram criadas cerca de 2,6 milhões de microempresas. Segundo Aidar (2007), baseado em uma pesquisa do SEBRAE-SP (2001), a maioria das novas empresas estão surgindo em segmentos de comércio e serviços, dos quais há maior facilidade de acesso às tecnologias e o investimento é relativamente baixo. Entretanto a concorrência é maior, a rentabilidade menor, ocasionando maior índice de fechamento de empresas.

Conforme estudo divulgado pelo SEBRAE em 2000 (*apud* Rocha, 2008) as microempresas possuem características únicas, e são responsáveis também pela movimentação da economia no mercado interno, reforçando a hipótese de que são as microempresas que dinamizam a economia nacional. O estudo concluiu ainda que existe um grande espaço para profissionalização e capacitação do segmento. Atualmente, as micro e pequenas empresas representam 20% do PIB nacional (cerca de R$ 700 bilhões), sendo 99% das empresas formalmente constituídas, cerca de 5,7 milhões de empresas, estas responsáveis por 60% dos empregos no país, equivalendo a 56,4 milhões de empregos (IBGE, DIEESE, SEBRAE, 2014 *apud* Brasil, 2012).

Em 1999 foi aprovado um novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, pela Lei nº 9.841/99, com fundamento nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, regulamentada pelo Decreto nº 3.474/00, estabelecendo diretrizes para a concessão de um tratamento jurídico e tributário diferenciado aos pequenos negócios. A primeira medida foi a simplificação do registro de novas microempresas, retirando parte das exigências. Outra medida importante foi a adoção de critérios para a definição do tamanho da empresa, possibilitando a classificação das microempresas perante a legislação permitindo que usufruam de benefícios e incentivos diferenciados, buscando assim alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras finalidades (Rocha, 2008, p. 423).

Nessa evolução das políticas públicas para as microempresas e microempreendedores individuais, surgem estudos na linha do associativismo, cooperativismo, clusters, arranjos produtivos, entre outros que visam o fortalecimento das microempresas por meio da sua união e colaboração coletiva para um bem comum, formando um alicerce para o seu crescimento e gerando forças competitivas num mercado de concorrência mundial com grandes corporações. Para Casarotto Filho e Pires (2001 *apud* Foltran, 2009 p. 30) “num mundo globalizado e altamente competitivo só o associativismo e a união são o caminho para as pequenas empresas conseguirem força competitiva”. Nesse sentido as pesquisas sobre governança destacam-se por refletirem acerca da organização de todos os agentes envolvidos no desenvolvimento das microempresas (empresas, Estado, sociedade, entidades, etc.).

O termo governança é descrito por Antonialli, Castro e Silva (2012) como um mecanismo que articula a coordenação de ações entre atores diversos, acomodando interesses conflitantes a fim de alcançar objetivos e metas coletivas em ambientes fragmentados, incertos e instáveis, assumindo grande importância no que se refere às relações complexas entre o Estado, o setor privado e a sociedade civil organizada. “No estudo de Cruz (2006 apud Antonialli, Castro & Silva, 2012 p. 186) a adoção de uma estrutura de governança provoca mudanças nas organizações, tornando-as menos hierárquicas, estimulando o sentido de responsabilidade, e a tendência ao debate, além de fortalecer o papel de diferentes atores”. Nesse sentido pode-se dizer que uma economia guiada pela governança cria condições para o desenvolvimento local, ou seja, o desenvolvimento econômico, envolvendo ai as microempresas, e da sociedade como um todo.

No contexto estudado por meio do projeto de extensão pretende-se estimular o surgimento de estruturas eficazes de governança, tendo em vista o potencial já existente no grupo em questão que é a união dos microempresários na associação parceira (AMPEC). A compreensão é de que o próprio fomento e apoio ao

fortalecimento das associações pode ser decisivo para desencadear o processo de inovação, superando o estado de sobrevivência no qual se encontram grande parte dos microempreendimentos.

No conceito de empreendedorismo proposto por Schumpeter, inspirado nos estudos de Jean-Baptista Say, o autor associou claramente o sujeito empreendedor com a inovação, ele enxergou os empreendedores como agentes de mudança mostrando a sua importância na explicação do desenvolvimento econômico. "A essência do empreendedorismo permanece na percepção e exploração de novas oportunidades no domínio dos negócios (...) sempre fazendo algum uso diferente dos recursos nacionais dos quais eles estão extraindo de seus empregos tradicionais e submetendo a novas combinações" (Schumpeter, 1928 *apud* Filion, 1998).

Segundo Albagli e Maciel (2002, p. 3) o empreendedorismo possui melhores condições de desenvolver-se em ambientes propícios à colaboração, à interação e ao aprendizado, "a inovação surgiria de ações e programas coletivos oriundos da sociedade, governo e empresas e incluiria uma série de grupos e desenvolvimento do capital social" (Meirelles, 2007 p. 32). Neste contexto, destaca-se o papel das instituições e da governança local na criação de um ambiente cujas relações pessoais e sociais estimulem o aprendizado coletivo e a inovação. O conceito *learning by interacting* introduzido por Lundvall (1988 *apud* Meirelles, 2007 p. 38) propõe que a acumulação de conhecimento para grupos de empresas ocorre a partir da troca de informações entre fornecedor, produtor, consumidor, levando ao aprendizado interativo. Locke (2001 *apud* Albagli & Maciel, 2002 p. 11) conclui que a grande maioria dos que se associam a uma organização o fazem pensando em um benefício próprio, porém, a interação do grupo acaba favorecendo a geração da cooperação e da confiança (capital social), itens essenciais para o aprendizado interativo como fator de competitividade e desenvolvimento com o aumento da capacidade inovadora:

> *O aprendizado é um processo contínuo e interativo de aquisição de diferentes tipos de conhecimentos e habilidades por parte de agentes individuais e coletivos. E que a parte mais estratégica da base desses conhecimentos é tácita, ou seja, reside e desenvolve-se em crenças, valores, know-how e habilidades de cada indivíduo e organização e provém do aprender fazendo, usando e interagindo (...) Relações puramente de mercado tem-se mostrado incapazes de estimular a interação entre os diferentes agentes, bem como o compartilhamento de informações e conhecimento requeridos para o processo de inovação e aprendizado (Albagli & Maciel, 2002, p. 14)*

Os neoshumpeterianos Lundvall e Freeman (1992 e 1994 *apud* Meirelles, 2007 p. 41) destacam o processo de aprendizado interativo como fator crucial para a inovação. De acordo com esta perspectiva, as experiências internas, individuais e coletivas bem como as inter-relações com outras instituições e empresas, inclusive a cooperação entre elas, teriam papel fundamental na capacidade inovadora. Percebe-se assim que os componentes socioculturais de um grupo ou território podem determinar as condições para o empreendedorismo, o desenvolvimento local e, particularmente, a capacidade de inovação e aprendizado. Sendo a capacidade de inovar mais ligada com a capacidade dos sujeitos de empenhar-se nas escolhas disponíveis e acessíveis adequadas a sua região aplicando os resultados onde serão mais produtivos social e economicamente (Albagli & Maciel, 2002 p.15).

Nesses termos, a inovação pode ser considerada um pilar do crescimento econômico. Segundo Aidar (2007, pp. 96-97), o crescimento de microempresas está relacionado à sua estratégia de negócios sustentável, a identificação de vantagens competitivas que permitam avançar para outros mercados ou atender em maior escala. Tal estratégia deve ser capaz de criar barreiras de entrada de concorrentes fornecendo vantagens no longo prazo, o que pode ser realizado por meio de "incremento tecnológico, pelo atendimento adequado às novas exigências e regulamentações, pelo barateamento dos produtos e serviços, entre outras formas de diferenciação". Neste sentido, Porter (1999, p. 174-175) ressalta a possibilidade de obter vantagens competitivas através de iniciativas inovadoras, não necessariamente ligadas ao incremento tecnológico:

> *A inovação se manifesta no novo desenho do produto, no novo método de produção, na nova abordagem de marketing ou nos novos métodos de treinamento. Boa parte das inovações são triviais e incrementais, dependendo mais da acumulação de pequenos insights e melhorias do que de um único e grande avanço tecnológico revolucionário.*

Segundo Utterback e Dacorso (1996 e 2000 *apud* Meirelles 2007, p.94) a inovação bem sucedida pode levar a liderança e a sobrevivência de uma empresa. Uma empresa que não inova, será ultrapassada

por aquela que utiliza o processo de inovação em seus produtos e serviços, tonando-se preferência para o cliente. A empresa que inova em produtos e processos diferencia-se de seus concorrentes tornando-se mais lucrativa. Assim, a inovação torna-se opção para a solução de suas dificuldades, prolongando o tempo de vida da empresa. Dessa maneira verifica-se a necessidade das microempresas possuírem um amplo conhecimento sobre as suas atividades e a gestão do negócio, destacando-se aqui a importância dos controles internos, além de buscar alianças estratégicas que possibilitem a inovação interativa, beneficiando todo um setor ou uma região.

Diversos autores destacam a importância da realização de controles internos por parte das organizações (Porto, 2009; Lunkes, 2008, Lima & Imoniana, 2008). De acordo com Porto (2009) os controles internos são necessários em todas as áreas da empresa, como: produção, financeiro, estoques. Um controle interno eficiente pode evitar desperdícios, desvios, erros e ineficiências, a fim de alcançar os objetivos e metas estabelecidos. Rittenberg e Schwieger (1998 *apud* Lunkes, 2008, p.52) o controle interno deve promover a realização dos objetivos nas seguintes categorias: “1) gerar confiança as informações reportadas, 2) assegurar o cumprimento das leis e regulamentos e, 3) trazer efetividade, eficiência e economia as operações”.

A sofisticação do controle interno depende da estrutura organizacional e do porte da empresa. Nas microempresas há uma dificuldade em relação a quantidade de funcionários para distribuição das funções de controle, pois, em muitos casos, inclusive no do presente estudo, o proprietário realiza as operações e a administração da empresa. Os custos da implantação de um controle interno informatizado podem não ser viáveis para uma microempresa, porém não justifica a ausência total de controles (Porto, 2009).

Para finalizar, no que se refere aos controles financeiros, Ross, Westerfield e Jaffe (2002, apud Toledo, Oliveira & Spessatto, 2010) concluem que o item mais importante que pode ser extraído das demonstrações financeiras é o fluxo de caixa efetivo da empresa já que, em finanças, o valor da empresa é dado por sua capacidade de gerar fluxo de caixa financeiro.

A seguir será descrito a metodologia de desenvolvimento das atividades do projeto IPESS

METODOLOGIA

Em termos de metodologia do projeto baseia-se na pesquisa-ação que, de acordo com Thiollent (1987, p. 14-15) “é um tipo de pesquisa social de base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”.

O projeto estabeleceu como ponto de partida a identificação de parceiros estratégicos, que possibilitou a formação da parceria com a Associação das Micro e Pequenas Empresas do Litoral do Paraná - AMPEC, sendo por meio desta parceria definidas as ações que o projeto. A primeira delas foi a realização da pesquisa com microempresas associadas, com a finalidade de compreender as dificuldades relativas ao campo da gestão, e como forma de aproximação com a Ampec e seus associados.

Paralelamente a construção da pesquisa de campo, foram realizadas leituras dos textos que compõem o referencial teórico, discussões em grupos com os professores e estudantes envolvidos no projeto, para conhecimento e aprofundamento de conceitos importantes para o entendimento das ações de intervenção. Buscou-se relacionar discussões para a compreensão, desde a importância das MPEs na econômica, passando pelas políticas de apoio as mesmas, chegando às questões de associativismo e inovação, e, sua importância no enfrentamento dos desafios da gestão dos micro e pequenos empreendimentos.

No que tange a pesquisa de campo, foi elaborado um questionário com perguntas que permitissem identificar o perfil do empreendedor e do empreendimento, além de questões específicas nas áreas: gestão de recursos humanos; gestão financeira; gestão de marketing; gestão de produção e estrutura física; e gestão ambiental. Além disso, foi realizada uma pesquisa a fim de traçar o perfil socioeconômico do município em conjunto ao georeferenciamento, feito por meio do software GVSig, com a criação de mapas, a fim de relatar o ambiente onde estão inseridos os microempreendimentos.

Para a pesquisa de campo foram aplicados questionários estruturados com os empreendedores associados à AMPEC, com amostragem de 36 empresas pesquisadas de um total de 68 empresas associadas ativas. O tamanho da amostragem foi definido considerando apenas as empresas ativas na associação, ou seja, aquelas participativas nas reuniões e atividades propostas. As entrevistas foram realizadas nos próprios estabelecimentos com o intuito de deixar os entrevistados mais a vontade, bem como observar a rotina dos empreendimentos. Além disso, foi realizada uma sistematização e uma análise de dados secundários, usando como fontes as bases de dados do IBGE (Censo 2010), IPARDES, SEBRAE, RECEITA FEDERAL, entre outros.

Depois de concluídas as entrevistas, as respostas foram tabuladas no Programa Microsoft Office Excel. Com os resultados obteve-se o diagnóstico dos empreendimentos associados à AMPEC, cujos dados foram organizados formando um relatório inicial. A análise dos dados foi realizada em conjunto com os empreendedores entrevistados e a AMPEC no evento promovido pela IPESS na Universidade Federal do Paraná, gerando discussões produtivas entre associação e associados. Neste contexto surgiram reflexões relevantes para traçar problemas comuns e necessidade de busca de soluções, particularmente para as restrições estruturais a que estão submetidos os empreendedores que atuam em cidades litorâneas, cuja economia sofre as intempéries da sazonalidade.

DESENVOLVIMENTO E PRINCIPAIS RESULTADOS

A análise do entorno esteve concentrada no município de Pontal do Paraná em função da concentração de afiliados da AMPEC Litoral. De acordo com Censo Demográfico de 2010 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2010) a população total de Pontal do Paraná é de 20.920 habitantes, dividida entre 48 balneários, sendo a maior concentração nos setores censitários que abrangem os balneários de Praia de Leste, Canoas, Santa Teresinha, Guarapari, Primavera, Ipanema e Pontal do Sul. Nesses balneários os moradores possuem renda entre R$ 695,00 e R$ 1.643,00 (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social [IPARDES], 2010). É importante ressaltar que o município está cercado por áreas de preservação ambiental, o que também limita a ocupação populacional, sendo os balneários de Praia de Leste e Pontal do Sul os que concentram o maior número de moradores (IPESS, 2013).

O município apresenta um número relativamente próximo entre homens e mulheres residentes. Contudo, a renda masculina no município de Pontal do Paraná tem apresentado um valor relativamente maior que a renda média feminina. O setor econômico que apresentou maior rendimento no ano de 2012 foi o da construção civil e em seguida o comércio e serviços. Como na construção civil predomina a utilização da mão de obra masculina, este fato justifica tamanha disparidade nos valores de rendimento (IPESS, 2013).

Em geral a renda per capita de Pontal do Paraná teve um aumento significativo entre os anos de 2008 e 2012. Tal aumento é resultante do impacto de grandes empreendimentos realizados na cidade, particularmente relacionado à construção do complexo portuário realizado pela empresa multinacional ligada à construção civil (TECHINT), que instalou seu canteiro de obras em 2011. A entrada de uma empresa deste porte no município gera um efeito rápido e substancial na economia. Em contrapartida, a retração de suas atividades também exerce um efeito devastador. Em 2013, frente à crise vivenciada pela empresa contratante da TECHINT, a OSX de Eike Batista, houve movimento massivo de demissões, impactando seriamente o comércio local. Cerca de 95% dos seus funcionários foram demitidos e, como conseqüência, houve uma diminuição de 80% nas vendas do comércio local (Gazeta do Povo, 2013).

De acordo com o IBGE (2010), no município de Pontal do Paraná o número de pessoas que não apresentam nenhum tipo de rendimento é de aproximadamente 4.500 pessoas com mais de 10 anos de idade. Em que pese à expressividade deste número, que corresponde a 21% da população total, observa-se a redução no índice da proporção de vulneráveis à pobreza, passando de 40,56% em 2000 para 22,49% em 2010. O setor de comércio varejista teve um aumento de 258% no número de estabelecimentos no período de 2000 a 2012, passando de 119 para 307 estabelecimentos. No setor de serviços, o aumento foi de 241% no mesmo período, deve-se levar em conta que nos períodos de alta temporada o fluxo de pessoas para o município aumenta consideravelmente (IPESS, 2013).

Já o índice de desenvolvimento humano municipal (IDHM) de Pontal do Paraná é de, 0,738, em 2010. O município está situado na faixa de desenvolvimento humano alto (IDHM entre 0,700 e 0,799). Entre 2000 e 2010, a dimensão que mais cresceu em termos absolutos foi à educação (com crescimento de 0,208), seguida por renda e por longevidade (Atlas Brasil, 2013).

O PERFIL DOS EMPREENDIMENTOS ASSOCIADOS DA AMPEC LITORAL

Ao agrupar os empreendimentos associados à AMPEC por segmentos de atuação, percebe-se a predominância de estabelecimentos atuantes no setor de prestação de serviços, lembrando que, estão inclusos neste setor, empreendimentos como lanchonetes e restaurantes. Em seguida tem-se o comércio varejista e por fim o comércio atacadista. Traçando o perfil do empreendedor constata-se 67% sendo do sexo feminino, dentre as quais 36% possuem curso superior. O que reafirma dado apurado em pesquisa realizada pelo SEBRAE entre 2001 e 2011, segundo a qual, no Brasil, houve crescimento de 21% dos empreendimentos femininos e os negócios comandados por mulheres têm maior longevidade.

São maioria os empreendedores com mais de 40 anos (70%) com ensino médio completo, perfazendo um total de 59%. Quando se refere aos abaixo de 40 anos o nível de escolaridade é maior, sendo 38% possuem ensino superior completo (IPESS, 2013). Na busca por atualização e qualificação, 56% dos empreendedores pesquisados pela IPESS (2013) dizem participar eventualmente de atividades que contribuem para o desenvolvimento de sua capacidade pessoal a fim de trazer melhorias para o empreendimento, como: cursos, feiras, congressos, pesquisas na internet. Além disso, 31% dos empreendedores estimulam a qualificação de seus funcionários.

Menos da metade dos entrevistados (42%) já possuíam experiência anterior como proprietários de outros empreendimentos e 58% afirmaram que o motivo da abertura do atual empreendimento é por identificar uma oportunidade. Segundo Aidar *et al* (2013) “os empreendedores por oportunidade são os que identificaram uma chance de negócio e decidiram empreender, mesmo possuindo alternativas de emprego e renda”. No quadro geral brasileiro em 2013, 71,3% iniciam os empreendimentos por oportunidade (IPESS, 2013).

Os empresários entrevistados possuem múltiplas funções dentro da empresa, fazem desde o controle financeiro, de estoque, compras e vendas. A maior parte deles (56%) não possuem funcionários ou possuem apenas um, devido ao seu enquadramento como microempreendedor individual - MEI (44% dos entrevistados); muitos também contam com o apoio de familiares para o funcionamento da empresa (72%). Os empreendimentos que contratam acima de dois funcionários representam 44% dos entrevistados, sendo empresas prestadoras de serviços, como restaurantes e lanchonetes, as quais necessitam de mais mão de obra, principalmente no atendimento ao cliente.

É importante destacar que 94% dos empreendimentos permanecem abertos ao público durante o ano todo, atendendo principalmente moradores da região, quando questionados sobre quem é o seu público-alvo 58% disseram ser moradores do próprio bairro onde está localizada a empresa e de outros bairros do município. Há ainda uma parcela de 13% das empresas entrevistadas que tem como público-alvo outras empresas.

Porém, a principal dificuldade para manter o negócio citada pelos entrevistados (35%) é a sazonalidade da economia local, pois é no período de veraneio que os empreendimentos têm maior lucratividade, devido à rotatividade de pessoas que passam pelo litoral, movimentando a economia. Segundo dados do Jornal Gazeta do Povo (2011), durante a temporada de verão, a população flutuante do Litoral do Paraná ultrapassa 1,3 milhão de pessoas nos sete municípios da região, um número cinco vezes maior do que o da quantidade de habitantes. Grande parte dos entrevistados também respondeu que há falta de políticas públicas de apoio às microempresas na região (24%), que poderia oferecer incentivos para as empresas se manterem durante o ano. Nesta óptica, indicaram também a importância de a prefeitura investir na infraestrutura da cidade e na revitalização de áreas de comércio e turismo. O acesso ao crédito também é uma dificuldade que os pequenos empreendedores enfrentam (19%), pois muitas vezes não conseguem comprovar renda, além do excesso de burocracia (IPESS, 2013).

Do ponto de vista da regularização de licenças para o funcionamento do negócio, apenas 32% dos empreendimentos estão com as licenças devidamente atualizadas. 11% não possuem alvará, licenças do corpo de bombeiros e da vigilância sanitária. Parte dos entrevistados relata que a burocracia e as exigências para liberação destas licenças dificultam o processo e informam estarem em processo de adequação e regularização (IPESS *et al* 2013).

CONTROLES INTERNOS

Quanto as questões pertinentes ao controle interno, Porto (2009) ressalta que para uma pequena empresa os controles mínimos necessários são: contas a receber e a pagar; controle de estoque; o imobilizado; contas bancárias e os recursos em caixa; além de controles específicos de acordo com o setor de atividade da empresa. Os resultados da pesquisa relativos ao controle de estoque apontam que 22% não fazer nenhum tipo de controle e 11% não trabalham com estoques. Daqueles que fazem tal controle, 17% dos possuem um programa sistematizado com esta finalidade, 8% utilizam planilhas do Excel e 22% fazem o controle manualmente, em cadernos ou agendas (IPESS, 2013).

Os resultados da área controle financeiro explicitou que a maior parte das empresas pesquisadas fazem algum tipo de controle de entrada e saída de caixa, e 8% dos respondentes não têm nenhum controle de caixa. Sobre a maneira de como é realizado tal controle, 41% dos proprietários fazem manualmente, por meio de anotações em cadernos, agendas ou fichas de pedidos; 24% utilizam planilhas; 16% com programas informatizados e 14% utilizam o tradicional livro caixa (IPESS, 2013).

Em relação aos serviços de contabilidade, 64% dos entrevistados afirmaram contratar uma empresa especializada para prestar este serviço. Analisando os questionários percebe-se que inclusive alguns microempreendedores individuais, que por lei não são obrigados a contratar um contador, optam por ter os serviços deste profissional.

Outro aspecto importante é que uma parcela de 75% dos entrevistados afirma que misturam as finanças pessoais com as finanças da empresa, o que pode ser percebido na fala de uma das entrevistadas ao falar que “às vezes eu preciso de dinheiro e pego do caixa da empresa, da mesma forma que quando é a empresa que precisa de dinheiro eu também empresto”, pois possui outra fonte de renda. Quando indagados se o empreendedor possui uma retirada mensal fixa como remuneração por seus serviços (pró-labore), apenas 25% responderam que sim (IPESS *et al* 2013).

Em relação ao acesso ao crédito financeiro, 83% dos empreendedores responderam nunca ter acessado nenhuma linha de crédito, enquanto 17%, já acessaram ou ainda acessa os créditos financeiros. Na pesquisa de Anjos (2011), realizada com empreendedores do município de Três Lagoas - MS, os pesquisadores obtiveram resultado semelhante ao identificarem que 22,6% dos entrevistados buscaram crédito no mercado, enquanto 77% não buscaram. Neri e Giovanni (2005 *apud* Anjos, 2011) apontam uma possível justificativa para aqueles empreendedores que não chegaram a buscar crédito financeiro, apesar de intencionados. As hipóteses podem ser: a ausência de garantias exigidas pelo banco; ausência de contador que ateste sua situação financeira; não possuir avalista; CPF constante no SPC ou Serasa; ou causa relacionada à divulgação das linhas de crédito disponíveis no mercado.

MARKETING

No quesito marketing buscou-se saber qual o conhecimento dos empreendedores a respeito do seu público-alvo e que ações são realizadas. Como resultado constatou-se que apenas 33% dos entrevistados possuem algum tipo de informação cadastral sobre seus clientes e apenas 22% destas mantem este cadastro atualizado. Mesmo com poucas informações armazenadas os empreendedores alegam conhecer seus clientes de forma empírica, devido ao contato diário. Dos produtos e/ou serviços oferecidos 32% voltados para os adultos, 24% jovens, 24% para idosos e 20% são voltados para o público infantil (IPESS, 2013).

Quanto à fidelização de clientes 86% das empresas afirmaram realizar alguma ação com esse fim. Das ações realizadas fidelizar clientes foram citadas: o bom atendimento (35%); descontos (15%); e outros como

brindes, promoções, produtos e serviços com maior qualidade e preços abaixo da concorrência. Entre os meios de divulgação utilizados o mais citado foi internet/facebook (28%), seguido por panfletos (24%), jornal/ revista (16%), carro de som e outros meios (8% cada), rádio (2%) e 14% não fazem nenhum tipo de divulgação do seu negócio. É importante destacar que existem poucas mídias com circulação exclusiva no município devido ao seu tamanho e população, assim os jornais e revistas locais possuem edições limitadas e não há canal de televisão local. A internet/facebook além de ser, na maioria dos casos, uma ferramenta gratuita de divulgação, é capaz de atingir com mais eficácia o público-alvo, devido à criação de páginas específicas.

Quanto à localização dos principais fornecedores a área predominante é Curitiba e região metropolitana (39%). Muitos empresários buscam a capital do estado do Paraná devido à variedade de produtos e a fim de encontrar melhores preços, pois os fornecedores do litoral costumam aumentar os preços no período de temporada. Outras regiões citadas foram: litoral do Paraná (21%), Santa Catarina (19%), São Paulo (12%), outras (9%), (IPESS, 2013).

No que se refere às dificuldades com os fornecedores foi possível verificar que a principal é a falta de produtos específicos (19%), em seguida estão aquelas relacionadas ao aumento de preços na temporada (17%). Ao perguntar se a empresa valoriza os produtos regionais, a maior parte dos respondentes (50%) disse que esta questão não se aplica ao empreendimento, não percebendo as possibilidades de valorização regional que poderiam ser realizadas. As respondentes que valorizam produtos regionais somam 44%, sendo que 77% estão de alguma forma ligadas ao ramo alimentício, como restaurantes, lanchonetes, mercados e hortifrutis, que valorizam os produtos locais através da culinária (IPESS, 2013).

ESTRUTURA FÍSICA E DE PRODUÇÃO

Quanto ao imóvel no qual o empreendimento se localiza 50% dos entrevistados estão em espaço alugado, os proprietários da sede do empreendimento somam 39%. Foram feitas perguntas a respeito da estrutura física do empreendimento (segurança, conforto, tamanho, localização, equipamentos) e solicitado para que o empresário respondesse como “adequado” ou “inadequado”. Há empresas que não responderam a essas questões por não possuírem sede física. A respeito da segurança do empreendimento pode-se considerar tanto a segurança em relação à violência urbana, e/ou riscos de acidentes internos (vazamentos, explosões, risco de falha /acidente com algum equipamento), ou ainda as condições de riscos ambientais pertinentes à localização da empresa (enchentes, deslizamentos, queda de árvore). Neste quesito 78% dos entrevistados consideram as condições de segurança sujeitas ao seu empreendimento adequadas. Em relação ao conforto que o empreendimento proporciona para seus clientes e funcionários, 81% dos entrevistados dizem possuir condições confortáveis em sua empresa, e 11% inadequadas, reconhecendo a possibilidade de melhorias (IPESS, 2013).

No quesito tamanho do empreendimento houve maior insatisfação dos respondentes, pois 31% deles responderam ser inadequado. Muitos consideraram precisar de mais espaço para atender os clientes ou para a produção. A respeito da localização do empreendimento 83% avaliaram como adequada. Sobre os equipamentos que possui para realização de suas atividades, 72% consideram estarem condições adequadas (IPESS, 2013).

PARCERIAS

Na questão de parcerias com outras empresas 75% dos entrevistados responderam não possuir parcerias. Em relação às parcerias com distribuidores, fornecedores, instituições de crédito, empresas de consultoria e Prefeitura Municipal, 86% respondeu não ter parceria. Dentre os demais, 5% respondeu ter uma parceria com o SEBRAE, 3% dos entrevistados afirmaram ter parceria com a prefeitura.

Quanto a freqüência de contato dos empreendedores com as organizações empresariais, no caso a AMPEC, observou-se os seguintes resultados: 39% com um contato quinzenal, 33% com contato mensal e 28% com contatos semanais.

GESTÃO AMBIENTAL

A primeira questão abordada é no sentido da observação sobre a urbanização do litoral e seus impactos na fauna e flora e toda biodiversidade da região. Entre os entrevistados, 47% afirmam que perceberam a diminuição da fauna e flora no local onde estão instaladas. Em uma questão sobre uma ação mais especifica de cada empresa, os associados foram questionados sobre a separação dos resíduos. O resultado aponta que 40% dos empresários afirmam fazer a reciclagem dos resíduos; 22% fazem a separação dos resíduos perigosos e; 9% apenas efetua compostagem. Quanto à destinação dos resíduos, 52% dos empreendimentos deixam a cargo da coleta pública; 15% tem acesso à associação dos coletores e; 15% utilizam a coleta seletiva (IPESS, 2013).

A questão sobre o fornecimento de água consumida nas empresas, 89% dos empreendimentos possuem água tratada e encanada pela Sanepar e os outros 11% responderam não utilizarem água no empreendimento.

Quanto à gestão ambiental, 52% dos empreendimentos, na visão economia de água e energia como forma de reduzir os custos do seu negócio; 18% avaliam seus processos visando à economia de recursos naturais e; 3% apenas buscam atender a legislação ambiental.

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

A parceria entre IPESS e AMPEC mostrou as múltiplas funções da inserção extensionista da universidade, baseada na metodologia da pesquisa-ação. Ao identificar a necessidade de compreender o perfil dos associados e suas reais necessidades de interação e qualificação, o projeto pode atuar no sentido do fortalecimento da lógica associativa como forma de superação das deficiências estruturais dos pequenos negócios no Brasil.

Ficaram evidenciados a partir da pesquisa de campo aspectos que são comuns aos microempreendedores em diversos lugares, tais como: ausência do planejamento, insuficiência de qualificação, a má gestão financeira, dentre outros. Além destes, foram evidenciados aqueles fatores que afetam especificamente àqueles que atuam em cidades litorâneas, cuja economia está baseada na atividade turística sazonal, em particular o turismo de sol e praia.

Destaca-se, que embora recente (nos últimos três anos) uma maior aproximação e relacionamento entre os empresários associados a Ampec, uma aproximação da associação com as discussões referentes as políticas de apoio as MPEs, a partir de sua filiação tanto a Fepempar e a Conampe. Esta espaço de aproximação entre os empresários poder-se-á constituir numa força de qualificação da gestão da empresas e construção de ações conjuntas entre as mesmas

Com o objetivo de socialização dos resultados da pesquisa e incentivar a construção de espaços de discussão entre a universidade, Ampec e empresários, foi realizado um evento de apresentação e discussão dos resultados da pesquisa de campo representou um ponto alto. Observou-se a importância de ações que oportunizem a exposição de experiências e a discussão sobre fraquezas e potencialidades, propondo soluções coletivas conjuntas à associação, e contando também com a opinião dos especialistas. Concretamente, o evento trouxe possibilidades de construção de ações associativas e inovadoras para alguns setores como: as compras coletivas, possibilidades de transporte, armazenagem, comunicação e marketing, desenvolvidas de forma conjunta entre os empresários. De acordo com a AMPEC esse evento contribuiu significativamente na qualificação dos associados que puderam analisar seus empreendimentos sobre outras perspectivas, assim como para a própria associação. A associação esta estruturando grupos de discussão e trabalho para dar continuidade em algumas ações discutidas no evento.

Ressalta-se assim a importância do associativismo e da interação para esse porte de empresas. A união possibilita maior representatividade regional, seja para atuar de forma reivindicativa, seja para atuar de forma colaborativa com os demais atores que possuem interesses relativos ao campo da cidade e ao seu desenvolvimento. Além disso, reitera-se com a experiência o papel do processo de troca de idéias e experiências como meio para aprendizado interativo, criando um ambiente propício para inovações que

permitam aos empreendedores minimizarem as dificuldades da região litorânea, como a sazonalidade. Mostra-se que a governança local pode ser alcançada por meio da articulação dos diversos atores como a associação, o poder público, entidades de apoio como o SEBRAE e UFPR.

RECOMENDAÇÕES

Identifica-se a possibilidade de novas pesquisas nos demais municípios do litoral paranaense de modo a traçar um perfil regional completo e fortalecer os microempreendedores, possibilitando a criação de vantagens competitivas e inovação a partir do reconhecimento das características locais. Coaduna com esta proposta, a importância de estimular as interações em nível regional, com vista ao desenvolvimento territorial.

Destaca-se também a necessidade de maior aprofundamento da importância das MPEs para o desenvolvimento brasileiro, buscando destacar com as demandas das mesmas são identificadas, como são articulados tais interesses, e como são transformadas, ou não, em políticas de fomento e apoio efetivos, principalmente nos municípios, a partir da regulamentação da Lei Geral Municipal.

REFERÊNCIAS

Aidar, M. M. (2007). Empreendedorismo. Coleção debates em administração. São Paulo: Thomson Learning.

Aidar, M., Andreassi, T., Antunes, A. L., Bedê, M. A., Borges, C., Fernandes, R. R., Guimarães, M. L., Greco, S. M. S. S., Macedo, M. M., Nassif, V., Pansarella, L., Salusse, M., Tamada, M., Neto. (2013). Empreendedorismo no Brasil 2013. Curitiba, PR, Global Entrepreneurship Monitor. Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP).

Albagli, S., Maciel, M. L. (2002). Capital social e empreendedorismo local. Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas: Rede de sistemas produtivos e inovativos locais - CIDADE (Projeto do Sebrae, Finep e CNPq). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Recuperado em 14, maio, 2013, de http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT%20SaritaMLucia.PDF

Anjos, R. P. (2011). Fatores gerenciais que influenciam o acesso ao crédito: um estudo à luz da lei do empreendedor individual. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Antonialli, L. M., Castro, C. C., Silva, I. C. (2012). Governança nas aglomerações produtivas: proposição de um modelo teórico de análise da trajetória de formação e desenvolvimento da coordenação. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 10(1), 183-205.

Botenho, M. R.; Mendonça, M. As políticas de apoio à geração e difusão de tecnologias para as pequenas e médias empresas no Brasil. Nações Unidas/CEPAL, Santiago do Chile, Jul., 2002.

Brasil. (2012). Economia e Emprego. Mapa das micro e pequenas empresas. Recuperado em 02, junho, 2014, de http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas

Lei complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006 (2006). Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF. Recuperado em 13, setembro, 2013, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm

Lei Complementar n. 128, de 19 de dezembro de 2008 (2008). Altera a Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006 , altera as Leis nº 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 Código Civil , 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 13, setembro, 2013, de http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2008/leicp128.htm

IPESS. Incubadora de Projetos Econômicos e Sociais de base Solidária. (2013). Diagnóstico da caracterização dos empreendedores e empreendimentos associados à AMPEC LITORAL do Paraná -Matinhos (Relatório de Pesquisa/2013), Universidade Federal do Paraná - Setor Litoral.

Filion, L. J. (1998). Do empreendedorismo a empreendedologia. Journal of Enterprising Culture, 6.

Foltran, L. H. M. (2009). Associativismo empresarial entre micro e pequenas empresas: a experiência do grande ABC com o projeto empreender (SEBRAE). Dissertação de mestrado. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, Brasil.

Gazeta do Povo. (2013). Verão leva turistas e médicos ao litoral. Recuperado em 07 outubro, 2013, de http://www.gazetadopovo.com.br/vidaecidadania/conteudo.phtml?id=1187654.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). Censo 2010, sinopse por setores censitários. Recuperado em 07 novembro, 2013, de htpp://www.ibge.gov.br/.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. (2010). Base de dados do estado do Paraná. Recuperado em 07 novembro, de http://www.ipardes.pr.gov.br/imp/index.php.

Lima, A. N., Imoniana, J. O. (2008). Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais do município de São Caetano do Sul. Revista da Micro e Pequena Empresa, 2 (3), 28-48.

Lunkes, R. J. (2008) O Uso de Controles Internos: Um Estudo em Empresas Hoteleiras. Revista de Contabilidade UFBA, 2(3), 50-66.

Meirelles, D. C. (2007). A inovação e aprendizado coletivo: Interação e cooperação de empresas de base tecnológica em incubadoras de empresas. Tese de doutorado. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Olave, M. E. L.; Amato Neto, J. (2001). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. Revista Gestão & Produção da USP, 8(3), 289-303.

Porter, M. (1999). Competição: estratégias competitivas essenciais (13a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Porto, E. F. (2009). A importância dos controles internos como ferramenta de apoio à gestão para tomada de decisão em empresas de pequeno porte (EPP's): um estudo de caso em uma empresa de alimentos. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Rio de Janeiro/Faculdade de Administração e Finanças, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Rocha, M. (2008). Microempresas no Brasil: análise do período de 1984 a 2005. REAd - Revista Eletrônica de Administração, 14(2), edição 60.

Sacomano, M., Neto, Truzzi, O. M. S. (2009, jul/dez). Redes, campos e instituições: construindo uma agenda para a análise das relações entre as organizações. Revista Eletrônica Gestão e Sociedade, 3(6).

Santos, G. A. G., Diniz, E. J., Barbosa, E. K. (2004). Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locacionais. Revista do BNDES, 11(22), 151-179.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2014). Lei geral das micro e pequenas empresas: entenda as distinções entre microempresa, pequena empresa e MEI. Recuperado em 22 maio, 2014, de www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-distinções-entre-microempresa,-pequena-empresa-e-MEI

Silva Neto, R.; Farias Filho, J. R. O ressurgimento das pequenas empresas no Brasil – uma análise comparativa com os países da OECD. Recuperado 08 de julho de 2014. Acesso em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0376.PDF

Thiollent, J. M. M. (1987). Crítica metodológica, investigação social e enquete operária (5a ed.). São Paulo: Polis.

Toledo Filho, J. R., Oliveira, E. L., Spessatto, G. (2010). Fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: um estudo realizado em microempresas. Revista de Contabilidade 15 (2), 75-88.

Woitchunas, L. F.; Sausen, J. O. (2005). Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Formação, Desenvolvimento e Manutenção de Redes de Cooperação e Suas Relações com o Desenvolvimento Local e Regional. Recuperado em 08 de julho, de http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eorc-0128.pdf.

Sarfati, G. (2007). Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro,pequenas e médias empresas (MPMEs) emperspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. Rev. Adm. Púbica - Rio de Janeiro 47(1):25-48, jan/fev: 2013

APLICABILIDADE DAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS COMO FONTE DE INOVAÇÃO: ESTUDO DA CULT CULTURA

Cláudia Raquel Nogueira – Universidade Presbiteriana Mackenzie - claudiaraquelnogueira@hotmail.com

Raíza Lara Marques – Universidade Presbiteriana Mackenzie - raizakdvc@hotmail.com

Raquel Gálvez García – Universidade Presbiteriana Mackenzie - raggalvez@hotmail.com

Yasmin Vilela Machado Rodrigues – Universidade Presbiteriana Mackenzie - yasminvilela@hotmail.com

Gilberto Perez – Universidade Presbiteriana Mackenzie – gperez@mackenzie.br

RESUMO

Esta pesquisa procurou verificar o impacto do uso das redes sociais virtuais por empresas para gerar inovação, e, para tanto, foi realizado um estudo com a Cult Cultura, uma empresa de pequeno porte, do ramo da economia criativa e com foco em cultura e esportes. Com base nesse estudo, foi constatado que a Cult Cultura ainda não realiza a construção de relacionamentos com clientes, benchmarking, venda de produtos ou serviços, monitoramento da quantidade de vezes que a marca foi citada nas redes e construção de uma rede social corporativa. Desse modo, pôde-se inferir que existem oportunidades de melhoria, quanto às aplicabilidades das redes sociais pela empresa estudada, as quais foram a ela sugeridas, como por exemplo, traçar uma estratégia de divulgação mais direcionada para cada público, realizar uma avaliação com maior foco e estratégia dos conteúdos publicados, e elaborar relatórios mensais padronizados de análise de desempenho das ações promovidas.

Palavras-Chave: Redes Sociais Virtuais; Inovação; Competitividade.

Abstract

This research had the goal of checking the impact of virtual social networks usage by enterprises to generate innovation, and, therefore, a study was conducted with Cult Cultura, a small company from the creative economy field, with focus on culture and sports. Based on this study, it was found that the company studied still not perform on relationship building techniques with customers, benchmarking, selling products or services, monitoring the amount of times the brand was mentioned in networks and the construction of a corporate social network. Thereby, it was possible to conclude that there are opportunities for improvement about the social networks usage that could be applied by the Cult Cultura. Some suggestions include the deployment of a focused advertisement strategy aiming the target costumer, conduct of an assessment on published content guarantying link to strategy, and development of a standardized monthly analysis report of the promoted actions performance.

Key words: Virtual Social Network; Innovation; Competitiveness.

INTRODUÇÃO

Durante o final do século XIX, a revolução tecnológica surgiu desencadeando uma corrida desenfreada das empresas pelo acompanhamento desse avanço, a fim de obter vantagem competitiva que garantisse suas permanências no mercado. Juntamente com a tecnologia, o capitalismo acelerou um processo oriundo dos seus próprios princípios, o consumismo, gerando uma mudança tanto na maneira de ofertar os produtos e serviços, quanto na demanda pelos mesmos. Ou seja, após o estabelecimento desse novo cenário, as empresas viram-se obrigadas a remodelar seus processos a fim de acompanhar as novas mudanças de hábitos e exigências feitas pelo seu público alvo, que passou a buscar cada vez mais novos atributos ou atributos mais inovadores.

Como um dos resultados desse avanço tecnológico, de acordo com Garcia (2013), surgiram os primeiros computadores, sendo o primeiro deles o ENIAC desenvolvido por John Presper Eckert e John W. Mauchly, sendo sucedido por uma versão mais comercial, o UNIVAC-I (computador automático universal), em 1950. A partir desse momento, com a evolução dos computadores e da tecnologia ao longo dos anos, foi propiciando-se o surgimento, posterior, dos primeiros telefones celulares, *notebooks, laptops*, *tablets* e outros dispositivos que garantissem acessibilidade móvel a todos os seus usuários.

Juntamente a isso, foram criadas ferramentas para esses novos objetos de uso, como os atuais aplicativos e as chamadas mídias sociais, dentre elas as redes sociais virtuais. Essas ferramentas foram, pouco a pouco, alterando a maneira como as pessoas passaram a relacionar-se, tanto de modo pessoal quanto profissional e comercial, podendo ser distinta de três maneiras (CARRANO, 2010): *one-to-one* (um para um); *one-to-many* (um para vários); e *many-to-many* (vários para vários). Como resultado dessa mudança, tem-se o crescente número de internautas que utilizam as redes sociais virtuais, o que vem causando uma mudança nos hábitos sociais e corporativos.

A exemplo disso, com 1,11 bilhão de usuários mensais ativos em março de 2013, o *Facebook* é, atualmente, a maior e mais influente plataforma de relacionamento social (*Facebook, Inc*., 2013a). Em relação ao uso da plataforma nos celulares, 184,4 milhões de pessoas nos EUA possuem smartphones, sendo 70% delas usuárias de *Android* e *iOS* que utilizam *Facebook* (*Facebook, Inc*., 2013b).

Além de terem inovado o modo de relacionamento entre as pessoas, as redes sociais representam também um ambiente dinâmico e favorável à atuação das empresas. Segundo o *New York Times* (2007), em 2007 a plataforma passou a personalizar a exibição das propagandas de acordo com o conteúdo das pesquisas realizadas pelo usuário e, a partir daí, vem aprimorando diversas ferramentas de *marketing*.

Outra utilidade do *Facebook* para as empresas é a base de dados fornecida voluntariamente pelos internautas. As empresas CNN e Pledg5, por exemplo, levantam informações sobre seus serviços através de grupos de discussões compostos pelos usuários, além de mapearem dados sociodemográficos (CNN, 2009). Dessa forma, as empresas conseguem não só conhecer melhor os seus clientes, como também conseguem estreitar o seu relacionamento com eles.

Sendo assim, sabendo-se da evolução do relacionamento entre os indivíduos e corporações na sociedade, do surgimento e crescimento das redes sociais, possibilitado pelo avanço incessante da tecnologia, e percebendo o pouco desenvolvimento deste tema em estudos atuais, identificou-se a oportunidade de estudar o impacto do uso das redes sociais pelas empresas. Além disso, a realização desta pesquisa justificou-se, também, pelo fato de muitas empresas nacionais e multinacionais estarem utilizando esse recurso para expandir tanto a maneira de comercializar seus produtos como de divulgá-los, além de também usufruir os benefícios advindos do uso desses recursos como, por exemplo, redução de custos de *marketing*, aumento dos canais de vendas, maior contato com os clientes e suas opiniões, queixas e necessidades.

Portanto, realizou-se um estudo de caso com a empresa Cult Cultura, uma empresa de pequeno porte atuante no ramo da economia criativa com foco em cultura e esportes. A empresa foi analisada quanto a sua atuação nas redes com o intuito de responder a questão: Como a empresa Cult Cultura pode utilizar as redes sociais para inovar em suas atividades empresariais?

Para responder tal problema de pesquisa, estabeleceram-se como objetivo geral verificar o impacto do uso das redes sociais virtuais pela Cult Cultura para gerar inovação, e, consequentemente, como objetivos específicos:

- identificar quais redes sociais podem ser úteis para a Cult Cultura;
- estudar quais têm sido os usos das redes sociais por parte da empresa estudada;
- identificar se as redes sociais podem ser geradoras de inovação para a Cult Cultura; e
- identificar se o uso das redes sociais pela Cult Cultura impacta na sua geração de competitividade.

REFERENCIAL TEÓRICO

As teorias utilizadas no trabalho versam no âmbito de redes sociais e redes sociais virtuais, além de sua evolução histórica e aplicações atuais, e as teorias sobre inovação, em termos de conceito, tipos, graus, processo, gestão e competitividade por meio da inovação, serão apresentadas a fim de embasar a pesquisa a ser realizada, que colaborará com a interpretação futura dos resultados e com o consequente atingimento dos objetivos do estudo.

Redes

Desde o fim do segundo milênio da Era Cristã, o cenário social humano vem passando por uma transformação em ritmo acelerado, devido a inúmeros acontecimentos históricos que provocaram alterações na base material da sociedade, e, em consequência a essas, o mundo passou a manter economias mais interdependentes, o que resultou em uma nova relação entre economia, Estado e sociedade (CASTELLS, 2007).

Analisando a evolução histórica da sociedade, verifica-se que a realidade à qual ela foi submetida apresentou efeitos e alterações em sua base e características, de forma que contribuiu para a evolução da vida da sociedade em rede (CASTELLS, 2007). Todavia, constata-se que a característica de a sociedade se estabelecer em rede é uma necessidade que acompanha o ser humano desde o início de sua existência:

“Em um mundo de fluxos globais de riqueza, poder e imagens, a busca da identidade, coletiva ou individual, atribuída ou construída, torna-se a fonte básica de significado social. Essa tendência não é nova, uma vez que a identidade e, em especial, a identidade religiosa e étnica tem sido a base do significado desde os primórdios da sociedade humana.” (CASTELLS, 2007, p. 41)

Portanto, nota-se que, por mais que a necessidade de viver em rede seja um fator que acompanha a espécie humana desde os seus primórdios, a sociedade dependeu de sua própria evolução, e da evolução do Estado e da economia como um todo para se desenvolver, e então, transformar-se na sociedade em rede atual.

Redes Sociais

O conceito de rede pode apresentar diversas definições, dentre elas está a de que rede é um “sistema de nodos e elos, uma estrutura sem fronteiras; uma comunidade não geográfica; um sistema de apoio ou um sistema físico que se pareça com uma árvore ou uma rede” (MARTELETO, 2001, p. 72). Esses nodos e elos, quando tratamos de redes sociais, são representados pelos indivíduos, pelos atores que estão inseridos nesses sistemas e que, por meio da formação de laços, conseguem moldar as estruturas sociais que os envolvem (RECUERO, 2009). Dessa forma, entende-se que os indivíduos acabam por construir redes sociais complexas baseadas em inúmeros e distintos tipos de relações e interações (KEMPE; KLEINBERG; TARDOS, 2005).

Em concordância com esses conceitos Wasserman e Faust (2007, p. 20) afirmam que uma rede social é composta por um conjunto de atores, que pode ser finito ou infinito, e da relação ou relações definidas sobre esses atores. E ainda, colocam que esse “ambiente social pode ser expresso como padrões ou regularidades nas relações entre unidades interativas” (WASSERMAN; FAUST, 2007, p. 3).

Powell e Smith-Doerr (1994), apesar de também construírem uma teoria convergente às teorias apresentadas anteriormente, acreditam que os atores podem ser tanto indivíduos como organizações, e afirmam que o vínculo criado entre os atores possui dois atributos: conteúdo, que se refere ao tipo de relação entre os atores, e forma, referente à intensidade com que se dá essa relação.

Sendo assim, podemos concluir que as redes sociais são sistemas constituídos por atores (indivíduos ou organizações) atraídos por aspectos em comum que estabelecem relações e vínculos entre si, podendo

estes ser de diversos tipos e intensidades, e que dessa forma, passam a exercer influência uns sobre os outros.

De acordo com Brass (1984), uma organização bem integrada na rede social pode constantemente ter sucesso, uma vez que amizades possibilitam o acesso a pessoas e informações, e dessa forma, gera-se uma base para a formação de coalizões e alianças, e que possivelmente contribuem para a obtenção de recursos relevantes, como informações e recompensas.

Se considerarmos que, com o desenvolvimento da sociedade, as empresas também têm se integrado cada vez mais às redes sociais, podemos concluir que mais propensos estarão os demais atores a sofrerem ou exercerem influência nas relações de amizades com as organizações integradas às redes, e maior será a probabilidade de formação de alianças entre eles e, portanto, maior será a troca de informações e recompensas.

Redes Sociais Virtuais

Quando o assunto "redes sociais" é trazido à tona, é preciso que haja certo discernimento quanto ao seu significado e diferenciação com relação às redes sociais virtuais. Assim como dito anteriormente, redes sociais por definição constituem na existência de mais de um indivíduo e a relação estabelecida entre os mesmos.

Já as redes sociais virtuais ou "redes sociais na *Internet*", como define Aguiar (2007), são as antigas redes sociais de interação entre indivíduos, transportados para o meio virtual, ou seja, realizada através de sites (SNS – Social Network Site).

A partir da conceituação de redes e de acordo com a constante necessidade por parte das pessoas de buscarem uma identidade coletiva ou individual juntamente com o avanço tecnológico, pode-se aceitar o fato de que uma acabou por influenciar a maneira como a outra está sendo desenvolvida, resultando no relato de Castells (2007, p. 40) a respeito de como "as redes interativas de computadores estão crescendo exponencialmente, criando novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela".

Essa tendência contribui para a existência de alguns fenômenos como o chamado "*web social*" que, segundo Carrano (2010) é uma forma de interação que está ocorrendo entre as pessoas através do ambiente virtual, podendo ser feita de três maneiras que já foram citadas previamente: *one-to-one* (um para um); *one-to-many* (uma para vários); e *many-to-many* (vários para vários). Entretanto, apesar do surgimento da *Internet* ter contribuído para a existência desse fenômeno, após o surgimento da sua versão 2.0, prevaleceu a comunicação *many-to-many* pelo fato de muitas pessoas poderem gerar e reter quantas e quais informações quisessem (CARVALHO, J., 2011).

As redes sociais *online* são mais direcionadas para as pessoas e tudo o que eles possam compartilhar com as demais pessoas, desde fotos, vídeos e mensagens, até criação de comunidades que reúnam pessoas com algum interesse em comum (TELLES, 2011). Marteleto (2001, p. 72), também apresenta uma definição parecida com a de Telles (2011) no que diz respeito às redes sociais virtuais, pois, para a autora, as redes são "[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados".

Conceitos e aplicações atuais de Redes Sociais Virtuais

Segundo Tomaél, Alacrá e Chiara (2005), autores do artigo que reflete as condições nas quais as redes sociais acontecem, juntamente com a relação existente entre a aprendizagem organizacional, informação, conhecimento e inovação, "as pessoas estão inseridas na sociedade por meio das relações que desenvolvem durante toda sua vida, primeiro no âmbito familiar, em seguida na escola, na comunidade em que vivem e no trabalho [...]".

"Por transposição, a rede é assim um instrumento de captura de informações" (FRANCHINELLI; MARCON; MOINET, 2004). Esse mesmo destaque é dado por Capra (2002, p. 267), ao traçar a relevância das redes

sociais, e ao situar a humanidade na "era da informação", na qual os processos sociais estão se inserindo cada vez mais em torno das redes sociais. Desse modo, nota-se a importância que as organizações em rede adquirirem em relação à sociedade, além de se tornarem uma fonte crítica de poder.

Por fim, de acordo com os autores do artigo Tomaél, Alacrá e Chiara (2005, texto digital), "as redes sociais influenciam tanto a difusão de inovações quanto a propagação da informação e do conhecimento que oportuniza o desenvolvimento de inovações." O artigo também infere que as redes sociais são recursos importantes para a inovação, pois circulam informações em um ambiente onde há confiança e o respeito entre os seus emissores, os quais as modificam ou agregam. Desse modo, as redes configuram espaços onde ocorre o compartilhamento da informação e do conhecimento, podendo ser presenciais ou virtuais, tornando-se assim um ambiente para o desenvolvimento e para a inovação.

A primeira forma existente desse meio de comunicação, de acordo com o *website* Natanael Oliveira (2011), surgiu através dos e-mails, que permitiam aos seus usuários a transmissão de documentos, abrindo caminhos para o surgimento de posteriores meios de comunicação como *ClassMates.com* em 1995, *AOL Messenger* e *Sixdegress* em 1997, *Friendster* em 2002, *My Space* e *Linkedin* em 2003, Orkut e *Facebook* em 2004, *Twitter* em 2006, *Pinterest* em 2010 e por útlimo, o *Google+* em 2011.

Ao longo desses anos, o uso de algumas dessas redes sociais virtuais continuou crescendo continuamente, chegando aos números atuais: *Twitter* possui 33,3 milhões de contas pertencentes aos brasileiros e 200 milhões no mundo todo (fonte: BBC Brasil, março 2013); *Linkedin* corresponde a 200 milhões no mundo todo, sendo o Brasil responsável pala 3º colocação (fonte: *Linkedin blog*, janeiro 2013); *Facebook* possui 67 milhões de usuários no Brasil (SALLOWICZ, 2013); e o *Google+* possui 350 milhões de contas, estando classificado como 2ª maior rede social do mundo, ultrapassando o *Twitter* em 2012, ficando atrás somente do *Facebook* (fonte: *GlobalWebIndex*, janeiro 2013).

Dentre os milhões de usuários existentes nas redes sociais, muitos deles são corporações que estão buscando uma forma alternativa de interagirem com seus clientes, uma vez que Aguiar (2007) cita como sendo comercial uma das causas da criação dos sites de relacionamento virtual. Além dele, Marteleto (2001) destaca como um ponto importante da evolução do trabalho pessoal em redes de conexão, que passou a ser percebido e usado como um instrumento organizacional, mas que deve ser utilizado de modo específico pelas empresas, pois, segundo a explicação de Telles (2011, p.18), alguns pontos importantes a respeito do seu uso devem ser levados em consideração:

- Mídias sociais quer dizer permitir conversações.
- Você não pode controlar conversações, mas você pode influenciá-las.
- Seja social nas mídias sociais. Sua empresa não pode falar apenas dela mesma. Construa relacionamentos, dê respostas rápidas, seja honesto e sincero, e lembre-se de que as mídias sociais são um diálogo, não um monólogo.
- O uso do texto nas mídias sociais deve ser de acordo com a linguagem do *target*. Sempre lembrando no planejamento se a forma de comunicação vai ser formal, informal ou intermediário.

De acordo com o estudo realizado por Grutzmann e Zambalde (2011), no qual os objetos de pesquisa foram os próprios *websites* dos recursos que auxiliam as empresas a segregarem as informações necessárias, determinadas ferramentas como mineração de dados na *web* (*webmining*) e algoritmos de busca focada (*focused crawling*) são utilizadas a fim de administrar as grandes quantidades de informações disponíveis na *web* com o intuito de gerar inovação. Dessa forma, as empresas têm utilizado essas ferramentas para atrelar seus produtos e marcas não somente aos sites de buscas que utilizam essas ferramentas como, por exemplo, *Google* e *Yahoo* (Quadro 1), mas também as redes sociais virtuais como *Facebook*, *Myspace*, *Linkedin* entre outros (Quadro 2).

Quadro 1 - Mecanismos de busca na web selecionados

Nome	Endereço web	Breve descrição	Ano de lançamento
Google	www.google.com	Citado como o site com maior número de acessos do mundo e principal referência para buscas na web. Teve início com os estudos de Larry Page e Sergei Brin na Universidade de Stanford.	1998
Yahoo	www.yahoo.com	Conhecido como o segundo lugar em buscas no mundo, mas atualmente é mais reconhecido por ser um portal web com outros recursos agregados em sua página inicial. Foi fundado por Jerry Yang e David Filo nos EUA.	1995
Altavista	www.altavista.com	É considerado o primeiro índice da web na *internet*, tendo sido lançado pela Digital Equipment Corporation (DEC). Também é apontado como o primeiro a oferecer recursos de pesquisa em diferentes idiomas. Atualmente, é de propriedade do Yahoo.	1995
Bing	www.bing.com	Buscador criado pela Microsoft para concorrer diretamente com o Google e Yahoo. É uma renovação de outros serviços de busca oferecidos pela Microsoft que não tiveram destaque, como o Live Search.	2009
Ask	www.ask.com	É um buscadorcom foco para fornecer respostas as questões dos usuários. Em sua fundação, era conhecido como askjeeves.com e o novo nome foi criado em 2005.	1996

Fonte: GRUTZMANN; ZAMBALDE (2011).

Quadro 2 - Redes sociais virtuais selecionadas

Site	Usuários	Endereço	Breve descrição	Ano
Facebook	750 milhões	www.*Facebook*.com	É o maior site de relacionamento social da web atualmente. Permite a criação de perfil para que o usuário conecte-se a outros. Foi criado inicialmente apenas para adesão pelos estudantes de Harvard, mas posteriormente o uso se ampliou e passou a agregar outros colégios e universidades.	2004
Friendster	115 milhões	www.friendster.com	Um dos primeiros sites de relacionamento que, desde a sua fundação, oferece a possibilidade de trocar informações entre os usuários.	2002
MySpace	100 milhões	www.myspace.com	Rede de relacionamentos que permite o compartilhamento de interesses entre os membros, especialmente de músicas. É conhecida por conter perfis de diversos artistas.	2004
LinkedIn	100 milhões	www.linkedin.com	Rede social focada em negócios, destinada principalmente para que colegas de profissão mantenham contato online.	2003
Orkut	52 milhões	www.orkut.com	Sistema que permite a usuários criarem um perfil e adicionarem amigos e conhecidos por meio de convites. Também oferece a possibilidade de afiliação a comunidades criadas pelos próprios usuários, de acordo com seus interesses. Sua criação aconteceu nos EUA, mas o maior número de usuários está no Brasil e na Índia. É de propriedade do Google.	2004
Hi5	50 milhões	www.hi5.com	Uma das redes sociais destinada principalmente ao público jovem, especialmente para jogos online. Permite uma customização do perfil, incluindo a criação de um avatar.	2003
Sonico	50 milhões	www.sonico.com	Destinada ao público latino-americano. Propõe-se a auxiliar na organização da vida online dos usuários, mantendo a privacidade.	2007

Fonte: GRUTZMANN; ZAMBALDE (2011).

O artigo dos autores Kozesinski, Medeiros Jr. e Perez (2011) a respeito, também, dos usos das redes socais virtuais pelas empresas, no caso, empresas do setor editorial, além de resultar na busca e monitoramento de informações, através de ferramentas do *Google Anlytics, Google Adword e Twitter,* senda essa última a mais útil demonstrada pelo estudo, como um de seus usos, assim como o estudo citado acima, ainda contribuiu com outros resultados. Dentre as principais características analisadas estão: o aumento da velocidade da comunicação; estreitamento do relacionamento com o consumidor; geração de conhecimento tanto do consumidor para a

empresa quanto da empresa para o consumidor; comunicação de *marketing*, ou seja, auxiliar com divulgação, melhorar o atendimento aos consumidores, construir a marca, realizar pesquisa de mercado, promoção, entre outros. Essa última característica, também pode ser vista no estudo realizado por Abdalla, Medeiros Jr., Barbosa e Santos (2010), cujo foco de estudo foram pequenas empresas de nicho, que utilizaram as redes sociais justamente para comunicação, realizada através do retorno que a empresa dá quanto aos comentários feitos sobre a mesma pela *Internet*, e pesquisa do público-alvo, melhorando seu posicionamento de nicho, além de divulgação de anúncios, que resultam ser mais efetivos através de meios *online* do que *off-line*.

Barros (2010), detalha a influência das redes sociais no modo com que as empresas se comunicam, destacando a possibilidade de criação de uma relação mais íntima, duradoura e personalizada com seus clientes. Isso decorre de um novo processo comunicacional em que o conteúdo é construído através da inteligência coletiva, influenciado pelas informações e moldado pela opinião social. Sendo assim, o processo de consumo passa a ser uma ação coletiva, influenciada por pessoas que são membros de comunidades que trocam referências sobre empresas e produtos. Nesse contexto, empresas como a Nike, Fiat e Burguer King inovaram seus relacionamentos mercadológicos por meio das redes sociais.

A Nike construiu o maior clube de corrida do mundo através da criação de um site que permite que seus clientes que praticam corrida ou caminhada compartilhem nas redes sociais suas atualizações sobre histórico, metas e trajetos, além de possibilitá-los criar competições e desafios com outros praticantes. A Fiat, por sua vez, apostou na produção do Fiat Mio, um carro projetado através da união das ideias dos consumidores. A marca se propôs a ouvir sugestões de características desejadas e melhorias propostas através do site da marca e de plataformas como o *Facebook*, *Twitter* e RSS. Já a Burguer King permitiu que consumidores criassem, virtualmente, sanduíches de acordo com seus gostos e posteriormente fossem a uma das lojas comprar o alimento personalizado que haviam desenvolvido.

Além da possibilidade de aproximação da empresa com o cliente, as redes sociais permitem a criação de diferentes estratégias. A Gol, por exemplo, utilizou o *Facebook* como um canal de serviço que permite a compra de passagens diretamente na página da rede. Florence Scappini, Diretora de *Marketing* e Comunicação da Gol, afirma que a loja é um grande avanço e que “a nova funcionalidade será uma experiência de compra mais interativa, divertida, moderna e o mais importante: com total segurança".

A compra através da plataforma permite que o cliente compartilhe a passagem comprada no aplicativo da companhia e convide os amigos para embarcar no mesmo voo. Além disso, durante a escolha do assento, o usuário pode escolher o assento mais próximo de um amigo, ou perfil do seu interesse que esteja no mesmo avião, pois o cliente consegue ver o perfil social da pessoa que irá sentar ao seu lado, desde que autorizado pelo usuário.

Outro exemplo da aplicabilidade das redes sociais é apresentado por Cooper (2013), a qual informa que uma das redes sociais mais populares do mundo, o *Facebook*, acaba de lançar o “Busca Social”. Este recurso possibilitará que empresas utilizem informações da rede social para fazer um *benchmarking* e inclusive pesquisas de mercado, sendo possível filtrar a informação de acordo com os interesses do pesquisador e as informações disponíveis. A *Forbes*, por meio de algumas dicas, exemplificou como as marcas podem fazer um bom uso dessa ferramenta e se diferenciar no mercado, por exemplo, através da busca: “Pessoas que gostam da ‘Sua Empresa’”, é possível procurar e identificar qual o público que tem afinidade com a sua marca, e com a dos concorrentes; ou, “Pessoas que gostam da ‘Sua Empresa’ e vivem”, pode-se extrair a localidade das pessoas que tem afinidade com o seu produto/serviço, permitindo assim centralizar melhor as

ações de *marketing*, vendas, operações e finanças. Portanto, por meio de recursos como esses, é possível inferir o caráter estratégico que as redes sociais podem assumir na gestão empresarial.

Já a reportagem de Lucas Diniz (2013) aponta para outras três redes sociais de nicho que focam em interesses, diferentemente do *Facebook*, *Twitter* ou *Youtube* que abordam temas e públicos variados. Desse modo, essas redes podem auxiliar os empreendedores de pequenas empresas a lidar com o mercado e o público-alvo visado, já que elas unem públicos de interesses comuns e de hábitos de compra semelhantes. As redes apresentadas pela reportagem foram: a GOB2B, a qual tem o objetivo de unir empresários com os mesmos interesses em diferentes áreas; a Catarse, que é uma "comunidade de financiamento coletivo"; e a 12 *designer*, cujo foco é auxiliar na melhor escolha de um nome, logotipo e ideias de negócios.

Por fim, outra aplicabilidade atual das redes encontrada é a Rede Social Corporativa, "uma ferramenta exclusiva para empresas que possibilita a total integração dos colaboradores de uma instituição, sendo utilizada para uma comunicação mais rápida e eficaz." (ROSSI, 2013). Segundo o *website* Sua Rede (2013), a utilização desse tipo de rede oferece benefícios tanto à empresa como aos seus empregados. Dentre os benefícios apresentados à empresa estão o aumento do grau de inovação, o mapeamento dos conhecimentos críticos, e a disseminação do conhecimento. Já os benefícios aos funcionários incluem o rápido acesso às informações, o maior conhecimento sobre o que está sendo realizado na empresa, e *networking*.

A seguir, apresenta-se o Quadro 3 com o resumo dos conceitos e aplicações atuais de redes sociais virtuais tratados neste tópico.

Quadro 3 – Resumo de conceitos e aplicações atuais de redes sociais virtuais

Autor(es)	Conceito(s)
Telles (2011)	Aspectos relevantes que devem ser levados em consideração quanto ao uso de redes sociais de maneira organizacional como incentivar a construção de relacionamento e permitir que haja conversação nas redes sociais virtuais.
Tomaél, Alacrá e Chiara (2005)	Importância e influência das redes sociais tanto para propagação de informação quanto para a geração de inovação e aprendizagem organizacional.
Franchinelli, Marcon, Moinet (2004)	Apresenta como possibilidade de uso das redes sociais a obtenção de informações.
Capra (2002)	Relevância das redes sociais para os dias atuais, uma vez que as interações sociais estão ocorrendo por meio destas.
Natanael Oliveira (2011)	Histórico das redes sociais.
Grutzmann e Zambalde (2011)	Uso de ferramentas online como *webmining* e *focused crawling* por empresas para administrar a grande quantidade de informações e assim gerar inovação.
Kozesinski, Medeiros Jr. e Perez (2011)	Estudaram o uso das redes sociais no mercado editorial, chegando a conclusão de que elas são usadas tanto para divulgação de marketing e gerenciamento de informações quanto para o monitoramento de quantas vezes suas empresas são procuradas ou citadas nos meios *online*.
Abdalla, Medeiros Jr., Barbosa e Santos (2010)	Os autores descobriram que as redes sociais também são muito utilizadas para realizar comunicação de marketing, ou seja, melhorar o relacionamento com o seu público-alvo, realizar divulgação e saber um pouco mais, pesquisar, á respeito dos seus consumidores.
Barros (2010)	Detalha a influência das redes sociais no modo com que as empresas se

	comunicam, destacando a possibilidade de criação de uma relação mais íntima, duradoura e personalizada com seus clientes.
Florence Scappini (2013)	A Diretora de Marketing e Comunicação da Gol apresenta o uso da plataforma como loja virtual que, além de oferecer o serviço de venda, permite uma interatividade do cliente com a Empresa e com os outros clientes da Companhia.
Steve Cooper (2013)	O autor aborda o uso da busca social para realização de benchmarking e pesquisa de mercado, e consequentemente, para o direcionamento assertivo de ações de marketing, vendas, operações e finanças.
Lucas Diniz (2013)	Aponta o uso das redes sociais de nicho com a finalidade de estudar o mercado e seu público-alvo.
Rossi (2013)	O autor conceitua a Rede Social Corporativa como uma ferramenta de integração entre empresa e colaboradores, tornando a comunicação mais rápida e eficaz.
Sua Rede (2013)	O *website* apresenta os benefícios da Rede Social Corporativa para a empresa e para os colaboradores, como aumento de inovação, disseminação de conhecimento, *networking*, entre outros.

Inovação

De acordo com Machado e Vasconcellos (2004), a inovação surge a partir do meio ambiente, fazendo com que as empresas busquem estratégias cada vez mais rápidas e eficazes que sejam capazes de não somente acompanhá-las, mas também como ferramenta de antecipação e geração de competitividade.

Conceitos de Inovação

A influência da globalização no mercado atual expandiu a concorrência de um produto ou serviço para o âmbito mundial de modo que países do terceiro mundo disputam preço e tecnologia com os países desenvolvidos. Nesse cenário competitivo as inovações surgem em grande número, mas tornam-se obsoletas rapidamente. Sendo assim, Coral (2009) afirma que as empresas que suportam a competição precisam buscar auxílio externo para continuar no mercado ou buscam a gestão da inovação.

Essa troca de informações que ocorre entre indivíduos que, possivelmente possa gerar inovação, é denominada difusão da inovação que, assim como citado anteriormente por Tomaél, Alacrá e Chiara (2005, texto digital), pode ser feita através das redes sociais (PEREZ; ZWICKER, 2010).

Já quanto à definição de inovação, no Manual de Oslo, a OECD - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (2006, p.55) apresenta-a como 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". Carvalho, M. (2009, p.5) e Coral (2009, p.2) destacam que uma invenção passa a ser considerada uma inovação quando a invenção é introduzida no mercado e passa a ser percebida e aceita pelos clientes gerando, consequentemente, um impacto econômico.

Segundo Afuah (2003) para ser uma inovação uma ideia deve ser convertida em um produto ou serviço que os consumidores queiram, ou seja, a invenção deve ser comercializada. Sendo assim, uma invenção passa a ser considerada uma inovação quando a invenção é introduzida no mercado e passa a ser percebida e aceita pelos clientes gerando, consequentemente, um impacto econômico (CARVALHO, M., 2009).

Com uma definição semelhante a do Manual de Oslo (2006), Freire (2002) define inovação como o processo de desenvolvimento e inserção de uma novidade no próprio ambiente organizacional ou no

ambiente externo. Ou seja, trata-se de um processo global e não somente de uma ação pontual, pois se leva tempo para o seu desenvolvimento. Desse modo, o autor enfatiza que não se trata apenas da geração de uma nova ideia, já que é necessária a invenção de algo novo, e que tenha aplicabilidade ou no contexto organizacional ou no externo.

Freire (2002, p. 24) também apresenta a distinção entre inovação e invenção, "enquanto a invenção é independente do uso, a inovação pressupõe a utilização da invenção no contexto interno ou externo à empresa. Portanto, se invenção não tiver utilidade para ninguém, não constitui uma inovação".

Segundo Schumpeter e Costa (1985), a inovação é um meio fundamental à organização para competir, desenvolver economicamente e transformar a sociedade. Para ele, a competição através da inovação de um produtos/serviço ou processos, por exemplo, seja ela incremental ou radical, gera mais impacto do que a competição não inovativa. Ele ainda afirma que a noção de concorrência é associada diretamente à ideia de inovação, base do progresso econômico numa economia capitalista, cuja essência está implicitamente vinculada à acumulação e à valorização do capital, e gera assimetrias entre os agentes econômicos que constituem a própria razão da existência da atividade empresarial.

Tipos de Inovação

O Manual de Oslo (OECD, 2006, p.55) divide a inovação em quatro tipos. As inovações em produto são obtidas através da adição de benefícios ou serviços novos ou significativamente melhorados aos produtos. Já as inovações em processo se dão quando há a criação ou a melhoria de um processo produtivo ou da entrega. As inovações organizacionais, por sua vez, são caracterizadas pela implementação de novos métodos organizacionais enquanto as inovações em marketing referem-se à inclusão de novos métodos de marketing.

Freire (2002) divide as inovações em inovações de processo e inovações de produto ou serviço. As primeiras são voltadas para a sua aplicabilidade dentro da organização. Já as segundas são voltadas para o mercado, e que segundo Robert (1995), passam a ser cruciais para a sobrevivência da empresa no mercado, pois é fundamental a capacidade de encontrar novas oportunidades de investimento em produtos, serviços e processos mais eficientes de produção. Mas tanto o primeiro tipo de inovações como o segundo colocados por Freire (2002), têm as suas divulgações condicionadas à aceitação do público que as aplicarão em seus devidos contextos.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) também conceituam quatro tipos de inovação. Além da inovação em produtos e processos, ele cita a inovação de posição e de paradigma. A de posição é a que ocorre quando há mudança no cenário dos produtos ou serviços. Já a de paradigma refere-se à mudança nos modelos mentais envolvidos nas atividades da empresa.

Para Davila, Epstein e Shelton (2007), inovações podem ser incrementais, semi-radicais e radicais. As incrementais são melhorias nos produtos e processos. As semi-radicais envolvem uma mudança substancial no modelo de negócios ou na tecnologia empregada pela empresa. Já produtos e serviços oferecidos de forma completamente novas são inovações radicais.

Graus de Inovação

A tipologia proposta por Schumpeter e Costa (1985) classifica a inovação quanto ao seu grau de novidade em incremental ou radical. De acordo com o Harvard Business Essentials (2003), a primeira consiste na melhoria de um produto ou processo de modo que tenha tido uma mudança significativa no desempenho ou que uma tecnologia já conhecida tenha sido aplicada de outra maneira. A inovação radical, por sua vez, ocorre em um produto ou processo que possuam novas características, atributos ou uso.

Por sua vez, Freire (2002) diferentemente de Schumpeter e Costa (1985) divide a inovação em três categorias evolutivas: inovação incremental, inovação distintiva e inovação revolucionária. A primeira refere-se a uma "pequena melhoria dos processos, produtos ou serviços da empresa". Já a segunda refere-se a uma "melhoria significativa dos processos, produtos ou serviços da empresa, com a actual base

tecnológica". Por fim, a última refere-se a uma "melhoria significativa ou desenvolvimento de novos processos, produtos ou serviços na empresa, com o recurso a tecnologias fundamentalmente diferentes" (FREIRE, 2002, p.26).

Segundo o Manual de Oslo (2006), outra característica capaz de diferenciar a inovação é o seu grau de originalidade: a inovação máxima é aquela que é novidade para o mundo, a intermediária é nova para um país ou região e a mínima é nova apenas para a empresa. Ainda segundo esse critério, pode-se classificar as inovações em: nova para o mercado e inovações capazes de provocar rupturas.

Já na matriz proposta por Ganguly (1999) apud Gavira, Ferro, Rohrich e Quadros (2007), o autor propõe uma escala que caracteriza o grau de inovação de um produto em: Brand Support, Derivative, Plataform e Breakthrough. Enquanto os projetos de Brand Support são considerados habituais e que podem ser finalizados em um curto período de tempo, os de Derivative¸ visam melhorias incrementais de produtos e serviços, e que podem durar em média de quinze a trinta meses Já os projetos de Plataform, em razão de desenvolvimentos científicos importantes para determinado produto ou serviço específico, esses geram maiores intervenções tecnológicas, enquanto que os projetos Breakthroug são mais duradouros e geram inovações de rupturas em produtos/serviços.

Processos de Inovação

O Processo de inovação segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) é comum a todas as empresas no geral, pois ele envolve essencialmente três etapas, ao longo das quais, deve-se ter capacidade para aprender:

A primeira, a "procura", consiste na observação do ambiente (interno e externo), através da qual, busca-se levantar as forças e fraquezas da empresa, além das ameaças e oportunidades que podem ser oferecidas pelo mercado, e quem devem gerar mudanças.

Já na segunda, a "seleção" deve-se tomar a decisão baseando-se não somente na estratégia da empresa de desenvolvimento e crescimento, mas também no atendimento de alguma necessidade despertada pelo cenário observado.

Por fim, a etapa de "implementação" não ocorre de forma isolada, sendo necessários alguns passos fundamentais para os seu sucesso, como a aquisição de conhecimento, por exemplo, através de P&D, de benchmark com outras empresas do setor, além do uso de outras fontes; a capacidade de execução do projeto tendo-se habilidade para lidar com imprevisibilidades e constantes alterações do contexto externo e interno; além da melhor forma de lançamento da inovação no mercado e da administração de sua adesão pelo público; e da sustentabilidade da adoção e do uso da inovação no curto e longo prazo, tendo-se capacidade de adequação e de modificação (reinovação) a fim de garantir sua competitividade perante a concorrência.

Muitas são as ferramentas adotadas no desenvolvimento de novos produtos/serviços. De acordo com Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002), Clark e Wheelwright (1993) citados por Gavira, Ferro, Rohrich e Quadros (2007), para as empresas obterem sucesso em suas atividades organizacionais elas adotaram dois modelos: a estrutura genérica de stage gate e a estrutura genérica do funil de inovação.

São propostas por Kotler (2000) oito etapas para o processo de desenvolvimento de novos Produtos: geração de ideias, seleção de ideias, desenvolvimento e teste do conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise de negócio, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. A Figura 1 demonstra esse processo, que assim como no stage-gate, é pré-requisito a aprovação do projeto a cada etapa, a fim de que seja permitida a sua continuidade. Salvo as etapas "teste de mercado" e "comercialização", que o projeto tem chance de retorno, por exemplo, em casos nos quais o produto não seja aprovado pelos consumidores ou não corresponda a suas necessidades.

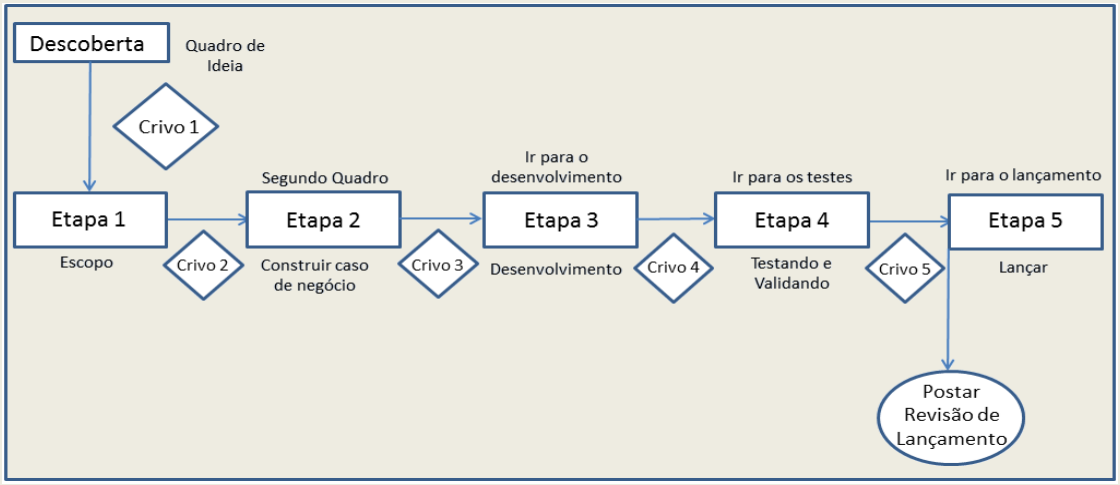


Figura 1 - Stage-gate: um modelo de cinco estágios (stagest) e cinco crivos (gates). Fonte: Adaptado de COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT (2002, p.1) citados por GAVIRA; FERRO; ROHRICH; QUADROS (2007).

Ainda defendido por Ganguly (1990) apud Gavira, Ferro, Rohrich e Quadros (2007), o funil de inovação, Figura 2 demonstrada abaixo, representa outra ferramenta capaz de auxiliar o processo de geração de inovação a fim de atender melhor as necessidades dos clientes da organização. Nesse modelo, as ideias propostas passam por diversas fases nas quais segmentos de mercado e capital disponível definem qual a ideia mais apropriada, resultando na escolha, implementação e acompanhamento de uma das ideias iniciais.

Em complemento a isso, Quadros (2004) propõe o seu uso como uma das ferramentas disponíveis para realizar a gestão da inovação que será proposta ao mercado. Essa é uma ferramenta visual que permite lidar e visualizar as novas ideias e inovações, além de fornecer embasamento para a representação, monitoramento e gestão da inovação dentro da empresa.

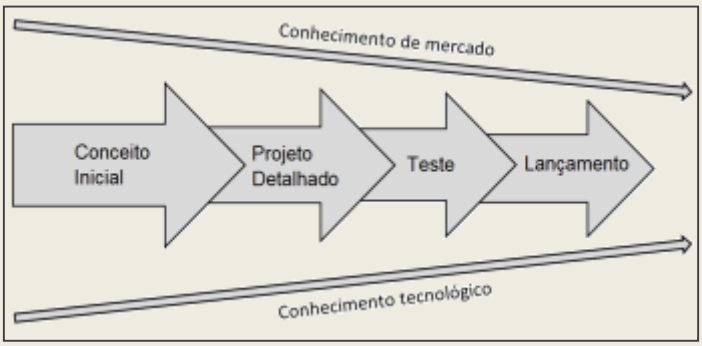


Figura 2 – Funil de Inovação. Fonte: Adaptado de TIDD; BESSANT; PAVITT (2008)

Segundo Chesbrough, Vanhaverbeke, West (2008), a "Inovação Aberta é o uso intencional de um fluxo interno e externo de conhecimento para acelerar a inovação interna, e expandir o mercado para o uso externo de inovação, respectivamente", complementando o que foi dito por Witzeman et al. (2006) apud Rasera e Balbinot (2010) a respeito do uso tanto de informações vindas de fontes internas pela organização quanto das externas, propondo ser necessária uma mudança no uso da ferramenta do funil de inovação fechada para o modelo aberto (Figura 3). Dessa forma, do mesmo modo como foi dito por Tomaél, Alacrá e Chiara (2005), é possível concluir que as redes sociais compõem parte integrante e fundamental para a captação dessas informações e, portanto, geração de inovação.

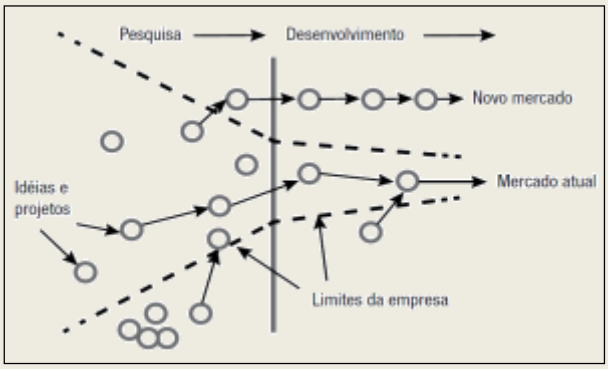


Figura 3 – Funil de Inovação Aberta. Fonte: BUENO; BALESTRIN, 2012

Gestão da Inovação

Rozenfeld et al. (2006) destaca que diferentemente do que muitos acreditam, o sucesso da geração da inovação não depende exclusivamente da inteligência dos profissionais que trabalham nesse processos ou dos grandes montantes financeiros disponíveis para o projeto. Atualmente, cases de sucesso destacaram que a performance desse processo também está estritamente vinculada as práticas de gestão adotadas. Assim, apesar de todas as variáveis que afetam e fazem parte desse processo é possível e fundamental gerenciar o desenvolvimento e implementação de inovações em busca não só de resultados, mas também do aprendizado.

Desse modo, Robert (1995) conclui que a gestão da inovação consiste em um conjunto de ferramentas, práticas e conceitos que auxiliam o gestor a tomar decisões e organizar os processos de inovação de acordo com as oportunidades oferecidas pelo mercado, as quais são capazes de garantir vantagem competitiva a uma determinada organização.

Ao se implementar uma inovação em qualquer tipo de negócio, é necessário que haja uma gestão dessa inovação para que ela seja utilizada da melhor maneira possível em termos de obtenção de resultados, sejam eles quais forem, organizacionais, financeiros, pessoais entre outros. Gestão da inovação, portanto, pode ser definida como:

> *"[...] um processo de trabalho adotado especificamente para viabilizar a inovação e aumentar a competitividade, proporcionando resultados positivos de acordo com seus objetivos e as metas estabelecidos pelos interessados, seja uma empresa seja um pessoa." (ZOGBI, 2008, p. 60)*

Existem modelos que organizam os conceitos e aplicações da inovação nas atividades da organização, como o de Abernathy e Clark (1985) que se baseia nos motivos pelos quais as organizações que estão presentes no mercado podem superar o desempenho das novas entrantes, a partir de conhecimentos tecnológicos e de mercado para gerar inovação.

Já o modelo proposto por Afuah (2003) afirma que um elemento fundamental para a obtenção de lucro é a inovação. As competências e os atributos da empresa devem dar sustentação ao conhecimento tecnológico e mercadológico para que a empresa obtenha produtos diferenciados e de baixo custo.

Contudo, Kline (1986) apud Grutzmann e Zambalde (2011), defende essa necessidade de interação entre os ambientes internos e externos da organização como meio de geração de inovação. Para o autor, são justamente essas informações captadas através das mudanças mercadológicas que são capazes de fornecer à organização, conhecimento a respeito das necessidades dos seus clientes e dos avanços, estratégias e atuações dos seus concorrentes, pois, segundo McCarthy e Perreault Jr (1997) o papel dos consumidores como gerador de informações é fundamental e pode ser percebido através do modelo de criação de novos produtos no qual consiste em cinco estágios: Geração de Ideias, Triagem de Ideias, Avaliação de Ideias, Desenvolvimento e Comercialização. Dessas cinco etapas, os consumidores atuam de forma decisiva nas duas principais, Geração de Ideias e Avaliação das mesmas, contribuindo para que a empresa ou o responsável por desenvolver o produto/serviço obtenha informações tanto com relação as reclamações e reinvindicações feitas pelos seus clientes, quanto as ações praticadas pelos seus concorrentes. Dessa

forma, as organizações são capazes de identificar possíveis demandas, nichos e mercados consumidores e, portanto, obter competitividade.

Competitividade por meio da Inovação

Quando falamos de competitividade entre empresas, Porter (1993) atrela o sucesso da mesma à produtividade demonstrada pelas organizações, ou seja, para que uma empresa seja competitiva, é necessário que ela apresente resultados que sejam melhores que o de seus concorrentes.

Assim como dito por Zogbi (2008) a respeito da importância da gestão da inovação para alcançar competitividade, tanto Machado e Vasconcellos (2004) defendem a obtenção de competitividade, por parte das empresas como sendo resultado de sua capacidade em seguir as mudanças mercadológicas por meio da inovação, quanto Harris e Ogbonna (2001) apud Benites e Valério (2004) complementam essa teoria ao defender a ideia de que essa performance, que levará a competitividade, demonstrada pelas empresas só possa ocorrer através da existência de inovação nas mesmas. Nessa mesma linha de raciocínio encontram-se os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 25) que, semelhante aos autores acima citados, enxergam a competitividade como sendo cada vez mais uma consequência da inovação criada e aplicada à criação e lançamento pelas empresas em seus produtos/serviços. Para eles, a inserção de um produto novo gera maiores resultados tanto em termos financeiros quanto mercadológicos, pois, além de atrair novos consumidores, ele também se torna mais competitivo pelo fato de, a princípio, não existir semelhantes. Além disso, Pennings (1998) citado por Perez e Zwicker (2010) conclui o pensamento categorizando a inovação como uma forma das empresas competirem entre si seguindo as mudanças que ocorrem no ambiente externo a elas.

Em complemento a isso, Rozenfeld et al. (2006) também afirmam que, graças as mudanças mercadológicas e o consequente fluxo de informações oriundo dessas mudanças, e facilitado pela Internet, o grau e a quantidade de inovações têm aumentado aceleradamente. Desse modo, Clark e Wheelwright (1993) apud Gavira, Ferro, Rohrich e Quadros (2007) concluíram que busca-se cada vez mais ganhar competitividade em relação à velocidade, eficiência e qualidade nos processos inovativos, pois, segundo Slack (1993) citado por Pereira (2003), qualidade, velocidade, além de confiabilidade, flexibilidade e custo, compõe o conjunto de metas de desempenho de uma organização e os aspectos fundamentais para que haja competitividade. Além disso, fatores como a globalização dos mercados, o aumento do portfólio de produtos e serviços, a redução da durabilidade desses, o acirramento da concorrência e o aumento das exigências dos consumidores em relação à qualidade e à tecnologia obrigam as empresas a inovar nesses aspectos a fim de manter e conquistar seu espaço no mercado, tentando atender cada vez mais às diferentes necessidades, e concomitantemente, buscando a sustentabilidade de suas vantagens competitivas.

Portanto, podemos compreender que "[...] as empresas não terão êxito se não basearem suas estratégias na melhoria e na inovação, numa disposição de competir e no conhecimento realista de seu ambiente nacional e de como melhorá-lo" (PORTER, 1993, p. 31) e entender o valor imprescindível que a inovação representa tanto para as organizações que querem continuar no mercado, quanto para aquelas que querem iniciar suas atividades, podendo transformar seu negócio principiante em um negócio diferenciado.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização da pesquisa, optou-se pela metodologia de pesquisa qualitativa que, de acordo com Gibbs (2009), é realizada quando se deseja abordar um fenômeno pelo ponto de vista interno do que está acontecendo, ou seja, analisar as experiências vivenciadas pelos gestores das empresas que optaram escolher as redes sociais como forma de gerar inovação.

Além disso, o estudo possuía o objetivo de analisar as informações que foram coletadas junto à empresa estudada, e posteriormente sugerir decisões e práticas administrativas mais eficazes, voltadas para a utilização das redes sociais virtuais como fonte de inovação. Portanto, utilizou-se a pesquisa em

administração, especificamente o tipo de pesquisa aplicada, que possui a "função de busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes." (HAIR Jr.; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2006, p. 31)

Como forma de esclarecer a diferença entre o tipo de pesquisa escolhido e a pesquisa básica, seguem as definições abaixo explicitadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Diferença entre os tipos de pesquisa em administração

Pesquisa Aplicada	Pesquisa Básica
Visa encontrar uma solução para um problema específico de uma determinada empresa, escolhida para o estudo.	Visa a compreensão de fenômenos referentes à administração que abrangem todo um setor ou até todas as empresas.

Com relação à técnica de pesquisa, definida a partir da investigação feita, o estudo exigiu a realização de uma pesquisa de campo para estudar a relação entre redes sociais e a geração de inovação (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Como pesquisas qualitativas exigem mais acesso ao campo de pesquisa por parte do pesquisador do que nas quantitativas, foi necessário utilizar entrevistas semiestruturadas como instrumento de coleta de dados, a fim de diminuir a restrição de respostas por parte dos entrevistados (FLICK, 2004). Para tal, realizou-se entrevista dirigida com perguntas pré-formuladas, conforme recomendado por Richardson (2011), envolvendo a utilização das redes sociais e sua contribuição para geração de inovação na empresa, não permitindo que o entrevistado desvie do assunto questionado.

Para realização do estudo, optou-se por uma amostra não probabilística intencional que contém elementos coerentes e que convergem com o problema proposto (LAKATOS; MARCONI, 2003; RICHARDSON, 2007). Sendo assim, foi realizado o estudo de caso de uma única empresa, de maneira que o roteiro de entrevista semiestruturado foi aplicado à gestora que atua com redes sociais como fonte de inovação.

Portanto, escolheu-se uma empresa, a Cult Cultura, para realizar o estudo, com a qual foram feitas duas entrevistas. A primeira entrevista teve como objetivo identificar, através da aplicação de um roteiro de entrevista (Apêndice I), quais eram as atuações da empresa frente à grande quantidade de redes sociais existentes e suas mais variadas formas de uso (Quadro 5), tendo como base outros estudos sobre utilização de redes sociais por empresas (Quadro 3).

Feito isso, na segunda entrevista, foram apresentadas à gestora da empresa estudada as sugestões de melhoria encontradas durante o estudo (Quadro 6 e roteiro de entrevista apresentado no Apêndice II). Nesse mesmo momento, essas soluções foram classificadas pela gestora, nos quesitos Relevância e Prioridade, conforme o Quadro 7.

EMPRESA ESTUDADA: CULT CULTURA

Segundo o site da empresa, a Cult Cultura (2013) é uma microempresa que atua no setor de economia criativa com foco em cultura e esporte, desde 2009. Os objetivos da empresa são fomentar, difundir, espalhar, divulgar e tornar a Cultura acessível ao maior número de pessoas.

Entre os serviços oferecidos pela empresa pode-se citar a consultoria e planejamento, que visam alinhar projetos culturais com os objetivos e estratégias das organizações; a atuação e marketing nas redes sociais e projetos online (blogs, Twitter, Facebook, e etc.); a produção e idealização de projetos com intuitos educacionais, de forma a educar o público para as áreas artísticas (teatro, cinema, exposição, literatura, e etc.); captação de patrocínio para projetos culturais; e por fim, promover ações de branding para artistas, bandas e projetos culturais compreendendo desde a criação de logomarca, até a confecção de materiais de divulgação (cartões, folders, banners, etc.).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Conforme relatado anteriormente, a pesquisa constituiu-se da realização de duas entrevistas com a Cult Cultura. Com suporte de um roteiro semiestruturado, a primeira entrevista possuía como objetivos: 1) Conhecer melhor a empresa e sua atuação no mercado; e 2) Verificar quais dos usos de redes sociais por empresas estudados a Cult Cultura pratica e quais não pratica.

Após isso, com as informações coletadas na entrevista e o referencial teórico abordado nesta pesquisa, foi possível identificar oportunidades de melhoria para as práticas e usos das redes sociais pela Cult Cultura. Essas oportunidades de melhorias foram apresentadas à gestora da empresa na segunda entrevista, momento no qual ainda aplicou-se outro roteiro semi-estruturado (Apêndice II) para informação sobre a pré-disposição da mesma para implementar as sugestões colocadas pela pesquisa.

A seguir são apresentados os resultados da primeira entrevista com a gestora da Cult Cultura.

Primeira entrevista

Com a realização da primeira entrevista em setembro de 2013, foi possível conhecer quais usos a Cult Cultura pratica e quais são os gap's apresentados pela empresa com relação a cada uso possível das redes sociais por outras empresas presentes nos estudos utilizados nesta pesquisa. Através desta, conseguiu-se identificar qual é o fator inovador do uso das redes sociais pela empresa, que se trata do compartilhamento de conteúdos, que normalmente são publicados somente em veículos como revistas e jornais, nas redes sociais, através de parcerias que a empresa está realizando com assessorias de imprensa.

No Quadro 5, apresentam-se quais usos das redes sociais utilizados pelas empresas e estudados nesta pesquisa são ou não aplicados pela Cult Cultura.

Quadro 5 – Resultado de estudos sobre uso de redes sociais por empresas

Uso das Redes Sociais	Autor(es)	Aplica	Não aplica
Construção de relacionamento com clientes	Abdalla, Medeiros Jr., Barbosa, Santos (2010); Barros (2010).		X
Construção de relacionamento entre funcionários (dentro da empresa)	Telles (2011)		X
Pesquisa de mercado	Abadalla, Medeiros Jr., Barbosa, Santos (2010); Cooper (2013); Diniz (2013); Franchinelli, Marcon, Moinet (2004).	X	
Tendência/"Modismo" (para não ser ultrapassado pelos concorrentes)	**Capra (2002)**		X
Benchmarking	Cooper (2013)		X
Venda de produtos/serviços	Scappini (2013)		X
Monitoramento da quantidade de vezes que a marca foi citada/procurada nas redes	Kozesinski, Medeiros Jr., Perez (2011)		X
Gerenciamento de informações (obtenção e monitoramento)	Grutzmann, Zambalde (2011); Franchinelli, Marcon, Moinet (2004); Kozesinski, Medeiros Jr., Perez (2011)	X	
Propagação de	Tomaél, Alacrá, Chiara (2005)	X	

informações/conhecimento			
Aprendizagem organizacional	Tomaél, Alacrá, Chiara (2005)		X
Rede social coorporativa	Rossi (2013) e Sua Rede (2013)		X

Apresenta-se a seguir o detalhamento dos usos apresentados no Quadro 5.

Construção de relacionamento com clientes: A Cult Cultura possui dois segmentos de clientes diretos, empresas para as quais ela vende projetos culturais e artistas e produtores que contratam os serviços da Cult para formatar seus projetos culturais que serão vendidos para outras empresas, e embora ela ache importante melhorar esse aspecto, ela não exercita esse relacionamento através das redes sociais, Facebook e Twitter, somente para construção da marca com um público em geral.

Construção de relacionamento entre funcionários (dentro da empresa): A empresa utiliza o Facebook para comunicação informal interna entre os funcionários pela facilidade e rapidez do meio de comunicação.

Pesquisa de Mercado: Embora a Cult Cultura não realize relatórios formais periódicos a respeito dos resultados identificados, ela utiliza as redes sociais para identificar quais conteúdos receberam mais comentários e foram mais apreciados pelo público, auxiliando a empresa a direcionar o que deve ser publicado. Ainda nesse tema, existem também redes sociais de nicho, que separam grupos específicos de público alvo e que também não são usados pela empresa por falta de planejamento.

Tendência: O uso das redes e mídias sociais pela empresa não ocorreu para acompanhar a tendência dos concorrentes, pois na época em que os sócios criaram o blog da Cult Cultura (negócio inicial da empresa), esse tipo de prática não era tão divulgada e utilizada como atualmente. Portanto, quando os sócios criaram o blog, fizeram-no pelo fato dos sócios gostarem desse tipo de interação com demais usuários da Internet, que serviria para a divulgação e discussão sobre arte (peças de teatro, shows, exposições, etc.), além do fato de demandar dispêndio financeiro igual à zero.

Benchmarking: A Cult Cultura apesar de analisar o que seus concorrentes publicam, ela não o faz com o intuito de identificar seus gap's, e criar estratégias para evoluir e tentar tornar-se mais competitiva frente a sua concorrente. Mas sim com um propósito de trazer para seus usuários conteúdos publicados pelos concorrentes que ela julgue interessantes. Segundo a empresa, não existe uma relação de competição entre seus concorrentes, mas sim uma parceria.

Venda de produtos/serviços: Embora a empresa tenha realizado uma única vez a venda de ingressos antecipada através de um site, ela não deu continuidade a essa prática tanto pelo fato de seu público mostrar-se reticente com a compra pela Internet, quanto pelo fato de demandar uma estrutura e recursos financeiros acima dos disponíveis para essa prática.

Monitoramento de quantidade de vezes que a marca foi citada/procurada nas redes: A Cult Cultura abandonou essa prática pela alta disponibilização de tempo que essa prática demandava. Porém, todas as vezes que realizou esse monitoramento obtiveram-se resultados positivos com relação à percepção da marca pelo público em geral.

Gerenciamento de Informação (obtenção e monitoramento): Apesar de a Cult Cultura analisar quais são os conteúdos mais interessantes e publicá-los nas redes, a empresa não possui uma estratégia definida para realização de pesquisas e de gerenciamento de informação para aplicá-lo no seu negócio de forma a atrair mais seguidores.

Propagação de informações/conhecimento: A Cult Cultura tem por objetivo principal, além de gerenciar projetos culturais, realizar a divulgação de conteúdos culturais, de foro empreendedor e assuntos relacionados à economia criativa.

Aprendizagem organizacional: Pelo fato do uso das redes sociais terem sido o foco inicial da Cult Cultura, desde sempre ela compreendeu a importância que não somente as redes, mas também a Internet possui nos dias de hoje, principalmente para a cultura e sua dissipação. Porém, a empresa não aproveita as

experiências obtidas pela sua atuação nas redes para moldar, aplicar e distribuir aprendizagem organizacional aos seus funcionários.

Rede social coorporativa: Pelo fato de ser uma empresa de pequeno porte, não apresenta esse tipo de rede social.

Segunda entrevista: apresentação das sugestões

A partir das informações colhidas na primeira entrevista, foram identificadas oportunidades de melhorias que visam suprir as necessidades da empresa encontradas. Para tanto, consideraram-se as limitações presentes na Cult Cultura como a falta de tempo por parte dos gestores da empresa e a falta de recursos financeiros, tanto da empresa como de seus clientes, em caso de contratação do serviço de gerenciamento de redes sociais da empresa.

A segunda entrevista, realizada em outubro de 2013, consistiu na apresentação dessas sugestões feitas (Quadro 6), da aplicação de três perguntas (roteiro de entrevista apresentado no Apêndice II) e na classificação das sugestões apresentadas por parte do entrevistado. A partir disso, objetivava-se cruzar esses dados e concluir a análise das soluções mais importantes para implementar no dia a dia do seu negócio, e viáveis frente às limitações da empresa (Quadro 7).

No Quadro 6, constam as sugestões de melhorias apresentadas à gestora da Cult Cultura, juntamente com o número dos tópicos nos quais as sugestões seguem detalhadas.

Quadro 6 – Sugestões e respectivos tópicos

Nº	Sugestão	Tópico
1	Manter um relacionamento mais próximo entre a empresa e o público alvo e artistas	**1**
2	Promover a produção colaborativa	**1**
3	Realizar uma avaliação com maior foco e estratégia dos conteúdos publicados	**2**
4	Traçar uma estratégia de divulgação mais direcionada para cada público	**2**
5	Prospectar a faixa de clientes potenciais ainda não atingida pela empresa	**2**
6	Realizar a venda de ingressos pelo *Facebook*	**3**
7	Realizar estudos e acompanhamentos sobre os comentários feitos na *Internet* sobre a empresa	**4**
8	Elaborar relatórios mensais padronizados de análise e desempenho das ações promovidas	**6**
9	Adotar softwares de rastreamento e análise de dados de visitantes	**6**
10	Gerar aprendizagem organizacional para a empresa através da captação e gerenciamento da informação	**7**
11	Utilizar redes sociais de nicho como fonte de informação	**8**

A seguir estão os detalhamentos das sugestões de melhoria apresentadas no Quadro 6.

Construção de relacionamento com clientes

Para obter maior eficiência nas publicações/divulgações dos trabalhos produzidos pela Cult Cultura seria importante que a empresa criasse uma forma de relacionar-se mais proximamente com seu público alvo e com os artistas dos trabalhos produzidos por ela. Pois, segundo Abdalla, Medeiros Jr., Barbosa e Santos (2010), a comunicação com os clientes melhora o posicionamento da empresa no mercado. Assim como a partir do momento em que existe essa interação e troca de opiniões e experiências, o consumo passa a sofrer influência da ação das pessoas que estão presentes nas comunidades referentes à empresa (BARROS, 2010).

Sendo assim, a criação de enquetes na rede social (Twitter, Facebook...) para obter opiniões do público, fóruns de discussão entre o público alvo da rede com os artistas que estão sendo produzidos pela Cult Cultura, bate papos online pelas redes entre os artistas e o público alvo, divulgação dos projetos que estão sendo apoiados (por exemplo, uma semana antes do evento, com postagens sequenciais sobre a programação, quem são as pessoas envolvidas, informações de backstage), etc são formas de potencializar os resultados que podem ser obtidos por esse canal de comunicação. Dessa forma, buscar-se-ia aumentar a participação ativa dos usuários às redes sociais da Cult Cultura.

Outra tendência que pode ser absorvida pela empresa é a produção colaborativa, prática que concretiza ações a partir da coleta de opiniões e ideias do público. A Cult Cultura poderia permitir que o público intervisse em um aspecto do evento cultural, através de debates ou votações nas redes sociais. Assim, o público seria responsável pela escolha da música tema ou do nome do protagonista, por exemplo. Além disso, ações que promovem o relacionamento entre pessoas que frequentam os eventos podem fortalecer a página da empresa.

Benchmarking e Pesquisa Mercado

A empresa, apesar de não possuir concorrentes diretos, poderia avaliar os conteúdos publicados pelos seus concorrentes indiretos, buscando conteúdos que atraem e interessam ao público que acessa essas redes sociais, a fim de comparar suas publicações com as das demais empresas no mercado e estruturar publicações mais estratégicas e focadas no seu público alvo, promovendo a melhora de seu posicionamento no mercado (ABDALLA; MEDEIROS JR; BARBOSA; SANTOS, 2010). Através de uma análise mais estratégica, a empresa poderia buscar prever assuntos próximos/relacionados aos já publicados que possam ser de interesse do seu público alvo.

Mesmo que a empresa não tenha mais a rede social como foco de seu negócio, essa é muito importante para a divulgação dos trabalhos que a mesma produz, portanto, é importante trabalhar a rede no intuito de ganhar mais seguidores, buscando atingir uma gama diversificada e cada vez maior de admiradores da cultura.

Ferramentas como “Busca Social” indicada por Cooper (2013) disponibilizada pelo Facebook para filtrar as informações que interessem a quem está utilizando esse recurso, “Pessoas que gostam da ‘Sua Empresa’” e “Pessoas que gostam da ‘Sua Empresa’ e vivem em...” podem ser utilizadas para encontrar o público alvo e a localização das pessoas que se identificam com a proposta de valor da empresa. Dessa forma, a Cult Cultura seria capaz de analisar quais são os tipos de programas culturais mais populares e, dessa forma, traçar uma estratégia de divulgação mais direcionada para cada público.

Além disso, seria importante também realizar pesquisas e atualizações constantes sobre cultura, artistas e locais (museus, cinemas, teatros, etc.) que estão em fase inicial e/ou ascensão, para prospectar a faixa de clientes potenciais ainda não atingida pela Cult Cultura, tanto no âmbito da divulgação de cultura como na produção de eventos.

Venda de produtos/serviços

Uma prática na qual a Gol, citada por Sacappini (2013), foi pioneira e que a empresa poderia adotar, seria a venda de ingressos pelo Facebook para os shows que a Cult Cultura produz, de forma que criaria um vínculo mais rápido e fácil para o seu público alvo adquirir os ingressos dos shows que ela está produzindo.

Monitoramento da quantidade de vezes que a marca foi citada/procurada nas redes

Assim como demonstrado por Kozesinski, Medeiros Jr. e Perez (2011) a respeito das ferramentas existentes capazes de monitorar palavras específicas quando forem citadas nas Internet, a Cult Cultura poderia realizar estudos e acompanhamentos sobre os comentários feitos na Internet sobre a empresa e os trabalhos produzidos por ela. Um exemplo acessível para a Cult Cultura é a utilização da ferramenta Social mention, que apresenta uma interface simples de buscador, permitindo filtrar os resultados para exibir as menções positivas ou negativas da marca, assim como o número de vezes que a marca foi citada.

Rede Social Corporativa

Devido ao pequeno porte da empresa e à comunicação entre a equipe da empresa ser dinâmica e ágil, avaliou-se que a utilização de uma Rede Social Corporativa não traria benefícios ao negócio da Cult Cultura.

Mensurar resultados

Recomenda-se que sejam estruturados relatórios padronizados de análise e desempenho das ações promovidas mensalmente, para que a partir de painéis e indicadores possa-se mensurar a efetividade dessas ações, além dos retornos financeiros e de branding que esses tipos de postagens possam repercutir nesse segmento de mercado (cultural). Esses indicadores trarão, a partir de painéis comparativos, informações (como, por exemplo, o número de compartilhamentos e “curtidas”) de como posts de divulgação e promoção repercutem positivamente ou negativamente a esse modelo de negócio.

Para isso, sugeriu-se a adoção de softwares de rastreamento e análise de dados de visitantes como o Omniture ou,Google Analytics, já mencionado por Kozesinski, Medeiros Jr. e Perez (2011) que, além de por permitir o monitoramento das informações procuradas através de palavras-chave, faz com que a empresa seja capaz de aumentar a assertividade de suas decisões, pois apresentam métricas importantes que podem servir de base para o desenvolvimento de indicadores mais avançados. Através de ferramentas de Web Analytics a empresa pode ter acesso a dados como número de exibições da página, tempo de visitação, taxa de rejeição, taxa de novos visitantes, origem geográfica e fontes de tráfego, entre outros. A partir desses dados é possível extrair quais iniciativas de marketing são mais eficazes, quais as tendências de tráfego do site e quais tipos de cliente e segmento são mais lucrativos. A ferramenta é gratuita para páginas que geram 10 milhões ou menos hits por mês e pode ser associada ao site da Empresa, assim como ao Facebook e ao blog.

Gerenciamento de Informação e Aprendizagem Organizacional

A empresa poderia não só gerar como captar e gerenciar informação sobre sua área de atuação (a cultura), sobre sua própria atuação nas redes e sobre os trabalhos que ela produz, através das ferramentas citadas anteriormente e transformá-la em aprendizado para a empresa, de forma a melhorar constantemente suas publicações, sua atividade e práticas, não só com o público como internamente na empresa, gerando uma aprendizagem organizacional que, de acordo com o que foi defendido por Tomaél, Alacrá e Chiara (2005) só é possível através desse feedback entre empresa e consumidor.

Por exemplo, qual é a melhor forma de tratar e de acessar o público alvo da empresa, quais valores e princípios a Cult Cultura valoriza e pretende disseminar não só na empresa mas na rede, quais práticas realizadas na rede social são mais eficientes e devem ser mantidas, etc.

Redes Sociais de Nicho

Podemos propor o uso de redes sociais de nicho como ferramentas para auxiliar empreendedores de pequenas empresas, assim como a Cult Cultura, a lidar com o mercado e o público-alvo visado, já que elas unem públicos de interesses comuns e de hábitos de compra semelhantes, obtendo resultados mais efetivos (DINIZ, 2013). As redes que atendem essas necessidades são a GOB2B, a qual tem o objetivo de unir empresários com os mesmos interesses em diferentes áreas; a Catarse, que é uma "comunidade de financiamento coletivo"; e a 12 designer, cujo foco é auxiliar na melhor escolha de um nome, logotipo e ideias de negócios.

Após a apresentação das sugestões, solicitou-se à gestora da Cult Cultura para classificá-las nos aspectos Relevância e Prioridade (Quadro 7). O primeiro trata da importância dada pela gestora ao ponto sugerido (1 – Muito importante; 2 – Importante; 3 – Pouco importante). Já o segundo aspecto refere-se à ordem de implantação dos pontos sugeridos, considerando a viabilidade de execução dos mesmos, de acordo com os recursos disponíveis (orçamento, tempo e colaboradores).

Quadro 7 – Classificação das sugestões pelo gestor da Cult Cultura

Classificação	Sugestão	Tópico	Relevância[1] (de 1 a 3)	Prioridade[2] (de 1 a 11)
1º	Adotar softwares de rastreamento e análise de dados de visitantes	**6**	**1**	**1**
2º	Elaborar relatórios mensais padronizados de análise e desempenho das ações promovidas	**6**	**1**	**2**
3º	Prospectar a faixa de clientes potenciais ainda não atingida pela empresa	**2**	**1**	**3**
4º	Realizar uma avaliação com maior foco e estratégia dos conteúdos publicados	**2**	**1**	**4**
5º	Traçar uma estratégia de divulgação mais direcionada para cada público	**2**	**2**	**5**
6º	Gerar aprendizagem organizacional para a empresa através da captação e gerenciamento da informação	**7**	**2**	**6**
7º	Promover a produção colaborativa	**1**	**3**	**7**
8º	Manter um relacionamento mais próximo entre a empresa e o público alvo e artistas	**1**	**1**	**8**
9º	Realizar estudos e acompanhamentos sobre os comentários feitos na *Internet* sobre a empresa	**4**	**2**	**9**
10º	Utilizar redes sociais de nicho como fonte de informação	**8**	**2**	**10**
11º	Realizar a venda de ingressos pelo *Facebook*	**3**	**3**	**11**

Ainda na segunda entrevista, foram feitas três perguntas, presentes no Apêndice II, referentes aos fatores limitadores da empresa, como a falta de recursos financeiros próprios e dos seus clientes, e a ausência de

tempo dos próprios sócios. O intuito dessas era conhecer como a empresa lidaria com esses fatores, a fim de possibilitar a implantação das melhorias propostas.

O resultado dessas perguntas demonstrou que a Cult Cultura fará concessões quanto a esses aspectos, disponibilizando R$ 200,00 mensais a partir de 2014 para viabilizar a incorporação das sugestões, aumentando o orçamento apresentado aos clientes desde que as sugestões tragam melhorias para os mesmos, e um dispêndio de cerca de 2 horas diárias para administrar essas mudanças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados obtidos, foi possível perceber que a empresa estudada não possui um plano estruturado de uso das redes sociais, apresenta distorção de sua imagem quanto a todas as atividades desempenhadas por ela, e não consegue realizar a construção de relacionamento com clientes, benchmarking, venda de produtos/serviços, monitoramento da quantidade de vezes que a marca foi citada/procurada nas redes e construção de uma rede social coorporativa. Porém, apesar disso, a Cult Cultura realiza atualmente parcerias com assessorias de imprensa para compartilhar nas redes sociais os conteúdos que normalmente são publicados somente em veículos como revistas e jornais, ação que pode ser considerada como inovadora nesse âmbito de atuação.

Dessa forma, considerando o problema de pesquisa proposto (Como a empresa Cult Cultura pode utilizar as redes sociais para inovar em suas atividades empresariais?), pôde-se inferir que o mesmo foi respondido satisfatoriamente, mesmo que a empresa esteja inovando de forma contida, pois essa ação inovadora da Cult Cultura ainda está em fase inicial.

Quanto aos objetivos propostos, o objetivo específico de identificar se as redes sociais podem ser geradoras de inovação para a Cult Cultura foi alcançado, pois através das teorias pesquisadas constatou-se que as redes sociais podem gerar inovação, tanto pela troca de informações entre indivíduos (TOMAÉL; ALACRÁ; CHIARA, 2005) pelo ambiente virtual (PEREZ; ZWICKER, 2010), quanto pela captação de informações do mercado nesse meio (FRANCHINELLI; MARCON; MOINET, 2004), e demais aplicações apresentadas. No entanto, apesar de não terem sido identificados usos efetivos das redes pela Cult Cultura com a finalidade de gerar inovação, verificou-se que existe a possibilidade de desenvolvimento da atuação estratégica da empresa nesse aspecto.

Da mesma forma, o objetivo que consistia em identificar o impacto do uso das redes sociais pela Cult Cultura na sua geração de competitividade foi atingido, visto que o estudo identificou que as práticas da Cult Cultura em relação às redes sociais estão aquém das práticas do mercado. Já que a empresa não realiza o gerenciamento e monitoramento de informações (KOZESINSKI; MEDEIROS JR.; PEREZ, 2011), através da análise estratégica dos conteúdos publicados por seus concorrentes, e tampouco pesquisa o público-alvo com o intuito de melhoria de posicionamento da empresa no mercado (ABDALLA; MEDEIROS JR.; BARBOSA; SANTOS, 2010). Portanto, constatou-se que pelo fato da empresa não gerar inovação através do uso das redes sociais, ela não obtém competitividade (MACHADO; VASCONCELLOS, 2004) frente as demais concorrentes no mercado.

Os resultados obtidos com o estudo, além de serem típicos de um estudo de caso, apresentaram potencial de aplicação à Cult Cultura, podendo interessar e serem utilizados para empresas tanto do mesmo segmento de mercado quanto de outros. E ainda foi possível conhecer a realidade de uma pequena empresa e a dificuldade encontrada por ela tanto para manter-se no ambiente competitivo atual, como para adequar seus recursos limitantes as demandas do mercado.

A pesquisa apresentou algumas limitações pelo fato de ser um estudo de caso que considerou a realidade de uma empresa de pequeno porte com recursos financeiros, tempo e número de funcionários limitados, atuante em um segmento muito específico. Esses fatores restringiram a possibilidade de generalização dos resultados obtidos. Além disso, o curto período de tempo disponível para a realização da pesquisa impossibilitou o acompanhamento da implantação das práticas sugeridas.

Sendo assim, recomenda-se que o estudo seja realizado durante um período de maior duração, de modo que possibilite a análise dos resultados obtidos pela aplicação das ações sugeridas pelo presente estudo, e

que viabilize o desenvolvimento de indicadores capazes de mensurar a eficiência dessas ações nas redes sociais. Além disso, indica-se que esse estudo seja aplicado a um número maior de empresas de forma que englobe tanto empresas do mesmo segmento, quanto empresas de diferentes segmentos para desenhar cenários comparativos.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Carla C.; JR, Alberto de M.; BARBOSA, Conceição Aparecida P.; SANTOS, Glauce M. O. As Redes Sociais Como Facilitadoras da Comunicação de Marketing para Mercados de Nicho. Um Estudo de Caso, 2010. In: SEMEAD 2010. Universidade de São Paulo - FEA. Seminários em Administração, 2010, p. 1-17. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/398.pdf> Acesso em: 14 ago. 2013.

ABERNATHY, William. K.; CLARK, Kim. B. Innovation: mapping the winds of creative destruction. Cambridge: Elsevier, 1985.

AFUAH, Allan. Innovation management: strategies, implementation, and profits. New York: Oxford University Press, 2003.

AGUIAR, Sonia. Redes sociais na internet: desafios à pesquisa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2007, Santos. Anais... Santos, 2007, p. 1-15.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2007.

BENITES, Anderson T.; VALÉRIO, Luciano M. Competitividade: uma abordagem do ponto de vista teórico In: JCEA, 2004. Campo Grande, Mato Grosso do Sul. Anais... Campo Grande, 2004.

BRASS, Daniel J. Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. Administrative Science Quarterly, v. 29, n. 4, p. 518-539, 1984.

BUENO, Bruna; BALESTRIN, Alsones. Inovação Colaborativa: uma abordagem aberta no

desenvolvimento de novos produtos. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 52, n. 5, p.517-530, 2012.

CAPRA, Fritjof. As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARRANO, Camila. Cinco consequências da evolução das redes sociais para o marketing, 2010. Disponível em: <http://www.pontomarketing.com/midias-sociais/5-consequencias-da-evolucao-das-redes-sociais-para-o-marketing/>. Acesso em: 05 fev. 2013.

CARVALHO, João Henrique D. de. A publicidade nas redes sociais e a Geração Y: A emergência de novas formas de comunicação publicitária. Revista Negócios em Projeção, jul. 2011. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/revista/index.php/Projecao/article/view/101/87>. Acesso em: 12 abr. 2013.

CARVALHO, Marly Monteiro de. Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. 9.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. Metodologia Científica. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. Open Innovation: Researching a New Paradigm. New York: Oxford University Press, 2008.

COOPER, Steve. Facebook Graph searches that Will give your business an edge. Forbes, 2013. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/stevecooper/2013/07/26/7-Facebook-graph-searches-that-will-give-your-business-an-edge>. Acesso em: 26 jul. 2013.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de. Gestão Integrada da Inovação. São Paulo: Editora Atlas, 2009

Cult Cultura. Cult Cultura Marketing. Disponível em: <http://cultcultura.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 12 nov. 2013.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert D. As regras da inovação. Porto Alegre: Editora Bookman, 2007.

DINIZ, Lucas. Redes Sociais de Nicho para Pequenas Empresas. Abril: Exame, 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/3-redes-sociais-de-nicho-para-pequenas-empresas - 08/08/2013>. Acesso em: 20 out. 2013.

Facebook, Inc. (2013a). Facebook Newsroom – Key facts. Disponível em: <http://newsroom.fb.com/Key-Facts> Acesso em: 2 jun. 2013.

Facebook, Inc. (2013b). Always Connected. Disponível em: <https://fb-public.box.com/s/3iq5x6uwnqtq7ki4q8wk>. Acesso em: 24 de mar. de 2013.

FLICK, Uwe. Uma introdução à Pesquisa Qualitativa. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANCHINELLI, Ana Cristina; MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. A prática da gestão de redes: uma necessidade estratégica da sociedade da informação. Sociedade da Informação, 2001. Disponível em: <http://www.comciencia.br/reportagens/socinfo/info14.htm>. Acesso em: 01 mar. 2013.

FREIRE, Adriano. Inovação. Novos produtos, serviços e negócios para Portugal. Lisboa: Verbo, 2002.

GARCIA, Priscila S. I. Computer Architecture. 2013. Disponível em: <http://www.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/1-712012-125026-1001546731.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2013.

GAVIRA, Muriel de O.; FERRO, Ana Flávia P.; ROHRICH, Sandra S.; QUADROS, Ruy. Gestão da Inovação Tecnológica: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo, 2007. Revista de Administração Mackenzie, v. 8, n. 1, p. 77-107, 2007.

GIBBS, Graham. Análise de Dados Qualitativos. Porto Alegre: Artmed, 2009

GODOY, Christiane Kleinühing; MELLO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa da. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRUTZMANN, André; ZAMBALDE, André Luiz. Inovação de Produtos Baseada na Web: Aspectos Trazidos pelos Recursos de Informação na Web, Redes Sociais Virtuais e Micro blogs, 2011. In: SEMEAD 2011. Universidade Federal de Lavras. Seminários em Administração, 2011, p. 1-12.

HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Bookman, 2006.

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. Managing creativity and innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

HEMPEL, Jessi. How Facebook is taking over our lives. CNN, 11 de mar. de 2009. Disponível em: <http://money.cnn.com/2009/02/16/technology/hempel_Facebook.fortune/>. Acesso em: 16 abr. 2013.

KEMPE, David; KLEINBERG, Jon; TARDOS, Eva. Influential Nodes in a Diffusion Model for Social Networks. Disponível em: <http://www-bcf.usc.edu/~dkempe/publications/influential-nodes.pdf>. Acessado em: 30 abr. 2013.

KERLINGER, Fred N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 2007.

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOZESINSKI, Ricardo; MEDEIROS JR, Alberto; PEREZ, Gilberto. O Uso das Redes Sociais Virtuais como Ferramenta de Comunicação de Marketing pelo Mercado Editorial, 2011. In: SEMEAD, 2011. Universidade de São Paulo - FEA. Seminários em Administração, 2011, p. 1-17. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/1153.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; VASCONCELLOS, Marcos A. Organizações Inovadoras: Estudo dos Elementos de Um Ambiente Inovador. In: SIMPOI 2004. FGV-EAESP. Anais do VII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, p. 1-16.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JR. W. Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

NISHAR, Deep. 200 Million Members! Linkedin Blog, 09 de jan. de 2013. Disponível em: <http://blog.linkedin.com/2013/01/09/linkedin-200-million/> Acesso em: 29 mar. 2013.

OECD. Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 3º edição. Tradução e publicação FINEP, 2006.

OLIVEIRA, Natanael. A história das redes sociais. Marketing Digital e Conversão, 22 de mar. 2011. Disponível em: <http://www.natanaeloliveira.com.br/a-historia-das-redes-sociais/> Acesso em: 29 mar. 2013.

PEREZ, Gilberto; ZWICKER, Ronaldo. Fatores determinantes da adoção de sistemas de informação na área da saúde: um estudo sobre o prontuário médico eletrônico, 2010. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 174-200, jan./fev. 2010.

PEREIRA, Susana C.F. Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos: Análise da avaliação de desempenho de uma cadeia de carne e produtos industrializados de frango no Brasil. 2003. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2591/1200301596.pdf?sequence=1>. Acesso em: 28 mai. 2013.

PORTER, Michael E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. São Paulo. Campus. 1985.

POWELL, Walter W.; SMITH-DOERR, Laurel. Networks and Economic Life. 1994. Disponível em: <http://cas.umkc.edu/econ/economics/faculty/Lee/courses/602/readings/industry3.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2013.

QUADROS, R. A combinação de marketing e P&D é importante para o processo de inovação: inovação é invenção que chega ao mercado. Inovação Unicamp, 2004. Disponível em: <http://www.inovacao.unicamp.br/report/entre-ruyquadros.shtml>. Acesso: 12 mar. 2013.

RECUERO, Raquel. Redes Sociais na Internet. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3. ed. (revista e ampliada). São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3. ed. (revista e ampliada). São Paulo: Atlas, 2011.

ROBERT, M. Product innovation strategy pure and simple: how winning companies outpace their competitors. R. Donnelley & Sons Company, 1995.

RASERA, Marcelo; BALBINOT, Zandra. Redes de Inovação, Inovação em Redes e Inovação Aberta: um estudo bibliográfico e bibliométrico da produção científica no ENANPAD 2005-2009 sobre inovação associada a redes, 2010. A Revista Acadêmica da FACE, v. 21, n. 2, p. 127-136, jul./dez. 2010.

ROSSI, Cesar. 5 dicas para que sua rede social corporativa tenha mais sucesso. Ad News, 07 de agosto de 2013. Disponível em: <http://www.adnews.com.br/artigos/5-dicas-para-que-sua-rede-social-corporativa-tenha-mais-sucesso>. Acesso em: 01 set. 2013.

ROZENFELD, Henrique; FORCELLINI, Fernando Antônio; AMARAL, Daniel Capado; TOLEDO, José Carlos; DA SILVA, Sergio Luis; ALLIPRANDINI, Dário Henrique; SCALICE, Régis Kovacs. Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SALLOWICZ, Mariana. Número de usuários do Facebook no Brasil aumenta 458% em dois anos. Folha de São Paulo, Rio de Janeiro, 19 de mar. 2013. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/tec/1248993-numero-de-usuarios-do-Facebook-no-brasil-aumenta-458-em-dois-anos.shtml> Acesso em: 24 mar. 2013.

SCAPPINI, Florence. Passagens no Facebook?. Cliente S.A., 2013. Disponível em: <http://www.clientesa.com.br/redessociais/49590/passagens-no-facebook/ler.aspx>. Acesso em: 25 ago. 2013

SCHUMPETER, Joseph A.; COSTA, Rubens Vaz Da. A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

Sir Tim Berners-Lee: Web Invenitor and Founding Directior of World Wide Web Foundation. World Wide Web Foundation. Disponível em: <http://www.webfoundation.org/about/sir-tim-berners-lee/> Acesso em: 29 mar. 2013.

Social Plataforms GWI. 8 update: Decline of Local Social Media Plataforms. GlobalWebIndex, Reino Unido, 22 de jan. 2013. Disponível em: <http://globalwebindex.net/thinking/social-platforms-gwi-8-update-decline-of-local-social-media-platforms/> Acesso em: 25 mar. 2013.

STORY, Louise; STONE, Brad. Facebook Retreats on Online Tracking. The New York Times, Nova York, 30 de nov. 2007. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2007/11/30/technology/30face.html?_r=0>. Acesso em: 28 mar. 2013.

Sua Rede. Benefícios de uma Rede Social Corporativa. Disponível em: <http://suarede.com.br/rede-social-corporativa-beneficios/>. Acesso em: 01 set. 2013.

TELLES, André. A revolução das mídias sociais. Cases, conceitos, dicas e ferramentas. 2 ed. São Paulo: M.Books do Brasil Ltda., 2011.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da Inovação. 3.ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana; DI CHIARA, Ivone. Das redes sociais à inovação. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2013.

Twitter chega aos 7 anos com 40% de usuários que não tuítam. BBC Brasil, Brasília, 22 de mar. 2013. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/03/130322_twitter_contas_inativas_rw.shtml>. Acesso em: 25 mar. 2013.

VERGARA, Sylvia C. Métodos de Pesquisa em Administração. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. Social Network Analysis: methods and applications. New York: Cambridge University Press, 2007.

ZOGBI, Edson. Competitividade através da Gestão da Inovação. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INTRAEMPREENDEDORISMO: UM OLHAR DO PROJETO MOSTRA ALGAR INOVAÇÃO

Paulo Henrique Desidério

Doutorando em Administração - Professor UFMT – Cuiabá – Brasil - phenrik@gmail.com

Ibsen Mateus Bittencourt

Doutorando em Administração – Professor UFAL – Maceió – Brasil – ibsen.ead@gmail.com

Carlos Antônio Sobrinho

Doutorando em Administração – Professor IFGoiano – Goiânia – Brasil – carlos.admgo@uol.com.br

Resumo

A aprendizagem nas empresas possui debates nos níveis individual, de grupo e organizacional. Outro recorte se encontra na aprendizagem formal estabelecida pelas diretrizes empresariais e informal a nível de equipe que se constitui por interesses comuns entre os membros. Por esse contexto, esta pesquisa objetivou compreender as relações de aprendizagem informal em um projeto intraempreendedor que estimula a formação de equipes para desenvolverem soluções inovativas. Com isso, a pesquisa teve uma orientação qualitativa e exploratória com o estudo de caso no projeto Mostra Algar Inovação que estimula geração de ideias para alavancagem de receitas ou redução de custos. A relevância deste trabalho esteve na identificação de pontos convergentes das linhas teóricas de intraempreendedorismo e aprendizagem organizacional. Os resultados mostram adesão das equipes no compartilhamento de experiências e aprendizagem entre os membros, estimulados por sistemas de recompensas e reconhecimento institucional.

Palavras-chave: intraempreendedorismo; inovação; aprendizagem organizacional

Abstract

Learning in companies has debates at individual, group and organizational. Another cut is in formal learning established by corporate guidelines and informal in a team level which if constitutes by common interests among members. In this context, this research aimed to understand the relationships informal learning in an intrapreneur project that encourages the formation of teams for develop innovative solutions. With this, the research had an orientation qualitative and exploratory with the case study on the project Mostra Algar Inovação that stimulates generation of ideas to leverage revenue or reduce costs. The relevance of this work was the identification of converging points of the theoretical lines of intrapreneurship and organizational learning. The results show accession the teams in sharing of experiences and learning among members, stimulated by rewards systems and recognition institutional.

Key words: intrapreneurship; innovation; organizational learning

Introdução

As oportunidades de negócios inovadores perpassam os conhecimentos de mercado para os potenciais empreendedores, com necessidades de aprenderem sobre conteúdos ligados à identificação de necessidades, mapeamento de conceitos e geração de soluções de valor, o que inclui também os intraempreendedores nas empresas (HASHIMOTO, 2006).

Por essa realidade, a complexidade em economias competitivas demanda características adicionais ao comportamento já presenciado nas diversas histórias empreendedoras e de sucessos organizacionais.

Nesse cenário, a aprendizagem de conceitos e práticas empreendedoras no espaço organizacional e de grupo podem dirimir incertezas nas organizações com foco em inovação e prática empreendedora.

Nas empresas, o compartilhamento de experiências entre os membros da equipe pode estimular a formação de ideias intraempreendedoras. Morris e Kuratko (2002) consideram essa ação como parte do processo de inovação corporativo.

Observado o contexto da aprendizagem, seus conceitos abordam os limites individual, grupal e organizacional como processo de aprendizado, que pode estar suportado por um contexto formal e informal de aprendizagem (COLON, 2003). Estudos mostram que o processo de aprendizagem pode ser diferente para diferentes tipos de pesquisa, como nos processos de inovação e de processos de rotina (WONG, 2001).

Na curva da aprendizagem em equipes, é identificado que a prática e a experiência são importantes fontes de aprendizagem para melhorar a base de habilidades dos membros da equipe, a tarefa, os recursos da equipe e o contexto da tarefa (ROLLOF; WOOLLEY; EDMONDSON, 2011).

Como ponto de partida para compreender como transitam internamente as configurações de equipes formais e informais nas organizações, surgiu como questionamento: Quais elementos estimulam as pessoas na formação de equipes informais com objetivo de trocarem experiências e aprendizados para prospectarem projetos de inovação empresariais?

Por esse contexto, o objetivo desta pesquisa esteve ancorado em compreender uma ação intraempreendedora que estimula a formação de equipes informais para troca de experiências e aprendizados e com interesses na projeção de soluções inovadoras. Como metodologia, houve uma orientação qualitativa e exploratória com o estudo de caso de um projeto vencedor da Mostra Algar Inovação, um programa de gestão de processos estabelecido há doze anos com estímulo à geração de ideias para alavacagem de receitas ou redução de custos.

É estabelecida, inicialmente, uma discussão da aprendizagem e suas abordagens, com posterior enfoque na aprendizagem informal e de grupos. O terceiro tópico abrange o intraempreendedorismo como ação organizacional. Em sequência, são apresentados os aspectos metodológicos do estudo de caso referenciado na pesquisa e, por último, as análises e discussões de um projeto de inovação vencedor do programa de gestão de processos.

Fundamentação Teórica

Aprendizagem nas organizações

A aprendizagem abrange diversos recortes e lentes sobre formas de investigar, interpretar e aplicar seus conceitos nos níveis individual, grupal e organizacional (ANTONELLLO; GODOY, 2011). Historicamente, seus traços iniciaram no final da década de 1950, com "explosões" no final da década de 1980 (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000). O primeiro olhar do conceito teve raízes há mais de trinta anos, com extensões na perspectiva psicológica (ARGYRIS; SCHON, 1996) e ênfase na aprendizagem individual.

Na perspectiva da psicologia aplicada, Antonello e Godoy (2011) relatam que é adotada a percepção da aprendizagem organizacional (AO) estar fundamentada na experiência direta, com fundamentos no modelo experiencial de Kolb. Nessa perspectiva também são apresentadas as vertentes do action learning e da ciência-ação que, na primeira situação, buscam levantar questionamentos programados e espontâneos com foco em explorar a experiência vivida pelo indivíduo. A segunda perspectiva enfatiza como as pessoas podem melhorar sua eficiência interpessoal e organizacional pela reanálise das crenças latentes que bloqueiam suas ações.

Sobre a aprendizagem organizacional e a perspectiva sociológica, Antonello e Godoy (2011) comentam que a aprendizagem está incorporada no cotidiano dos indivíduos, com sugestão de que grande parte da aprendizagem forma-se da parte informal das relações sociais. As autoras comentam as tradições

sociológicas a partir de Collins (1994) e Gherardi e Nicollini (2001), como a tradição do conflito, a racional/utilitária, a durkheiniana, a microinteracionista e a pós-moderna.

Na aprendizagem organizacional e a perspectiva antropológica, o primeiro ponto de partida é reconhecer a organização como processos e não como estruturas. Antonello e Godoy (2011) enfatizam que a natureza e o processo de aprendizagem, pela perspectiva antropológica, pode variar em culturas e situações diferentes. Por isso, torna-se necessário observar valores e convicções, a influência da cultura e obstáculos de transferência de ideias entre culturas.

Em relação à aprendizagem organizacional e a perspectiva política, um ponto de observação é de que a ciência política possui como conceitos centrais a natureza, a posse e o exercício do poder (ANTONELLO; GODOY, 2011). Nesse contexto, a aprendizagem é percebida como um processo político em que as pessoas influenciam uma as outras, interpretam as experiências e tentam construir coalizões internas em um determinado grupo, em movimentos de conflitos intraorganizacionais. Conforme as autoras, há um campo para pesquisas a exemplo de investigar como a ideologia em processos de aprendizagem pode associar as identidades das organizações e dos indivíduos às relações de poder.

Na perspectiva histórica em aprendizagem organizacional, Antonello e Godoy (2011) apresentam que um processo de aprendizagem adotado por uma empresa no passado pode servir para ações futuras. Relatam que a história de uma organização também é construída sobre a aprendizagem individual e coletiva de indivíduos nela inseridos. Dessa forma, a AO é um meio de reimaginar a história e a natureza de imagem da organização, com o desenvolvimento de lições de aprendizagem.

A aprendizagem organizacional e a perspectiva econômica busca a aquisição e uso de conhecimento existente ou novo com foco em melhorar o desempenho econômico. Antonello e Godoy (2011) relatam a escassez de literatura de AO nos textos econômicos ortodoxos e identificam sua abordagem em dois campos de influência na economia, o da economia da inovação e da teoria da firma. Um ponto relevante é o lastro de pesquisadores econômicos relacionar a formação do processo inovativo com ações de AO, com aproveitamento das diversas fontes internas e externas de aprendizagem.

Como última relação, tem-se a aprendizagem organizacional e a perspectiva da ciência da administração, onde Pawlowsky (2001) realiza uma classificação sobre perspectivas teóricas em AO, como a cognitiva e do conhecimento, a da tomada de decisão organizacional e da adaptação, da teoria de sistemas, da cultural e da aprendizagem na ação, como também a possibilidade de uma sexta perspectiva, a da estratégia e gerencial.

No tópico sobre o lugar da aprendizagem organizacional, possibilidade e reflexões, é identificado por Antonello e Godoy (2011) um agrupamento das contribuições teóricas em AO em cinco grupos: curvas de aprendizagem; aprendizagem comportamental; aprendizagem cognitiva; aprendizagem pela ação; e aprendizagem social. Outros movimentos são apresentados no enfoque de integração da visão comportamental com a cognitiva, a ligação do foco cognitivo dos processos de intuição em nível individual com os processos de interpretação e integração em nível de grupo e a institucionalização em nível organizacional.

Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) também fazem uma relação de AO e conhecimento como fenômenos sociais e culturais e baseados em prática, com influência das perspectivas sociológica, cultural-interpretativista, teoria da aprendizagem situada, teoria da atividade e teoria ator-rede.

Os autores Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000) realizaram uma exposição em sua pesquisa sobre debates no passado, presente e futuro de aprendizagem organizacional de como as ideias do tema mudaram ao longo do tempo, além de debaterem sobre alguns discursos que apregoam serem atuais e emergentes, mas possuem raízes em discussões anteriores na literatura.

As ideias de circuito simples e duplo de aprendizagem são apontadas por Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000) a partir das obras de Argyris sobre discussões de mudanças incrementais e transformacionais e que, apesar de pesquisas perpassarem os limites do conceito, há diferentes perspectivas quando se analisa a que nível se discute tanto o individual como organizacional. Por outro olhar, é citado por Huber (1991) que, na prática, não há uma diferença entre circuito simples e duplo de aprendizagem.

Sobre a noção de desaprender, Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000) relatam que, esse conceito apresentado como processo de descarte, pode ressurgir como importante conceito para estudo de memória institucional significativa pela tendência recente de captar e gerir o conhecimento.

Na mesma linha, Antal et al. (2001) citam o aspecto de uma organização moldar a percepção de seus membros em eventos passados e correntes para formarem seus modelos mentais ou mapas mentais.

Em outro recorte, a pesquisa de Mezirow (1998) apresenta uma análise da reflexão crítica de pressupostos, no original Critical Reflections of Assumptions (CRA), um conceito fundamental para compreender como os adultos aprendem a pensar por si mesmos ao invés de conceitos, valores e sentimentos dos outros. Mezirow (1998) também enfatiza que os adultos podem realizar uma reflexiva crítica de seus próprios pressupostos e dos outros. E na autocrítica de um pressuposto é envolvida a crítica de uma premissa em que o aluno tenha definido um problema, onde transformações pessoais e sociais significativas podem resultar deste tipo de reflexão.

Com relação à aprendizagem no local de trabalho, Illeris (2004) expõe que aprender ocorre no encontro entre os ambientes de aprendizagem do local de trabalho e os processos de aprendizagem dos funcionários.

Na aprendizagem de grupo, Rollof, Woolley e Edmondson (2011) três correntes de pesquisa em aprendizagem em equipe, a direcionada em melhoria de resultados, a de domínio de tarefas e a de processo de grupo. Um destaque da última corrente transita no conceito de que a aprendizagem em equipe envolve uma mudança na maneira como as equipes operam com uma função de perceber e corrigir problemas.

Sobre a aprendizagem informal, Marsick e Watkins (2001) abordam que aprendizagem informal e incidental é o cerne da educação de adultos, em que o foco está centrado no aluno e as lições que podem ser aprendidas a partir da experiência de vida. Relatam que a aprendizagem formal é institucionalmente patrocinada e altamente estruturada com base em sala de aula. Nesse sentido, Colon (2003) cita que a maioria do que as pessoas realmente aprendem relacionados ao seu desempenho no trabalho não está previsto na forma como os profissionais de treinamento e desenvolvimento possuem tradicionalmente.

Por esse contexto, compreender como esses relacionamentos ocorrem entre os membros de uma equipe em situações informais de aprendizagem é importante para direcionar os esforços dos indivíduos, uma vez que estão mais propensos a aprender e envolvidos em ações que promovam um crescimento em nível de grupo e individual.

A aprendizagem informal e de grupo

A aprendizagem informal traz como conceito um caminho diferenciado da aprendizagem formal, que contempla o aprendizado efetuado nas escolas, centros de treinamentos e programas organizacionais de capacitação (SVENSSON; ELLSTRÖM; ÅBERG, 2004). Flach e Antonello (2010) observam que a aprendizagem informal nas organizações é regida pela premissa que os indivíduos, cotidianamente, realizam tarefas, fazem asserções, resolvem problemas e cooperam com os colegas de trabalho.

O autor Colon (2003) apresenta que as raízes da aprendizagem informal emergiram dos filósofos educacionais John Dewey, Kurt Lewin e Mary Parker Follett para teóricos como Malcolm Knowles e outros pesquisadores sucessivos. Destaca que desafios da aprendizagem informal são aplicadas para o desenvolvimento de competência profissional global, incluindo teoria, prática e implicações políticas.

Marsick e Watkins (2001) apresentam algumas linhas teóricas que deram origem à aprendizagem informal e incidental, como aprendizagem en passant, as diferenças entre a aprendizagem formal, informal e não formal, modelagem social, aprendizagem experiencial, ciência da ação, reflexão na ação, reflexão crítica, aprendizagem transformativa, conhecimento tácito, cognição situada e comunidades de prática.

Na abordagem de Svensson, Ellström e Åberg (2004), o recorte da aprendizagem informal está relacionada à ideia de que o indivíduo está dissociado do contexto que está inserido. Antonello (2011, p. 146) observa que trata de uma atividade que envolve busca de entendimento, conhecimento ou habilidade e ocorre fora

dos currículos que constituem programas educacionais, cursos ou workshops. A autora complementa que, nesse contexto, a aprendizagem para o indivíduo não é apenas reprodução, mas reformulação e renovação do conhecimento e das competências.

É apresentado por Marsick e Watkins (2001) que a ocorrência da aprendizagem informal também pode partir das estruturas constituídas e apoiadas pela empresa com diferentes oportunidades para a aprendizagem. Antonello (2011) cita que a aprendizagem informal, quando adquirida em ambientes sociais e concretos, formam competências em grande parte dos resultados de participação em comunidades de prática.

Na aprendizagem de grupo, Edmondson (1999, p. 353) definiu aprendizagem de equipe como um processo contínuo de reflexão e ação, caracterizado por meio de perguntas, buscando feedback, experimentando, refletindo sobre os resultados e discutindo erros ou resultados inesperados da ação. Em pesquisa de Rollof, Woolley e Edmondson (2011), com objetivo de compreender como a aprendizagem ocorre dentro e entre as equipes, é identificado que os indivíduos nas organizações recentes atuam simultaneamente em mais de uma equipe.

Nas ações que proporcionam um clima seguro para o comportamento interpessoal de risco e admissão de erros, Rollof, Woolley e Edmondson (2011) relatam que, nessas situações, as equipes são mais propensas a aprender. Por esse contexto, a inovação, que é uma atividade com envolvimento de riscos quanto ao sucesso, necessita do apoio sobre os riscos inerentes em suas atividades.

Outro aspecto que envolve a aprendizagem em grupo é a segurança psicológica, por afetar o comportamento da aprendizagem e também o desempenho da equipe (EDMONDSON, 1999).

Por esse contexto, proporcionar um ambiente organizacional que permita as pessoas ousarem em propostas de mudanças, com espaço para tentativas e erros sem riscos potenciais de ameaças ou constrangimentos pessoais, conforme aborda Edmondson (1999), torna-se um elemento relevante na construção de equipes inovadoras. Na ação empreendedora e de inovação, o fator risco é inerente em suas decisões e o compartilhamento de conhecimento pode minimizar seus efeitos.

O intraempreendedorismo como ação organizacional

O estímulo para o desenvolvimento de ações empreendedoras internas nas empresas pode potencializar a inovação e garantir sua perenidade mediante desafios apresentados no cenário competitivo.

É afirmado por Lastres, Cassiolato e Arroio (2005) que a inovação está intimamente ligada ao ambiente empreendedor, proporcionados por incentivos da alta gestão e com recursos de captação de novas ideias e novos produtos e processos (MANUAL DE OSLO, 2005). Esse aspecto torna-se importante, pois a criação dos meios de comunicação sobre novas ideias de modelos de produção, novos produtos e até de negócios estimulam os integrantes das equipes na proatividade de apontarem sugestões e estimularem a identificação de intraempreendedores.

O debate sobre comportamentos intraempreendedores nas empresas foi intensificado na obra de Pinchot e Pellman (1999). Os autores destacam que os empreendedores são orientados à ação e as barreiras enfrentadas inibem a efetivação de diversos projetos potenciais. É evidenciado que muitas pessoas com o perfil empreendedor se desligam das organizações para implementarem seus projetos devido a fatores restritivos e burocráticos nas estruturas organizacionais.

Hashimoto (2006) discorre que o intraempreendedor não pode ser visualizado na organização como um gerente criativo, mas como o indivíduo que busca desafios além do melhor desempenho. O autor reforça que, no processo de identificação de funcionários propensos a projetos empreendedores, deve conter análise de características como a frequência de desafios submetidos, a assunção de riscos e a cobrança por maior independência do funcionário.

Os autores Morris e Kuratko (2002) chegam à conclusão que a motivação primária dos intraempreendedores reside no processo da inovação, da liberdade e da capacidade de inovar, em que o dinheiro é apenas um instrumento e um símbolo do sucesso. Por isso, certas pessoas preferem tornarem-se

intraempreendedores em vez de empresários. Escolhem ser empregados de uma grande organização para trabalharem com tecnologias de ponta e num ambiente em constante inovação. Isto é, sobretudo, válido no caso de intraempreendedores que têm a liberdade para inovar e que são reconhecidos e apreciados pela direção da organização (HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002).

Piscopo (2010) identificou em sua pesquisa que as empresas esperam com ações intraempreendedoras o acesso a novas tecnologias, lucratividade a longo prazo, agilidade e criatividade na tomada de decisão. Em contrapartida, o autor identificou receios sobre a possibilidade de perda do investimento realizado, de talentos que podem deixar a empresa, do controle dos projetos em andamento e da sinergia entre os negócios da empresa.

Por esse aspecto, a capacidade das empresas disporem de recursos para o desenvolvimento de ações intraempreendedoras são aspectos motivadores para as pessoas realizarem seus projetos. Com isso, quanto mais ágil for o trâmite da efetivação desses projetos nas estruturas empresariais, maiores as chances de retenção das pessoas, principalmente quando as mesmas percebem algum retorno profissional e financeiro (PINCHOT; PELLMAN, 1999).

Pinchot e Pellman (1999) consideram que o incentivo organizacional para o intraempreendedorismo pode alavancar situações de liderança em diversos setores da estrutura da empresa, principalmente nas possibilidades de captar ideias surgidas nas equipes e perspectivas de permear os setores de gestão de projetos da empresa. É interessante conseguir o foco de pessoas com talentos que complementam as do líder e que possam potencializar as possíveis sinergias de suas competências.

Nessa perspectiva, encontra-se um dualismo nas empresas com iniciativas ao intraempreendedorismo, por um lado com cobranças aos executivos para uma postura mais inovativa e, por outro, as limitações estruturais que impedem maior dinâmica nas mudanças organizacionais (BURNS, 2005).

Outro aspecto apresentado por Oliveira e Filion (2008) está na conscientização de que a geração do saber e das novas tecnologias não estão mais restritas apenas à educação e à formação, mas como um processo participativo na sociedade e de formação de redes, seja em forma de patentes vendidas ou licenciadas a uma empresa existente no mercado, seja na possibilidade de criar novas empresas de cunho tecnológico que produzirão ou comercializarão produtos derivados das pesquisas.

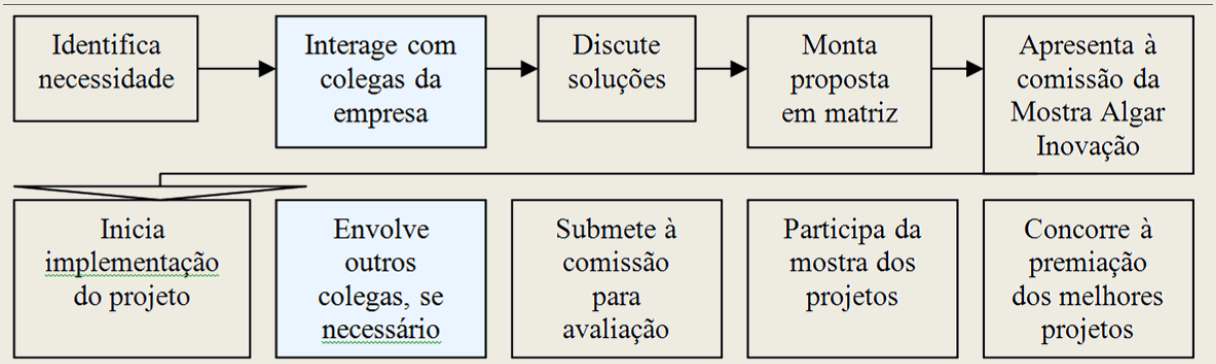
Diante do exposto, a internalização do empreendedorismo corporativo deverá suplantar diversos obstáculos nas estruturas organizacionais, pois qualquer motivação empresarial ligada à mudança gera resistência aos atores envolvidos e o que uma transformação pode provocar em seu cotidiano. Por isso, o incentivo da empresa a seus funcionários para desenvolverem projetos inovadores pode alavancar disposições à prática empreendedora.

Aspectos metodológicos

Esta pesquisa buscou compreender a relação dos conceitos de aprendizagem organizacional e intraempreendedorismo pelo estudo de caso de um projeto premiado na Mostra Algar Inovação. No evento foram apresentados elementos de um processo de aprendizagem informal na sua formação. O programa de gestão de processos (PGP) iniciou-se na empresa em 2000 com foco em estimular iniciativas dos funcionários, também chamados de associados, a provocarem questionamentos sobre processos que poderiam ser revistos e perspectivas de novas oportunidades de produtos.

Dessa forma, a pesquisa seguiu uma orientação qualitativa e exploratória (GODOY, 1995), com levantamento em campo de fatores imbricados na constituição de uma equipe que se forma para concorrer a projetos em inovação. A pesquisa buscou identificar elementos que relacionam entre os contextos teóricos de aprendizagem organizacional e inovação. A Figura 1 apresenta um esquema de como o projeto transita dentro da organização para concorrer ao prêmio da Mostra Algar Inovação.

Figura 1: *Esquema dos passos para um projeto concorrer à Mostra Algar Inovação*



Fonte: *Elaborado pelos autores a partir das entrevistas*

Foi escolhido como delimitação a compreensão da equipe que participou da Mostra Algar Inovação, especificamente um projeto premiado da mostra no intervalo dos treze anos de existência do programa, tendo como recorte nesta pesquisa os participantes do projeto que estejam vinculados à empresa no momento da realização da pesquisa. O Quadro 1 apresenta a tipificação dos membros do grupo com relação às suas atividades rotineiras e seus papéis no grupo do projeto em análise.

Quadro 1 *– Tipificação dos membros do grupo do projeto de inovação na pesquisa de campo*

CODIFICAÇÃO DOS MEMBROS DO GRUPO	ÁREA DE RESPONSABILIDADE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	RESPONSABILIDADE NO GRUPO
M1	Gestão de Negócios	Líder do grupo
M2	Negócios de Varejo	Participante
M3	Gestão por Processos	Participante
M4	Gestão de Negócios	Participante
M5	Rentabilidade	Participante
M6	Técnicas de Varejo	Participante

Fonte: *Elaborado pelos autores*

As entrevistas foram semiestruturadas com orientação de um roteiro (BAUER; GASKELL, 2002; CRESWELL, 2010) com três dos participantes do projeto que aceitaram a realização das entrevistas por meio de gravação e posterior transcrição. Com as transcrições, foi seguida a proposta de codificação de King e Horrocks (2010). As categorizações, inicialmente, foram propostas originalmente da literatura deste trabalho que transitam na aprendizagem em grupo (EDMONDSON, 1999), aprendizagem informal (COLON, 2003; MARSICK; WATKINS, 2001) e intraempreendedorismo (HASHIMOTO, 2006; PINCHOT; PELLMAN, 1999; PISCOPO, 2010).

No processo de codificação, o enfoque esteve na identificação das etapas subjacentes ao período de constituição do grupo que propuseram o projeto de virtualização em recargas de telecomunicações. King e Horrocks (2010, p. 153) apresentam uma estrutura de leitura dos textos de entrevistas que permita uma codificação descritiva, interpretativa e alinhada aos grandes temas trabalhados na pesquisa. No mesmo sentido, Gibbs (2009, p. 60) relata que a codificação envolve passagens no texto ou itens de dados que, em um quadro geral, exemplificam a mesma ideia teórica ou descritiva.

O objetivo do projeto premiado se orientou na geração de receitas à organização, por meio de um processo de recargas virtuais para telefones fixos e móveis. Dentre e equipe de seis participantes, percebe que apenas dois integrantes fazem parte da mesma área na estrutura organizacional da empresa.

Análise dos resultados

O Grupo Algar é uma empresa estabelecida no Triângulo Mineiro, Estado de Minas Gerais, com fundação em 1954 pelo empreendedor Alexandrino Garcia e atuação nos setores de telecomunicações, agronegócios, transportes aéreos e rodoviários, entretenimento e mídia.

A empresa estabeleceu como prática de gestão a terminologia empresa em rede, cunhada pelo seu gestor de recursos humanos Cícero Domingos Penha no livro Empresa-Rede: o modelo de gestão de talentos humanos do Grupo Algar, que atribuem um novo nome para seus colaboradores na estrutura organizacional que, ao invés de recursos humanos são chamados de talentos humanos. Os princípios de gestão empresa-rede cunhados pela empresa são a autonomia com responsabilidade, participação nos processos decisórios, transparência nas ações, comprometimento com os resultados, associado em vez de empregado, inovação permanente e liderança educadora e empreendedora.

O Programa Mostra Algar Inovação surgiu em 2000 como uma alternativa das pessoas proporem ideias que incrementassem a receita ou reduzissem os custos na organização, seguindo a estrutura de um projeto e ancorado nas ferramentas da qualidade adotadas pela empresa. Inicialmente era conhecido como Programa de Gestão por Processos (PGP). Essa estratégia vai de encontro à definição do Manual de Oslo (2005) sobre inovação de produtos com foco na geração de produtos novos ao mercado e da inovação de processos que envolve reavaliar estruturas e atividades organizacionais com foco em eficiência e redução de custos.

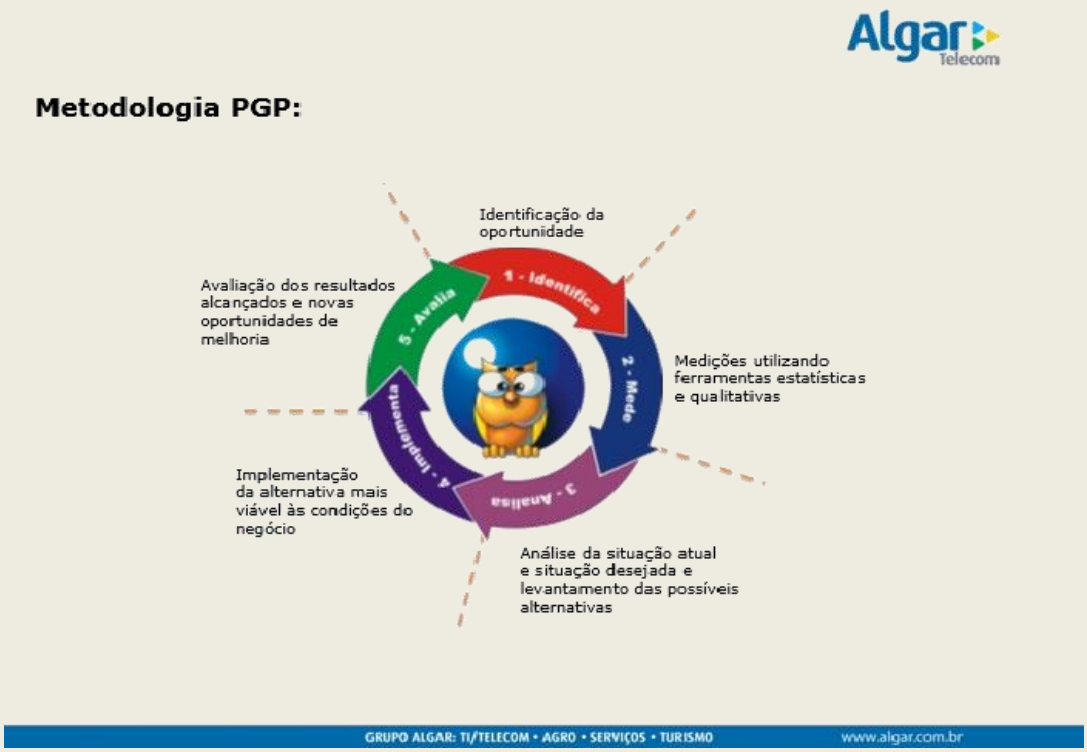
Como resultados do programa, foram aprovados 614 projetos desde o ano 2000, com participação de mais de 3 mil funcionários. É citado pelo gestor do programa que entre 2008 e 2009 foram distribuídos cerca de R$ 700 mil em bônus e premiações (ALGAR INOVAÇÃO, 2013).

O gestor ressalta que o lema norteador de todo o programa está no engajamento dos associados pela premissa de que todo problema dentro da organização pode se tornar uma oportunidade, uma inovação. Observa também que o programa comprova que ideias inovadoras podem ser executadas. Essa premissa converge no conceito de Rollof, Woolley e Edmondson (2011) que apresentam a aprendizagem em equipe como uma situação de identificar mudanças e capacidade identificar e propor soluções a oportunidades e problemas.

Outro fator apontado pelo gestor é que o núcleo de inovação da Algar já atua de acordo com a lei do bem que rege o abatimento de impostos para empresas que investem em inovação. Apresenta também parcerias com a Fundação de Amparo e Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), universidades locais e empresas. Com isso, os funcionários em suas áreas na empresa são estimulados a promoverem discussões sobre soluções inovadoras. Isso vai de encontro aos conceitos de Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) e Rollof, Woolley e Edmondson (2011) sobre as atividades das pessoas e equipes que, muitas vezes, refletem os diferentes tipos de aprendizagem, como os de melhorar a produtividade ou promover a inovação.

Inicialmente, a equipe que concorre na Mostra Algar Inovação é formada espontaneamente por consenso e afinidade dos seus membros com relação ao escopo do projeto, onde apresenta uma proposta aos gestores do programa e, após validação, inicia o cronograma do projeto. Cada associado do grupo pode participar, anualmente, de no máximo três projetos simultaneamente. A Figura 1 expõe como as equipes que desejam submeter os projetos devem formatar para avaliação.

Figura 1: Metodologia do Programa de Gestão de Processos para avaliação na Mostra Algar Inovação



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresenta a Figura 1, o projeto deve ser estruturado nas fases de identificar, medir, analisar, implementar em avaliar. Na identificação da oportunidade, os entrevistados comentaram que nessa etapa são apresentados os objetivos, escopo, equipe e métricas de processo. No momento da medição pede-se dados sobre a situação atual com uso de ferramentas estatísticas e de qualidade. Em análise, observam situações desejadas pela elaboração de cenários e apontamento de alternativas mais viáveis. Sobre a implementação, as equipes devem apontar os custos, investimentos e o planejamento com o cronograma de execução das ações. Por fim, o grupo efetua a avaliação do projeto pelo acompanhamento dos resultados alcançados após a implementação.

Ao final do projeto e, após auditoria dos resultados alcançados, a equipe está apta para concorrer aos três primeiros lugares a nível de empresa e depois a nível de holding. Essa foi a ideia inicial, sendo que no momento há um processo de competição unificado na organização. Após avaliação de todos os projetos, é agendado um calendário dos dias que ocorrerão a mostra com todos os projetos expostos com os membros de equipe, com abertura para todos os demais funcionários da empresa e a comunidade.

No momento da exposição, o envolvimento dos gestores da organização para acompanhamento dos projetos também é algo internalizado na empresa, o que reforça e valida as iniciativas dos funcionários da empresa.

> *[...] Muito envolvimento dos gestores da empresa. Eles participam muito, eles vão, eles questionam muito, eles querem entender. Inclusive tinha presidente, vice-presidente, CEO. Eles participam da feira todo dia. Eles se interessam, fazem vários questionamentos [...] (M1)*

A premiação é outra etapa importante para o reconhecimento dos grupos participantes do Projeto Algar Inovação. É a oportunidade da equipe do projeto mostrar toda a trajetória do projeto, os desafios enfrentados para o alcance dos resultados. Edmondson (1999) observa que a ativação da eficácia das equipes deriva de características estruturais, ocasionadas por elementos ambientais que incluem recursos físicos e sistemas de pagamentos e que interfere na melhoria de desempenho do trabalho em equipe.

O responsável pela Mostra Algar Inovação destaca que esse espaço de exposição dos projetos permite a interação inter-áreas, inclusive com a perspectiva dos projetos serem complementares a outros expostos

na mostra, como também um ponto de partida para outra ideia e, no futuro, outro projeto às futuras mostras.

Na mostra também são expostos projetos de instituições externas ao Grupo Algar, como os realizados por universidades parceiras da empresa e outras organizações interessadas em apresentar projetos de inovação aos visitantes no evento. O gestor ressalta que esse é um momento de interação com representações da comunidade local, no qual buscam um espaço para apresentar ideias com impacto regional.

O momento da premiação concretiza o desfecho de todos os esforços das equipes para o atingimento dos resultados e reforça o empenho da empresa no estímulo à continuidade dos desafios. A participação da equipe junto à alta direção da empresa patrocinadora do projeto e dos executivos da holding Algar reforça o comprometimento mútuo dos envolvidos em todas as etapas da mostra.

> *Então isso faz com que o funcionário se sinta valorizado pelas ideias que geram, e posteriormente ele vai ser reconhecido financeiramente pelos resultados que ele gera. Então eu não só como gestor eu sou um amante do PGP porque eu faço.....do reconhecimento financeiro e de imagem que gera (M3).*

A constituição da equipe não é motivada pela organização, mas pelas pessoas que identificam algum ponto de melhoria ou necessidade latente pelos clientes ou nos processos internos.

> *[...] na realidade não é a empresa. A empresa só te dá. Assim só te incentiva a participar dos projetos. Na realidade é assim: uma pessoa tem na hora que ela pensa a ideia de quais pessoas que podem contribuir para implementação dessa ideia. Aí são convidadas as pessoas que entendem de uma parte desse negócio. Aí junta todo mundo, faz a discussão, faz a reunião, discute a ideia, aí senta com o pessoal, explica tudo direitinho o que está pensando, aí um vai dando um palpite, aí a gente monta isso numa matriz. (M2).*

Dessa forma, a constituição do grupo segue uma seleção de indivíduos que possuem determinado conhecimento no negócio a ser proposto. É apresentado que, antes da formalização da ideia para a área responsável pelo programa de inovação, há uma discussão e refinamento dos conteúdos a serem inseridos na matriz a ser apresentada.

Outro elemento identificado nos textos das entrevistas é a possiblidade de interações entre os membros da equipe na formulação dos objetivos centrais do projeto e a definição de responsabilidade de cada membro do grupo. Um fato apontado é da permeabilidade em que as discussões são transcorridas, por não ocorrer uma deliberada relação de poder dentro do grupo, situação comum nas estruturas formais de uma organização.

Sobre a existência de liderança entre a equipe, foi apresentado pelo líder que sua indicação foi por consenso pelo grupo para representatividade externa, mas que "o conhecimento mais profundo do projeto é atribuído a uma colega da equipe" (M1), por conhecer em outros trabalhos o processo de recarga e contribuído com ideias de soluções como a da virtualização da recarga.

Com relação ao perfil dos entrevistados e sua atuação na organização, foram identificados que todos possuem experiência em participação de projetos formais na organização, com casos de funcionários que já atuaram em diversas áreas da organização e, no caso da entrevistada M2, uma atuação de mais de vinte e cinco anos no grupo. Marsick e Watkins (2001) apontam que a aprendizagem informal e incidental surge a partir das trocas de experiências dos membros do grupo e pelo relato dos participantes, essa troca experiencial é relevante para o sucesso do projeto.

No questionamento sobre como percebem a iniciativa do programa de inovação do Grupo Algar, houve relatos importantes que envolveram o contexto do aprendizado pela interação dos membros do grupo, pois em outra oportunidade na estrutura formal não conseguiriam.

> *Eu percebo que é um projeto muito inovador, é muito assim. É um momento em que você aprende muito e agrega muito valor. Eu acho que é um projeto muito importante para a empresa. Sabe. Onde você traz ideias fantásticas. Por que na verdade são ideias dos próprios associados. Por que eles próprios colocam em prática uma ideia (M2).*

Como recorte do trecho de que os próprios associados colocam a ideia em prática, os entrevistados mostram determinada autonomia da equipe para implementar um projeto conforme escopo e limites determinados pela organização. É identificado que os membros da equipe ressaltam o aprendizado que incorporam em participar do projeto, como também a relação de inovação e oportunidades à empresa em situação de implementação.

A formação do grupo do projeto de inovação, mesmo que constituído no âmbito informal, respeita alguns limites já determinados pela organização, como a quantidade máxima de participantes que, no caso do projeto, são sete participantes. No entanto, torna-se necessária a contribuição de mais pessoas para conseguirem atingir os objetivos do projeto.

> *Mas sempre assim, quando vamos supor são 7 pessoas, mas se você precisar de mais pessoas para trabalhar no projeto, chega no final a gente divide o dinheiro com as pessoas que te ajudaram no projeto, porque não é justo não dividir o dinheiro com quem participou do projeto (M2).*

Por esse contexto, a distribuição das recompensas do projeto ocorre sem uma institucionalização da empresa, mas dos valores pessoais e senso de equidade dos participantes do projeto que, no caso do trecho da entrevista, é regido por uma avaliação do que é justo para os membros do grupo.

Um aspecto identificado de um membro do grupo está relacionado à sua experiência profissional como fator de convite para participação em projetos.

> *Participei de muitos projetos. É, na maioria sou convidada, por que eu sou a dona desse negócio e tudo que o pessoal vai montar nesse negócio eu sou envolvida. Então eu sempre estou envolvida (M2).*

Esse aspecto mostra que pessoas com maior experiência em projetos e na organização são acionadas para contribuir em projetos inovadores. Na segunda corrente de pesquisa abordada por Rollof, Woolley e Edmondson (2011) destaca esse domínio de tarefa que está relacionado o quão uma equipe aprende e domina determinada atividade. Com isso, pode-se relacionar que a busca interna dos membros para formar a equipe do projeto requer também um momento de investigação para levantamento dos potenciais novos colegas de grupo.

Considerações e Recomendações

Os traços de aprendizagem informal foram notoriamente identificados na pesquisa da equipe constituída para o projeto de inovação da empresa Algar. Foi percebido a existência de um ambiente institucionalizado e estimulado pela organização para sua constituição.

A característica de estimular o comportamento intraempreendedor para com seus associados instiga uma mudança na cultura organizacional, de conciliar a estrutura formal reconhecida nos organogramas e as interações das pessoas no contexto informal em prol de objetivos gerais da organização.

A empresa também deixa claro em suas estratégias um alinhamento de suas ações com a lei do bem para benefícios fiscais de investimentos em inovação, postura que vem a jusante de sua filosofia empresa-rede implementada há algum tempo na organização, com linhas relacionadas à autonomia com responsabilidade, inovação permanente, liderança educadora e empreendedora.

Dessa forma, percebe certa liberdade e incentivos aos seus funcionários para transitarem dentro da organização na composição de grupos para identificar problemas e projetos de inovação que, como não são formalizados como um grupo ou área pela empresa, pode-se atribuir sua constituição por meio de interações informais dentro da estrutura. Esse reforço transita no conceito de segurança psicológica abordado por Edmondson (1999) sobre o apoio institucional em ações não exploradas e de risco.

No que se refere à aprendizagem informal e de grupo, percebe-se ambos os comportamentos na equipe formada para o projeto. A aproximação entre os membros do grupo, a busca de afinidade às ideias geradas e busca das competências individuais para execução das atividades inerentes ao projeto são extraídas nos discursos dos membros do grupo.

Na verificação de existência de comportamento intraempreendedor, foi observado que está imbricado no cotidiano organizacional, o que faz prevalecer as ações e atitudes diárias dos funcionários da organização para o questionamento e sugestões de mudanças em processos ou produtos da organização.

A limitação da pesquisa esteve no escopo da pesquisa de analisar um único projeto premiado do programa de inovação no período longitudinal de ocorrência de treze anos. Como proposta futura de pesquisa, pode ser efetuado um acompanhamento de um projeto durante seu período de execução e apresentação na mostra.

Outra possibilidade de pesquisa está na identificação de outras organizações empresariais com mesma estratégia em inovação, mas com outros recortes de estímulos aos seus funcionários na proposição de soluções inovadoras.

Referências

Algar Inovação. (2013). *Empreendedorismo dentro de casa gera lucro para Algar.* Acesso em: 05 dez. 2013. Disponível em: <http://www.algarinovacao.com.br/#>.

Antal, A. B., Dierkes, M.; Child, J.; Nonaka, I. (2001). Organizational learning and knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: Dierkes, m.; Antal, A.; Child, J.; Nonaka,I. (Orgs.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 921-939.

Antonello, C. S. Contextos do saber: a aprendizagem informal. (2011). In: Antonello, C. S.; Godoy, A. S. (orgs.). *Aprendizagem organizacional no Brasil.* Porto Alegre: Bookman.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (orgs.). (2011). *Aprendizagem organizacional no Brasil.* Porto Alegre: Bookman.

Argyris, C.; Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II:* theory, method and practice. New York: Addison-Wesley.

Burns, P. (2005). *Corporate Entrepreneurship: building an entrepreneurial organization.* New York: Palgrave Mcmillan.

Collins, R. (1994). *Four sociological traditions.* New York: Oxford University Press.

Conlon, T. J. (2004). A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, v. 28, n. 2-4, p. 283-295.

Easterby-Smith, M.; Crossan, M.; Nicolini, D. (2000) Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 6, p. 783-796, sep. 2000.

Edmondson, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, v.44, n.2, p. 350-383, 1999.

Financiadora de Estudo e Projetos. (2005). Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Brasília, 2005. 184 p. Acesso em 28 nov. 2013. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>.

Flach, L.; Antonello, C. S. A (2010). Teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. *Revista Gestão.Org*, v. 8, n. 2, p. 193-208.

Gherardi, S.; Nicolini, D. (2001). The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES, M. et al. (Orgs.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge.* Oxford: Oxford University Press, p.35-60.

Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos.* Porto Alegre: Bookman.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas,* São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29.

Hashimoto, M. (2006). *Espírito empreendedor nas organizações:* aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 277 p.

Hornsby, J. S.; Kuratko, D. F.; Zahra, S. A. (2003). Middle managers´ perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing,* Bloomington, v. 17, n.3, p. 253-273.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing process and the literatures. *Organization Sciences,* v.2, n.1, p.88-115.

Illeris, K. (2004). A model for learning in working life. *Journal of Workplace Learning,* v. 16, n. 7, p. 431-441.

King, N.; Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research.* London: Sage Publications Ltd, 2010.

Lastres, H. M. M.; Cassiolato, J. E.; (2005). Arroio, A. Sistemas de inovação e desenvolvimento: mitos e realidade da economia do conhecimento global. In: _____. *Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Contraponto, p. 17-50.

Marsick, V. J., Watkins, K. E. (2001). Informal and Incidental Learning. *New Directions for Adult and Continuing Education,* v.89, p.25-34.

Mezirow, J. (1998). On critical reflection. *Adult Education Quarterly*, v.48, n.3, p.185-198.

Morris, M. H.; Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship:* entrepreneurial development within organizations. London: Thomson South Western, 408 p.

Nicolini, D.; Gherardi, S.; Yanow. D. (2003). Introduction: towards a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: _____ (eds.). *Knowing in organizations:* a practice-based approach. London: M. E. Sharpe, p. 3-31.

Oliveira, J. B.; Filion, L. J. (2008). Modelo sinérgico de pesquisa subsidiada: transferência de tecnologia, criação de empresas e inovação. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 1-15.

Pawlowsky, P. (2001). The treatment of organizational learning in management science. In:

DIERKES, M. et al. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge.* New York: Oxford, p.61-88.

Pinchot, G.; Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action:* a handbook for business innovation. San Francisco: Berrett Koehler, 1999. 176 p.

Piscopo, M. R. (2010). Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 131-150, jan./mar.

Roloff, K. S.; Woolley, A. W.; Edmondson, A. C. (2011). The contribution of teams to organizational learning. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (eds.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management*. 2 ed. West Sussex: Wiley,. p. 249-271.

Svensson, L.; Ellstrom, P. E.; Aberg, C. (2004). Integrating formal and informal learning at work. *Journal of Workplace Learning,* v. 16, n. 8, p. 479-491, 2004.

Wong, S. S. (2004). Distal and local group learning: performance trade-offs and tensions. *Organization Science,* v. 15, n. 6, p. 645-656, 2004.

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

BARREIRAS E ESTÍMULOS AO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Adilson Caldeira – Doutor em Administração de Empresas, professor e pesquisador da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil – adilson.caldeira@mackenzie.br

Alberto Medeiros Junior – Doutor em Engenharia de Produção, professor e pesquisador da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil – alberto.medeiros@gmail.com

Resumo

Com o objetivo de observar e identificar os agentes que estimulam ou dificultam o comportamento empreendedor dos integrantes de uma organização empresarial, este estudo principia pela contextualização e declaração do problema de pesquisa. Na sequência, apresenta-se uma revisão teórica dos aspectos relevantes pertinentes ao tema. O texto prossegue com a descrição dos procedimentos metodológicos. A investigação, de caráter qualitativo exploratório, foi efetuada por meio de entrevistas com gestores de empresas reconhecidamente inovadoras. Os dados resultantes revelam a visões dos gestores em relação a características organizacionais que podem ser consideradas como estímulos ou empecilhos à obtenção de um comportamento intraempreendedor como meio de inovação e antecipação às contínuas mudanças que refletem a dinâmica do ambiente de negócios. Foram obtidos, assim, indícios sobre como o fenômeno em estudo ocorre e pode ser estimulado ou dificultado em uma organização.

Palavras-chave: intraempreendedorismo, inovação, comportamento empreendedor.

Abstract

In order to observe and identify agents that stimulate or hinder the entrepreneur behavior of the members of a business organization, this study begins by contextualizing and statement of research question. Following, we present a theoretical review of the relevant aspects related to the matter. The text goes on to describe the methodological procedures. The research, qualitative and exploratory, was performed by means of interviews with managers acting in companies recognized as innovative. The resulting data reveal that managers think about stimulation of intrapreneurial behavior as a means of innovation and anticipation to the continuous changes that reflect the dynamic business environment. So that, the study brought a view about how the focused phenomenon occurs and can be stimulated or hindered in an organization

Key words: intrapreneurship, innovation, entrepreneurial behavior.

INTRODUÇÃO

Para sobreviver em um ambiente em constante evolução, uma organização é desafiada a identificar mudanças e agir no sentido de adaptá-la e aproveitar novas oportunidades como condição requerida para prosperar e sobreviver. Tal comportamento se concretiza quando as pessoas que integram a organização agem de forma alinhada a essa busca pela adaptação, indo além de executar tarefas rotineiras e repetitivas para dedicar-se ao exercício de sua criatividade em busca de soluções inovativas e diferenciadas.

A concepção de Schumpeter (1982), de que a inovação fomenta a competitividade e a produtividade, é considerada referência nos estudos sobre a importância da inovação para os negócios. Ela sustenta que a capacidade de perceber e explorar novas oportunidades, no âmbito dos negócios e utilizar recursos disponíveis de forma inovadora, mediante aceitação de riscos calculados, é a fonte propulsora do sistema capitalista e caracteriza a essência do comportamento empreendedor. Depreende-se, a partir dessa concepção, a estreita relação entre o comportamento empreendedor e a inovação.

Sob a ótica do desempenho corporativo, Kuczmarski (1998) atribui o sucesso das organizações inovadoras à capacidade de criar uma consciência inovadora, institucionalizando a cultura da inovação. De acordo com essa visão, uma cultura favorável ao comportamento empreendedor pode ser um agente de sucesso para uma organização, e ocorrer simultaneamente como causa e efeito de sua evolução natural, independente da vontade de quem a administra. Está ao alcance dos administradores, contudo, promover um ambiente favorável à ocorrência do comportamento empreendedor na organização.

Na década de 1980 os estudos sobre empreendedorismo passaram a incorporar o conceito de intrapreneurship, expressão criada por Pinchot III (1985), que se refere ao empreendedorismo realizado em âmbito interno e coletivo de uma organização. Dentre as primeiras visões desse fenômeno, Ross e Darab (1986) descrevem os intra-empreendedores como as pessoas que tentam trazer para a corporação a cultura do espírito de inovação. Assim sendo, presume-se que o comportamento intraempreendedor exerce uma influência na capacidade inovativa e uma organização pode obtê-lo se tiver, em sua cultura, características que o favoreçam.

Neste estudo, exploram-se características que compõem o ambiente de uma organização com potencial de influenciar, interferir, facilitar ou dificultar a ocorrência do intraempreendedorismo, que têm sido objeto de estudo tanto de pesquisadores nacionais como estrangeiros, conforme se apresenta na próxima seção, que contém a fundamentação teórica constituída para esse fim. Complementando a pesquisa, foram realizadas entrevistas com profissionais que atuam em cargos de gestão em unidades de negócio estabelecidas no Brasil de grandes empresas que atuam em âmbito internacional e se destacam como tipicamente inovadoras.

Assim, o estudo que ora se apresenta busca uma resposta ao seguinte problema de pesquisa: quais fatores estimulam ou constituem barreiras ao intraempreendedorismo em uma organização? Tem como objetivo identificar e analisar quais aspectos estimulam ou impõem barreiras ao comportamento intraempreendedor em uma organização.

O texto segue a seguinte estrutura: a seção 2, traz a fundamentação teórica apresentando os autores escolhidos como norteadores da concepção de empreendedorismo e suas características adotada neste estudo. Além disso, apresenta a contribuição dos estudiosos que tratam especificamente dos elementos que constituem as ações comportamentais concebidas como intraempreendedoras. A partir do estabelecimento dos conceitos adotados, constrói-se um quadro relativo aos aspectos que podem ser considerados favoráveis ou desfavoráveis ao comportamento intraempreendedor em uma organização. Descrevem-se, na seção 3, as opções metodológicas para a realização da pesquisa de campo, com justificativa para essas opções. Os resultados relativos ao foco deste trabalho são apresentados e analisados na seção 4. Encerrando o texto, apresentam-se as considerações finais, com as conclusões decorrentes da pesquisa realizada, uma breve exposição das suas limitações, assim como sugestões para estudos futuros.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção revisa alguns princípios e conceitos presentes na literatura relacionada a empreendedorismo, de forma ampla, e em especial às abordagens específicas desse fenômeno aplicado ao comportamento inovativo e empreendedor dos indivíduos nas organizações, eventualmente caracterizado como intraempreendedorismo, buscando esclarecer a linha teórica adotada no contexto do trabalho. Destaca-se em especial como o empreendedorismo se caracteriza no interior das organizações e de que forma sua prática pode ser facilitada ou dificultada.

Empreendedorismo e comportamento empreendedor

Há, na literatura, diferentes definições para o termo empreendedorismo. Conforme destacam Grebel, Pyka e Hanush (2003), o estudo do fenômeno do empreendedorismo se iniciou pela função econômica do empreendedor destacada por Cantillon no início do século XVIII e seguida por visões como as de Jean-Baptiste Say e Schumpeter, segundo o qual o empreendedorismo é a fonte da inovação, que funciona como

um motor da competitividade e produtividade. A capacidade de perceber novas oportunidades e explorá-las, utilizando recursos disponíveis de forma inovadora mediante aceitação de riscos calculados, são as características marcantes do empreendedor (Schumpeter, 1982).

Talvez como evolução natural decorrente do interesse pelo tema, o estudo do fenômeno do empreendedorismo amplia seu enfoque ao apresentar visões complementares àquelas que originariamente se pautam pela ótica da Economia. É o caso de estudos comportamentais, em que o foco se concentra em características criativas e intuitivas dos empreendedores, buscando a identificação do perfil característico do empreendedor. É o caso, por exemplo, dos estudos de Weber (2004), em que se procuram identificar o sistema de valores dos empreendedores, a relação dos indivíduos com o trabalho, a necessidade de realização e a percepção do lucro como resultado do esforço pessoal.

Indicado por Filion (1999) como pioneiro do estudo do empreendedorismo sob a ótica comportamental, McClelland (1972), propõe o reconhecimento do papel do empreendedor na sociedade e suas consequências para o desenvolvimento econômico, sem, contudo, se deixar de analisar e compreender as questões relativas à motivação para que o empreendedorismo se manifeste. Destaca-se, assim, a relação entre progresso econômico e a necessidade de realização dos indivíduos, definida como o desejo de fazer algo objetivando o poder, o amor, o reconhecimento ou o lucro (Assis, 2005).

Segundo a concepção de Hisrich e Peters (2004, p.29), o empreendedorismo é um processo de criação de "algo novo com valor dedicando o tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal".

Em consonância com Hisrich e Peters (2004), Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008) observam que a pessoa com perfil necessário para empreender é aquela capaz de desenvolver a noção do que é preciso para realizar a uma ideia, decorrente não somente de fatos como uma ruptura profissional por demissão ou aposentadoria, como também de uma oportunidade que se apresentou em sua vida. Os mesmos autores argumentam que a criatividade e a vivência pessoal possuem um peso relevante nas decisões que conduzem as empresas à diferenciação perante seus concorrentes. Observar outras empresas, aprender com os erros e os acertos dos outros, para que assim, tenha sucesso é característica essencial para quem conduz um negócio.

Longenecker, Moore e Petty (1997), por sua vez, sustentam que a essência do empreendedorismo está em três elementos: a inovação, o risco e a autonomia. Segundo os autores, a liberdade é fundamental para que os objetivos do empreendimento se concretizem. Complementarmente, Farrel (1993) destaca que a liberdade deve estar presente em diferentes situações: liberdade para agir; tentar, arriscar, escolher, errar.

Mirshawka e Mirshawka Jr. (2003) argumentam que são características e habilidades de um empreendedor a iniciativa, a paixão pelo que faz, a criatividade na concepção de idéias e na utilização dos recursos, a aceitação de riscos e da possibilidade de fracasso, a identificação de oportunidades e as experiências prévias. Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008) afirmam que ainda que seja difícil encontrar em uma única pessoa todas essas habilidades, é possível desenvolvê-las, e assim aprimorar o perfil tornando-o adequado para empreender. Além de explorar pontos fortes, podem-se reduzir pontos fracos e assim obter melhores resultados.

Compilando as características do perfil empreendedor citadas por diferentes autores, Filion (1999) destaca como principais as seguintes: capacidade de inovação; liderança; tolerância à incerteza e a riscos moderados; independência; criatividade; energia; tenacidade; originalidade; otimismo; orientação para resultados; flexibilidade; habilidades para conduzir situações; necessidade de realização; autoconsciência; autoconfiança; envolvimento em longo prazo; iniciativa; capacidade de aprendizagem; habilidade na utilização de recursos; sensibilidade em relação a outras pessoas; agressividade; tendência a confiar nas pessoas e valores monetários como medida de desempenho.

Conforme se observa, os estudos descrevem o comportamento empreendedor como um conjunto de características presentes no perfil empreendedor. Por conseguinte, para a finalidade proposta neste estudo, assume-se que o empreendedorismo e o comportamento empreendedor se manifestam quando essas características são observadas nas atitudes das pessoas.

Intraempreendedorismo e cultura organizacional intraempreendedora

Considerando as diferentes definições de empreendedorismo e as características comumente atribuídas ao empreendedor, é possível identificar a relação direta com um comportamento que caracteriza aspectos como mudança, inovação, aprendizagem e criatividade (Souza & Lopez Jr., 2005; Murphy, Liao & Welsch, 2006).

Pautados por essa visão comportamental do empreendedorismo, Souza e Lopez Jr. (2005) observam que se trata de um fenômeno dinâmico, que não se restringe ao padrão de comportamento de apenas um indivíduo, compreendendo um processo que envolve um conjunto de fatores. Abordagens como as de Hisrich e Peters (2004) e Baron e Shane (2007), consideram que o empreendedorismo pode ser visto como um processo. Para Hisrich e Peters (2004), trata-se de um processo em que se cria algo diferente e com valor. Baron e Shane (2007) concordam, afirmando que esse processo se inicia com a percepção de oportunidades para criar novos produtos ou serviços.

Essa visão processual do intraempreendedorismo é compartilhada por Dornelas (2009, p. 38), para quem esse fenômeno representa “um processo pelo qual um indivíduo ou grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente”.

Uma organização é constituída por um conjunto de indivíduos que compartilham objetivos e valores. Hofstede (1991), afirma que a cultura de uma organização determina a identidade do grupo de pessoas que a compõe do mesmo modo que a personalidade determina a identidade de cada indivíduo. Assim sendo, o empreendedorismo, que é definido como um conjunto de características presentes no perfil de um indivíduo, pode ser transposto para a cultura de uma organização. Com base nesse princípio, Pinchot III (1985) introduziu, nos estudos sobre empreendedorismo, o termo intrapreneurship, (literalmente traduzido para o português como intraempreendedorismo) conferindo a essa expressão o significado de práticas empreendedoras realizadas em âmbito interno e coletivo de uma organização, incluindo atividades relacionadas a funções administrativas do negócio.

Segundo Pinchot III (1989), da mesma forma que um indivíduo pode realizar seu perfil empreendedor iniciando um negócio de sua propriedade, há espaço para que o empreendedorismo esteja presente em uma carreira em uma organização já existente. Comparando as vantagens que um intraempreendedor encontra em relação ao empreendedor convencional, Pinchot III (1989) destaca quatro aspectos estruturais favoráveis ao intraempreendedorismo em uma corporação: o marketing, a base tecnológica, os recursos para investimento e a estrutura de pessoas. O primeiro desses aspectos, relativo a marketing, favorece o intraempreendedorismo à medida que o marketing aliado ao atendimento e a distribuição eficiente dos produtos constitui uma condição que fará o projeto do intraempreendedor frutificar rapidamente, usando os canais corporativos. No que se refere ao segundo aspecto, que é a base tecnológica, uma empresa pode manter uma estrutura destinada à pesquisa e desenvolvimento. O terceiro aspecto refere-se à disponibilidade de recursos financeiros para investimento em projetos que ainda não são cobertos pelos capitalistas de risco. O quarto aspecto está relacionado à estrutura de pessoas já existente em uma corporação, que pode participar a assim favorecer a realização do projeto.

Stevenson e Jarillo (1990, p.23) estabelecem um paralelo entre o empreendedorismo individual e o intraempreendedorismo. Segundo os autores, o intraempreendedorismo representa “um processo pelo qual, indivíduos - tanto dentro como fora de organizações – perseguem oportunidades a despeito dos recursos que controlam”. O intraempreendedor é o gerente ou o executivo que age como se estivesse empreendendo seu próprio negócio, dentro dos limites de uma organização já estabelecida.

Segundo Hashimoto (2006, p. 14), atividades intraempreendedoras são aquelas que indicam “(...) qualquer forma de proposição de mudanças e melhorias na organização ou dentro dos limites da rede direta de relacionamentos da organização que, de alguma forma, se traduz em aumento de valor para o cliente ou para o acionista”.

De acordo com Filion (2004), intraempreendedor é a pessoa que desenvolve uma visão que orienta a organização sobre o que deve ser feito. As ações intraempreendedoras, portanto, caracterizam-se como aquelas que proporcionam o desenvolvimento e a implementação de novas visões.

Barreiras e estímulos ao Comportamento Empreendedor nas Organizações

De acordo com representativos autores que estudam o fenômeno do intraempreendedorismo como um processo organizacional, existem meios que favorecem e meios que dificultam a sua ocorrência.

Toftoy e Chatterjee (2004) entendem que o processo de desenvolvimento do intraempreendedorismo se inicia em uma organização em pequenos passos, e à medida que as pessoas vão ficando mais confortáveis com a ideia, desenvolvem confiança nos resultados, e gradualmente a corporação se torna empreendedora. Com isso, a tendência é de que novos projetos evoluirão em processos mais autônomos, proporcionando que aflorem as habilidades inovadoras dos indivíduos que integram a organização. 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. Trata-se, portanto, de um processo de desenvolvimento de uma cultura organizacional alinhada com os princípios comportamentais do empreendedorismo.

Desde a proposta germinal de Pinchot III (1985), que chamou a atenção para o fenômeno do intraempreendedorismo, há estudos relativos ao empreendedorismo como um comportamento esperado dos funcionários de uma organização. Ross e Darab (1986), por exemplo, consideram que intraempreendedores são pessoas que trazem o espírito de inovação para a cultura organizacional. Partindo dessa premissa, realizaram estudos nos quais constataram que apesar da tendência de burocratização das organizações, várias delas adotaram novas culturas e introduziram atividades para minimizar vínculos estruturais e encorajar a inovação.

Smircich (1983) afirma que a cultura organizacional pode ser enfocada segundo duas categorias. Na primeira, ela é considerada como um instrumento que pode ser utilizado para aplicar estratégias e direcionar o rumo tomado pela empresa. Segundo essa perspectiva, considera-se que o desempenho da organização é produto dos valores e crenças compartilhados por seus membros e pelo compromisso que eles assumem. Na segunda categoria, a cultura organizacional é interpretada como uma metáfora, de forma que o sentido dos eventos organizacionais são fenômenos coletivos fundamentados na construção da realidade, em que percepções, conhecimentos e juízos sobre os eventos interagem para conferir significado às manifestações de cultura.

Em consonância com os objetivos deste estudo, direciona-se o foco da análise das características de uma cultura favorável ao comportamento intraempreendedor de uma organização com base na primeira categoria, ou seja, partindo-se da concepção da cultura organizacional como instrumento que pode ser utilizado para aplicar estratégias. Assim sendo, analisa-se, segundo essa premissa, as propostas encontradas na literatura que abordam processos destinados à construção de uma cultura organizacional empreendedora.

Ross e Darab (1986) prescrevem três princípios básicos para que as organizações pratiquem uma gestão intraempreendedora: primeiro, adotar fundamentos da administração profissional, segundo, adotar um estilo de comportamento que transcende a burocracia e encoraja inovação, e terceiro, estimular os intraempreendedores.

Pinchot III e Pellman (2004) sustentam que o intraempreendedor pode ser considerado um indivíduo que combina a visão de um gerente geral de um negócio que ainda não existe, naturalmente orientado para a ação. Trata-se de um gestor com uma visão diferente da que se encontra em um gerente comum ou em um empreendedor convencional. Pinchot III (1989) apresenta os principais diferenciais entre essas três categorias de gestores em quatro dimensões: motivos principais, ações, habilidades e relacionamento com outros. O Quadro 1 sumariza essas distinções.

***Quadro 1**. Características de gerentes, empreendedores e intraempreendedores.*

	GERENTES TRADICIONAIS	EMPREENDEDORES TRADICIONAIS	INTRAEMPREENDEDORES
Motivos principais	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Quer liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	Põe a mão na massa. Pode aborrecer os empregados, fazendo de repente o trabalho deles.	Põe a mão na massa. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.
Habilidades	Gerência profissional. Com freqüência formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhece intimamente o negócio. Mais agudez para negócios do que habilidade gerencial ou política. Frequentemente com formação técnica, se em um negócio técnico. Pode ter sido responsável por lucros e perdas na antiga corporação.	Muito semelhante ao empreendedor, mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessita de ajuda neste aspecto.
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Fonte: Pinchot III, 1989, p. 45-47.

Considerando essas características, Pinchot III e Pellman (2004) entendem que, para fomentar o potencial do intraempreendedorismo, as grandes empresas devem atuar com a agilidade das pequenas, de forma a favorecer o poder inovador e a iniciativa dos intraempreendedores. Estes não são, necessariamente, inventores de novos produtos ou serviços, e sim contribuintes do desempenho organizacional por meio de novas idéias e projetos que se transformem em realidades lucrativas.

Alencar (1995) e Barbieri, Álvarez e Cajazeira (2009) destacam a influência do ambiente de trabalho sobre o potencial de inovação. Essa visão, associada às características do comportamento intraempreendedor propostas por Pinchot III (1989) e Pinchot III e Pellman (2004), permite considerar que um ambiente corporativo proporciona estímulos à ocorrência do intraempreendedorismo quando valoriza aspectos como a liberdade, acesso aos recursos da corporação, comprometimento com metas, condições para a automotivação, recompensas e reconhecimento. Além disso, segundo Pinchot III e Pellman (2004), o intraempreendedor necessita de tempo para construir e testar seus modelos mentais. Ele pode aprender e desenvolver capacidade de visualizar os passos que serão necessários para o trajeto que vai da idéia à efetiva realização do projeto. É importante, pois, que a organização inclua em sua cultura a tolerância a riscos, erros e falhas.

A construção de um ambiente favorável passa, portanto, pelo estabelecimento de políticas alinhadas a essas condições. Scherer e Carlomagno (2009) argumentam que é primordial que a organização tenha sua Visão, Missão e os Valores claros e definidos como balizadores para as ações. Esses elementos devem definir quem são os clientes, tanto externos quanto internos, como se relacionar com eles e também com fornecedores, sociedade e demais stakeholders envolvidos. O conhecimento dos valores, da missão e da visão na organização contribui para o processo criativo, alinhando os esforços em busca de ideias alternativas em termos de produtos, processos ou serviços se todos os colaboradores compreendem a razão de existência de sua organização (Scherer & Carlomagno, 2009).

Alencar (1995), Bonache (2000) e Barbieri, Álvarez e Cajazeira (2009), consideram que o comportamento inovativo e a criatividade são favorecidos pelo investimento em treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional, atualização das habilidades e aquisição de novos conhecimentos. Além do incentivo à busca por novas ideias, o treinamento também pode contribuir para a divulgação das crenças, valores e filosofia da organização.

Vasconcellos e Hemsley (2003) destacam a influência das formas organizacionais (estruturas) quando se lida com mudanças e atividades incertas e inovadoras. Nessas condições, a comunicação horizontal e diagonal deve fluir de acordo com as condições necessárias para que a criatividade não seja inibida por barreiras estruturais, uma vez que as interações entre as pessoas e a troca de informações proporcionam insights para o processo criativo (Robinson & Schroeder, 2005).

A importância atribuída à comunicação para interação em busca de criatividade e inovação é compartilhada por autores como Koen et al. (2002) e Nagle, Westerski e Iglesias (2011), que defendem a utilização de processos formais para geração de ideias, por meio de técnicas como sessões com grupos e brainstorming, dentre outros.

A atuação do líder é indicada como condição de estímulo ou de barreira para que o comportamento inovativo e empreendedor ocorra na organização por autores como Masood et al. (2006), Jong e Hartog (2007) e Arruda, Rossi e Savaget (2009). Segundo essa perspectiva, os liderados são influenciados pelas atitudes e valores de seus líderes. Caso interpretem que a inovação e a iniciativa empreendedora é valorizada tendem a se motivar para adotá-las como referência comportamental.

No que se refere a condições motivacionais que podem estimular ou bloquear o comportamento empreendedor, Pinchot III e Pellman (2004) argumentam que o intraempreendedor é guiado por motivos diferentes dos gerentes tradicionais de uma organização. Enquanto a motivação destes últimos pode se limitar a perspectivas de promoções e outras recompensas tradicionais, o intraempreendedor quer liberdade e acesso aos recursos da corporação, é orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.

Por fim, conforme afirmam Nelson e Vangundy (2007), um aspecto muito importante para que se obtenha suficiente motivação para a geração de ideias e envolvimento com o negocio é a estrutura do sistema de recompensa. Cada organização estabelece o seu sistema próprio de reconhecimento ou de recompensa de acordo com suas características culturais, sociais e econômicas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O relato de pesquisa aqui apresentado faz parte de um estudo de caráter qualitativo com propósito exploratório, tendo como objetivo compreender o modo pelo qual o comportamento empreendedor é estimulado e também quais obstáculos ele encontra para se concretizar no ambiente estudado.

Como estratégia de coleta de dados realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com gestores afinizados com o tema. O número de entrevistas foi determinado com base na recomendação de Johnson (2002), para quem o número ideal é o quanto o pesquisador ache suficiente para descobrir o que busca, inclusive retornando à abordagem de alguns dos informantes que aparentemente detenham maior conhecimento sobre um assunto específico de uma determinada categoria. Dessa forma, foram escolhidos os sujeitos considerados os mais preparados para fornecer as informações desejadas. Foram selecionados cinco profissionais que atuam em cargos de gestão em quatro diferentes empresas internacionais presentes com divisões que atuam no Brasil, reconhecidas por serem destacadamente inovadoras, figurando como objeto de estudos em diversas publicações acadêmicas direcionadas ao estudo do tema Inovação, líderes em rankings internacionais de patentes depositadas e relacionadas dentre as empresas mais inovadoras, de acordo com levantamento “Best Innovator”, realizado pela revista consultoria A.T. Kearney em parceria com a revista Época Negócios em 2013 (Época Negócios, 2013).

De comum acordo com os participantes, optou-se por preservar em sigilo os nomes dos respondentes e as empresas que representam. Com esse critério, as referências autores de afirmações cujos trechos foram extraídos das entrevistas são apresentadas como E1 (entrevistado No. 1), E2 (entrevistado No. 2), e assim

sucessivamente, até E5 (entrevistado No. 5). Para se ter uma ideia das áreas e níveis hierarquicos de atuação dos entreevsitados, relaciona-se, no Quadro 2, seus postos e o mercado em que suas empresas atuam.

Quadro 2. Participantes da pesquisa

ENTREVISTADO	RAMO DA EMPRESA	CARGO
E1	Indústria atuando em diversos setores	Gerente de Marketing e Vendas de Divisão
E2	Tecnologia de Informação	Diretor de Tecnologia e Inovação
E3	Tecnologia de Informação	Gerente de Desenvolvimento de Negócios
E4	Indústria atuando em diversos setores	Diretor de Marketing
E5	Indústria de Eletro-Eletrônicos	VP de Desenvolvimento de Produtos e Inovação

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tendo como principal direcionador o problema de pesquisa e os objetivos estabelecidos para o trabalho, elaborou-se um roteiro que permitisse conferir à entrevista um caráter semi-estruturado. Seguindo a sugestão de Flick (2004, p.118), para quem "o elemento central dessa forma de entrevista é o convite periódico à apresentação de narrativas de situações", elaborou-se um roteiro composto de onze questões abertas inspiradas no modelo teórico inicial.

As entrevistas foram transcritas na íntegra. Com a preocupação de manter o contexto original do momento da entrevista, as transcrições contêm em detalhes as perguntas feitas pelo entrevistador e as respostas dos entrevistados.

Esclarecidos os procedimentos para coleta e análise dos dados, apresenta-se, a seguir, a discussão dos resultados obtidos.

A análise dos dados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2006). Conforme recomenda a autora, principiou-se pela fase de organização dos dados, operacionalização e sistematização das ideias iniciais, na qual se procedeu ao preparo do material, mediante uma pré-análise, de maneira a conduzir a um esquema preciso para um plano de análise. Dessa forma, foi realizada uma leitura prévia das transcrições das entrevistas.

Após esta etapa, efetuou-se a codificação, pela transformação sistemática dos dados brutos em unidades de registro. Para efeito da codificação e categorização, as entrevistas foram lidas por completo, de forma a tornar possível a compreensão do sentido do todo e também para decidir quais trechos mereceram destaque em função dos padrões e temas que emergiram.

A análise das cinco entrevistas possibilitou a codificação de 772 unidades de registro consideradas como referências para a observação dos aspectos relevantes citados pelos entrevistados. A seguir, as unidades de registro foram reunidas por similaridade em unidades de significado, o que facilitou a identificação de padrões dentre as informações obtidas, uma vez que o agrupamento de levou à redução da análise a nove unidades de significado.

Posteriormente, desenvolveu-se a classificação de elementos em categorias temáticas pelo critério semântico. Bardin (2006) afirma que a categorização compreende a definição de classes que reúnem um conteúdo ao qual se atribui um título genérico, possibilitando o agrupamento de elementos que possuem caracteres comuns. Assim, estabeleceram-se quatro categorias por meio da análise realizada: a categoria 1 (C1) refere-se à importância atribuída à cultura organizacional como fonte de estímulo ao comportamento intraempreendedor; a categoria 2 (C2) corresponde a políticas e valores considerados como estímulo ao comportamento empreendedor; categoria 3 (C3) envolve aspectos estruturais que constituem estímulos ou barreiras ao comportamento empreendedor; e a categoria 4 (C4) compreende aspectos motivacionais para o comportamento intraempreendedor.

O agrupamento das nove Unidades de Significado nessas quatro categorias é apresentada de forma discriminada no Quadro 3.

Quadro 3. Categorias de análise

CATEGORIAS	UNIDADES DE SIGNIFICADO
C 1: Importância atribuída à cultura organizacional como fonte de estímulo ao comportamento intraempreendedor	US 6: cultura empreendedora US 8: cultura de inovação US 9: tolerância a riscos e erros
C 2: políticas e valores considerados como estímulos ao comportamento empreendedor	US 2: diretrizes estratégicas (visão, missão, valores) US 4: conscientização e treinamento sobre as diretrizes
C 3: aspectos estruturais que constituem estímulos ou barreiras ao comportamento empreendedor	US 1: Meios de comunicação US 7: Estrutura de liderança
C 4: aspectos motivacionais para o comportamento intraempreendedor	US 3: US 5: Reconhecimento e recompensa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esclarecidos os procedimentos para coleta e análise dos dados, apresenta-se, a seguir, a discussão dos resultados obtidos.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste tópico apresentam-se os resultados obtidos mediante a classificação por categoria de análise. Cada categoria é apresentada em um subitem, em que se confrontam as visões encontradas na literatura com as dos entrevistados, utilizando-se excertos das declarações obtidas. Nesses excertos foram mantidos os desvios linguísticos que eventualmente ocorreram nos depoimentos, de forma a preservar o contextualizo das respostas.

Importância atribuída à cultura organizacional como fonte de estímulo ao comportamento intraempreendedor.

De um modo geral, os entrevistados reconhecem que o intraempreendedorismo é um comportamento benéfico à organização e representa um processo que deve ser estimulado. Essa visão é convergente com as propostas apresentadas por Hisrich e Peters (2004), Baron e Shane (2007) e Dornelas (2009), segundo as quais o comportamento empreendedor das pessoas pode ser obtido por meio da gestão desse processo, como meio para que os indivíduos que participam da organização proporcionem inovação. São exemplos dessa visão afirmações como as seguintes:

> *No ambiente em que a gente vive, uma inovação pode trazer resultados temporário, de curta duração, É preciso criar um processo, com atividade, entradas e saídas, responsáveis e métricas que geram alguma coisa. Cada organização tem o seu processo, que depende de coisas formais e também informais, como fatores culturais, como a propensão ao risco que aquele grupo vai ter, etc. (E1).*
>
> *Inovação para nós são 3 pilares fundamentais: espírito empreendedor, inclusão e colaboração e governança dos processos de inovação (E2).*
>
> *A inovação permeia também os funcionários. Então necessariamente as patentes não vêm somente do laboratório de pesquisa, vêm também da interação e colaboração entre os funcionários (E3).*
>
> *No começo, quando a empresa estava sendo moldada, forjada, aquilo era intuitivo [...] as pessoas não fizeram estudos disso que eu falei, mas [...] começou a criar essa reputação, começou a aumentar as vendas, o faturamento... Tá bom, agora eu preciso criar um sistema, eu preciso profissionalizar, não tenho que esperar um colega trazer uma nova ideia, e se ele trouxer... Agora vamos tentar forçar, estimular, criar mecanismos...(E4)*

> *O processo de inovação significa a forma de fazer a inovação. As decisões devem considerar que o comportamento inovador da empresa decorre de seus colaboradores, não apenas dos pesquisadores e cientistas (E5).*

Ainda no que se refere à categoria 1, quanto à cultura organizacional para o comportamento empreendedor, Ross e Darab (1986), encontraram evidências empíricas de que apesar da tendência de burocratização das organizações, várias delas adotaram novas culturas e introduziram atividades para encorajar a inovação. Segundo os entrevistados esse fenômeno é reconhecido pelas equipes gestoras das organizações em que atuam. Dentre os depoimentos obtidos com esse sentido, destacam-se:

> *É fundamental a mentalidade da empresa estar alinhada com a inovação. Não precisa estar escrito na visão, no sonho da empresa que ela quer ser inovadora, mas ela tem que estar sonhando em fazer algo grande. Algo que se você não quiser fazer algo diferente, você nunca vai atingir (E1).*

> *Então, acho que é dever de toda a empresa, a partir do presidente, fomentar uma cultura de que as pessoas possam pensar. No pensar e ter ideias a gente é bom (E2).*

> *No começo, os primeiros líderes foram criando cultura organizacional, que a gente chama de personalidade da empresa, ou seja, muito favorável pra inovação, muito favorável para novas ideias serem dadas, investidas, com paciência, aquilo vira um novo negócio, uma nova divisão... (E4).*

Como terceiro aspecto considerado na Categoria 1, as entrevistas revelam que os gestores que atuam em organizações que deliberadamente buscam promover a inovação por meio das atitudes de seus participantes percebem algumas características comuns ao comportamento intraempreendedor. Nota-se, por exemplo, um alinhamento entre o que afirmam esses gestores, nos trechos a seguir reproduzidos, e a visão de Pinchot III (1989) e Pinchot III e Pellman (2004) sobre possíveis barreiras ao intraempreendedorismo e à inovação se não for reconhecida a necessidade de tempo para construir e testar modelos mentais e aprender, e, sobretudo, a tolerância a riscos, erros e falhas.

> *Uma forma de fazer a inovação surgir é investir tempo no amadurecimento da ideia, e o líder deve incentivar seus liderados a usar parte de seu tempo para esse amadurecimento. Outra forma de facilitar a inovação é a questão da tolerância ao erro. [...] Uma boa parte do que você for fazer de inovação vai dar errado, e aí, amanhã você acertar, no ano que vem você gera outra patente... Primeiro é isso. Depois, esse conhecimento, aquilo que não deu certo deve ser compartilhado. [...] Por "n" mecanismos: encontros, o jornalzinho, banco de dados, ele registra aquela ideia e tenta estimular: algum de vocês aí têm uma ideia para aplicação desse produto, por que eu não tenho, né, e aí, essa informação foi disseminada pela organização. Tem que ter paciência, porque não é no dia seguinte que ele passou a ideia e alguém achou (E1).*

> *Se o meu colaborador tem medo de errar porque então será punido, como eu posso cobrar dele que inove e tome a iniciativa na hora de resolver um problema? Nossas regaras são claras quanto a não punir. Eu posso estar sempre cobrando, mas não punindo. (E3)*

> *Na cultura empreendedora, é fundamental assumir riscos e tolerar erros. A postura das lideranças deve orientar as pessoas para assumir riscos, não riscos estúpidos, sem embasamento, sem a mínima segurança, sem conhecimento, porque isso se chama aventura. [...] mas a ideia de assumir riscos é muito importante, senão a empresa fica andando de lado, com pequeno crescimento lateral, se a economia vai mal você se conforma, se resigna... Você tem que ter no comportamento das pessoas essa característica de assumir riscos (E4).*

Políticas e valores adotados como estímulo ao comportamento empreendedor

Alguns dos entrevistados indicam como um dos aspectos que podem estimular o comportamento intraempreendedor e inovativo a definição desse compromisso nas diretrizes estratégicas. Essa ideia converge com a literatura em menções como a de Scherer e Carlomagno (2009), que argumentam sobre o papel da Visão, Missão e os Valores claramente definidos, em termos de como balizadores para as ações. Nota-se a presença dessa visão em afirmações como as seguintes:

> *Uma empresa, ela não nasceu desse jeito, ela pode se transformar numa organização inovadora, mas tem que levar em conta [...] uma visão muito clara e comunicada para os funcionários. (E2).*
>
> *É importante direcionar os objetivos de inovação para o futuro, em produtos e em áreas que se encaixam no escopo da empresa e que com os quais as pessoas se envolvam e percebam como podem ser úteis aos consumidores e à sociedade. Ou seja, a cultura empreendedora é facilitada quando se tem um propósito (E4).*

Conforme ilustram os trechos reproduzidos a seguir, também classificados como integrantes da Categoria 2, alguns dos entrevistados mencionam como um aspecto que pode estimular o comportamento empreendedor o investimento em treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional, atualização das habilidades e aquisição de novos conhecimentos. Esses aspectos são mencionados na literatura por fontes como Alencar (1995), Bonache (2000) e Barbieri, Álvarez e Cajazeira (2009), segundo os quais, além do incentivo à busca por novas ideias, o treinamento também pode contribuir para a divulgação das crenças, valores e filosofia da organização.

> *A gente precisa de novo cair sempre no tema educação, a gente precisa de técnicos, engenheiros, enfim, cientistas, para executar os projetos. (E2).*
>
> *O treinamento também é uma coisa muito importante. [...] A 3M, como a GE e muitas outras, elas investem muito na capacitação das pessoas para que elas possam continuar perpetuando aquele mecanismo de respeitar o funcionário, da gente conseguir vender, contagiar o funcionário com uma visão de crescimento, de futuro (E4).*

Aspectos estruturais que constituem estímulos ou barreiras ao comportamento empreendedor

Um dos aspectos estruturais considerados na literatura especializada refere-se aos canais de comunicação presentes na estrutura organizacional. A esse respeito, há menções dos entrevistados sobre estímulos proporcionados pela comunicação quando se lida com mudanças e atividades incertas e inovadoras, conforme afirmam autores como Robinson e Schroeder (2005), Koen et al. (2002) e Nagle, Westerski e Iglesias (2011). Nesse sentido, os entrevistados declaram:

> *[...] é uma empresa que vem constantemente se recriando, renovando, em termos de produtos, de posicionamento no mercado [...] anos atrás não fazia o que faz hoje, obviamente, [...] continua mudando, e um dos motivos é isso, esse investimento [...] em pesquisa e inovação, desenvolvimento, criatividade, olhando sempre o futuro. [...] os cientistas reúnem, estão sempre trocando ideias [...] a gente faz uma colaboração, uma interação [...] o próprio uso da mídia, da rede social interna, que nós temos, de colaboração, e-mail, chats, blogs, tem uma série de mecanismos, instrumentos que permitem que os funcionários possam colaborar, trocar ideia, e a gente é muito incentivado a isso, a fazer esse tipo de inovação interna, e isso acaba colaborando com essas ideias que a gente trabalha para o futuro (E3).*
>
> *Também é importante que o ambiente não seja hostil, em que as pessoas se sintam encorajadas em propor ideias e juntamente com suas lideranças encarem os erros como aprendizagem. Por isso, é igualmente importante que o ambiente seja de troca de experiências, com canais de interação para que as pessoas divulguem suas descobertas e troquem ideias (E4).*

Outro aspecto a considerar como estrutural e que pode proporcionar estímulos ou obstáculos ao comportamento intraempreendedor, também analisados na Categoria 3, refere-se à forma pela qual se processa a lideranças. Em relação à influência da liderança no comportamento inovativo e empreendedor da organização, as entrevistas revelam, nos trechos reproduzidos a seguir, visões comuns às de autores como Masood et al. (2006), Jong e Hartog (2007) e Arruda, Rossi e Savaget (2009). Assim como essas fontes bibliográficas, os entrevistados entendem que os liderados são influenciados pelas atitudes e valores de seus líderes, de forma que se a inovação e a iniciativa empreendedora são valorizadas pela liderança, tendem a se motivar para adotá-las como referência comportamental.

> *[...] O ser humano precisa muito de modelos. A igreja nos fornece modelos, nossa família costuma nos dar alguns modelos de comportamento, etc.,[...] É importantíssimo ter uma liderança preparada [...] as pessoas em geral ou são mais sistemáticas ou mais criativas, com variações de perfil, um dessas aí vai virar chefe. Às vezes é o criativo, outras o sistemático que vira chefe. A coisa só vai funcionar bem se você tiver gente criativa e gente sistemática trabalhando junto. E é fácil perder a*

mão e o sistemático achar que o criativo dá muito boa ideia mas não trabalha e o criativo que o outro é um tapado, que só fica fazendo o que mandam. Esse tipo de conflito, se você não tiver uma liderança preparada para lidar com isso, provavelmente você não vai ser bem sucedido. (E1).

[...] inovação é uma missão de todo mundo. Acho que inovação nasce como ideia. Ideia, pensamento todo mundo tem. Então acho que é dever de toda a empresa, a partir do presidente, fomentar uma cultura de que as pessoas possam pensar. Muitas vezes ideias criativas que poderiam trazer um resultado bom nem são apresentadas porque o sujeito não vê no seu líder o entusiasmo para patrocinar essa ideia (E2).

[...] Então, escolha a pessoa líder [...] aquele que tem autonomia, aquele que tem iniciativa, empreendedorismo, fala o objetivo para ele, [...] e deixa ele trabalhar do jeito dele [...] Ele que vai receber uma boa ideia, e aí apoiar, investir, alocar recursos, porque sempre a gente está falando em priorizações na empresa [...]. O líder deve incentivar o funcionário que apresenta uma boa ideia a usar parte de seu tempo em desenvolvê-la, em vez de se concentrar exclusivamente em sua rotina de trabalho, no projeto que ele vem desenvolvendo (E4).

[...] uma coisa que consideramos que é importante para nós chegarmos lá é atribuir poder aos líderes com visão mais ampla, com uma visão ampla dos resultados da gestão [...] se as pessoas não tiverem modelos a seguir, vão se limitar a fazer o básico (E5).

Aspectos motivacionais para o comportamento intraempreendedor.

Nessa categoria, consideram-se as condições motivacionais características do intraempreendedor que, segundo Pinchot III e Pellman (2004), quer liberdade e acesso aos recursos da corporação, é orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação. Sobre liberdade e orientação para metas, as entrevistas revelam que:

O nosso desafio, para criar uma ambiente criativo na organização, é permitir que as pessoas tenham liberdade individual para criar. A busca pela inovação é uma fonte inesgotável de motivação, pois Toda pessoa afetivamente saudável gostaria de participar de algo importante na vida [...] Quando você propõe fazer algo diferente, algo grande, em geral isso é uma fonte de motivação, mais duradoura que o dinheiro, normalmente. (E1).

Uma empresa inovadora tem que ser uma boa empresa para se trabalhar. Você tem um ambiente que te inspira confiança, você se sente reconhecido, você sente que tem recursos disponíveis [...] Quando a pessoa sai da zona de conforto, vai além da descrição de cargo e depois não acontece nada, ela não escuta o feedback da ideia dela, se a ideia vai para frente ela não sabe de nada que aconteceu, se dá certo ela não vê nada, nem um muito obrigado. Péssimo, né, então, todo um programa em que se pretende estimular o empreendedorismo precisa, no mínimo, garantir que toda a ideia receba uma resposta.[...] empresa inovadora tem que ter uma métrica que orienta todo o esforço e os investimentos da companhia. No nosso caso, a gente precisa que 40% das vendas venham de produtos novos, produtos lançados nos últimos 5 anos. (E4).

No que se refere aos aspectos relativos a reconhecimento e recompensa, também integrantes da categoria 4, a opinião de alguns entrevistados, refletida nos trechos a seguir reproduzidos, revela que o comportamento empreendedor na organização pode ser favorecido ou obstruído dependendo de como os esforços individuais são reconhecidos. Essa opinião coincide com o que propõem Nelson e Vangundy (2007), que, além de destacar a influência desse aspecto na motivação para a geração de ideias e envolvimento com o negocio, argumentam que cada organização estabelece o seu sistema próprio de reconhecimento ou de recompensa de acordo com suas características culturais, sociais e econômicas.

[...] o reconhecimento é indispensável se você quer criar uma cultura de inovação. Eu falo em reconhecimento, não em recompensa, que é outra coisa. O reconhecimento mexe com coisas muito íntimas nossas [...] Isso tende a ser muito mais duradouro em termos de motivação do que dinheiro. Então, o reconhecimento é indispensável (E1).

[...] o reconhecimento é ponto importante para estimular a inovação, mas não tem uma forma única, exclusiva de fazer o reconhecimento, porque depende muito da cultura da organização.[...] a gente tem uma forma de reconhecimento específica, e é muito das pessoas apresentarem suas ideias serem reconhecidas pela alta liderança, recebe seu troféu, tem oportunidade de compartilhar sua ideia com

> *outros países, com outros profissionais, essa visibilidade da sua ideia. Isso impacta na sua carreira. Você vai eventualmente pegar uma carreira internacional, vai ser promovido, etc. Outras empresas preferem [...] você vai participar do lucro, vai ganhar o 15º. Salário, Isso também é válido, depende da empresa. Cada empresa tem uma forma. O importante é reconhecer a atitude. Você pede um comportamento inovador, criativo, aí quando a pessoa faz isso tem que trazer impacto no crescimento da pessoa (E4).*

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta central deste estudo foi identificar e analisar quais aspectos estimulam ou impõem barreiras ao comportamento intraempreendedor em uma organização. Assumiu-se como pressuposto que o intraempreendedorismo é um comportamento desejável para organizações que buscam melhorias para o desempenho futuro. Caso pretendam promover um ambiente favorável ao comportamento intraempreendedor, devem conhecer os aspectos que proporcionam estímulos a esse comportamento, de forma a fomentá-los, bem como os que de alguma forma constituem barreiras à sua ocorrência e devem ser evitados.

Optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, principiando pela construção de um referencial teórico e aplicando as descobertas obtidas nas fontes bibliográficas consultadas a um roteiro que direcionou as entrevistas efetuadas com gestores experientes no tema em estudo.

A seguir, procura-se estabelecer uma síntese sobre as principais descobertas para cada uma das interações observadas no presente estudo, a partir da reflexão sobre os aspectos constantes na literatura consultada e nos depoimentos dos entrevistados. Consideram-se, para esse fim, alguns aspectos implícitos, pois ainda que alguns autores se restrinjam a indicar agentes de estímulo ao comportamento intraempreendedor, pode-se inferir que a ausência desses agentes representa um meio de constituir barreiras. De forma análoga, se um aspecto representa barreira ao comportamento intraempreendedor, sua eliminação poderia se constituir em um estímulo.

A pesquisa revela o reconhecimento do empreendedorismo como um processo, passível de ser administrado, por meio do qual os indivíduos criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente. Assim sendo, pode-se considerar como estímulo ao comportamento intraempreendedor a ação gerencial voltada a promover condições favoráveis à sua ocorrência. Uma possível barreira a esse comportamento seria a acomodação e falta de percepção de mudanças por parte dos gestores.

Em contraponto ao estímulo potencial decorrente da adoção de nova cultura e introdução de atividades para minimizar vínculos estruturais, encorajando a liberdade de ação como condição para a inovação, poderia se constituir em barreira ao intraempreendedorismo o excesso de burocratização, refletida em estruturas organizacionais excessivamente rígidas em termos de hierarquia, autonomia e responsabilidades.

Reconhece-se como estímulos ao intraempreendedorismo a concessão do tempo necessário para o desenvolvimento de novos modelos mentais e a aprendizagem, com tolerância a riscos, erros e falhas. Assim sendo, a adoção de sistemas punitivos rigorosos, intolerantes ao erro e o imediatismo na cobrança dos resultados de iniciativas inovadoras pode se constituir em barreira.

Diretrizes organizacionais estratégicas como a visão, a missão e os valores adotados possuem um potencial de estimular o comportamento empreendedor. A comunicação dessas diretrizes aos indivíduos que integram a organização e sua conscientização para a necessidade de alinhamento de sua atuação a elas pode se constituir em um elemento facilitador para o comportamento intraempreendedor. Por isso, a ausência de meios de comunicação e de treinamento podem se constituir em barreiras.

A colaboração e compartilhamento de conhecimento entre as pessoas possuem o potencial de fomentar o comportamento inovativo. Novas ideias podem ser aperfeiçoadas quando ocorre interação entre os autores e seus pares. Para isso, devem existir canais de comunicação direta para essa interação, sem vínculos a processos de comunicação excessivamente formais, que poderiam se constituir em barreiras.

O comportamento da organização é influenciado pelas ações de liderança, uma vez que os indivíduos seguem modelos de comportamento e procuram moldar o seu ao que percebem que é valorizado por seus líderes. Identificar e atribuir funções de liderança a pessoas com perfil empreendedor pode ser um estímulo, enquanto a presença de líderes excessivamente autoritários e centralizadores pode ser uma barreira ao comportamento intraempreendedor.

A orientação para metas e resultados pode ser considerada um aspecto motivacional do comportamento intraempreendedor, pois proporciona o comprometimento com os objetivos organizacionais. Promovendo esse comprometimento, a organização pode conferir liberdade de atuação aos indivíduos desde que estes cumpram as metas estabelecidas, o que alavanca a automotivação. O mesmo ocorre quando o cumprimento das metas é reconhecido, seja por meio de recompensa material ou de oportunidade para auto-realização. Por conseguinte, a ausência de comprometimento com metas e a falta de feedback e reconhecimento são considerados potenciais barreiras ao intraempreendedorismo.

Em face de tais indícios encontrados na literatura e confirmados ou complementados com os dados obtidos na pesquisa de campo, considera-se que o objetivo estabelecido para este estudo foi realizado, ainda que se reconheça a possibilidade de um aprofundamento maior que possibilite compreender aspectos que carecem de esclarecimento.

Por mais cuidado e dedicação que se tenha ao elaborar uma pesquisa, é comum que ela possua limitações. Este estudo não é diferente. Especialmente pelo fato de ser um estudo exploratório, o objetivo não é conclusivo e as descobertas não podem ser consideradas como aplicáveis a quaisquer situações. No entanto, exatamente pelo seu caráter exploratório, ele abre possibilidades para novas pesquisas. A partir dos achados aqui descritos é possível imaginar inúmeras investigações adicionais, que possibilitem constatar a existência de aspectos que facilitam e outros que dificultam a prática do intraempreendedorismo nas organizações, contribuindo para que elas possam desenvolver meios que lhes permitam a gestão desse fenômeno de forma a alavancar ainda mais seu desempenho.

REFERÊNCIAS BILIOGRÁFICAS

Alencar, E. M. L. S. (1995). Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, *35*(6), 6-11.

Andrade, C. C. J. & Rielli, M. E. (2000). *Emoções: dimensão diferencial para a transformação das organizações*. Disponível em: <http://www.ligare.psc.br/leituras_interno.asp?ID_Leitura=14>. Acesso em: 12 de Junho de 2014.

Arruda, C., Rossi, A., Savaget, P. (2009). Oportunidades e desafios de inovar. *Revista da Fundação Dom Cabral*, *2*(8), 37-43.

Assis, S. (2005). Empreendedorismo e empreendedor. In: Souza, E.C.L. *Diferentes visões à luz da cultura*. Brasília: SESI/DN, unidade 1, 13-29.

Barbieri, J. C., Álvares, A. C. T. & Cajazeiras, J. E. R. (2009). *Gestão de ideias para inovação contínua*. Porto Alegre: Bookman.

Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. 4 ed. Lisboa: Edições 70.

Baron, R. A. & Shane, S. A. (2007). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning.

Bonache, J. (2000). The Internacional Transfer of na Idea Suggestion System: against radical relativism in internacional human resource management. *International Studies of Management and Organization*, *29*(4), 24-44.

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

Dornelas, J. C. A. (2009). *Empreendedorismo Corporativo*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.

Época Negócios (2003). *As empresas que são exemplo de inovação*. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2013/11/empresas-que-sao-exemplo-de-inovacao.html>. Acesso em 19 de Dezembro de 2013.

Farah, O.E., Cavalcanti, M. & Marcondes, L. P. (Orgs.) (2008). *Empreendedorismo estratégico.* São Paulo: Cengage Learning.

Farrel, L. C. (1993). *Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras*. São Paulo: Atlas.

Filion, L. J. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, *39*(4), 6-20.

Filion, L. J. (2004). Entendendo os intra-empreendedores como visionistas. *Revista de negócios*, *9*(2), 65-79.

Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Grebel, T., Pyka, A. & Hanusch, H. (2003). An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship. *Industry and Innovation*, *10*(4), 493-514.

Hashimoto, M. (2006). *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.

Hofstede, G.H. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Griffen, A.; Sorermeyer, S. (Ed.) (2002). *The PDMA toolbook for new product development*. New York: John Wiley and Sons.

Hisrich, R. & Peters, M. (2004). *Empreendedorismo*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman.

Jong, J. & Hartog, D. (2007) How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*. *10*(1), 41- 64.

Johnson, J. M. In-depth interviewing. In: Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. (Eds.) (2002) *Handbook of interview research: context & method*. Thousand Oaks: Sage Publications, 103-119.

Koen, P.A., Ajamian, G., Boyce, S., Clamen, A., Fisher, E., Fountoulakis, S., Johnson A., Puri. P. & Seibert, R., (2002) Fuzzy-Front End: Effective Methods, Tools and Techniques In P. Belliveau, A Griffen and S. Sorermeyer, eds. *PDMA Toolbook for New Product Development*. New York: John Wiley and Sons, 2 -35.

Kuczmarski, T. D. (1998) Por uma consciência inovadora. São Paulo: *Revista HSM Management. 6*(1), 62-68.

Longenecker, J. G., Moore, C. W. & Petty, J. W. (1997) *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Lowen, A. (1995). *A espiritualidade do corpo. Bioenergética para a beleza e a harmonia*. São Paulo: Cultrix.

Masood, S.A., Dani, S.S., Burns, N.D. & Backhouse, C.J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, *220*(6), 941-949.

McClelland, D.C. (1972) *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

Mirshawka, V.; Mirshawka Jr, V. (2003) *Gestão criativa: aprendendo com os mais bem-sucedidos empreendedores do mundo*. São Paulo: DVS.

Murphy, P. J., Liao, J. & Welsch, H.P. A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History. 12*(1), 12-35.

Nagle, T., Westerski, A. & Iglesias, C. A. (2011). The road from community ideas to organizational innovation: a life cycle survey of idea management systems. *International Journal Web Based Communities*. *7*(4).

Nelson, B. Vangundy, L. (2007) *1001 maneiras de premiar seus colaboradores*. Rio de Janeiro: Sextante.

Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, New York: Harper and Row.

Pinchot III, G. (1989) *Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor*. São Paulo: Harbra.

Pinchot III, G. & Pellman, R. (2004). *Intra-empreendedorismo na prática. Um guia de inovação nos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Robinson, A. G. & Schroeder, D. M. (2005). *Ideas are free: how the idea revolution is liberating people and transforming organizations*. São Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Ross, J. E. & Darab, U. (1986) Who Is an Intrapreneur? *Personnel, 63*(12) 45.

Roy, R. (1987). Intracorporate Entrepreneurs. *Management Decision*. *25*(2), 12.

Scherer, F. O. & Carlomagno, M. S. (2009) *Gestão a inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação*. São Paulo: Atlas.

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

Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quartely*, *28*(3), 339-358

Souza, E.C.L. & Lopez Jr, G. S. (2005) Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida - IMAE. *READ*, *48* (11), p. 1-21.

Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. A. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, *11*, 17-27.

Toftoy, C. & Chatterjee, J. (2004) The Intrapreneurial Revolution: now is the time for action, *ICSB 50th World Conference*.

Vasconcellos, E. & Hemsley, J. R. (2003). *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. 4 ed. rev. São Paulo: Pioneira.

Weber, M. (2004). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras.

CAPACITAÇÃO DE EMPREENDEDORES SOCIAIS: PROGRAMA SESI EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Nubia Alves de Carvalho Ferreira – Doutora, professora, Faculdade de Talentos Humanos (FACTHUS), Uberaba-MG, Brasil – nubiaacferreira@gmail.com

Álvaro Guillermo Rojas Lezana – Doutor, professor, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis-SC, Brasil – alvaro.lezana@ufsc.br

Resumo

O presente trabalho apresenta o Programa e a metodologia construídos pelo Serviço Social da Indústria (SESI) do estado do Paraná (PR-BR) para o desenvolvimento de competências técnicas e humanas de empreendedores sociais, atuantes no estado do Paraná (BR). É utilizada a abordagem qualitativa e pesquisa exploratória, configurando-se um estudo de caso. Para a obtenção das informações foram utilizados levantamento bibliográfico e documental e entrevistas com os responsáveis pela criação e oferta do Programa. Os resultados obtidos em sete edições finalizadas mostram que o Programa e a metodologia têm sido bem sucedidos, com mais de 200 pessoas capacitadas e 100 planos de negócios apresentados. Como decorrência da capacitação, ocorre o desenvolvimento de competências como a ampliação do conhecimento teórico e a articulação de rede de relacionamentos.

Palavras-chave: Metodologia; empreendedores sociais; capacitação.

Abstract

This paper presents the program and methodology built by Social Service for industry (SESI) of the State of Paraná (PR-BR) for the development of human and technical skills of social entrepreneurs operating in the State of Paraná (BR). A qualitative approach is used and exploratory research, setting up a case study. For the obtaining of the information has been used bibliographical and documental and interviews with those responsible for creation and offer the program. The results obtained in seven editions finalised show that the program and the methodology have been successful, with more than 200 resource persons and 100 business plans submitted. As a result of the training, the skills development as the expansion of the theoretical knowledge and the network of relationships.

Key words: Methodology; social entrepreneurs; training.

Introdução

A variedade e magnitude dos problemas sociais atuais exigem esforços na busca por soluções para os mesmos. O surgimento das novas tecnologias e o aumento das trocas entre mercados bem como a frustração com ações governamentais e de organizações estatais no atendimento às questões sociais fez surgir novos formatos na busca por essas soluções (Moreira e Urriolagoitia, 2011; Nichols, 2006; Zahra et. al, 2008; Bull, 2008).

Especialmente nos países em desenvolvimento, esses esforços são ainda maiores, e exigem a elaboração de propostas inovadoras dadas a multiplicidade e a extensão desses problemas. De mesma forma, também são debatidos meios para a construção do desenvolvimento econômico desses países.

Para Andrade (2006, p. 91), Schumpeter considera que "o comportamento empreendedor, com a introdução e ampliação de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas, constitui um fator essencial para as transformações na esfera econômica e seu desenvolvimento no longo prazo".

Drucker (2008) afirma que inovação provoca impacto, que podem ser econômicos ou sociais. Apesar de não ser um fenômeno recente, inovação social ainda é pouco conhecida. As inovações sociais são consideradas uma resposta diferenciada à forma usual de atender às demandas sociais. Segundo Mulgan et al (2007) um dos campos relacionados com a inovação social é o empreendedorismo social.

O conceito de empreendedorismo social surgiu nos anos 1980, com Bill Drayton e a constituição da ASHOKA para financiar inovadores sociais ao redor do mundo, e Edward Skloot, com a criação de uma consultoria para ajudar organizações sem fins lucrativos a explorar novas fontes de renda (WOLK, 2007; DEES, 2007).

A despeito do interesse acadêmico sobre empreendedorismo social, a definição não é consensual e tem-se tornado mais intricada, especialmente devido aos tipos de empreendimentos sociais gerados e do surgimento de variadas linhas de estudos acadêmicos (MAIR; MARTÍ, 2006; PEREDO; MCLEAN, 2006; ZAHRA ET AL, 2009).

Sobressaem, nos últimos anos, iniciativas de instituições como a Ashoka e a Fundação Skoll; escolas de negócios como a ESADE (Espanha), a INSEAD (França) e a Fundação Dom Cabral (Brasil) e organizações representativas de classes e segmentos empresariais como o Serviço Social da Indústria do estado do Paraná-Brasil (SESI- PR/BR) no oferecimento de programas de capacitação de empreendedores sociais.

O presente artigo tem por objetivo apresentar o Programa e a metodologia construídos para o desenvolvimento de competências técnicas e humanas para o empreendedor social pelo SESI (PR/BR). O Programa foi instituído pelo SESI (PR/BR) em 2006, sendo criada uma metodologia para a capacitação e formação de empreendedores sociais. Trata-se de experiência inovadora em sua proposta e diretrizes, pois é ofertada por uma entidade representativa das indústrias do estado do Paraná (BR) e utiliza elementos do segmento empresarial com fins sociais (FARFUS, 2007; SESI, 2009).

Está estruturado em seis partes, sendo esta a primeira. A segunda seção aborda o referencial teórico e a seção seguinte apresenta a metodologia. A quarta seção apresenta e detalha o caso estudado. Na quinta seção são analisados e discutidos os resultados obtidos, e na seção seguinte são apresentadas as considerações finais. As referências bibliográficas são listadas a seguir.

Inovação e empreendedorismo

A discussão sobre inovação e desenvolvimento econômico, em Schumpeter (1961), aponta para os papéis do empreendedor e do empresário inovador e estabelece a relação entre a ação do empreendedor, a inovação e a criação de novos mercados ao afirmar que a inovação é o motor do desenvolvimento econômico. Da mesma forma, o Manual de Oslo (OCDE, 2005; FINEP 2006) aponta a ligação entre inovação e desenvolvimento econômico ao afirmar que a inovação pode ocorrer em qualquer setor econômico.

Para Schumpeter (1961) o desenvolvimento é um fenômeno que emerge no interior das estruturas produtivas, por iniciativa própria, não sendo imposto de fora. Destroem-se as estruturas velhas, construindo-se novas. Segundo esse autor, desenvolvimento seria um processo descontínuo e espontâneo, que perturba o equilíbrio até então existente, e gera novos produtos, novos mercados e processos produtivos.

É a partir dos desequilíbrios gerados que surgem as inovações, sendo que estas são oriundas da vontade e inteligência do inovador. Schumpeter (1961) afirma que esse inovador, que combina os fatores de produção de forma diferente, é representante de um grupo diferente, e não pertence a uma classe social específica. Denominou-os empreendedores.

Drucker (2008) considera que empreendedorismo e inovação são necessários para a sociedade e para a economia; tanto para empresas privadas como o serviço público. Covin; Slevin (1989) argumentam que empreendedorismo possui três fundamentos principais, que são a inovação, a aceitação ao risco e a predisposição à ação.

Empreendedores buscam cunhar valores novos e diferentes, produtos diferenciados, combinar recursos já existentes em novo formato. Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor (HISRICH; PETERS, 2004; DRUCKER, 2008), em que se dedica tempo e esforço, assume-se riscos e recebem-se as recompensas da satisfação e independência.

Nesse sentido, Shane e Ventakaraman (2000) elaboram uma estrutura conceitual para empreendedorismo sustentada na conexão de dois fenômenos: oportunidades lucrativas e pessoas empreendedoras. Dessa

forma, inovação é o instrumento específico dos empreendedores, e que os permite explorar as mudanças como oportunidades para negócios ou serviços diferentes (DRUCKER,2008).

Andrade (2006) discute a articulação da inovação tecnológica e da inovação social, chamando a atenção para a necessidade de discutir o conteúdo e não somente a forma da dinâmica inovativa. Afirma ainda que com a emergência da Economia do Conhecimento, no inicio dos anos 90, muda a forma de relação entre as dimensões industrial e tecnológica, ao se adicionar um aspecto pedagógico. A interação das empresas com e no sistema "passa a adquirir significado estratégico e os padrões de eficiência dependem do domínio de práticas organizacionais complexas" (Andrade, 2006, p.4).

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) aponta quatro tipos de inovação: inovação de produto; inovação de processo; inovação de marketing e inovação organizacional. Almeida (2007) afirma que geralmente considera-se que as inovações têm, apenas, um caráter econômico e estão ligadas a uma função de produção. A inovação social não é mencionada nesse manual, que recomenda estudos a respeito de inovação não voltada ao mercado.

Inovação social

Apesar de não ser um fenômeno recente, inovação social ainda é pouco conhecida. As inovações sociais são consideradas uma resposta diferenciada à forma usual de atender às demandas sociais. De acordo com Tobar apud Fleury (2001, p.4) a inovação social pode ser entendida como "a capacidade de transformação de uma sociedade, a partir de assumir suas próprias necessidades e de modificar suas estruturas para incorporar novas soluções tecnológicas".

Mulgan (2006) define inovação social como atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de satisfazer uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos por meio de organizações cujos principais propósitos são sociais.

A OECD (1997) considera que as inovações sociais procuram novas respostas para os problemas econômicos e sociais, e identificam e asseguram novos serviços que melhoram a qualidade de vida dos indivíduos, através, por exemplo, da implementação de novos processos de integração no mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação.

As inovações sociais estão ligadas ao bem-estar dos indivíduos ou das comunidades, através do emprego, do consumo e da participação, e podem assumir as mais diversas formas. As empresas de inserção, uma linha telefônica de apoio a grupos de risco, o microcrédito e o software livre são, apenas, alguns exemplos.

Para Phills Jr. et al (2008) inovação social é o melhor constructo para o entendimento e produção de mudanças sociais duradouras. Afirma ainda que é uma nova solução para problemas sociais sendo mais eficaz, eficiente, sustentável do que as soluções existentes e que cria valor, principalmente para a sociedade como um todo e não para somente para indivíduos.

Uma das formas de inovação social é o empreendedorismo social, que modifica a relação de dependência ou visão filantrópica ao permitir aos indivíduos a criação de condições para a solução de problemas sociais com ações empreendedoras. Mulgan et al (2007) consideram que a inovação social certamente ocorre por meio do empreendedorismo social, mas também em outros contextos. Enfatizam ainda que apenas uma parte dos empreendedores sociais cria modelos que podem ser escalados e os processos de replicação com frequência envolvem os governos e empresas de maior porte.

Empreendedorismo Social

O termo empreendedorismo social envolve uma série de tendências sociais, estruturas e formas organizacionais, e iniciativas individuais (CORNER e HO, 2010; ROPER e CHENEY, 2005). Foi conceituado como ideias e planos em que aparecem dois elementos chaves: uma missão social e empreendedorismo criativo (NICHOLLS, 2006; PEREDO e MCLEAN, 2006).

Para Corner e Ho (2010) muito da pesquisa em empreendedorismo social, até o momento, tem se concentrado em definir e descrever este fenômeno (HOCKERTS, 2006; MAIR e MARTÍ, 2006). Destacam-se

intensamente nestas descrições a ideia do reconhecimento da oportunidade ou a identificação de oportunidades para resolver problemas sociais ou criar valor social (DEES, 2001, 2007; MAIR e MARTÍ, 2006; PEREDO e MCLEAN, 2006; SHAW e CARTER, 2007; THOMPSON, 2002; WEERAWARDENA e MORT, 2006).

Empreendedorismo social é uma expressão de nosso tempo e que "combina a paixão de uma missão social com uma imagem de disciplina ligada a gestão, a inovação e determinação que é próprio a pioneiros da alta tecnologia" (DEES, 2001, p.1). Afirma ainda que empreendedores sociais são necessários para desenvolver novos modelos para um novo século.

Segundo Dees (2001, p.3) "a linguagem pode ser nova, mas o fenômeno não". Sempre houve empreendedores sociais e que fundaram muitas das instituições hoje existentes, porem sem essa designação. Considera que a nova designação é importante porque implica uma diluição das fronteiras entre setores. Empreendedores sociais possuem uma missão social explícita e o impacto relacionado com a missão é o critério central (DEES, 2001).

Guclu, Dees & Anderson (2002) afirmam que todos os atos de empreendedorismo começam com a visão de uma oportunidade atrativa e, no caso dos empreendedores sociais, a oportunidade atrativa é aquela que tem potencial suficiente para provocar um impacto social positivo e que justifique o investimento em tempo, energia e dinheiro requeridos. Para os mesmos autores, as oportunidades empreendedoras atrativas não batem à porta totalmente formalizadas. É necessário, segundo eles, serem desenvolvidas e refinadas num processo dinâmico, criativo e atento.

Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) concordam que identificar oportunidades de inovar ou criar é o início do processo de negócios, porém reconhecem, como Dorado (2006) que é necessário distinguir as oportunidades de negócios empresarias e sociais, que deveriam ser avaliados em separado.

Dees e Anderson (2006) afirmam que um empreendimento social se difere de uma organização sem fins lucrativos por utilizar métodos empresariais, com vistas a criar novas formas de alcançar objetivos sociais de forma inovadora, pois combina métodos do mundo empresarial e do setor não lucrativo. Os mesmos autores estabelecem limites, em que de um lado estão os empreendimentos totalmente filantrópicos, e de outro lado os empreendimentos totalmente econômicos e situam o empreendimento social no centro desses limites, como um continuum, pois entendem que um empreendimento social deve criar valor social e econômico (Moreira e Urriolagoitia, 2011).

Para Comini et.al (2012), se até os anos 1970, coexistiam dois mundos, que eram resistentes e distantes para um trabalho colaborativo – mundo dos negócios e a sociedade civil -, isto muda em anos recentes. Companhias privadas e organizações sem fins lucrativos passam a trabalhar e aprender juntas (BRUGMAN e PRAHALAD, 2007).

Comini et.al (2012); Reficco et.al (2006) consideram que emerge um novo tipo de organização que aglutina dois objetivos, antes vistos como incompatíveis: sustentabilidade financeira e geração de valor social (PORTER e KRAMER, 2011).

Nos Estados Unidos, são duas as escolas de debate sobre empreendedorismo social, sendo que a primeira refere-se ao uso de atividades comerciais por organizações sem fins lucrativos para sustentar sua missão. A segunda linha de discussão tem a ver com Bill Drayton e a criação da Ashoka, em 1980, com a missão de apoiar destacados indivíduos com ideias para mudança social.

Dees e Anderson (2006) propõem-se a distinguir as duas linhas de pensamento. A primeira, e ainda dominante escola de pensamento do empreendedorismo social, refere-se ao uso de atividades comerciais por organizações sem fins lucrativos para suportar sua missão. A segunda escola de pensamento é a da inovação social. Neste sentido, Defourny e Nyssens (2009) consideram que várias fundações, como Skoll Foundation e Schwab Foundation abraçaram a ideia de que inovação social é central no empreendedorismo social e tem apoiado empreendedores sociais.

Uma definição consensual de empreendedorismo social, e que embasa este trabalho, sugere a criação de valor social por meios inovadores e que estes possuem elementos baseados no mundo dos negócios (DEES e ANDERSON, 2006; MaIr e MartÍ, 2006; Peredo e McLean, 2006; Zahra et.al, 2009).

Metodologia

Para Diehl e Tatim (2004) a metodologia permite escolher a melhor forma de abordar um problema específico. Collins e Hussey (2005) consideram que a metodologia é a maneira global de analisar o processo de pesquisa e que o paradigma adotado tem implicação direta para com a metodologia a ser utilizada.

Neste trabalho, o paradigma de pesquisa adotado é o qualitativo. Segundo Godoi e Balsini (2006 apud Merrian, 2002) este tipo de pode ser considerado como um conceito "guarda-chuva", pois comporta diferentes formas de pesquisa e colabora para a apreensão e explanação do fenômeno social, com o mínimo afastamento do ambiente natural. Da mesma maneira, Diehl e Tatim (2004) consideram que estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis.

Quanto aos objetivos trata-se de pesquisa exploratória, pois tal como Cauchick Miguel (2010), Godoi e Balsini (2006) e Diehl e Tatim (2004) argumentam, este tipo de pesquisa permite maior familiaridade com o problema investigado, na tentativa de compreensão do fenômeno, e com vistas a torná-lo mais explícito.

O presente trabalho é um estudo de caso que adota levantamento bibliográfico e documental, com coleta de dados junto aos responsáveis pela elaboração e administração do Programa SESI-PR/BR. Os critérios de seleção dos artigos, livros e sites consultados foram acessibilidade e conteúdo, sendo selecionados artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, nos quais constavam termos relacionados com o tema do trabalho.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso tem caráter empírico e investiga um fenômeno da realidade. Da mesma forma, Cauchick Miguel (2010) afirma que um estudo de caso propicia benefícios como a possibilidade do desenvolvimento de novas teorias e o aumento da compreensão sobre eventos reais e contemporâneos.

Atuação do SESI-PR

O Serviço Social da Indústria (SESI) foi criado em julho de 1946 e é uma entidade de direito privado, mantida e administrada com recursos e com a direção do empresariado industrial. É constituído por um departamento nacional em Brasília e departamentos regionais nos estados brasileiros que, embora respeitem as diretrizes nacionais, atuam com autonomia administrativa de gestão (LEZANA et al, 2008).

O SESI é uma instituição que tem como missão promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco na educação, saúde e lazer e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial. Como visão, espera ser o líder nacional na promoção da melhoria da qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes e da gestão socialmente responsável da empresa industrial.

Na busca por uma atuação diferenciada, o SESI do estado do Paraná (PR)-BR, além de apoiar as indústrias em suas ações para aperfeiçoar o conhecimento e fomentar a saúde de seus trabalhadores, atua também nos projetos sociais voltados à comunidade. São três vertentes: Educação para a Nova Indústria; Indústria Saudável e Responsabilidade Social Corporativa. Com este ponto de vista, o SESI Paraná dirige as suas ações para programas focados em desenvolvimento regional e inovação, como o empreendedorismo social, a inclusão digital, a rede de inovação social, entre outros (SESI, 2009).

Constatando a necessidade de capacitação para atender à demanda por profissionais qualificados para a geração e implantação de projetos sociais, o SESI Nacional lançou um edital intitulado "Diretrizes de Incentivo do Departamento Nacional para os Programas Estratégicos do SESI – 2005: Educação, Lazer e Saúde". O SESI-PR atendeu ao edital, que apresentava como objetivo "consolidar a unidade sistêmica, estimular novas tecnologias, fortalecer os programas estratégicos e promover a expansão do atendimento à empresa industrial" (FARFUS et al. 2007, p.130).

A Unidade SESI-Paraná determinou o foco em empreendedorismo social, de forma a acompanhar as mudanças e desenvolver ações sociais e também propiciar ambiente fecundo para a geração de ideias, desenvolvimento de competências na área de empreendedorismo social e construiu "uma metodologia

própria para capacitação de empreendedores sociais, que visava também à disseminação da cultura do empreendedorismo social no estado do Paraná" (FARFUS et al 2007, p.130).

Em 2006, o SESI Paraná desenvolve várias ações focadas para a inovação e questão social, entre estas o Programa SESI de Empreendedorismo Social. As estratégias criadas visavam desenvolver as competências para o empreendedor social, entendendo competência como o saber, saber fazer e saber fazer acontecer. O tópico seguinte apresenta a metodologia do Programa.

Metodologia do programa SESI Empreendedorismo Social

Segundo Farfus et al (2007, p.131) buscou-se desenhar uma metodologia que permitisse a utilização e o domínio da ferramenta de educação a distância (EAD), suporte teórico consistente, técnicas de apresentação em público, desenvolvimento de comunicação oral, ampliação de rede de relacionamentos, visão sistêmica e respeito à diversidade, entre outros aspectos.

Após o processo de licitação foi estabelecida, em 2006, uma parceria para a implantação da proposta do Programa SESI Empreendedorismo Social com a Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina (FEESC), instituição de apoio à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e com atuação em empreendedorismo e domínio de tecnologias em EAD (LEZANA et al, 2008).

O projeto piloto Empreendedorismo Social ocorreu ainda em 2006 e previa a transformação de ideias trazidas pelos participantes em planos de negócios e seu acompanhamento durante um ano após a conclusão da capacitação, período no qual aparecem os resultados. Basicamente a metodologia se constituía em três etapas:

- a) lançamento do edital;
- b) seleção dos candidatos/projetos;
- c) capacitação.

O edital explicitava as quatro áreas de atuação: Educação e Cidadania; Lazer e Cultura; Responsabilidade Social e Saúde e Segurança e que as ideias apresentadas nos projetos deveriam contemplar conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento local. Seriam escolhidos até vinte projetos, sendo distribuídos nas áreas citadas e atuantes no estado do Paraná. No edital também foi incluído um roteiro para a apresentação de projetos. Os gastos com alimentação, hospedagem e com o material impresso seriam custeados pelo SESI-PR (FARFUS et al, 2007; SESI, 2009).

A seleção dos projetos foi realizada por um Comitê Técnico de Avaliação, com base em duas etapas: atendimento ao edital (eliminatório) e avaliação do projeto, tendo como referenciais a ideia e a formação acadêmica dos integrantes. A divulgação dos projetos selecionados se deu por meio de edital específico, divulgado pelo SESI.

Para a capacitação, foi definida a estrutura semipresencial, com encontros presenciais e uso de ferramenta de EAD, e capacitação em quatro módulos:

- O indivíduo;
- plano de negócios;
- o empreendedor social;
- fontes de financiamento e finanças; com apresentação dos planos de negócios desenvolvidos pelos empreendedores sociais.

Farfus (2008) relata que avaliar o programa piloto foi constante desde sua concepção e que duas estratégias foram elencadas para avaliação do programa. A primeira estratégia seria a avaliação de processo que monitoraria a metodologia construída, suas características e a forma como se desenvolveu, buscando identificar fatores que, durante a implantação, facilitaram ou dificultaram sua realização, e permitindo assegurar a realização do projeto e o cumprimento dos objetivos definidos dentro dos prazos e orçamento pactuados;

A segunda estratégia seria a avaliação de resultados que buscaria identificar indicadores quantitativos para finalizar o relatório de prestação de contas e que também possibilitassem realimentar a proposta. Dessa forma seria possível comprovar se o programa cumpriu os objetivos propostos, que o público-alvo foi contemplado e em que medida as metas foram atingidas.

Dados coletados em encontros presenciais durante a capacitação e nas reuniões mensais para acompanhamento dos planos de negócios no ano seguinte - avaliação de processo - foram construídos a partir da percepção dos atores envolvidos no processo e permitiram realinhar as estratégias e realimentar a metodologia, que foi sistematizada com a utilização de material impresso e tecnologia de informação e comunicação – plataforma de EAD.

Ao final da implantação do piloto, alguns indicadores quantitativos – avaliação de resultados - foram conhecidos. Vinte e nove pessoas finalizaram a capacitação e concluíram o desafio de transformar ideias em planos de negócios, apresentados no último módulo do programa. A partir desses indicadores, a metodologia foi realimentada. Pontos fortes identificados permaneceram inalterados, como exemplo, os encontros presenciais realizados aos sábados.

A edição de 2007, o agora programa foi replicado e manteve a metodologia, em sua essência, alterando o número de projetos participantes para até vinte e cinco e para sete a quantidade dos módulos, com mudanças na composição e estrutura dos módulos:

- apresentação do programa e ferramenta de EAD;
- o indivíduo e o empreendedor social;
- o plano de negócios;
- fontes de financiamento e elaboração de projetos sociais;
- finanças para planos de negócios e projetos sociais;
- aspectos jurídicos para o Terceiro Setor;
- apresentação dos planos de negócios.

Ainda no ano de 2007 foi desenvolvida e acrescentada uma nova estratégia, a avaliação de impacto, de forma a monitorar a transformação ocorrida e em que medida os planos de negócios sistematizados no Programa foram implementados após a fase da capacitação.

A parceria com a FEESC/UFSC foi mantida nas edições de 2007 e 2008, com a previsão de encontros mensais para acompanhamento e suporte à implementação dos planos de negócios, agora incluídos no Regulamento. A ideia de acompanhamento surgiu na edição piloto, como expresso acima, e seria um diferencial do Programa e para os empreendedores sociais.

A partir do ano 2009 não houve continuidade da parceria entre o SESI/PR e a FEESC/UFSC, mas o programa continuou a ser ofertado, com a manutenção da estrutura da edição de 2007. Cabe ressaltar que também no início do ano de 2009 houve a saída da gestora do programa, e que atuava desde sua concepção.

Desde o início e em todas as edições do Programa, os encontros ocorreram em Curitiba-PR/BR. Nas cinco edições, de 2006 a 2010, a capacitação teve duração de aproximadamente 4 (quatro) meses. A carga horária total foi de 154 (cento e cinquenta e quatro) horas, das quais 56 (cinquenta e seis) horas presenciais, divididas em 7 (sete) encontros presenciais, com 8 (oito) horas cada um e 98 (noventa e oito) horas por meio da ferramenta de EAD, plataforma Eureka.

Nas edições de 2011 e 2012, a metodologia foi modificada, agora constituída por cinco etapas:

- lançamento do edital/inscrição;
- seleção dos candidatos;
- capacitação;
- apresentação e avaliação dos planos de negócios;

- acompanhamento mensal no ano seguinte.

Em 2011 e 2012, as capacitações ocorreram durante 3 (três) meses, com carga horária total de 88 (oitenta e oito) horas, sendo 8 (oito) encontros presenciais, com 8 (oito) horas cada um, totalizando 64 (sessenta e quatro) horas. Os participantes acompanharam on-line, via plataforma de tecnologia EAD, as demais 24 (vinte e quatro) horas restantes do curso.

Cabe destacar os conteúdos trabalhados nos módulos utilizam elementos do segmento empresarial para fins sociais (FARFUS, 2007; SESI, 2009). Dessa forma, corrobora o que a literatura aponta como necessário para a criação e manutenção de empreendimentos sociais, pois articula os conhecimentos do mundo dos negócios para a formação de empreendedores sociais, de forma a atuar na solução das necessidades sociais (DEES e ANDERSON, 2006; MaIr e MartÍ, 2006; Peredo e McLean, 2006; Zahra et.al, 2009).

Resultados e discussões

Os resultados obtidos nas sete edições finalizadas mostram que o Programa SESI-PR Empreendedorismo Social tem sido bem sucedido quanto à quantidade de pessoas e projetos apresentados.

Nas sete edições analisadas por este trabalho (de 2006 a 2012), 223 pessoas foram capacitadas e 127 projetos apresentados. Cabe ressaltar que podem participar até três pessoas por projeto. A tabela 1 sintetiza os dados.

Tabela 1 – Dados do Programa SESI-PR Empreendedorismo social

EDIÇÃO (ANO)	NÚMERO PESSOAS CAPACITADAS	NÚMERO DE PROJETOS APRESENTADOS
2006	29	24
2007	32	28
2008	46	23
2009	28	13
2010	26	11
2011	26	14
2012	36	14
Total	223	127

Fonte: Farfus (2008);Farfus et al(2007); SESI (2010, 2011 e 2012)

Os dados comprovam o aumento crescente no número de pessoas capacitadas e de projetos apresentados até o ano de 2008, quando atinge o ponto máximo de participantes e de projetos apresentados. Após 2008, ocorrem quedas nos números de pessoas capacitadas e de projetos apresentados. Em 2012, constata-se um aumento no número de projetos e participantes inscritos. Ressalta-se que estes dados são de projetos e pessoas inscritas e não dos que finalizaram e apresentaram o Plano de Negócios.

Farfus (2008), em pesquisa com empreendedores sociais capacitados nos anos de 2006 e 2007, afirma que como decorrência da capacitação, podem ser elencados como resultados a disseminação da cultura empreendedora, a redução da vulnerabilidade social, a cooperação com outras iniciativas empreendedoras, a perspectiva de contribuição a longo prazo com as comunidades atendidas pelos projetos sociais desenvolvidos, a redução da vulnerabilidade social, o desenvolvimento de projetos similares para atendimento a outras instituições de caráter educativo e recreativo, e outros.

Dentre as competências desenvolvidas, os egressos contatados citam a ampliação do conhecimento teórico e sistematização de ideias sociais transformadas em projeto ou planos de negócios, a articulação da rede de relacionamentos, a busca de soluções sociais, o desenvolvimento de projetos sociais (FARFUS, 2008).

De mesma forma, em pesquisa realizada no ano de 2013, com seis edições do Programa SESI (de 2006 a 2012, exceto do ano de 2009) Ferreira (2013) constata que para 86,4% dos empreendedores sociais

pesquisados o Programa atinge a eficácia. Quando indagados sobre qual é o grau de importância da capacitação do programa para a implementação do empreendimento social vinte e seis, ou 70,3%, responderam que é alto; oito, ou 21,6% que é médio e dois, 5,4% que é baixo.

Segundo Ferreira (2013) para os participantes do programa de capacitação analisado, o tempo de duração e o formato são adequados e os conteúdos atendem às necessidades dos empreendedores. Destaca-se, com 100% de concordância, a colaboração do plano de negócios para a implementação do empreendimento social e a promoção de impactos sociais pelo mesmo.

Inferem-se nos dados coletados com participantes de seis edições do programa que a capacitação atinge seu objetivo, pois atende às necessidades do empreendedor. Mais de 90% dos participantes da pesquisa expressaram que a capacitação em módulos permite a absorção e o aprendizado, bem como o desenvolvimento de competências, como ampliação de conhecimento teórico, constituição de rede de contatos, profissionalização e trabalho em equipe. Ou seja, ao se ampliar a pesquisa, com participantes de seis edições, se confirmam as afirmações de Farfus (2008) quanto ao desenvolvimento de competências.

Uma questão comum e que se destaca nos trabalhos de Farfus (2008) e Ferreira (2013), é que apesar da proposição de acompanhamento e suporte à implementação dos planos de negócios desde a segunda edição do Programa, bem como a existência de três estratégias de avaliação, não existem dados que demonstrem o acompanhamento e a avaliação do Programa.

Considerações finais

O Programa SESI-PR Empreendedorismo Social, ao desenvolver uma metodologia, que adota práticas que incorporam contribuições dos setores social e de negócios, promovem uma inovação social. Trata-se de uma iniciativa pioneira e inovadora em sua proposta e diretrizes, pois é ofertada por uma entidade representativa das indústrias do estado do Paraná (BR).

Cabe destacar que as empresas, sobretudo de maior porte, podem colaborar para a criação de programas de capacitação e desenvolvimento de empreendedores sociais, e posterior replicação destes. A criação deste Programa por uma entidade empresarial pode contribuir para a emergência de novas propostas de capacitação e formação de empreendedores sociais, novos empreendimentos sociais, o atendimento às necessidades sociais existentes e o desenvolvimento econômico e regional.

Ao utilizar elementos do mundo dos negócios como a elaboração de um plano de negócios para a capacitação de empreendedores sociais, o Programa SESI Empreendedorismo Social segue iniciativas de organizações internacionais e escolas de negócios.

O programa analisado pode ser considerado exitoso, pois apresenta resultados como a capacitação de empreendedores sociais que podem utilizar os conhecimentos e as competências adquiridas para iniciar e desenvolver empreendimentos sustentáveis. Se não houvesse a capacitação, muitos não teriam desenvolvido as ideias para empreendimentos sociais que buscam melhorias das condições sociais e nem desenvolvido competências como estabelecimento de redes de contatos e ampliação de conhecimento teórico.

Questões que necessitam ser desenvolvidas, conforme apurado junto aos respondentes, são o acompanhamento, no ano seguinte à capacitação, dos planos de negócios elaborados. Considera-se imperativo reavaliar esta proposta e também das estratégias de avaliação, de forma a permitir a construção e análise de dados para retroalimentação do Programa e possíveis modificações para que atinja seus objetivos e garanta sua continuidade, sobretudo por ser considerado um diferencial para os empreendedores sociais e o próprio Programa.

Unir as contribuições em empreendedorismo e inovação social da literatura e a visão pragmática e colaborativa da indústria pode alavancar os resultados e garantir a sustentabilidade dos empreendimentos e dos empreendedores sociais.

Referências

ALMEIDA, V. (2007). *Inovar não é só na Economia*. Disponível em: http://www.dotecome.com/politica/Textos/inovar.htm.

ANDRADE, T. N. de. (2006). Aspectos sociais e tecnológicos das atividades de inovação. *Lua Nova,* São Paulo, 66: 139-166. Disponível em: http:// www.scielo.br/pdf/ln/n66/29087.pdf.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30(1),* p. 1-22.

BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C.K. (2007). Co-creating business's: new social compact. *Harvard Business Review, 85(2),* p. 80-90.

BULL, M. (2008). Challenging tensions: critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, *14(5),* p. 268-275.

CAUCHICK MIGUEL, P.A. (2010). Adoção do Estudo de caso na Engenharia de Produção. In Cauchick Miguel, P.A. (Org.) *Metodologia de pesquisa em Engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier,

COLLIS, J.; HUSSEY, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.* 2.ed. Porto Alegre: Bookman.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L.T. (2012). A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. *Revista de Administração*, *47(3),* p.385-397. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1481.

CORNER, P. D.; HO, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34(4),* p. 635-659.

COVIN, J.; SLEVIN, D.(1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, *10*, p. 75-87.

DEES, J. G. (2001). The meaning of "social entrepreneurship***".*** *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship.* Fuqua School of Business, Duke University. Disponível em: http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/. [versão original 1998]

_____. Taking social entrepreneurship seriously. (2007). *Society*, *44(3),* p. 24–31.

DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field. *Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), 1(3).*

DEFOURNY; J.; NYSSENS, M. (2009). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. In *Second EMES International Conference on Social Enterprise*. University of Trento, Anais… Italy, July, 1-4.

DIEHL, A.A.; TATIM, D.C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.* São Paulo: Prentice Hall.

DORADO, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: Different values so different processes of creation, no? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, *11(4*), p. 319–343.

DRUCKER, P. F. (2008). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.* São Paulo: Cengage Learning.

FARFUS, D. (2008). *Empreendedorismo social e desenvolvimento local: um estudo de caso no SESI Paraná.* Curitiba, 124 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e desenvolvimento) – Centro Universitário Franciscano do Paraná – UNIFAE.

FARFUS, D.; ROCHA, M. C. de S.; FERNANDES, B. K. (2007). Transformando ideias em planos de negócios: uma experiência no SESI Paraná. In *Conferência Internacional Inovação para o Terceiro Setor:*

Sustentabilidade e Impacto Social, 2007, São Paulo. Anais. São Paulo: Instituto de Gestão Social. Disponível em http://intersaberes.grupouninter.com.br/5/arquivos/8.pdf.

FERREIRA, N.A.C. (2013). *Modelo de avaliação de impactos de programas de capacitação de empreendedores sociais.* Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2013. Disponível em: http://www.bu.ufsc.br/teses/PEPS5534-T.pdf.

FINEP. FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. (2006). *Manual de Oslo*: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Tradução oficial realizada pela FINEP/Brasil, baseada na versão original da OECD (2005). Disponível em http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf .

FLEURY, S. (2001). Observatório da inovação social. In *Congresso Internacional Del Clad sobre la reforma del estado y de la administración pública,* 9, Buenos Aires. Anais. Buenos Aires: s. ed.

GODOI, C.K.; BALSINI, C.P.V. (2006). A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In*:* Godoi, C.K, Bandeira-De-Mello, R. E Silva, A. B. (Orgs.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:* Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.

GUCLU, A; DEES, J. G.; ANDERSON, B. B. (2002). The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit. *Center for the advancement os Social Entrepreneurship.* Fuqua School of Business, Duke University. November. Disponível em: http://www.caseatduke.org/documents/seprocess.pdf.

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

HOCKERTS, K. (2006). Entrepreneurial opportunity in social purpose ventures. In J. Mair, J. Robinson; K. Hockerts (Eds.). *Social entrepreneurship,* London: Palgrave, p. 142–154.

LEZANA, Á. G. R., GARCIA, J. R., FARES, J. A., GRAPEGGIA, M., GARGIONI, P. da C. (2008). *Estruturação e Implantação de um Programa de Empreendedorismo Social: o Caso do SESI Paraná.* Anais do XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.

MAIR, J.; MARTÍ, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business, 41(1),* p. 36-44.

MOREIRA, P.; URRIOLAGOITIA, L. (2011). El emprendimiento social. *Revista Española del Tercer Sector, v.17*, Madrid p. 17-40, enero-abril.

MULGAN, G. (2006). The Process of Social Innovation, *Innovations,* Spring, MIT Press, p. 145-62. Disponível em: http://www.mitpress.mit.edu/innovations.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; ALI, R.; SANDERS, B. (2007). Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. *Said Business School*. University of Oxford, Disponível em: http://eureka.bodleian.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf.

NICHOLLS, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New paradigms of sustainable social change,* Oxford University Press, Oxford.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. (2005). *Manual de Oslo.* 3. ed. Tradução oficial realizada pela FINEP/Brasil, baseada na versão original da OECD (2005). Disponível em: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0005/5068.pdf .

_____. *The social enterprise sector and a conceptual framework*. (2006). Paris: OECD. Disponível em: http://www.oecd.org/cfe/leed/37753595.pdf.

OECD. (1997). *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual*. Paris: OECD Publishing.

PEREDO, A. M.; MCLEAN, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business, 41(1)*, p.56-65.

PHILLS Jr, J.A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review.* Fall. Disponível em: http://www.ssireview.org/images/articles/2008FA_feature_phills_deiglmeier_miller.pdf

PORTER, M.; KRAMER, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, Boston, 89(1/2)*, p.62-77, Jan./Feb.

REFFICO, E. et.al. (2006). Empresas Sociales: Una especie en busca de reconocimiento? *Revista de Administração, 41(4),* p. 404-418, out./nov./dez. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1208.

ROPER, J.; CHENEY,G. (2005). Leadership, learning and human resource Management The meanings of social entrepreneurship today. *Corporate Governance, 5(3)*, p.95-104.

SCHUMPETER, J. (1961). *Capitalismo, Socialismo e democracia.* Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

SESI. (2009). *Programa de Empreendedorismo Social.* Disponível em: http://www.sesipr.org.br/FreeComponent67content253.shtml.

_____. (2010). Disponível em: www.redeinovacao.org.br/sobreinovacao/Lists/Calendario/DispForm.aspx?ID=160.

_____. (2011). Disponível em: www.sesipr.org.br/uploadAddress/regulamento_empreendedorismo%20social[27028].pdf.

_____. (2012). Disponível em: www.sesipr.org.br/uploadAddress/Regulamento_empreededorismosocial[33440].pdf.

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

SHAW, E.; CARTER, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 14(3)*, p. 418-434.

THOMPSON, J. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management, 15(5),* p. 412–431.

YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos.* Tradução do original Case studyresearch: design and methods. por Daniel Grassi. 2. ed, Porto Alegre: Bookman.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business, 41(1)*, p. 21-35.

WOLK, A. M. (2007). Social Entrepreneurship & Government A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems. *The Small Business Economy*: A Report to the President, by The Small Business Administration, Office of Advocacy. Disponível em: http://www.community-wealth.org/_pdfs/news/recent-articles/01-08/report-wolk.pdf.

ZAHRA, S.A., GEDAJLOVIC, E., NEUBAUM, D.O. E SHULMAN, J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing, 24,* p. 519-532.

ZAHRA, S. A. et.al. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal, 2(2),* p.117-131.

COMUNIDADES RURAIS SUSTENTÁVEIS: EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA COOPERATIVA 3º PLANO, EM CONTENDA, NO PARANÁ

Luciano Celso Brandão Guerreiro Barbosa; Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento (UFPR), Professor Adjunto.
lucianocbgb@gmail.com

Hérmani Magalhães Olivense do Carmo; Mestre em Economia Aplicada (UFAL), Professor Assistente.
hermani_record@hotmail.com

Tatiana Frey Biehl Brandão; Mestranda em Agroecologia e Desenvolvimento Rural (UFSCar), Professora Auxiliar.
tatianafbbrandao@gmail.com

Alcides José Omena Neto; Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente (PRODEMA/UFAL), Professor Assistente. netosefaz@hotmail.com. Todos os autores são professores efetivos do Campus do Sertão/UFAL, Santana do Ipanema/AL, Brasil.

Resumo

Este trabalho busca demonstrar que vem sendo estruturada no meio rural uma lógica diferenciada e sustentável para a geração de qualidade de vida das famílias rurais, através da inter-relação entre agroecologia e pluriatividade que, por sua vez, culmina com o desenvolvimento das capacidades inovativas e de uma visão empreendedora por parte dos membros componentes das famílias rurais agroecológicas. Para sua elaboração foi realizada uma ampla revisão de literatura, entrevistas e observação in lócus na Cooperativa 3º Plano, em Contenda, Paraná, Brasil, sendo este um instrumental usado para entender como se desenvolve à lógica empreendedora e a capacidade inovativa desta Comunidade. Concluiu-se que a inter-relação entre agroecologia e pluriatividade possibilitou a Cooperativa 3º Plano desenvolver uma lógica reprodutiva socioeconômica balizada no desenvolvimento contínuo de sua capacidade inovativa, que fomenta, ao tempo que é retroalimentada, pela visão empreendedora dos membros desta Comunidade.

Palavras-chave: Agroecologia; pluriatividade; capacidade inovativa; empreendedorismo

Abstract

This paper seeks to show that has been structured in a different rural and sustainable logic for generating quality of life of rural families through the inter-relationship between agroecology and pluri which, in turn, culminates in the development of innovative capabilities and an entrepreneurial vision on the part of the component members of agroecological rural families. For drafting an extensive literature review, interviews and observation in the locus Cooperativa 3º Plano, in Contenda, Paraná, Brazil was held, and this instrumental one used to understand how to develop the entrepreneurial logic and the innovative capacity of this Community. It was concluded that the inter-relationship between agroecology and pluri enabled the Cooperativa 3º Plano socioeconomic develop a reproductive logic buoyed the continued development of its innovative capacity, which promotes, which is fed back to the time, the entrepreneurial vision of the members of this Community.

Key words: Agroecology; pluriativity; innovative capacity; entrepreneurship

INTRODUÇÃO

O processo de transformação socioeconômica pelo qual vem passando a economia local do ambiente rural e as novas demandas mercadológicas e socioambientais das sociedades urbanas, e mesmos das rurais, sobre este ambiente, está propiciando aos espaços rurais a possibilidade de reorganizarem suas estratégias de desenvolvimento.

Este contexto origina-se dos novos atributos econômicos que estão sendo inseridos e desenvolvidos no ambiente rural, principalmente, através da chamada economia da nova ruralidade. Por sua vez, este novo cenário reprodutivo cria alguns espaços mercadológicos nos quais os agricultores agroecológicos detêm o potencial produtivo, assim como uma lógica gerencial que pode possibilitar sua inserção nestes espaços de forma competitiva.

Competitividade esta que tende a se organizar sobre a articulação de suas práticas e experiências produtivas, dos capitais (humano, social, econômico, cultural, natural, físico/tecnológico) existentes em seus estabelecimentos rurais e das lógicas reprodutivas e gerenciais advindas da agroecologia e da pluriatividade. A partir desta articulação, há a possibilidade de ser criado um ambiente favorável à organização de uma estratégia produtiva e mercadológica fundamentada sobre o tripé: diversificação da pauta de produção, conservação dos recursos naturais e pela obtenção de múltiplas rendas monetárias e não-monetárias.

Entretanto, existem diversos fatores que podem conduzir o agricultor para um contexto produtivo que lhe gere uma melhoria substancial em suas condições socioeconômicas ou conduza-o a uma situação de vulnerabilidade produtiva, podendo ainda, ser percorrida uma trajetória que o leve à inviabilização produtiva, logo, à falência.

Neste sentido, a articulação entre os modos e projetos de vida dos agricultores, com os capitais produtivos a sua disposição, com a necessidade por recursos financeiros para a reprodução da família, com a capacidade inovativa e com a visão empreendedora constitui-se no elemento-chave, pois caso esta articulação seja realizada de maneira equivocada, poderá culminar com o pior contexto socioeconômico para os agricultores agroecológicos: sua falência.

Assim, este trabalho detém como objetivo demonstrar que vem sendo estruturada no meio rural uma lógica diferenciada e sustentável para a geração de qualidade de vida das famílias rurais, através da inter-relação entre agroecologia e pluriatividade que, por sua vez, culmina com o desenvolvimento das capacidades inovativas e de uma visão empreendedora por parte dos membros componentes das famílias rurais agroecológicas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA/CONCEITUAL

Atualmente o debate em torno do desenvolvimento rural centra-se no fortalecimento da economia local do ambiente rural, sendo este considerado um elemento importante para a melhoria da qualidade de vida das famílias rurais, uma vez que a partir deste fortalecimento surgem novas oportunidades socioeconômicas para a inserção produtiva dos diversos membros da família rural e para a obtenção de renda com níveis satisfatórios.

Parte deste fortalecimento da economia local do ambiente rural está atrelada a chamada economia da nova ruralidade. Esta economia organiza-se a partir das particularidades social, econômica, cultural e ecológica existentes no ambiente rural de forma a incentivar o desenvolvimento da visão empreendedora das famílias rurais e dos demais agentes produtivos inseridos no rural. A economia da nova ruralidade alicerça-se no

> *[...] aproveitamento das amenidades naturais largamente disponíveis em boa parte do país, por intermédio, sobretudo, da atividade turística ou da atração de novas populações. Outro segmento de enorme importância é o aproveitamento do potencial produtivo da biodiversidade e da biomassa, seja pela produção de biocombustíveis (em bases diferentes daquela verificada na experiência recente do etanol e mais robustas do que aquela presente na experiência do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel), por exemplo, seja por meio da exploração industrial de produtos químicos, fármacos ou cosméticos (que apesar de seu enorme potencial ainda tem efeitos praticamente nulos para as populações que vivem em áreas ricas em biodiversidade). E um terceiro segmento está relacionado à exploração de nichos de mercado, como marcas de qualidade ou produtos típicos, todos eles de apelo crescente nos mercados mais dinâmicos (mas sobre os quais o país não dispõe de qualquer estratégia consistente) (FAVARETO; SEIFER, 2012, p. 85-86).*

Reforçando este contexto, Veiga (2001, p. 110) observa que

> *A promoção da diversidade biológica poderá ser um fator crucial na dinamização das regiões rurais, particularmente nas áreas tropicais do país, nas quais o crescimento econômico já não tenha destruído os atrativos naturais que podem captar rendas urbanas das classes médias e altas. Nelas será perfeitamente possível incentivar simultaneamente a conservação da biodiversidade e a criação de empresas e empregos. Ou seja, neste caso, as restrições ambientais poderão alavancar o dinamismo econômico em vez de prejudicá-lo.*

Desta forma, observa-se que as amenidades existentes no ambiente rural estão se constituindo num fator importante para a reorganização socioeconômica e para a construção desta nova percepção acerca do rural (ou seja, para a construção de uma nova ruralidade). Além disso, estas amenidades possibilitam a organização de uma lógica empreendedora para o rural alicerçada na sinergia entre práticas produtivas sustentáveis e conservação da biodiversidade (FAVARETO, 2007; VEIGA, 2001).

Ocorre ainda que o fortalecimento da economia do ambiente rural nutre-se dos fundamentos oriundos do ecodesenvolvimento, cuja noção, de acordo com Caporal e Costabeber (2001), supõe que haja a ocorrência de um pluralismo tecnológico, calcado na importância da utilização das tecnologias tradicionais e modernas de forma adequada, de maneira a respeitar as condições do ecossistema local e, ao mesmo tempo, devem estar de acordo com as necessidades e decisões conscientes dos atores envolvidos nos processos de desenvolvimento.

Além disso, segundo Leff (2001), as estratégias de ecodesenvolvimento balizam-se na necessidade de se fundar novos modos de produção e estilos de vida a partir da capacidade ecológica de cada região. Ainda, segundo o autor, estas estratégias se estruturam a partir da gestão participativa dos recursos ecológicos locais, tendo a diversidade étnica e a autoconfiança das populações como mecanismos para a obtenção de um desenvolvimento com sustentabilidade.

Assim, no processo de fortalecimento da economia local do ambiente rural e para a reprodução socioeconômica das famílias rurais, o capital natural apresenta-se como um elemento sinalizador do caminho a se percorrer. Neste contexto, Wehrle (2009, p. 179) expõe que os sistemas socioprodutivos quando incorporam os pressupostos da sustentabilidade buscam construir "[...] sistemas de produção reprodutíveis e diversificados, baseados nas condições e limitações dos agroecossistemas, necessitando a valorização da experimentação local e do conhecimento etnológico acumulado por diversas gerações".

Por outro lado, os novos cenários socioeconômicos que estão sendo estruturados no ambiente rural, vêm incentivando os agricultores a diversificar sua pauta produtiva agrícola, buscando a agregação de valor aos produtos agropecuários. Além disso, os agricultores, estão desenvolvendo em seus estabelecimentos rurais atividades produtivas não-agrícolas, tais como: turismo rural, produção de bioenergia, produção de fitoterápicos, etc. Estas são estratégias que vem emergindo no ambiente rural e que pode constituir-se numa forma de romper com as barreiras a que estão submetidos os agricultores, principalmente, os que detêm menor porte, que possuem limitantes ecológicos em seus estabelecimentos rurais e que possuem menores aporte financeiro.

Esta problemática acaba por exigir dos agricultores uma visão diferenciada acerca do manejo de seus sistemas produtivos e das trajetórias que estruturam para a obtenção de níveis satisfatórios de condições de vida para a família rural. A partir desta necessidade de transformação, conforme explica Graziano da Silva (2001, p. 42-43), que a família rural não se reúne apenas em torno da exploração agropecuária, mas "[...] a gestão familiar inclui agora outros 'negócios' não-agrícolas como parte de sua estratégia de sobrevivência (maioria dos casos) ou mesmo de acumulação [...]". Ainda, segundo o autor, em alguns casos "[...] o centro das atividades da família deixou de ser a agricultura porque a família deixou de ser agrícola e se tornou pluriativa ou não-agrícola, embora permaneça residindo no campo" (GRAZIANO DA SILVA, loc. cit).

Deste modo, observa-se que as família rurais passam a agregar ao seu rol produtivo agrícola novas atividades, seja de cunho agrícola como não-agrícola, seja uma produção desenvolvida dentro e/ou fora do estabelecimento rural. Ploeg (2008, p. 178) afirma que

> *[...] Em primeiro lugar, as atividades 'clássicas', como a ordenha, a produção de vegetais, etc, não são separadas das atividades novas (tais como o processamento, a comercialização direta, a gestão da paisagem e a produção de energia dentro da unidade agrícola, entre outras), mas combinadas*

> *com elas. E quanto mais bem organizada for essa combinação, mais ela renderá (Saccomandi, 1998). Em segundo lugar, os lucros das atividades 'antigas' e das 'novas' não podem ser separados para efeitos de comparação. O que importa é sua unidade [...].*

Observa-se assim, a importância da diversificação de estratégias reprodutivas para os agricultores e para o ambiente rural, sendo esta, atualmente, uma lógica econômica que se dissemina e se fortalece neste ambiente. Segundo Alentejano (2001, p. 157), vem ocorrendo no rural uma

> *[...] diversificação das formas de organização na agricultura, com multiplicação de estratégias complementares de reprodução dos agricultores, que envolve, inclusive, o recurso a outras atividades, seja o assalariamento urbano, seja a transformação industrial ou artesanal da produção agrícola, seja o desenvolvimento de atividades terciárias (serviços e lazer) na propriedade rural. O fundamental é perceber que essas múltiplas estratégias representam o caminho, às vezes único, para assegurar a reprodução da unidade familiar agrícola, quer porque a renda dita complementar é essencial, quer porque a especialização na atividade agrícola não aparece como opção desejável para os descendentes.*

Os agricultores nesta perspectiva desenvolvimentista e socioeconômica veem construindo uma multiplicidade de estratégias que estão se mostrando essenciais para a sua manutenção e para a expansão socioeconômica e mercadológica de seus estabelecimentos rurais, seja de maneira monoativa (a partir de uma lógica que se desenvolve através de apenas uma atividade produtiva) ou pluriativa (a partir de uma lógica que se desenvolve através de mais de uma atividade produtiva agrícola e/ou não-agrícola ou contribui para a alocação da força de trabalho no mercado de trabalho local agrícola e/ou não-agrícola).

Graziano da Silva (1997) argumenta que a utilização menos intensiva do solo, da água e de outros recursos naturais vem possibilitando, no ambiente rural, a organização de um conjunto de atividades intensivas (como olericultura, hortaliças, floricultura, plantas ornamentais, fruticultura de mesa, abelhas, piscicultura, criação de pequenos animais tipo rã, canários, aves exóticas) e que são desenvolvidas por produtores – muitos advindos do ambiente urbano – que buscam inserir-se em nichos de mercado específicos e de alto valor agregado, sendo esta uma forma importante e alternativa de complementação da renda familiar. Associado as atividades estão sendo desenvolvidas, de maneira consorciada ou não, as atividades não-agrícolas ligadas a recreação e ao turismo (pesque-pague, hotel fazenda, pousadas, restaurantes, spas), por exemplo.

Este novo paradigma vem propiciando, em alguns casos, ao ambiente rural uma permuta em seus fundamentos produtivos, tanto no âmbito dos estabelecimentos rurais como no que concerne às estratégias reprodutivas das famílias rurais. Neste sentido, algumas famílias rurais estão alterando suas lógicas socioeconômicas, antes, balizadas no regimento de acumulação intensiva proposta pelo sistema fordista de produção e organizado sob a égide da produção em massa (economia de escala) pelo regime de acumulação flexível de cunho toyotista, estruturado sob os princípios da produção diversificada (economia de escopo).

Esta alteração de perspectiva produtiva por sua vez, conduz a uma permuta de visão sistêmica, na qual a família rural deixa de reproduzir-se socioeconomicamente sob os fatores desenvolvimentistas balizados nos preceitos da Revolução Verde, por pressupostos associados à produção sustentável, por exemplo, ao sistema socioprodutivo agroecológico.

Assim, "[...] Há de se levar em conta que discutir desenvolvimento rural no contexto de regime de acumulação flexível, nos leva a considerar a diversidade, a não padronização e a valorização da diferença como elemento potenciais para geração de desenvolvimento futuro" (ETGES, 2001, p. 139).

Deste modo, vem crescendo no ambiente rural o desenvolvimento de atividades produtivas agrícolas e não-agrícolas associadas as vantagens socioeconômicas "[...] ligadas à exploração de economias de escopo, a diversificação levará a uma base econômica mais flexível e menos sujeita às oscilações de um único mercado [...]" (VEIGA, 2001, p. 104), que, por sua vez, tende a fortalecer a dinâmica produtiva nos estabelecimentos rurais, especialmente, no que se refere aos sistemas produtivos de pequeno porte.

Neste sentido, Veiga (2001, p. 103) afirma que

> *A economia familiar costuma ser muito diversificada. E o mesmo dilema entre diversificação e especialização, que tanto marcou a evolução industrial, também se manifesta no âmbito territorial. Nos dois casos, a maior eficiência no uso dos recursos resulta da exploração inteligente do trio formado pelas economias de escala, pelas economias de escopo, e pelos custos de transação. Economias de escala são as que permitem a redução do custo unitário de determinada mercadoria pelo aumento da dimensão operacional, em sua produção e/ou distribuição. Economias de escopo são obtidas quando um mesmo esquema operacional passa a produzir ou distribuir mais mercadorias. E custos de transação são aqueles embutidos na transferência de mercadorias e serviços entre diferentes unidades operacionais. As vantagens que se pode obter com mais especialização ou mais diversificação advêm das possíveis combinações desses três ingredientes. O que vale tanto para uma empresa quanto para uma região.*

A diversificação produtiva nos moldes da acumulação flexível está contribuindo para a transformação da pauta produtiva dos estabelecimentos rurais, principalmente, os que manejam sob a lógica da sustentabilidade, por exemplo, os estabelecimentos rurais agroecológicos.

Através das estratégias formuladas que detém como parâmetro a acumulação de capital de maneira diversificada e por meio da organização de seu sistema balizado sob a lógica da produção via economia de escopo os agricultores possui a possibilidade de reduzir seus riscos frente às oscilações de mercado dos produtos agropecuários e as barreiras mercadológicas inerentes ao desenvolvimento das atividades não-agrícolas.

Além disso, caso haja alguma barreira ecológica em seu estabelecimento rural a organização de um sistema produtivo que se fundamenta balizada na economia de escopo e em uma acumulação flexível, tende a reduzir a vulnerabilidade socioeconômica do agricultor, uma vez que novas práticas produtivas poderão ser introduzidas e desenvolvidas em seu lócus produtivo, esteja ela vinculada ao setor agrícola como não-agrícola.

Neste contexto, reportando ao caso europeu, Ploeg (2008) explica que a diversificação produtiva detém uma significativa importância para o ambiente rural deste continente. De acordo com o autor a diversificação da produção

> *[...] se refere àquelas atividades que fazem aumentar o valor agregado por unidade de produto produzido. As expressões típicas desse fenômeno são a agricultura orgânica, a produção de alta qualidade, a produção de especialidades regionais, o processamento dentro da unidade agrícola e a comercialização direta. A diversificação também se refere à integração de atividades não agrícolas na unidade agrícola (igualmente aumentando o VA[113] no nível da unidade agrícola). As expressões mais conhecidas dessa segunda categoria de diversificação são a gestão (paga) da natureza, da biodiversidade, e da paisagem, a produção de energia, o agroturismo, a prestação de cuidado ou outros serviços, e uma vasta gama de serviços rurais mais tradicionais [...] (PLOEG, 2008, p. 181).*

No caso brasileiro, os estabelecimentos rurais vêm gradativamente constituindo-se em pequenas empresas, geralmente informal. Estes estabelecimentos são considerados férteis mananciais de habilidades empreendedoras (VEIGA, 2001), contribuindo com a disseminação de inovações produtivas, tanto as produzidas localmente pelos agricultores como as incorporadas exogenamente por seus sistemas produtivos.

Este cenário contribui para o desenvolvimento da economia local do ambiente rural, uma vez que propicia um espaço favorável à reprodução de diversos empreendimentos produtivos no rural, balizados em inovações locais. Assim, de acordo com Veiga (2001, p. 103) "[...] Muitas das pequenas empresas comerciais, artesanais, ou protoindustriais que mais diversificam as economias locais germinam nesse tipo de organização. Além disso, uma necessidade objetiva incita essas famílias a também exercerem atividades externas à agropecuária, fazendo-as 'pluriativas', no jargão dos especialistas".

Esse empreendedorismo dos agricultores, por sua vez, está dinamizando as economias locais, pois as denominadas "novas atividades rurais", que são altamente intensivas e de pequena escala, vem ganhando importância e propiciando novas oportunidades para o ambiente rural, seja por meio do desenvolvimento

113 A sigla VA significa Valor Agregado.

de atividades agrícolas como não-agrícolas ou no manejo associado destes dois tipos de atividades (GRAZIANO DA SILVA, 1997).

Deste modo, em alguns casos, os ambientes rurais estruturam sua economia local balizada na articulação produtiva organizada a partir de um segmento produtivo ou de uma cultura produtiva. Por exemplo, em Napa, na Califórnia, a cultura da uva organiza um circuito produtivo e comercial que

> *[...] inclui a produção de uvas (claramente agrícola), a fabricação de vinho (atividade industrial), degustação e vendas a varejo (serviços e comércio), além de toda uma atividade comercial que se formou ao redor da produção agrícola, que inclui vendas de livros e objetos relacionados com vinho, camisetas, alimentos, aulas de culinária, que pouco ou nada tem haver com a agricultura. Este caso ilustra ricamente a diversificação como caminho privilegiado para o desenvolvimento rural [...] (KAGEYAMA, 2008, p. 35).*

Assim, está nova dinâmica socioeconômica existente no ambiente rural permite pensar novas formas de reprodução para os produtores rurais que sejam condizentes com as lógicas econômicas e ecológicas que estruturam os fundamentos do desenvolvimento local sustentável. Neste sentido, duas ocorrências recentes relacionadas ao desenvolvimento local sustentável podem estar associadas: o sistema socioprodutivo agroecológico e a pluriatividade. É nessa direção que esta pesquisa pretende realizar sua análise.

METODOLOGIA UTILIZADA

Este trabalho detém como objeto de estudo a Cooperativa 3º Plano, uma Comunidade Rural, composta por 27 famílias rurais, sendo 21 famílias consideradas agroecológicas[114], situada no município de Contenda, Paraná, Brasil. Esta Cooperativa constitui-se num membro participante do Núcleo Maurício Burmeister do Amaral (MBA). Por sua vez, o Núcleo MBA constitui-se num dos 23 Núcleos Regionais que compõe a Rede Ecovida de Agroecologia que abrange os 03 (três) Estados da Região Sul do Brasil. Cabe salientar que a Rede Ecovida é considerada uma das principias experiências na área de agroecologia do Brasil.

O Núcleo MBA é composto por 200 famílias de agricultores agroecológicos, divididos em 20 Grupos de Agricultores, distribuídos em 16 Municípios pertencentes à Região Metropolitana de Curitiba (RMC), no Paraná, Brasil. É constituído por uma diversidade de identidades, uma vez que possui como membro agricultores que se designam como agricultores: familiar, agroecológico, orgânico. Além desta diversidade de identidades existe uma multiplicidade de atividades socioeconômicas que perpassa o âmbito do setor agrícola, atividades tais como: agroindústria, turismo rural, trabalho assalariado no pinus, artesanato, plantas medicinais e bioenergia.

Para a elaboração deste trabalho, além de ser realizada uma ampla revisão bibliográfica e observações in lócus na Comunidade 3º Plano, foi realizada uma entrevista por meio de questionário semiestruturado, aplicado no mês de junho de 2012, que ocorreu com três agricultores da Comunidade, sendo os mesmos escolhidos pelos demais membros, uma vez que estes detinham o conhecimento e a experiência necessária para responder o questionário, guiar a visita realizada na Comunidade e tirar as dúvidas que surgiam durante as observações. O questionário utilizado é composto por 06 (seis) perguntas mistas (mesclando perguntas fechadas com abertas), quais sejam:

- Tamanho do Estabelecimento Rural.
- Renda Agrícola: Tipos de Produtos: Alimentar (olerícolas, frutas, grãos, produtos de origem animal in natura, plantas medicinais) e Não-Alimentar (flores, insumos para a produção, sementes, trocas de serviços por meio de mutirão, trabalho comunitário e produtos florestais); Quantidade de Itens Produzidos por Tipo de Produtos Alimentares; Renda Total Bruta Anual Estimada Obtida com a Comercialização e/ou a Troca e/ou Autoconsumo, por Tipo de Produtos; Local Onde são Comercializados os Produtos (feira, loja, etc.); e Qual a Frequência destas Comercializações (diária, semanal, quinzenal, etc.).

[114] Para este foram analisadas apenas as 21 famílias rurais agroecológicas.

- Renda Não-Agrícola: Classificação (agroindustrializado, beneficiado, serviços ambientais, artesanato, turismo rural, ecoturismo, fitoterápico, biocombustível, outras energias renováveis, e outros produtos); Renda Total Bruta Anual Estimada Obtida com a Comercialização e/ou a Troca e/ou Autoconsumo, segundo sua Classificação; Local Onde são Comercializados os Produtos (feira, loja, etc.); e Qual a Frequência destas Comercializações (diária, semanal, quinzenal, etc.).
- Local de Trabalho dos Agricultores Ecológicos: Apenas no Estabelecimento Rural; No Estabelecimento Rural e em Outro Local (onde?); Em Outro Local (onde?); e O Valor Recebido Estimado Mensalmente.
- Local de Trabalho dos Familiares que Residem com os Agricultores Ecológicos: Apenas no Estabelecimento Rural; No Estabelecimento Rural e em Outro Local (onde?); Em Outro Local (onde?); e O Valor Recebido Estimado Mensalmente.
- Utilização de Mão de Obra: Qual Tipo (familiar, contratada e familiar e contratada); Quantas Pessoas; Onde é Utilizada a Mão de Obra; e Valor Pago Estimado Mensal.

A partir do questionário semiestruturado foi possível caracterizar e contabilizar, de forma mais correta, a Renda Total Bruta Anual Estimada (RTBAE) dos Agricultores Agroecológicos do Núcleo MBA. Esta Renda é constituída a partir do somatório de 03 (três) rendas: (i) a Renda Bruta Anual Estimada Agrícola (RBAE Agrícola); (ii) a Renda Bruta Anual Estimada Não-Agrícola (RBAE Não-agrícola); e (iii) a Renda Bruta Anual Estimada Força de Trabalho Familiar (RBAE Força de trabalho) obtidas pelos agricultores agroecológicos e pelos membros da família que contribuem na composição da renda familiar destes agricultores.

Ocorre ainda que através do questionário semiestruturado e das observações realizadas in lócus na Comunidade, pode-se verificar se havia e como ocorria o processo de desenvolvimento da capacidade inovativa dos diversos atores residentes na Comunidade 3º Plano, assim como, quais os impactos positivos e negativos, desta capacidade, sobre os seus múltiplos sistema de produção agrícola e não-agrícola e sobre a qualidade de vida das famílias rurais agroecológicas residentes na Comunidade.

COMUNIDADES RURAIS SUSTENTÁVEIS: COOPERATIVA 3º PLANO

A Cooperativa 3º Plano é na verdade uma Comunidade Rural formada por 27 famílias rurais, sendo que 21 destas famílias são agroecológicas e estão cadastradas junto à Rede Ecovida de Agroecologia. As atividades produtivas agrícolas e não-agrícolas desenvolvidas nesta Comunidade são desenvolvidas de forma comunitária. Esta Cooperativa, também, é denominada de Comunidade 3º Plano. Ela está situada no Município de Contenda/PR. Foi criada no ano de 1991 por 06 (seis) famílias que decidiram migrar da cidade para o ambiente rural e, desta forma, se desfizeram de seus bens na cidade e compraram um estabelecimento rural de forma conjunta. Cabe salientar, que nenhum membro destas 06 (seis) famílias detinha experiência na prática produtiva agrícola.

A Comunidade administra de forma coletiva os valores monetários obtidos com a comercialização dos bens agrícolas e não-agrícolas produzidos (ou seja, produzido de forma coletiva). Além disso, de maneira coletiva, a Comunidade define quais bens materiais devem ser comprados, como gastar seus recursos com lazer ou insumos produtivos, o que deve ser produzido para o autoconsumo, comercialização ou para ambas as finalidades, dentre outras ações. Vale salientar, que a Comunidade não utilizada mão de obra externa para o manejo das atividades produtivas agrícolas e não-agrícolas nela desenvolvidas.

A Cooperativa 3º Plano determina, de forma coletiva, qual caminho reprodutivo socioeconômico deverá nortear sua lógica produtiva, sendo tal decisão decorre das especificidades oriundas dos aspectos econômico, cultural, social e ecológico existentes, tanto na Comunidade como no ambiente rural no qual esta inserida esta Comunidade.

Estes fatores contribuem para a construção de estratégias de reprodução socioeconômicas que sejam mais condizentes com as particularidades existentes na Cooperativa 3º Plano e inerentes as famílias rurais agroecológicas. Ao entender as particularidades que a circunda esta Comunidade tende a reduzir sua

vulnerabilidade socioeconômica, pois há uma maior possibilidade de se estruturar sistemas socioprodutivos mais sustentáveis ao longo prazo.

Assim, a Cooperativa 3º Plano, construiu uma lógica reprodutiva socioeconômica balizada na diversificação de sua pauta produtiva. Deste modo, esta Cooperativa convive com uma rotina gerencial, na qual deve determinar continuamente qual é a melhor configuração socioprodutiva a ser desenvolvida nos diversos espaços produtivos agrícolas e não-agrícolas existentes nesta Comunidade. No que se refere ao sistema produtivo agropecuário, este detém com parâmetro a organização e o desenvolvimento de culturas agrícolas e criação animal balizados em ciclos que potencializem a ocorrência de um fluxo contínuo na oferta de produtos, para a comercialização e autoconsumo das famílias da Comunidade, e na obtenção de renda no transcorrer do ano.

Neste sentido, torna-se necessário que os membros das famílias rurais agroecológicas que compõe a Cooperativa 3º Plano desenvolvam e/ou apliquem sua capacidade inovadora, seu conhecimento tácito e os instrumentos produtivos a sua disposição. Assim, esta Cooperativa vem buscando organizar sistemas socioprodutivos que busquem potencializar os diversos capitais (social, humano, natural, econômico, cultural e físico/tecnológico) existentes nos espaços produtivos agrícolas e não-agrícolas, estruturando em alguns casos agroecossistemas e/ou sistemas socioprodutivos quase que autossuficientes.

Além disso, estas práticas produtivas se organizam por meio das observações realizadas, das experiências acumuladas e das trocas de saberes com outros agricultores agroecológicos realizadas pelas famílias rurais agroecológicas participantes da Cooperativa 3º Plano e incentivadas pela Rede Ecovida de Agroecologia. Ocorre ainda que estas práticas produtivas possuem como parâmetro as potencialidades e os limites impostos pelos agroecossistemas e pela capacidade empreendedora de cada membro das famílias rurais agroecológicas.

Diante deste contexto, a inter-relação entre as práticas produtivas pluriativas e agroecológicas proporciona para a Cooperativa 3º Plano a possibilidade de organizar uma práxis gerencial balizada na diversificação de sua pauta de produção e de sua obtenção de rendas, contudo, sem comprometer a reprodução ecológica de seu agroecossistema. Para que esta diversificação ocorra, esta Cooperativa utiliza-se da biodiversidade (capital natural) e dos múltiplos capitais (social, cultural, humano, econômico e físico/tecnológico) existentes na Comunidade, como fatores produtivos importantes para o desenvolvimento das atividades produtivas agrícolas e não-agrícolas.

Além destes dois elementos (biodiversidade e múltiplos capitais), a Cooperativa 3º Plano incentiva o desenvolvimento e utilização da capacidade empreendedora de seus membros para se inserir em ambientes produtivos e mercadológicos que lhe confira recursos econômico-financeiros e gerenciais necessários a sua reprodução socioeconômica. A capacidade de empreender desta Comunidade se expressa através da maneira como ela consegue articular e potencializar os diversos capitais (fatores de produção) existentes em seus espaços.

Associado a capacidade de empreender, o agroecossistema conservado representa para a Cooperativa 3º Plano o lócus em que podem ser manejados os recursos naturais necessários ao desenvolvimento das múltiplas atividades agrícolas e não-agrícolas desenvolvidas em seus espaços produtivos. Desta forma, quanto mais conservado ambientalmente for os espaços produtivos, maior será a possibilidade de se organizarem sistemas produtivos diversificados e/ou multissetoriais, ao tempo que poderá ser organizado um fluxo contínuo e diversificado de obtenções de renda no transcorrer do ano.

Ocorre ainda que a Cooperativa 3º Plano baseia sua lógica gerencial balizada numa espécie de empreendedorismo verde. Este tipo de empreendedorismo, de acordo com Veiga; Ehlers (2003), fundamenta-se na conservação e recuperação da natureza como um fator estratégico para a criação, consolidação e crescimento de novos empreendimentos socioprodutivos, sejam rurais ou urbanos. Este empreendedorismo, também, contribui para que esta Cooperativa organize seus sistemas de produção balizados nas suas singularidades de seus agroecossistemas e que estejam condizentes com as particularidades existentes na Comunidade.

Assim, a Cooperativa 3º Plano ao adotar uma lógica gerencial balizada na produção diversificada e flexível, consegue obter níveis de renda monetária e não-monetária num valor condizente e proporcional a sua

pauta produtiva e às estratégias reprodutivas socioeconômica por ela adotada. Este fato faz emergir uma questão interessante e já observada anteriormente, qual seja, a diversificação produtiva deve estar atrelada à capacidade empreendedora, ao conhecimento acumulado e capacidade inovativa inerente os membros participantes da Comunidade e aos capitais existentes em seus sistemas de produção.

PRINCIPAIS RESULTADOS

A partir das informações coletadas por meio dos questionários semiestruturado, observou-se, que a Cooperativa 3º Plano manejou num período de 01 ano (julho de 2011 a junho de 2012) 50 atividades produtivas de cunho agrícola, seja ela caracterizada como alimentar ou não-alimentar, sendo as olerícolas sua principal atividade, representando 60% das atividades manejadas (GRÁFICO 1).

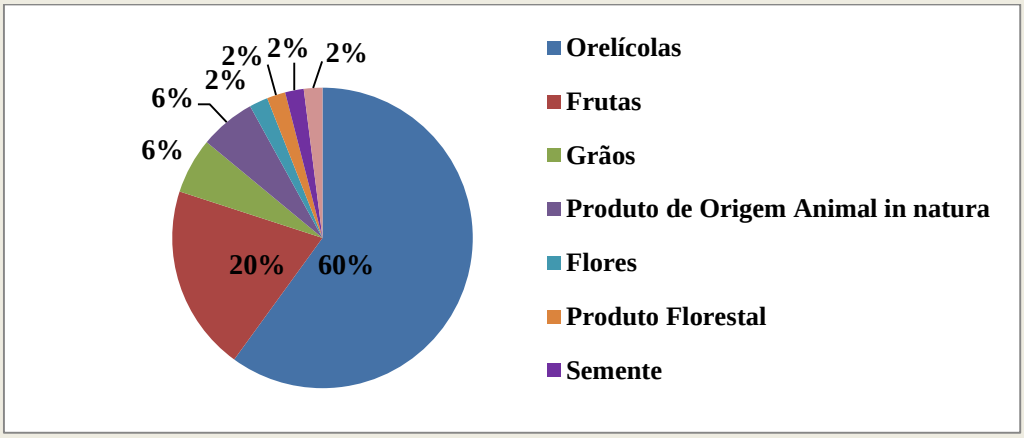


GRÁFICO 1 – Alocação das atividades Socioeconômicas agrícolas. *FONTE: Pesquisa de Campos, 2012.*

No que se refere à forma como são alocados os produtos oriundos das atividades socioeconômicas agrícolas, verificou-se que 62,5% foram utilizados simultaneamente para a comercialização e o autoconsumo, enquanto que 37,5% foram usados apenas para o autoconsumo (QUADRO 1). Tal fato expõe que a Cooperativa 3º Plano busca associar segurança alimentar com obtenção de recursos financeiros, sendo dada a prioridade a segurança alimentar.

ATIVIDADES SOCIOECONÔMICAS AGRÍCOLAS	ALOCAÇÕES DAS ATIVIDADES		
	COMERCIALIZAÇÃO	AUTOCONSUMO	COMERCIALIZAÇÃO E AUTOCONSUMO
Orelícolas			
Frutas			
Grãos			
Produto de Origem Animal *in natura*			
Flores			
Produto Florestal			
Semente			
Insumos para Produção			
ALOCAÇÕES DAS ATIVIDADES	**0%**	**37,5%**	**62,5%**

QUADRO 1 – Alocação das atividades Socioeconômicas agrícolas. *FONTE: Pesquisa de Campos, 2012.*

A partir das alocações são geradas duas formas de obtenção de renda: 01 via transação comercial, com o objetivo de obter recursos financeiros (renda monetária) e 01 via consumo dos produtos agrícolas para a alimentação da família, para a produção agrícola e para outros fins, sendo esta uma forma utilizada para diminuir a pressão sobre os recursos financeiros obtidos pela Cooperativa 3º Plano, uma vez que significa um não gasto financeiro, logo uma poupança que tende a ser investida em outros fins, seja econômico, social, cultural ou ecológico, por exemplo.

Neste sentido, verificou-se que a Cooperativa 3º Plano obteve uma Renda Monetária oriunda da comercialização de produtos agrícolas no valor de R$ 195.241,00, sendo que 77,9% desta renda eram provenientes das olerícolas, seguidas pelos grãos 16,9% (TABELA 1).

TABELA 1 – RENDA BRUTA ANUAL ESTIMADA MONETÁRIA ORIUNDA DAS ATIVIDADES SOCIOECONÔMICAS AGRÍCOLAS, JULHO/2011 A JUNHO/2012

ATIVIDADES SOCIOECONÔMICAS AGRÍCOLAS	R$
Orelícolas	152.000,00
Frutas	0,00
Grãos	33.000,00
Produto de Origem Animal *in natura*	1.741,00
Flores	8.400,00
Produto Florestal	100,00
Semente	0,00
Insumos para Produção (adubos, humos e fertilizantes)	0,00
TOTAL	**195.241,00**

FONTE: Pesquisa de Campos, 2012.

Por outro lado, observou-se que a Cooperativa 3º Plano obteve uma Renda Não-Monetária oriunda dos produtos agrícolas no valor de R$ 357.513,00, sendo que 67,6% desta renda eram provenientes dos grãos, seguidas pelas olerícolas 12,9% (TABELA 2).

TABELA 2 –RENDA BRUTA ANUAL ESTIMADA NÃO-MONETÁRIA ORIUNDA DAS ATIVIDADES SOCIOECONÔMICAS AGRÍCOLAS JULHO/2011 A JUNHO/2012

ATIVIDADES SOCIOECONÔMICAS AGRÍCOLAS	R$
Orelícolas	46.143,00
Frutas	21.252,00
Grãos	241.510,00
Produto de Origem Animal *in natura*	27.688,00
Flores	2.520,00
Produto Florestal	200,00
Semente	8.200,00
Insumos para Produção (adubos, humos e fertilizantes)	10.000,00
TOTAL	**357.513,00**

FONTE: Pesquisa de Campos, 2012.

TABELA 3 – RENDA BRUTA ANUAL ESTIMADA ORIUNDA DAS ATIVIDADES SOCIOECONÔMICAS AGRÍCOLAS (RBAE AGRÍCOLA), JULHO/2011 A JUNHO/2012

RENDA				RBAE AGRÍCOLA	ÁREA (HA)	RBAE AGRÍCOLA/ÁREA (HA)		
MONETÁRIA		NÃO-MONETÁRIA				MONETÁRIA	NÃO-MONETÁRIA	TOTAL
R$	%	R$	%					
195.241,00	35,3	357.513,00	64,7	552.754,00	50,0	3.904,82	7.150,26	11.055,08

FONTE: Pesquisa de Campos, 2012.

Computando as duas obtenções de renda (monetária e não-monetária) notou-se que a Cooperativa 3º Plano deteve uma Renda Bruta Anual Estimada Agrícola (RBAE Agrícola) no valor de R$ 552.754,00, sendo que a Renda Não-Monetária representou 64,7% desta renda. Outro fato interessante é que por área (hectares) esta Cooperativa obteve uma RBAE Agrícola de R$ 11.055,08 por hectares (TABELA 3). Além disso, este dados, também, demonstram a importância que a renda não-monetária detém para o desenvolvimento socioeconômico da Cooperativa.

ATIVIDADE SOCIOECONÔMICA NÃO-AGRÍCOLA

Com referência as atividades socioeconômicas não-agrícolas, cabe salientar, que não foi possível caracterizar e contabilizar os produtos e serviços oriundos da Gráfica e da Fábrica de Material de Construção, pois os responsáveis por estas duas atividades não se encontravam no local para prestar estas informações.

Assim, este documento contempla apenas 03 tipos de atividades socioeconômicas não-agrícola desenvolvidas por esta Cooperativa: agroindustrializados, fitoterápicos e outros produtos. Além disso, notou-se ainda que 66,7% dos produtos gerados nestas atividades eram utilizados simultaneamente para a comercialização e o autoconsumo (QUADRO 2).

ATIVIDADES SOCIOECONÔMICAS NÃO-AGRÍCOLAS	ALOCAÇÕES DAS ATIVIDADES		
	COMERCIALIZAÇÃO	AUTOCONSUMO	COMERCIALIZAÇÃO E AUTOCONSUMO
Agroindustrializados			
Fitoterápico			
Outros Produtos			
ALOCAÇÕES DAS ATIVIDADES	**33,3%**		**66,7%**

QUADRO 2 – ALOCAÇÃO DAS ATIVIDADES SOCIOECONÔMICAS NÃO-AGRÍCOLAS FONTE: Pesquisa de Campos, 2012.

Além disso, também, não houve a contabilização de outras atividades socioeconômicas não-agrícola, tais como os fitoterápicos. Este fato gerou uma pequena incorreção nos valores monetários apresentados. Entretanto, não houve nenhum comprometimento, no que concerne ao cenário construído a partir das informações coletadas.

Assim, conforme informado em entrevista, a Cooperativa 3º Plano obteve uma Renda Monetária advinda dos produtos agroindustrializados agroecológicos no valor de R$ 4.020,00, enquanto que a Renda Não-Monetária obtida a partir destes produtos foi de R$ 120.000,00. Deste modo, assim como na RBAE Agrícola, a Renda Não-monetária representava a maior parte dos valores que compõe a Renda Bruta Anual Estimada Não-Agrícola (RBAE Não-Agrícola), representando 96,8% desta RBAE (TABELA 4).

TABELA 4 – RENDA BRUTA ANUAL ESTIMADA ORIUNDA DAS ATIVIDADES SOCIOECONÔMICAS NÃO-AGRÍCOLAS (RBAE NÃO-AGRÍCOLA), JULHO/2011 A JUNHO/2012

RENDA				RBAE Não-Agrícola
Monetária		Não-Monetária		
R$	%	R$	%	
120.000,00	96,8	4.020,00	3,2	**124.020,00**

FONTE: Pesquisa de Campos, 2012.

RENDA TOTAL BRUTA ANUAL ESTIMADA (RTBAE)

Sendo assim, diante do cenário apresentado, verificou-se que a Renda Total Brutal Anual Estimada da Cooperativa 3º Plano era de R$ 676.774,00. Deste valor, 53,4% era proveniente da Renda Não-Monetária, ao tempo que 81,7% da RTBAE era composta pela RBAE Agrícola, demonstrando desta forma a importância que a Renda Não-Monetária e que as atividades socioeconômicas agrícolas detém para o desenvolvimento da Cooperativa 3º Plano (TABELA 5).

TABELA 5 – RENDA TOTAL BRUTA ANUAL ESTIMADA, JULHO/2011 A JUNHO/2012

RENDAS	VALOR (R$)	PARTICIPAÇÃO NA RTBAE (%)
Monetária	315.241,00	46,6
Não-Monetária	361.533,00	53,4
RBAE Agrícola	552.754,100	81,7
RBAE Não-Agrícola	124.020,00	18,3
RTBAE	**676.774,00**	**100,0**

FONTE: Pesquisa de Campos, 2012.

Aprofundando um pouco mais à análise, observa-se na TABELA 6 que a Cooperativa 3º Plano obteve uma RTBAE por família[115] de R$ 32.227,34, o que equivale a 51,8 salários mínimos[116] (TABELA 6). Outro fato interessante, é que apenas a RTBAE Não-Agrícola por família ficou com um valor baixo para uma renda anual, uma vez que obteve um valor equivalente a 9,5 salários mínimos por família/ano.

TABELA 6 – RENDA TOTAL BRUTA ANUAL ESTIMADA OBTIDA PELA COOPERATIVA 3º PLANO DIVIDIDA PELAS 21 FAMÍLIAS RURAIS AGROECOLÓGICAS, JULHO/2011 A JUNHO/2012

RECEITA BRUTA ANUAL ESTIMADA	RTBAE POR FAMÍLIA	
	VALOR (R$)	EM SALÁRIOS MÍNIMOS
Total	32.227,34	51,8
Monetária	15.011,48	24,1
Não-Monetária	17.215,86	27,7
Agrícola	26.321,62	42,3
Não-Agrícola	5.905,71	9,5

FONTE: Pesquisa de Campos, 2012.

Outra análise mais aprofundada realizada deteve como finalidade contabilizar a Renda Total Bruta Mensal Estimada (RTBME). Esta renda constitui-se numa média da Renda Bruta Anual Estimada para o período e 01 ano (12 meses). Neste sentido, observa-se na TABELA 5 que a Cooperativa 3º Plano obteve uma RTBME de R$ 56.397,84, o que equivale a 90,7 salários mínimos (TABELA 7). Outro fato interessante, é que apenas a RTBME Não-Agrícola obteve uma quantidade de salários mínimos abaixo da casa dos 40 salários. Todavia, apresentou uma elevada obtenção de renda, uma vez que ficou acima de 10 salários mínimos mensais.

TABELA 7 – RENDA TOTAL BRUTA MENSAL ESTIMADA, JULHO/2011 A JUNHO/2012

RECEITA BRUTA ANUAL ESTIMADA	RECEITA BRUTA MENSAL ESTIMADA	
	VALOR (R$)	EM SALÁRIOS MÍNIMOS
Total	56.397,84	90,7
Monetária	26.279,09	42,2
Não-Monetária	30.127,75	48,4
RBAE Agrícola	46.062,84	74,1
RBAE Não-Agrícola	10.335,00	16,6

FONTE: Pesquisa de Campos, 2012.

Finalmente, analisando a obtenção da Renda Bruta Mensal Estimada por família, verificou-se que as 21 famílias rurais agroecológicas que compõe a Cooperativa 3º Plano possuía uma Renda Bruta Mensal

[115] Foi considerada como número de famílias componentes da Cooperativa 3º Plano a quantidade informada no Plano de Manejo Orgânico arquivado na AOPA, qual seja, 21 famílias de agricultores agroecológicos.

[116] Para a determinação da quantidade de salários mínimos foi realizada a divisão da RTBME por R$ 622,00, que era o valor do salário mínimo no ano de 2012.

Estimada de R$ 2.685,61, o que equivale a 4,3 salários mínimos por mês (TABELA 8). Fato interessante é que, tanto a renda monetária como a não-monetária detém valores relevantes para a reprodução socioeconômica das famílias da Cooperativa.

TABELA 8 – RECEITA BRUTA MENSAL ESTIMADA POR FAMÍLIA, JULHO/2011 A JUNHO/2012

Receita Bruta Mensal Estimada	RTBME por Família	
	Valor (R$)	Em Salários Mínimos
Total	2.685,61	4,3
Monetária	1.250,96	2,0
Não-Monetária	1.434,65	2,3
Agrícola	2.193,47	3,5
Não-Agrícola	492,14	0,8

FONTE: Pesquisa de Campos, 2012.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Diante do contexto apresentado durante o transcorrer deste trabalho verificou-se que a Cooperativa 3º Plano estruturou sua lógica reprodutiva socioeconômica mais alinhada a uma visão empresarial, entretanto, sem perder os costumes ligados ao modo de vida e a lógica produtiva oriunda do meio rural. Todavia, observa-se um processo de redefinição das estratégias socioeconômicas adotadas pela Cooperativa, com o objetivo de construir uma nova forma de se obter uma melhoria das condições de vida das famílias rurais dela participante.

Observou-se ainda que outras atividades socioeconômicas além das agrícolas passaram à deter uma maior importância para a lógica gerencial das famílias rurais agroecológicas participantes da Cooperativa 3º Plano, por exemplo, a agroindustrialização, a produção de material de construção. Tal cenário socioprodutivo vem possibilitando à Cooperativa 3º Plano criar um ambiente propício à atração dos jovens membros das famílias rurais para o desenvolvimento das atividades socioprodutivas existentes nesta Cooperativa. Desta forma, para esta Cooperativa, as atividades não-agrícolas constitui-se numa importante estratégia para a fixação dos jovens membros das famílias rurais agroecológicas no campo.

No entanto, para que a Cooperativa 3º Plano se inserisse neste cenário e beneficiasse das vantagens que estão sendo proporcionadas por este novo ambiente socioeconômico nos espaços rural e urbano, foi preciso que imergisse num processo contínuo de compreensão do funcionamento de seu agroecossistema, sendo tal iniciativa um dos elementos-chave para o desenvolvimento de novas atividades socioeconômicas agrícola e não-agrícola na Comunidade. Além disto, estas atividades podem constituir-se num potencial instrumento de inserção desta Comunidade nas oportunidades produtivas proporcionadas pela economia da nova ruralidade.

Por outro lado, a Cooperativa 3º Plano obtém sua Renda Total Bruta Anual Estimada (RTBAE) alicerçada a partir de um leque variado de fatores que perpassa a lógica econômica, mas estrutura-se sobre as demandas materiais e imateriais e sobre a capacidade empreendedora e inovativa das famílias rurais agroecológicas que a compõe. Além disso, estes fatores reprodutivos, conforme foi observado, propicia um ambiente favorável para que a Cooperativa detenha, conjuntamente: um grau de diversificação produtiva elevado e um alto valor de RTBAE.

Desta forma, percebeu-se que os elementos que definem o nível de renda obtido são capitais (social, econômico, físico/tecnológico, natural e cultural) a disposição para inserção no sistema de produção, capacidade empreendedora e inovativa, lógica gerencial e reprodutiva adotada, forma de organização do sistema produtivo, mercados acessados e, principalmente, o projeto de vida das famílias rurais agroecológicas que compõe a Cooperativa 3º Plano.

Neste contexto, a inter-relação entre as práticas produtivas pluriativas e agroecológicas emergem como um instrumento importante para o processo de articulação de saberes, experiências e técnicas oriundas do saber fazer do agricultor agroecológico (conhecimento tácito) como do saber técnico-científico

(conhecimento codificado), que culmina com a estruturação de sistemas socioprodutivos (agrícolas e não-agrícolas) diferenciados e que respeitam a multiplicidade de lógicas reprodutivas existentes na Comunidade 3º Plano.

Deste modo, as práticas agroecológicas estão sendo organizadas de maneira a contemplar a diversidade de conhecimentos existentes no local, uma vez que este conhecimento "[...] responde às prioridades e capacidades das comunidades rurais, aceitando, ademais, que estas são capazes de desenvolver agroecossistemas eficazes, rentáveis e sustentáveis" (GUZMÁN, 2001, p. 37). Além disso, observa-se o surgimento de "[...] 'iniciativas descentradas' para construir uma nova racionalidade produtiva, fundada em práticas de manejo múltiplo, integrado e sustentado dos recursos naturais, adaptadas às condições ecológicas particulares de cada região e aos valores culturais das comunidades" (LEFF, 2001, p. 63).

Ocorre ainda que os bens e serviços gerados por um sistema multiprodutivo poderão ser utilizados para a comercialização, para a troca e/ou para o autoconsumo, possibilitando um ambiente propício para a redução e/ou eliminação da dependência externa da Comunidade 3º Plano, construindo-se assim, um ambiente favorável à geração de sustentabilidade socioambiental para esta Comunidade Rural.

Neste sentido, a inter-relação entre as práticas produtivas pluriativas e agroecológicas propicia a Cooperativa 3º Plano o desenvolvimento de seus sistemas socioprodutivos agrícolas e não-agrícolas envoltos num empreendedorismo verde que, por sua vez, vale-se das oportunidades socioeconômicas que são criadas no âmbito da economia da nova ruralidade. Deste modo, esta Cooperativa, através da capacidade empreendedora de seus membros, busca desenvolver seus sistemas de produção balizados numa lógica gerencial que prima pela diversificação produtiva alicerçada numa economia de escopo, fato este que lhes proporciona uma maior autonomia, ao tempo que lhes proporciona, ainda, uma melhoria das condições socioeconômicas das famílias rurais agroecológicas participantes da Cooperativa, conforme foi observado durante a pesquisa.

Neste contexto, pode-se afirmar que a lógica gerencial adotada pela Cooperativa 3º Plano, construída em torno de práticas produtivas oriundas de um empreendedorismo verde que, por sua vez, detém como lócus de reprodução a inter-relação entre as práticas produtivas pluriativas e agroecológicas, possibilitou a esta Cooperativa, que a mesma detivesse uma maior autonomia decisória quanto ao que produzir e como organizar os seus sistemas de produção, sem que houvesse uma interferência significativa do mercado.

Ocorre ainda, que a partir desta lógica reprodutiva socioeconômica, a Cooperativa 3º Plano estruturou sistemas de produção que possuam baixo impacto ambiental, uma vez que a redução do nível de capital natural (da biodiversidade) ou sua rápida depredação representa para esta Cooperativa a inviabilização socioeconômica das famílias rurais agroecológicas componentes desta Comunidade. Por outro lado, estes sistemas produtivos conseguem introduzir os produtos e serviços desenvolvidos pela Cooperativa em circuitos comerciais que os remuneram de maneira justa e são menos estáveis às oscilações de mercado. Além disso, essa lógica reprodutiva dialógica tende a propiciar a esta Cooperativa um maior acesso aos benefícios socioeconômicos e ecológicos que estão sendo proporcionados pela economia local dos ambientes rural e urbano.

Assim, a partir desta pesquisa constatou-se que a inter-relação entre as práticas produtivas pluriativas e agroecológicas possibilitou a Cooperativa 3º Plano, estruturar uma lógica reprodutiva socioeconômica balizada na diversificação produtiva agrícola e não-agrícola, na inserção em múltiplos mercados e na obtenção de múltiplas rendas no transcorrer do ano. Esta estratégia propiciou a Comunidade desenvolver-se sem reduzir seu nível de capital natural, pois são criados arranjos produtivos, balizados na economia de escopo, numa acumulação flexível de capital e na agregação de valor sobre os produtos, elementos estes que possibilitam retornos financeiros satisfatórios, competitividade e acesso a mercados nos quais os consumidores possuem um nível de renda elevado.

RECOMENDAÇÕES

A Cooperativa 3º Plano atrelou a sua reprodução socioeconômica ao contínuo processo de inovação de sua lógica gerencial e de suas práticas produtivas e comerciais. Desta forma, as capacidades empreendedora e inovativa das famílias rurais agroecológicas, constituem-se em elementos-chave para o desenvolvimento, eficiência e competitividade desta Cooperativa, de uma forma em que a sustentabilidade constitua-se na base de sua lógica reprodutiva.

Sendo assim, torna-se necessário desenvolver continuamente o espírito empreendedor e a capacidade inovativa dos agentes produtivos da Comunidade 3º Plano, assim como proteger e conservar o capital natural existentes na Comunidade, para que os mesmo possam inovar continuamente suas estratégias de reprodução socioeconômica, balizados sob os pressupostos da sustentabilidade.

BIBLIOGRAFIA

ALENTEJANO, Paulo Roberto. Pluriatividade: uma noção válida para a análise da realidade agrária brasileira? In TEDESCO, João Carlos (org.). **Agricultura Familiar**: realidades e perspectivas. 3 ed. Passo Fundo: UPF, 2001, p. 149-178.

CAPORAL, Francisco Roberto; COSTABEBER, Jóse Antônio. Agroecologia e desenvolvimento rural sustentável: perspectiva para uma nova extensão rural. In. ETGES, Virgínia E. **Desenvolvimento rural**: potencialidades em questão. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001, p. 19-52.

ETGES, Virgínia E. O espaço rural no contexto da acumulação flexível. In. ETGES, Virgínia E. D**esenvolvimento rural**: potencialidades em questão. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001, p. 131-139.

FAVARETO, Arilson. **Paradigmas do desenvolvimento rural em questão**. São Paulo: Iglu:FAPESP, 2007

FAVARETO, Arilson; SEIFER, Paulo. As diferentes formas de definir o rural brasileiro e algumas tendências recentes – implicações para políticas de desenvolvimento e combate à pobreza. In BUAINAIN, Antonio Marcio (org.). **A nova cara da pobreza rural**: desafios para as políticas públicas. Brasília: IICA, 2012, (Série desenvolvimento rural sustentável; v.16), p. 55-106.

GRAZIANO DA SILVA, José. In **Revista Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 7, n. 1. mai./1997, p. 43-81.

_____. Velhos e novos mitos do rural brasileiro. In **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, v. 15, n. 43, 2001, p. 37-50.

GUZMÁN, Eduardo Sevilla. Uma estratégia de sustentabilidade a partir da Agroecologia. **Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável**, Porto Alegre, v.2, n.1, jan./mar. 2001, p. 35-45.

KAGEYAMA, Angela. **Desenvolvimento rural:** conceitos e aplicação ao caso brasileiro. Porto Alegre: Editora da UFRGS: Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, 2008.

LEFF, Enrique. **Saber ambiental:** Sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. 5 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

PLOEG, Jan Douwe van der. **Camponeses e impérios alimentares**: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

VEIGA, José Eli da. O Brasil rural ainda não encontrou seu eixo de desenvolvimento. In Revista Estudos Avançados. v.15, n.43, São Paulo, 2001, p. 101-119.

VEIGA, José Eli da; EHLERS, Eduardo. Diversidade biológica e dinamismo econômico no meio rural. In. MAY, Peter H.; LUSTOSA, Maria Cecilia; VINHA, Valéria da (orgs). **Economia do meio ambiente**: teoria e prática. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 271-290.

CONEXÃO UNIVERSIDADES, EMPRESAS E GOVERNO COMO UMA ESTRATÉGIA DE OTIMIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

OLIVEIRA, MARINA MENDES; Universidade Federal de São João Del Rei, PPGBIOTEC-CCO, Divinópolis, MG (marinamendesufsj@gmail.com.br)

SOUZA NETO, BEZAMAT; Professor Associado do DECAC, Universidade Federal de São João Del Rei, São João Del-Rei, MG. (bezamat@ufsj.edu.br)

Resumo

Muitas são as vertentes passíveis a serem analisadas ao discutir os desafios na produção do conhecimento nacional sendo que alguns desafios podem ser reduzidos caso sejam estabelecidas alianças entre governo, universidades e empresas de forma sustentável. O objetivo desse trabalho, que faz parte de uma dissertação de mestrado na área de biotecnologia com ênfase em empreendedorismo, é desenvolver um estudo acerca das implicações práticas do "engessamento de ideias" na produção do conhecimento. No intuito de favorecer o desenvolvimento de pesquisas nacionais ao aumentar as ações coordenadas pelo Triângulo de Sábato. A partir de uma pesquisa bibliográfica em publicações científicas utilizou-se dados secundários para embasar um estudo exploratório reflexivo. Diante do exposto, a aplicação prática do Triângulo de Sábato é uma estratégia para criar biotecnologia e em contrapartida melhorar o lucro empresarial e a economia do país.

Palavras-chave: Pesquisas em biotecnologia, Triângulo de Sábato, Tríplice Hélice, entraves burocráticos, inovação.

Abstract

Many aspects are likely to be analyzed to discuss the challenges in the production of national knowledge and some challenges may be reduced if alliances between government, universities and sustainable businesses to be established. The purpose of this study, which is part of a dissertation in biotechnology with an emphasis on entrepreneurship, is developing a study about the practical implications of the "inflexibility of ideas" in the production of knowledge. In order to encourage the development of national research by increasing the actions coordinated by Sábato Triangle. From a literature search in scientific publications, we used a reflective side to support exploratory data. Given the above, the practical application of Sábato Triangle is a strategy to create biotechnology and in turn improve the business profit and the economy.

Key words: Biotechnology Research, Sábato Triangle, Triple Helix, bureaucratic barriers, innovation.

Introdução

Muitas são as vertentes passíveis a serem analisadas ao discutir os desafios na prática de desenvolver pesquisas no Brasil. Podemos enxergar alguns percalços na estratégia de financiamento das pesquisas, no processo de aquisição de materiais e equipamentos, nas aprovações do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), no acesso ao patrimônio genético (PG) e ao conhecimento tradicional associado (CTA), entre outros inúmeros que podem ser reduzidos caso sejam estabelecidas alianças entre governo, universidades e empresas de forma sustentável.

O foco do trabalho foi analisar a proposta de estabelecer conexões entre universidade, empresas e governo descritas pelo modelo do Triângulo de Sábato e a Tríplice Hélice como estratégia para estimular o progresso científico nas pesquisas incluindo a resolução de alguns entraves burocráticos com enfoque na área de biotecnologia.

Nesse sentido a pergunta que direciona esse estudo é: Como a conexão entre Universidades, Empresas e Governo pode ajudar a vencer alguns entraves para que as pesquisas desenvolvam de forma sustentável?

Acerca dos métodos, Ponchirolli (2012) ressalta que nas ciências humanas as leis de como desenvolver as pesquisas devem ser formuladas de maneira dinâmica e flexível, ou seja, sem um rigor matemático prévio. O que leva a muitos trabalhos no qual esse se inclui, a levantar hipóteses e questionamentos sem evidências qualitativas, mas com o mesmo nível de relevância para o dinamismo científico.

A importância em se produzir conhecimento de forma conjunta com as empresas e o governo está na possibilidade de transformar ciência em tecnologia inovadora e não apenas em publicar artigos segregados. Ou seja, o ciclo da produção do conhecimento deve se fechar, quando possível, na criação de algo inovador (DALMARCO;ZAWISLAK e KARAWEJCZYK,2012).

Em um contexto nacional, as universidades possuem papel crucial na produção científica sendo que tradicionalmente os institutos federais e estaduais de ensino superior desenvolvem mais trabalhos científicos em comparação com as instituições particulares. A outra parte responsável pelo progresso científico fica com as empresas que possuem setores de pesquisa e desenvolvimento. Essas empresas públicas ou privadas ao se relacionar com centros de pesquisa já são de fato inovadoras sendo que essa inovação deve ocorrer de forma sustentável (RAPINE, 2007; TELLES, 2011).

Nesse contexto, o Brasil necessita investir primeiramente em pesquisas em áreas estratégicas, tais como a biotecnologia e em seguida aprender a transformar conhecimento em inovação. Pois, a biotecnologia apresenta um grande potencial inovador diante da biodiversidade que o Brasil apresenta, dando destaque a flora potencialmente produtiva (LASTRES e ALBAGLI, 1999).

Embora o país tenha grande potencial em termos de patrimônio genético a pesquisa na área de biotecnologia no Brasil, de uma forma em geral, ainda não apresentou indicadores significativos no que se refere à incorporação desse conhecimento em produtos e processos em escala industrial e isso se deve a uma série de fatores relacionados com a falta de recursos, alguns entraves burocráticos, entre outros gargalos (ABDI e CGEE, 2008).

Mesmo diante do exposto as pesquisas na área de biotecnologia estão evoluindo apesar de alguns problemas que serão apresentados. Sendo que os avanços poderiam ser maiores caso fossem estabelecidas parcerias com o governo a fim de facilitar os tramites de processos relacionados com pesquisas (BOREM, 2005).

Diante do exposto, os objetivos detalhados deste trabalho serão apresentados no próximo tópico.

Objetivos

- Descrever alguns problemas que os pesquisadores nacionais enfrentam na produção do conhecimento,
- Descrever o impacto de alguns entraves burocráticos nas pesquisas nacionais.
- Incentivar propostas de alianças entre governo, universidades e empresas ou centro de pesquisas a fim de acelerar o tempo necessário para produzir biotecnologia.

Fundamentação teórica/ conceitual

Tríplice hélice e o Triângulo de Sábato

O trabalho referência criado por Sábato e Botana (1975) sobre a proposta nomeada de Triângulo de Sábato possui 39 anos desde sua publicação, porém muito ainda deve ser implementado na prática nacional.

As responsabilidades individuais e o dinamismo dessa conexão entre universidades, empresas e governo serão retrados nas discussões desse trabalho conforme proposto por Sábato e Botana (1975) e discutido posteriormente pelo modelo de Tríplice Hélice. Tanto o Triângulo de Sábato quanto a Hélice Tripla

sintetizam a proposta de estabelecer uma conexão entre universidade, empresas e governo. (ETZKOWITZ, 2003)

O Triângulo de Sábato serviu como protótipo do modelo inovador composto de atores que devem configurar os vértices de um triângulo. Nesse modelo cada ator: universidade, empresa e governo, possui as suas responsabilidades (SÁBATO e BOTANA, 1975).

A tríplice hélice propõe uma maior flexibilidade no Triângulo de Sábato, pois caso não seja possível uma parte cumprir uma função de sua competência a outra parte poderia auxiliar (ETZKOWITZ, 2003).

Visto que para por em prática esse relacionamento entre os três vértices do Triângulo de Sábato é necessário estabelecer canais de conexão que representam meios de oportunidades dessa interação. Para os casos de conexão universidade-empresa são a elaboração de feiras, congressos, contatos informais, patentes, artigos, consultoria entre outros. O que irá determinar qual canal será estabelecido dependerá de onde irá partir o estímulo da formação dessas alianças incluindo algumas especificações caso a caso.

Pesquisa e inovação sustentável

Considerando o conceito de sustentabilidade em sua magnitude e complexidade estendida é fundamental que a visão da aliança entre as três esferas contemple esse conceito. Pois, com a visão sustentável problemas relacionados à escassez de recursos financeiros e demográficos entre as diversas regiões do país, podem ser superados (SILVA, OLIVEIRA e SILVA, 2012).

Para garantir a inovação às três dimensões da sustentabilidade devem ser respeitadas: social, ambiental e econômica, demonstradas na Figura 01. Mais detalhadamente, a dimensão social consiste na preocupação com os impactos sociais das inovações nas comunidades humanas internas e externas as empresas, tais como: exclusão social; desemprego; pobreza; diversidade organizacional. A dimensão ambiental caracteriza na visão relacionada ao meio ambiente ligado aos recursos naturais. E por fim, a dimensão econômica é conceituada como a preocupação com a eficiência econômica de gerar riquezas de mercado (JACOBI,1999).

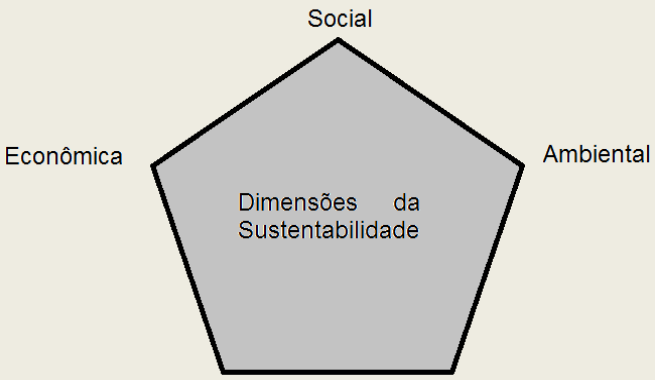


***Figura 01**. Dimensões da sustentabilidade. Adaptado por Barbieri et al. (2010, p. 150).*

Metodologia

O conceito de pesquisa designa, de modo geral, o trabalho de produção do conhecimento, incluindo a ideia velada de que a produção não seria mera repetição, mas, sim, uma investigação original (DEMO, 1985).

Como os conceitos de pesquisa e ciência aparecem sempre relacionados, entende-se por pesquisa o processo formal e sistemático que tem como objetivo descobrir respostas para problemas, mediante emprego de procedimentos científicos.

O desenho da pesquisa que orienta este projeto foi concebido no geral como uma abordagem documental (GODOY, 1995a, 1995b, 1995c) por meio da análise de conteúdo com possibilidades daí o surgimento de novos dados complementares que redundarão em novas pesquisas. Configurando-se assim, o nosso trabalho, também com um viés exploratório.

Conforme GOULART (2002), o estudo exploratório constitui-se como um tipo de pesquisa na medida em que a estratégia lógica para sua realização é a do método científico. Em suma, o estudo exploratório tem, fundamentalmente, o objetivo de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando à formulação de problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Baseia-se na pressuposição de que pelo uso de procedimentos relativamente sistemáticos pode-se compreender melhor o campo de um fenômeno a respeito do qual se conhece pouco, devido a seu caráter desviante ou à sua novidade, isto é, à falta de estudos sobre ele.

Desse modo, podemos inferir que estudos exploratórios são investigações que têm como finalidade a formulação de um problema, desenvolvendo hipóteses ou aumentando a familiaridade de um investigador com determinado fenômeno ou ambiente de pesquisa. Os estudos exploratórios servem para modificar conceitos, rever pressupostos e clarificar um campo de investigação (VERGARA, 2005).

O desenho da pesquisa então, ou melhor, a abordagem metodológica do presente trabalho, e como já dita anteriormente, vai se dá na análise documental no marco regulatório e na vasta literatura, fontes secundárias, referentes ao tema em questão a partir de uma profunda análise de conteúdo.

5. Desenvolvimento da temática

Descrição da problemática enfrentada pelos pesquisadores no Brasil

Entraves burocráticos

A pesquisa aprimora aquilo de melhor que já foi criado por outrem. Ponchirolli (2012) ressalta inclusive que o conhecimento só é científico na medida em que constitui uma unidade ou um todo lógico, no qual os juízos se interconectam uns aos outros pela coerência ou pela racionalidade do método.

Graças a esse dinamismo, as contribuições intelectuais são somadas com o passar do tempo. Curty (2010) destaca que concomitante a evolução na pesquisa, as leis também devem ser constantemente atualizadas para acompanhar as mudanças que ocorrem no mundo.

O problema, porém, é que a regulamentação legislativa não avança de forma tão rápida quanto à pesquisa científica de forma a ser natural alguns entraves burocráticos, principalmente em áreas extremamente inovadoras. Como exemplos têm as pesquisas relacionadas com alimentos transgênicos. Na prática ocorrem até o momento problemas quanto à definição, por parte do poder lei n°11.105, de 24 de março de 2005, daquilo que é ou não um alimento geneticamente modificado. Visto que tal determinação é essencial para definir quem deve aderir a lei relacionada (BRASIL, 2005; FROTA, 2010).

Somado a essa questão de cunho legislativo, têm-se problemas relacionados a gestão pública em que um pesquisador brasileiro é capaz de enumerar. São problemas que em sua maioria são de natureza administrativa e de infraestrutura, que dificultam as atividades de pesquisa. Essas questões representam o que se convencionou chamar, nas instituições, de “custo Brasil”. Neste caso, trata-se de dificuldades de organização, de cultura institucional e de infraestrutura.

Nessa fase social em que a simples justificativa baseada em números de publicações e citações impulsiona as pesquisas científicas vale voltar a finalidade básica de se buscar produzir conhecimento. As pesquisas são a base para a inovação tecnológica e com isso para ao desenvolvimento econômico e porque não dizer humanístico em geral (FÓRUM DE REFLEXAO UNIVERSITARIA; UNICAMP, 2002).

Sistema de financiamento de pesquisas científicas universitárias

Na atualidade as pesquisas quando não vinculadas à empresas privadas são desenvolvidas através do financiamento proporcionado pelas agências de fomento que podem ser de cunho regional, estadual ou federal. Essas agências são coordenadas pelo Ministério da Educação. Por exemplo, para o Estado de São Paulo tem-se a Fapesp e para Minas Gerais tem-se a Fapemig. Essas agências proporcionam financiamentos para aqueles pesquisadores de renome a nível estadual (OLIVEIRA FILHO, 2005).

Como também, existem financiamentos institucionais e até mesmo de terceiros particulares que procuram pesquisadores para desenvolver pesquisas de interresse particular ou concordam em investir em algo promissor sugerido por outrem.

Nas últimas décadas observa-se um aumento da produção científica que está relacionado ao crescimento da pós-graduação e ao financiamento da pesquisa por essas agências governamentais de fomento. O critério para seleção das pesquisas a serem financiadas ocorre na forma de um julgamento cuidadosos baseado nos méritos científicos do pesquisador solicitante (FÓRUM DE REFLEXAO UNIVERSITARIA-UNICAMP, 2002).

O problema é o reflexo na qualidade das publicações a partir da adoção de um método numérico para o julgamento realizado pelas agências de financiamento. Pois, se quantidade é a moeda de troca para conseguir financiamento, um pesquisador seguindo os fundamentos desse sistema opta por fracionar uma pesquisa em artigos incompletos ao invés de publicar um estudo em sua unidade. Essa questão esbarra no dilema inicial da produção do conhecimento científico que alcança resultados satisfatórios na medida em que a pesquisa é divulgada com todas as abordagens descritas.

Daí a necessidade de pesquisadores incipientes formarem alianças com aqueles que já possuem um quantitativo favorável de publicações e citações. Esse fato faz com que algumas ideias pioneiras não sejam estudadas por não serem constituintes de uma linha específica de um departamento institucional, por exemplo, o que em linhas gerais diminui a autonomia dos pesquisadores e promove o efeito “engessamento de ideias”.

Aquisição de materiais e equipamentos para a realização de pesquisas

O principal problema relacionado a esse tópico está no tempo gasto para adquirir bens de consumo para pesquisas visto que esse problema esbarra na questão da lentidão do processo de importação. Visto que 99% dos entrevistados por Rehen e Cadilheque (2010) necessitam importar produtos para desenvolver pesquisas e 92% têm de esperar no mínimo um mês pela chegada dos reagentes, não se inicia um projeto de pesquisa da noite para o dia (REHEN e CADILHERQUE, 2010).

Outra realidade é que nas instituições públicas mesmo os materiais e equipamentos que não são importados são adquiridos via processo de licitação. Esse processo é um procedimento formal fundamentado nos princípios de publicidade, igualdade entre os licitantes, sigilo das propostas, entre outros que justificam tal necessidade (CGU, 2011).

Porém, na prática, esse procedimento acaba por burocratizar a compra de materiais incluindo aqueles de baixo custo.

Acontece, portanto, paralisações de experimentos devido a falta de materiais e equipamentos que já foram solicitados, porém aguardam a conclusão de um processo licitatório ou a liberação dos materiais pela alfândega quando estes não foram extraviados.

Pesquisas que envolvem seres humanos

Primeiramente é estritamente necessário ressaltar que as leis acerca da utilização de seres humanos em pesquisas, por exemplo, são fundamentais para evolução moral da sociedade em relação ao respeito pela natureza humana (MACHADO e GODINHO, 2011).

As regulamentações possuem justificativa histórica ao passo que a sociedade aprende com os erros e intecorrências do passado. Em outras palavras, só após a ocorrência de algumas atrocidades que foram tomadas medidas legais de prevenção a possíveis novos desastres. Isso é verdade para as questões relacionadas com seres humanos como também para regulações quanto ao acesso ao patrimônio genético. (BATISTA, 2012).

Mais especificamente, o Brasil seguindo uma diretriz internacional estabeleceu a necessidade de se criar esses comitês para aprovar a realização de pesquisas envolvendo seres humanos a partir da Resolução

196/96. Dessa forma, caso a pesquisa receba sua aprovação junto ao Comitê, ela poderá ser iniciada. Assim, não é legal, em termos da lei, começar uma pesquisa com seres humanos sem autorização de um comitê de ética (BRASIL,1996; BATISTA, 2012).

Em esfera regional ou institucional, têm-se o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) que aprova projetos com menor potencial de risco aos participantes da pesquisa. Desse modo, alguns casos mais críticos são enviados para receberem aprovação pelo Conselho Nacional de Pesquisa (CONEP) tal como com as pesquisas que trabalham com a população presidiária, genética humana, biossegurança, entre outros tipos que enquadram em um grupo de pesquisas especiais e o que indiretamente necessitam de mais tempo para sua aprovação (BRASIL,1996; BATISTA, 2012).

Conforme a Resolução CNS 196/96 – item VII.13.b, os primeiros pareceres consubstanciados devem ser emitidos pelos CEP no prazo máximo de 30 dias. Contudo, isso não quer dizer que em trinta dias o CEP deverá emitir uma posição final de sua análise. Pode haver pendências a serem esclarecidas, e o parecer inicial pode ter status “em pendência”, o que fará com que o pesquisador tenha que providenciar respostas adequadas para a emissão de um parecer final (BRASIL,1996).

É importante ressaltar que o projeto deve ser enviado antes que se tenha dado início à pesquisa inclusive antes mesmo da coleta de dados documentais. Já que o objetivo é proteger os participantes das pesquisas e por razões óbvias, não é possível proteger um indivíduo retrospectivamente.

Nas instituições públicas de ensino de nível superior os membros dos CEP são os professores das próprias instituições. Esses professores não recebem remuneração para representar o CEP por exigência da lei 196/96, como também possuem outra demanda de serviço extenso. Dessa forma, conciliar os serviços é uma tarefa árdua. Daí, o atraso na análise das pesquisas enviadas para o CEP (BRASIL,1996).

Nesse contexto, um estudante de mestrado que necessita defender sua dissertação em dois anos, deve o quanto antes enviar o seu projeto de pesquisa ao CEP. Porém, muitas vezes a própria delimitação do estudo a ser desenvolvido ultrapassa seis meses por causa das disciplinas obrigatórias dos mestrandos ou até mesmo dificuldades em limitar uma pesquisa. Isso sem mencionar aqueles que continuam com uma jornada concomitante de trabalho devido à insuficiência de bolsas de auxílios a todos os membros de um programa de pós-graduação Strictu Sensu.

Diante do exposto, tem-se esse período de espera muitas vezes excessivo do Comitê de Ética, como um fator responsável por aumentar o tempo estimado para a obtenção de resultados científicos.

Acesso ao Patrimônio Genético

No Brasil, a proteção ao acesso ao conhecimento tradicional associado e ao patrimônio genético é estabelecida pela M.P. 2.186-16 que além dos conceitos acerca da Convenção sobre Diversidade Biológica determina as obrigações legais relacionadas (BRASIL, 2001).

Da mesma forma, essa medida provisória protege o conhecimento tradicional das comunidades indígenas e das comunidades locais, associado ao patrimônio genético, contra a utilização e exploração ilícita e outras ações não autorizadas pelo Conselho de Gestão ao exigir o Contrato de Utilização do Patrimônio Genético e de Repartição de Benefícios. Esses documentos devem ser assinados pelo responsável legal quando houver perspectiva de uso comercial da substância utilizada pela comunidade em condições in situ (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Site oficial: <http://www.mma.gov.br/patrimonio-genetico>).

A partir da pela M.P. 2.186-16 de 2001 o acesso e a remessa do patrimônio genético bem como o acesso ao Conhecimento Tradicional Associado, passou a depender de autorização do Conselho de Gestão do Patrimônio Genético (CGEN). Porém, algumas intercorrências ainda ocorrem devido principalmente a falhas na legislação brasileira, mais especificamente em algumas lacunas deixadas por essa Medida Provisória 2.186-16 (MACHADO e GOLDINHO, 2011).

Essa Medida Provisória conceitua Conhecimento Tradicional Associado (CTA) como a informação ou prática da comunidade indígena ou da comunidade local, com valor real ou potencial associada ao patrimônio genético. Como também, define o acesso ao patrimônio genético como a obtenção de amostra de

componente do patrimônio genético para fins de pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico ou bioprospecção, visando a sua aplicação industrial ou de outra natureza (BRASIL, 2001).

O CGEN é um órgão de caráter deliberativo e normativo coordenado pelo Ministério do Meio Ambiente. Atualmente o CGEN possui representantes de órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Em outras palavras, além dos ministérios associados algumas instituições públicas auxiliam na direção nacional sobre o acesso ao patrimônio genético. Essas entidades são o IBAMA, Instituto de Pesquisa Jardim Botânico do Rio de Janeiro, CNPq, Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia, Instituto Evandro Chagas, Embrapa, Fundação Oswaldo Cruz, Funai, Instituto Nacional de Propriedade Industrial, Fundação Cultural Palmares (BRASIL, 2006).

De acordo com Barretos (2012) devido ao excesso de responsabilidade do órgão CGEN e das entidades associadas, existem pedidos e processos enviados a esses órgãos esperando decisão há mais de quatro anos, sem nenhuma expectativa de se obter alguma resposta. Esse problema incentiva o uso ilegal do patrimônio genético como também não proporciona mérito aos detentores do Conhecimento Tradicional Associado.

Dessa forma, com a lentidão do processo legal muitas vezes o pesquisador desiste da pesquisa que necessita de permissão para o acesso ao patrimônio genético o que de certa forma contribui para um atraso no desenvolvimento econômico do país.

Proposta de aplicação do Triângulo de Sábato e da Tríplice Hélice

Após apresentar alguns problemas enfrentados pelos pesquisadores sendo estes relacionados à lentidão de autorizações legais e/ou da própria logística de funcionamento das pesquisas podemos agora, portanto, propor a implementação do modelo Triângulo de Sábato e da Tríplice Hélice como estratégia de solução desses problemas (SILVA, OLIVEIRA e SILVA, 2012).

Em seguida, iremos detalhar como o modelo de Triângulo de Sábato e da Tríplice Hélice devem ser orientados.

Das responsabilidades e benefícios das partes

Universidades e Centros de pesquisas

De acordo com o modelo do Triângulo de Sábato é dever das universidades e centros de pesquisas formarem profissionais qualificados para produzir conhecimento e indiretamente providenciar todas as tarefas práticas, tais como a de montar laboratórios, captar recursos aplicados à pesquisa e construir um sistema organizacional de apoio à pesquisa. Como também publicar as pesquisas concluídas de forma a contribuir para o dinamismo da ciência e promover parcerias universidades-empresas, pois muitos empresários podem se interessar em produzir algo inovador para a sociedade (CHESBROUGH, 2006).

A troca de informações universidade-empresa quanto mais próximas mais prováveis de serem estabelecidas parcerias. Um fator que pode aumentar a ocorrências dessas parcerias universidades-empresas é quando os funcionários das empresas possuem formação acadêmica com experiências em iniciações científicas. Pois, dessa forma esses funcionários teriam maior proximidade com pesquisadores ainda atuantes (DALMARCO, ZAWISLAK,P.A; KARAWEJCZYK, 2012).

Empresa

Muitas vezes a própria empresa não consegue desenvolver todo o conhecimento necessário para inovar de forma independente. Para esses casos, o apoio de universidades e centro de pesquisas age como um elemento alavancador de riquezas diante da valorização crescente do conhecimento.

O conhecimento nessa nova era já é tão valorizado que em alguns casos representa diretamente um produto de troca, visto que já existem empresas que ao invés de comercializar produtos conseguem vender soluções por serem detentoras de um conhecimento inovador (SVEIBY, 1998).

Entretanto, tradicionalmente cabe às empresas serem detentoras de uma estrutura produtiva que tem por objetivo explorar o invento científico, produzindo bens e serviços demandados pela sociedade em geral.

Governo

O papel principal do governo seria o governo tem o papel de formular políticas e mobilizar recursos para os vértices de universidade e empresas.

Como também, incentivar a interação universidades-empresas principalmente quando essa interação não é possível por meios espontâneos. Esse incentivo seria por meios de leis de regulamentações e demais outros estímulos aplicados diretamente nas pesquisas tais como fonte de financiamentos (SILVA, OLIVEIRA e SILVA, 2012).

Discussão final

As leis acerca do acesso ao patrimônio genético, ao conhecimento tradicional associado, são fundamentais para que o dano tanto com seres humanos como também com a fauna e a flora, presenciados no Brasil, seja evitado. Como também é fundamental a existência de um Comitê interdisciplinar para aprovação das pesquisas antes que sejam gerados danos a indivíduos voluntários participantes de projetos de pesquisas.

Porém, a lentidão para a aprovação legal dessas “licenças” concedidas pelo governo pode vir a atrasar o desenvolvimento tecnológico no país. Somado a falta de recursos entre outras questões de infraestrutura física das universidades, que a priori são de foco educacional e não de pesquisa, têm-se uma problemática que reflete no quantitativo anual das pesquisas produzidas o Brasil.

Como medida de proposta para a resolução de alguns entraves tem-se o Triângulo de Sábato. Nesse modelo tripé cada ator: universidade, empresa e governo, possui as suas responsabilidades. Visto que para por em prática esse relacionamento entre os três vértices do Triângulo de Sábato é necessário estabelecer canais de conexão que representam meios de oportunidades dessa interação (DALMARCO, ZAWISLAK,P.A; KARAWEJCZYK, 2012).

Entretanto o conceito de sustentabilidade em sua magnitude e complexidade estendida devem ser contemplados nessa proposta de investimento e apoio entre as três esferas. Pois, com a visão sustentável problemas relacionados à escassez de recursos financeiros e demográficos entre as diversas regiões do país, podem ser superados.

Todavia, pesquisas futuras devem continuar a descrever meios de melhorar os meios de alianças entre governo, universidades e empresas para aumentar a produção do conhecimento e com isso a taxa de produção biotecnológica nacional.

Referências

ABDI- Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial e o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – CGEE. Panorama da Biotecnologia no Brasil e no Mundo. Julho, 2009. Disponível em: http://www.cgee.org.br/repositorio/biblioteca_cgee.html. Acesso 20 de julho de 2013.

BARBIERI, J. C. *et al*. Inovação e Sustentabilidade: novos modelos e proposições. In: RAE -Revista de Administração de Empresas, vol. 50, n.2, abril-junho, pp. 146-154. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, Brasil. 2010.

BARRETO,D.W. Patrimônio genético brasileiro: protegê-lo ou aproveitá-lo comercialmente?. J. Braz. Chem. Soc. [online] vol.23, n.2, pp. 191-193, 2012.

BATISTA, K. T. *et al*. O papel dos comitês de ética em pesquisa. Rev. Bras. Cir. Plást. n. 27,v.1, p.150-5, 2012.

BRASIL. ANVISA. RESOLUÇÃO - RDC nº 1, Dispõe sobre a Vigilância Sanitária na Importação e Exportação de material de qualquer natureza, para pesquisa científica e tecnológica, realizada por cientista/pesquisador ou instituição científica e/ou tecnológica, sem fins lucrativos. Brasílis, 22 de janeiro de 2008.

BRASIL, Congresso Nacional. Projeto de Lei do Sr. Romário. Dá nova redação os dispositivos da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990 que dispõe sobre importações de bens destinados à pesquisa científica e tecnológica, e dá outras providências. Sala de Sessões, setembro de 2012.

BRASIL, Instrução Normativa RFB nº 799, Dispõe sobre o despacho aduaneiro de importação de bens destinados à pesquisa científica e tecnológica. Diário Oficial da União, 27 de dezembro de 2007.

BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE. Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde/MS Sobre Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa envolvendo seres humanos. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, 10 de outubro de 1996.

BRASIL. Medida provisória nº 2.186-16, de 23 de agosto de 2001.Dispõe sobre o acesso ao patrimônio genético, a proteção e o acesso ao conhecimento tradicional associado e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 ago. 2001.

BRASIL. Resolução CGEN nº 21, de 31 de agosto de 2006. Dispõe sobre as pesquisas e atividades científicas que não se enquadram sob o conceito de acesso ao patrimônio genético para as finalidades da Medida Provisória no 2.186-16. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 ago. 2006.

BRASIL. Lei nº 11.105, de 24 de março de 2005. Estabelece normas de segurança e mecanismos de fiscalização de atividades que envolvam organismos geneticamente modificados – OGM e seus derivados, cria o Conselho Nacional de Biossegurança – CNBS, reestrutura a Comissão Técnica Nacional de Biossegurança – CTNBio, dispõe sobre a Política Nacional de Biossegurança – PNB, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 mar. 2005.

BOREM, A. Meio Ambiente. Revista Biotecnologia Ciência e Desenvolvimento. n. 34, p.5. Janeiro/Junho 2005.

CGU- CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO- Secretaria Federal de Controle Interno. Licitações e Contratos administrativos perguntas e respostas. Brasília, 2011.

CHESBROUGH, H. W. Open innovation: a new paradigm for understanding industrial

innovation. In Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, H., J West, W.(eds), Open Innovation: Researching a New Paradigm. Oxford: Oxford University Press. 2006

CURTY, R. Produção intelectual no ambiente acadêmico. Londrina : UEL/CIN, 142p. , 2010.

DALMARCO, G.;ZAWISLAK,P.A; KARAWEJCZYK, T.C. Fluxo de Conhecimento na Interação Universidade-Empresa: uma abordagem complementa.XXXIV Encontro da Anpad.Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro de2012.

DEMO, P. Metodologia Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Editora Atlas, 1985.

ETZKOWITZ, H. Innovation in Innovation: The triple Helix of University-IndustryGovernment Relations. Social Science Information, v.42, n.3, p. 293-337, 2003.

FARIA, J.H. MENEGHETTI, F.K. Burocracia como organização, poder e controle. RAE, São Paulo, v. 51, n.5, p 424-439, set /out . 2011.

FÓRUM DE REFLEXAO UNIVERSITARIA-UNICAMP. Desafios da pesquisa no Brasil: uma contribuição ao debate. São Paulo Perspec. vol.16, n.4, p. 15-23, 2002.

FROTA, Elisa Bastos. Lei de biossegurança (Lei n° 11.105/2005). Jus Navigandi. Teresina, ano 15, n. 2378, 4 jan. 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. In:

Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, São Paulo, Mar/Abr. 1995.

_____.Pesquisa Qualitativa. Tipos Fundamentais. In: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, São Paulo, Mai/Jun. 1995

_____.A Pesquisa Qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. In: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 4, p. 65-71, São Paulo, Jul/Ago. 1995.

GOULART, Iris Barbosa. "Estudos Exploratórios em Psicologia Organizacional e do Trabalho". In: GOULART, I. B. (Org.). Psicologia Organizacional e do Trabalho: Teoria, Pesquisa e Temas Correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 159-183. 2002.

JACOBI, P. Meio Ambiente e Sustentabilidade. In: CEPAM Fundação Professor Faria Lima. O Município no Século XXI: Cenários e Perspectivas. São Paulo. ed. Especial, 1999.

LASTRES, H. ALBAGLI, S. Informação e globalização na era do conhecimento. Editora Campus Ltda. Rio de Janeiro:Campus, 1999.

MACHADO, C.J.S.; GODINHO, R.S. Avanços e percalços na elaboração da legislação nacional. Desenvolvimento e Meio Ambiente,n. 24, p. 83-99, jul./dez 2011.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Site oficial: <http://www.mma.gov.br/patrimonio-genetico> Acessado dia 23 de abril de 2013.

OLIVEIRA FILHO, R. S., *et al.*Fomento à publicação científica e proteção do conhecimento científico.Acta Cirúrgica Brasileira, 20(2 suplemento), p. 35-39.2005.

PONCHIROLLI, O; PONCHIROLLI, M. Métodos para a produção do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2012.

RAPINI, M.S. Interação Universidade-Empresa no Brasil. Estud. econ., São Paulo, v. 37, n. 1, p. 211-233, janeiro-março 2007.

REHEN e CADILHERQUE, 2010. Levantamento sobre dificuldades na importação de insumos para pesquisa no Brasil. Instituto de Ciências Biomédicas da UFRJ, Rio de Janeiro, 01 de novembro de 2010. Disponível em: (http://www.scribd.com/doc/41403849/Pesquisa-Importacao-07112010).

SÁBATO, J.A.; BOTANA, N. La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América latina. In: Sábato, JÁ. El pensamiento latinoamericano em la problemática: ciencia, tecnología, desarrollo e dependencia. Buenos Aires: Paidós 1975.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de administração pública. Rio de Janeiro vol.43, n° 2, p.347-69, Mar./Abr. 2009.

SILVA, A.L; OLIVEIRA, E.A.A.Q; e SILVA, J.L.G. Inovação Tecnológica e os desafios para um desenvolvimento sustentável. The 4th International Congress on University-Industry Cooperation – Taubate, SP – Brazil – December 5th through 7 th, 2012.

SVEIBY, K. E. A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução de Luiz Euclides T. F. Filho. – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TELLES, L.O. O papel dos intitutos públicos de pesquisa no desenvolvimento tecnológico e na cooperação universidade-empresa. Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Engenharia. 250 p. São Paulo, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

CONSTRUCCIÓN DEL CLUSTER CreaTIC EN CAUCA – COLOMBIA

Carlos Arturo León Roa, MSc: Director de tecnología, Corporación CREATIC, Popayán, Colombia, cleon65@gmail.com

Wilfred Fabián Rivera Martínez, MSc. Director de Aceleración, Corporación CREATIC, Popayán, Colombia, riverawilfred@gmail.com

Jairo David Erazo Botero, MSc. Director de Filosofía, Corporación CREATIC, Popayán, Colombia, jairoerazo@gmail.com

Luis Antonio Rojas, MSc. Director proyecto CLUSTER, Corporación CREATIC, Popayán, Colombia, luisrojasmainmail@gmail.com

Resumen

Esta ponencia presenta el proceso que estamos realizando para crear el Clúster CreaTIC en el marco de la normatividad y políticas nacionales, y del ecosistema de una región que no participó activamente en la era industrial, pero que si está haciendo el trabajo para ser protagonista en la era del conocimiento a partir del excelente talento humano que se forma en la ciudad de Popayán (capital del departamento, que es ciudad universitaria de cerca de 300.000 habitantes con más de 25.000 estudiantes universitarios); del compromiso de la administración pública municipal, departamental y nacional; del apoyo de los gremios empresariales; del aprovechamiento de los resultados de investigación de 180 grupos y tres doctorados (en ingeniería telemática, en ciencias ambientales y en ciencias agropecuarias); y del capital relacional nacional e internacional que se ha construido en los últimos 20 años dentro del proceso Cauca Región de Conocimiento.

Abstract

This paper presents the process that is being developed in order to create the Cluster CREATIC under national regulations, policies, and the ecosystem of a region that was not active in the industrial era and that is working hard to achieve success in the knowledge era. Cluster CREATIC is a process with some special characteristics: excellent human talent formed in the city of Popayán (capital of the department, which is considered as a university town of about 300,000 people with more than 25,000 students); the commitment of the municipal, departmental and national government; the support of business associations; the exploitation of research results of 180 groups and three PhD programs (telematics engineering, environmental sciences and agricultural sciences); and the national / international relational capital that has been built over the last 20 years. With these ingredients we plan to build a Region of Knowledge.

Introducción.

El Departamento del Cauca es una de las zonas deprimidas de Colombia por efectos de violencia y desempleo, por ello un grupo de organizaciones, lideradas por la Corporación de Incubación y Fomento de Empresas de Base Tecnológica - Corporación CreaTIC (Parquesoft Popayán), concentraron esfuerzos en formular iniciativas para el apoyo a dinámicas de emprendimiento de base tecnológica en la región, con el objetivo de generar un tejido empresarial de base tecnológica centrado en las TIC.

Como resultado de este trabajo conjunto se consiguió la aprobación, por parte del Sistema General de Regalías de Colombia - Fondo Ciencia, Tecnología e Innovación (SGR-CTI), del proyecto “Fortalecimiento de Capacidades de las Empresas de Base Tecnológica (EBT) en TIC del Cauca para competir en un mercado Global”, referido en adelante como “Clúster CreaTIC”, que tendrá una duración de cinco años y USD 9 millones como presupuesto. La ejecución se inició en enero 2014 con el trabajo conjunto y comprometido de la Corporación CreaTIC, 10 empresas de la región, el SENA Cauca, la Universidad del Cauca y las demás Instituciones de Educación Superior (IES) con presencia en el departamento del Cauca y la Gobernación del Cauca, entre otras organizaciones de los sectores universidad – empresa – estado - comunidad.

A partir de esta iniciativa y las nuevas que surgirán del trabajo mancomunado de las empresas y los actores públicos y privados de la región, en el año 2018 tendremos en la región un Cluster de empresas de base tecnológica en TIC en operación, que tendrá: Red Regional de Emprendimiento; Unidad de Transferencia de Tecnología regional; unidades de emprendimiento en las universidades; incubadora de empresas de base tecnológica; talento humano con alto nivel de formación; Unidad de Vigilancia Tecnológica y un Sistema de Inteligencia Competitiva; modelo I+D+i centrado en el sector productivo; Semillero de emprendimiento en la Universidad Indígena; 2.000 ideas de negocio acompañadas; 200 empresas de base tecnológica en TIC incubados; Unidad de aceleración de negocios y acceso a mercados masivos en Operación que tendrá como indicadores mínimos 2.000 empleos directos generados, 50 Empresas aceleradas, 10 Empresas Dinámicas Innovadoras y 1 Empresa de talla mundial.

FUNDAMENTACIÓN TEORICA/ CONCEPTUAL

La Sociedad Posindustrial. Conceptos y Características para explicar una nueva sociedad.

La tesis propuesta por Daniel Bell a principios de los años noventa, consistía en que en los próximos treinta o cincuenta años se verá la emergencia de lo que denominó la "sociedad post-industrial". Tal como se indica, ésta representa primeramente un cambio en la estructura social, y sus consecuencias variarán según las diferentes consideraciones políticas y culturales de las sociedades. Sin embargo tal forma social será un factor sobresaliente del siglo XXI en la estructura social de los Estados Unidos, Japón, la Unión Soviética y Europa Occidental. El concepto "sociedad post-industrial" se encuentra en el nivel de la abstracción (Bell, 1976).

A Bell se le cuestiona acerca de las razones para denominar a este concepto sociedad "post-industrial", en vez de sociedad de conocimiento, sociedad profesional, términos todos ellos que describen bastante bien alguno de los aspectos sobresalientes de la sociedad que está emergiendo. Su respuesta cita la influencia de Ralf Dahrendorf, quien en su obra Class and Class Conflict in an Industrial Society (1959) había hablado de una sociedad "post-capitalista", y por W.W. Rostov, que en su Stage of Economic Growth se había referido a una economía de "post-madurez". El término significaba entonces –y todavía hoy- que la sociedad occidental se halla a mitad de camino de un amplio cambio histórico en el que las viejas relaciones sociales (que se asentaban sobre la propiedad), las estructuras de poder existentes (centradas sobre las élites reducidas) y la cultura burguesa (basada en las nociones de represión y renuncia a la gratificación) se estaban desgastando rápidamente. Las fuentes del cataclismo son científicas y tecnológicas, pero son también culturales, puesto que la cultura según Bell, ha obtenido autonomía en la sociedad occidental. No está completamente claro a qué se asemejarán esas nuevas formas sociales. No es probable que consigan la unidad del sistema económico y la estructura del carácter, característica de la civilización capitalista desde mediados del siglo XVIII a mediados del XX. El prefijo post indicaba así, que estamos viviendo en una época intersticial (Bell, 1976)

Las tesis de Daniel Bell, permiten la comprensión de la existencia de sociedades agrícolas y posindustriales en un mismo territorio, como se ha mencionado al comienzo de esta propuesta, la sociedad payanesa no tiene la misma forma de pensamiento ni expectativas frente a los cambios tecnológicos que los jóvenes que egresan de las universidades de la ciudad y que incorporan en sus planes de vida el hecho de constituir empresas de base tecnológica. Lo anterior genera dificultades no solo en el ámbito comercial y de mercados, sino también en el apoyo hacia este tipo de iniciativas.

Las Tecnologías De La Información y La Comunicación. ¿Desarrollo de las TIC, o TIC Para el Desarrollo?

La visión social de las TIC como apoyo a las comunidades y a las organizaciones comunitarias en sus tareas en favor del desarrollo social y económico la podemos ubicar en lo que se ha denominado como informática comunitaria –IC- (Fienquelievich, 2000), que combina tecnología y organización social, y que pone en red los esfuerzos comunitarios por el desarrollo socioeconómico en áreas como las redes comunitarias y cívicas, los telecentros, la democracia electrónica, la participación comunitaria en la gestión

de la ciudad, el comercio electrónico, los grupos virtuales de ayuda mutua, el desarrollo de la cultura, y otras. La IC puede definirse como los estudios sobre las aplicaciones de TIC y sus logros en las comunidades para alcanzar objetivos sociales, políticos, económicos y culturales (Fienquelievich, 2000).

En la medida que el acceso a Internet se ha extendido, aparecen las comunidades virtuales consideradas como el conjunto de relaciones sociales unidas por un interés común o circunstancias compartidas, mantenidas por un tiempo prolongado y conformadoras de redes de amigos personales y profesionales en el ciberespacio. Las comunidades electrónicas propician varias clases de productos y bienes colectivos: capital social en la red, referido a la red de contactos de los participantes; el capital de conocimientos apoyado en sistemas online que permiten incrementar, agudizar y difundir informaciones y conocimientos; y la comunión o capital emocional, que implica fuertes sentimientos personales de confianza y compromiso (Fienquelievich, 2000)

Se destaca que en América Latina existen algunas experiencias interesantes sobre incorporación social de TIC en la escuela primaria y secundaria. En Brasil, el Programa Nacional de Informática en Educación (ProInfo); en Costa Rica, el Programa de Informática Educativa (PIE MEP-FOD), desarrollado desde 1988 por el Ministerio de Educación Pública y la Fundación Omar Dengo; en Chile, el proyecto Red Enlaces, desarrollado por el Ministerio de Educación; en Colombia el proyecto Conexiones –par del proyecto Enlaces desde la Universidad Eafit y ahora también desde el Ministerio de Educación-; En México, destacan los proyectos Telesecundaria y Red Satelital de Televisión Educativa (EDUSAT), desarrollados ambos por la Secretaría de Educación Pública; en Argentina, el programa educ.ar desde el 2000, como compromiso del gobierno para que la totalidad del sistema educativo ingrese a Internet y acceda a los desarrollos tecnológicos más recientes (Jara Schnettler y Pávez, 2001, Rueda, Rocío, 2000). Entre otras, las lecciones aprendidas de América Latina, se destaca que si bien hay ciertas experiencias exitosas, no se vislumbra un claro desenlace en la interacción y tensión de la lógica de la red y la pedagogía masiva. Hay temor y entusiasmo, inseguridad y curiosidad, resistencia y apertura (Hoyos, 1996). Investigaciones realizadas por FLACSO en Latinoamérica sugieren que uno de los problemas respecto del impacto social de Internet en la cultura escolar, es la tendencia a una implementación meramente instrumental o técnica que malogra su potencial como lenguaje y sistema de representaciones en el que los jóvenes crean y recrean relatos, visiones de sí mismos y de la sociedad (Ramírez, 2009). Otras críticas se refieren a la deficiente capacitación docente que no logra incorporar las TIC en los procesos formativos ni en los currículos y prácticas pedagógicas (Micheli, 2005).

Emprendimiento. Entre el espíritu emprendedor y el espíritu empresarial.

La proliferación de términos como emprendimiento, emprendedurismo, empresarismo, adicionales a espíritu emprendedor exige hacer explicito que se entiende por espíritu emprendedor y que representa la comprensión que, en el marco de este trabajo de investigación, se ha construido a partir de una amplia revisión bibliográfica.

Es claro que esta concepción se basa en la “labor” y la creación de nuevos puestos de trabajo, en otras palabras, La Empresa. Esta base conceptual de partida explica las limitaciones que adelante se explicitan y las bondades del concepto de “emprendedor”.

Inicialmente se retoman los aportes literarios y de diccionarios para la comprensión y discutir posteriormente desde el campo del emprendimiento. El sentido del término espíritu emprendedor se toma del término inglés de entrepreneurship que tiene su origen en el término francés entrepreneur. En la búsqueda de los primeros rastros semánticos del concepto emprendedor, es importante retomar el trabajo presentado por Verin (1982) en su tesis doctoral en literatura, quien encontró el origen histórico del término a finales del siglo XVII y comienzos del XVIII. Este se asociaba con dos usos iniciales.

- La persona que asumía una construcción civil, cuyo diseño es acordado previamente lo mismo que el pago.
- El guerrero que emprende una conquista, propio del espíritu de las cruzadas de la Edad Media.

Esta diferencia se acentuó con el valioso aporte de Schumpeter (1961; 1965) quien identificó al emprendedor como el "destructor creativo" que rompe los ciclos ajustados del mercado (la competencia ha llevado a reducir los precios de los productos hasta el punto de permitir obtener un pequeño margen suficiente para recuperar los costos y lograr un rendimiento financiero sobre el capital invertido). Mediante la introducción de la innovación, que le brinda una ventana de tiempo monopolística, el emprendedor puede fijar un precio muy superior al costo de los recursos utilizados para la producción. La diferencia entre estos dos valores es el rendimiento del emprendedor que con el tiempo se reduce cuando es copiado por sus competidores, lo que lleva los precios a niveles bajos ajustados en el mercado. De este modo se reestablece el ciclo que el emprendedor volverá a romper con otra innovación.

Por tanto, lo que realmente diferencia al emprendedor es un proceso de desarrollo caracterizado por el cambio o innovación constante. En otras palabras, para diferenciar el concepto de emprendedor de otros conceptos, es necesario centrarse en el proceso de desarrollo y no en los resultados de la acción. Lo que permite caracterizarlo como tal no es el resultado de la acción del emprendedor, concretada en la creación de una empresa o en una gran acumulación de capital. El aspecto diferenciador del emprendedor es la innovación constante.

Es claro que el concepto de empresario hace énfasis en la empresa que éste toma a su cargo y más específicamente en el resultado de sus acciones. Es interesante pensar si sería válido seguir llamando Empresario o Empresaria a la persona en cuestión en el caso en que la empresa desapareciera, sea por quiebra o porque otra empresa la absorbiera. Si la esencia del objeto que lo caracteriza (la empresa) desaparece, no tendría sentido seguir llamándolo empresario(a). Caso distinto para el concepto de emprendedor porque lo que le da sentido a su nombre es su actitud continua frente al proceso innovador.

En resumen, es posible afirmar que los conceptos de emprendedor y empresario no son equivalentes, dadas las diferencias antes discutidas. Por ello es equivocado utilizar indistintamente los términos Espíritu Emprendedor y Espíritu Empresarial. Este último se entiende a partir de la existencia de una empresa y cuyo fomento ha sido entendido como el fomento de modelos de formación empresarial, tal y como afirma Rusque et al (1998) el desarrollo del espíritu emprendedor está centrado en el individuo, en estudiar sus dimensiones sicológicas, culturales, económicas desde una perspectiva sistémica y evidentemente humanista.

En el ámbito de la ciudad de Popayán, departamento del Cauca, se han utilizado de manera indistinta los conceptos de Emprendedor y Empresarismo, no se ha identificado una construcción local del concepto, sino una adaptación a las escalas y categorías predefinidas que han servido de guía para la formulación de políticas públicas (principalmente el criterio etario propuesto por la UNESCO).

Se hace necesario estudiar las características, motivaciones, expectativas, temores y necesidades de estas personas que han decidido conformar empresa en el ámbito tecnológico, no solo porque sus rasgos los diferencias del resto de la sociedad, sino porque han de desenvolver su actividad productiva y su plan de vida en un contexto con múltiples particularidades como el de la ciudad de Popayán, Cauca.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Para lograr los propósitos de la investigación, se abordaron los lineamientos epistemológicos del enfoque crítico social en virtud del interés emancipatorio que busca descubrir todas aquellas ataduras o esclavitudes de la realidad y la mejor manera de romper esas cadenas a través de estrategias innovadoras, propias, locales y globales que permitan utilizar las TIC como herramientas para un modelo de desarrollo propio. Asimismo, se usó este enfoque dado que uno de los pilares fundamentales de esta investigación fue el de propiciar discusión entre los distintos actores de las TIC en la ciudad para construir una propuesta que permita usar y apropiar estas tecnologías en beneficio de la sociedad. Según los criterios de clasificación de investigación sugeridos por Richardson (1999), esta propuesta se clasifica como Descriptiva en la medida en que pretende comprender y describir las dinámicas de los emprendimientos de base tecnológicas así como sus aportes a la sociedad payanesa.

La metodología utilizada que se tomó como base para este proyecto es denominada investigación – acción o modo 2, que se caracteriza por estimular la participación por parte de las comunidades beneficiadas. En

el Modo 2 de hacer ciencia, la comunidad además de ser el objeto de investigación, participa e incide en los resultados de acuerdo a sus necesidades y conveniencias; en contraposición en el Modo 1 o tradicional se usan ambientes de laboratorio para mantener bajo control los agentes externos (Gibbons, 1994).

DESARROLLO DE LA TEMATICA

En el Departamento del Cauca, la industria local del software tiene más de una década de experiencia en el desarrollo e implementación de tecnología en áreas como las telecomunicaciones, los sistemas de información y sistemas de gestión empresarial, pasando por desarrollos en transporte, sistemas de misión crítica para salud, aplicaciones web, entre otras. La región cuenta con capital humano y acceso a conocimiento especializado, producto de la existencia en el departamento de centros académicos de reconocido prestigio y liderazgo, de varios grupos de investigación en el área y de una corporación de incubación y fomento de empresas de base tecnológica con un número importante de empresas formalmente constituidas. Entre las potencialidades que tiene esta dimensión para el departamento se listan:

- La capacidad de la industria regional de acceder a mercados competitivos mediante el establecimiento de alianzas con líderes internacionales del mercado.
- La existencia de veintiocho (28) programas de formación técnica y profesional en la ciudad de Popayán en temas referentes a las TIC. Cada institución reúne en su interior un conjunto de capacidades docentes, de laboratorios y de investigación que permite la formación de profesionales, tecnólogos y técnicos en temas TIC.
- El reconocimiento por parte de los líderes regionales de la importancia estratégica de la industria de TI.
- La posibilidad real de integración de los diversos actores y fuerzas regionales en torno al software, con procesos en desarrollo que articulan Universidad, Empresa, Estado.

Con las TIC como apuesta productiva se pretende incrementar la oferta de productos y servicios acordes con la demanda internacional, mediante la consolidación de una red empresarial de innovación integrada por los empresarios y la academia. Esta decisión regional se configura como un reto desde dos perspectivas, de una parte, se deben emprender procesos de apropiación social de las TIC y de otra, es necesario consolidar una industria regional de las TIC que concretice esta apuesta productiva para que se convierta en una de las mayores fuentes de generación de ingresos para la región.

El principal soporte para el desarrollo del Cluster CreaTIC, se presenta en el sistema de formación de talento humano que se ha consolidado a través de 12 instituciones de educación superior, 21 programas de formación avanzada (5 programas en formación doctoral y 16 en formación de maestría) y 126 grupos de investigación. En particular en TIC, se tiene una base académica de excelencia con 2 Doctorados, 4 Maestrías y varios pregrados, amén de un número creciente de empresarios jóvenes y dinámicos en mercados globalizados, que juntos constituyen la base de la apuesta más decidida de la innovación productiva del Cauca para generar un sector de clase mundial.

Tabla 1 Instituciones de educación superior del Departamento del Cauca

IES	SECTOR
UNIVERSIDAD DEL CAUCA	PUBLICO
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE COMFACAUCA	PRIVADA
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA	PUBLICA
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN	PRIVADA
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA	PRIVADA
FUNDACIÓN CENTRO UNIVERSITARIO DE BIENESTAR RURAL	PRIVADA
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	PRIVADA
UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO	PRIVADA
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA	PUBLICA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PUBLICA	PUBLICA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON	PRIVADA
SENA	PUBLICO

Fuente. Plan ConCiencia Cauca, 2012

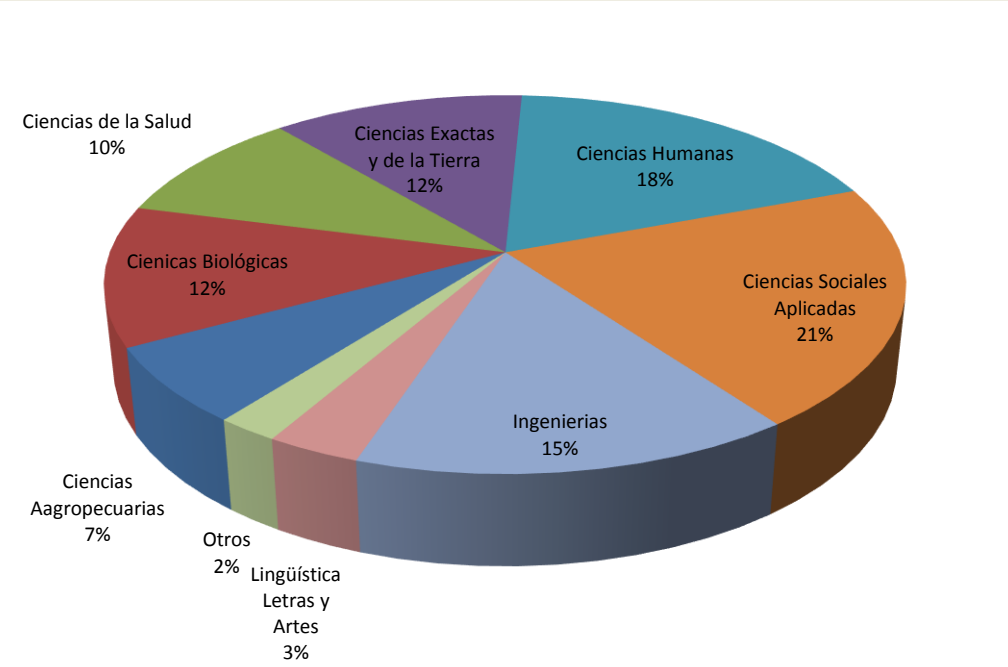


Gráfico 1 Grupos de Investigación del Cauca por área de Conocimiento. Fuente. Scienti Colciencias, 2012

Todo este proceso está articulado al Sistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) del Cauca que tiene como visión (Plan ConCiencia Cauca, 2012):

> *"El Cauca se proyectará en los albores del tercer milenio, como una región de conocimiento, próspera en los valores y significados de la cultura, la educación, la ciencia y la innovación, que hacen posible la transformación de un territorio en función de la vida y la sociedad, en un sentido amplio, donde se abrigan los sentimientos más profundos de libertad, autodeterminación y respeto por la pluralidad, las creencias y los conocimientos diversos; el fin de la estrategia de CTI será amparar la dignidad y la ética del ser humano, formando personas con capacidad de tomar decisiones estratégicas sobre el futuro del territorio, a la luz de una visión y un esfuerzo colectivo regido por los ideales del bien público.*

Dentro del contexto de desarrollo del Cluster CreaTIC un hito muy importante ha sido la firma y desarrollo desde el 2011 del pacto por la innovación en el departamento del Cauca, en el cual se está trabajando en los siguientes núcleos de innovación: Café, Agrocadenas, Biopolímeros, Agua, Fique, Industrias culturales, Negocios inclusivos, Salud y las TIC.

El núcleo de innovación de las TIC en el departamento del Cauca es liderado por la Corporación de Incubación y Fomento de Empresas de Base Tecnológica – Parquesoft Popayán – CreaTIC (Cauca Región de Emprendimiento Avanzado en TIC), organización que desde el año 2002 viene liderando y convocando a los diferentes actores alrededor de una apuesta estratégica para el Cauca: Generar Empresas de Base Tecnológica en Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones - TIC con las capacidades necesarias para competir en un mercado global. Es decir, se consideran las TIC como un vehículo para la apropiación social de conocimiento y como base para una industria de alto valor agregado del Cauca para el mundo. En desarrollo de este liderazgo, la Corporación CreaTIC formuló, gestionó la aprobación y está ejecutando los siguientes proyectos, que en total suman cerca de USD 12 millones: i) ViveLab Cauca. Ejecución: Enero 2013 – Diciembre 2014. ii) Cauca Vive Digital Regional 2012. Ejecución: Noviembre 2013 – Noviembre 2014. iii) Fortalecimiento capacidades de empresas de base tecnológica en TIC del Cauca para competir en un mercado global. Ejecución: Enero 2014 – Diciembre 2018. Información detallada sobre estos proyectos se muestra un resumen en la tabla 1 que describe el proyecto QUE SE RESUMEN con el nombre de Clúster CREATIC.

Tabla 2 Proyecto Fortalecimiento capacidades de empresas de base tecnológica en TIC del Cauca para competir en un mercado global – Clúster CreaTIC.

Proyecto	Valor total a financiar y duración	Eje relacionado PDD del Cauca 2012-2015	Alianza institucional (actores que participan)	Subregiones Beneficiadas del Cauca	Comunidades Beneficiadas
Fortalecimiento Capacidades de Empresas de Base Tecnológica en Tecnologías de Información y Comunicación del Cauca para competir en un mercado global.	17.556.936.220 (72 meses)	Eje económico: Componente Apoyo al emprendimiento empresarial por oportunidad. 2.5. Componente sistema regional de ciencia, tecnología e innovación – CTI.	Gobernación del Cauca, Universidad del Cauca, SENA, Red Regional de Emprendimiento del Cauca, Comité Universidad Estado Empresa Cauca, Núcleo de Innovación TIC, Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca –CREPIC, Incubadora de Empresas de Desarrollo de Software de Popayán (Parquesoft Popayán), Empresa de Telecomunicaciones de Popayán – EMTEL, INET, SERATIC, ROCA, Egob Consultoria, TalO, Sintevsa, Lathar Studios, Totems, Teseo, La Universidad Autónoma, Indígena E Intercultural –UAII	Todo el departamento.	Comunidad en general de la subregión indicada.

PRINCIPALES RESULTADOS

Como parte inicial del proceso se realizó un diagnóstico del ecosistema de emprendimiento de base tecnológica obteniendo las siguientes observaciones y particularidades para cada uno de los componentes evaluados. Estos fueron los insumos para el diseño de una propuesta de clúster con alto nivel de pertinencia para la región.

Instituciones generadoras de conocimiento:

- Pocos centros de investigación en los que participan los emprendedores y que aporten a la región.
- Escasos desarrollos en el área de emprendimiento.
- No hay formación gerencial y gestión de tecnología de alto nivel.
- Hay un buen número de universidades, resaltando el liderazgo de la Universidad del Cauca, las demás se encuentran en periodo de crecimiento y consolidación.
- Las instituciones están desarticuladas de la Red Regional de Emprendimiento del Cauca ya que aunque participan en sus actividades, no hay acciones concretas conjuntas de apoyo al emprendimiento.
- No presupuestan recursos para apoyar el emprendimiento y en especial la maduración de ideas de negocio de la comunidad universitaria.
- Las actividades de investigación no se proyectan a las necesidades regionales.

Servicios de escalamiento - Laboratorios

- No hay políticas para atender el emprendimiento. Se dan sólo casos particulares.
- Hacen falta diseñadores de productos, de materiales, modelado en 3D y otros tipos de diseño diferentes al diseño gráfico, en el que sí hay talento, que incluso se fuga por falta de oportunidades.
- Escuelas de diseño en universidades precisando en qué se requiere según las apuestas regionales

Fuentes de financiamiento

- No hay fuentes locales
- Hay fuentes nacionales de difícil acceso

Políticas y regulaciones nacionales

- Hay políticas nacionales que no se adoptan en la región. Faltan políticas específicas para emprendimiento de base tecnológica
- Hay políticas que generan obstáculos y procesos lentos
- Se centraliza en Bogotá la dinámica de estas políticas

Capital humano emprendedor

- Hay un buen capital humano e ideas
- Falta concretar ideas y orientación al emprendimiento para fortalecer este tipo de competencias
- Tenemos universidades academicistas

Profesionales y servicios de propiedad industrial

- No hay personas con formación y experiencia de brinden este tipo de servicios.
- En las universidades locales no se cultivan estas áreas.

Redes formales e informales

- Existe la red de emprendimiento
- Hay redes de universidades
- Hay redes sin conectividad, falta ejecución de actividades y trabajo colaborativo

Políticas y cultura organizacional

- Se da en escasa medida en la generalidad de las instituciones

Grandes empresas

- Hay grandes empresas en el norte del Cauca. No tienen programas de apoyo al emprendimiento.
- Las empresas del norte se relacionan con el Valle y no con el Cauca. Falta identidad con la región.
- Tienen programas de apoyo a pequeñas unidades productivas.

Entidades desarrollo local

- Hay algunas entidades como el CREPIC que han prestado siempre la colaboración y atención necesaria para este tipo de procesos, sin embargo, la participación de los gobiernos locales ha sido nula.
- Solamente el CREPIC está realizando una labor interesante de apoyo a las EBT a partir de las relaciones que les establece con los grupos de investigación de Unicauca y participando en las

Juntas Directivas de las Incubadoras de software y Agroinnova. Los gremios (ANDI, ACOPI, Fenalco) participan en las reuniones pero no hay acciones concretas de liderazgo. Los gobiernos locales no hacen nada al respecto.

- Existen organizaciones gremiales y entes de fomento que han venido desarrollando estrategias de apoyo a las iniciativas de emprendimiento tales como la Andi, ACOPI, Càmara de Comercio, CREPIC, Incubadoras. Su trabajo podria ser de mayor impacto si se articulara detrás de objetivos y estrategias comunes.
- La temática del emprendimiento no hace parte de las agendas estratégicas de los gobiernos regional y local, siendo atendida de manera coyuntural o esporádica desde ámbitos dispersos y con poca capacidad de ingerir en la toma de decisiones.

Entidades de acompañamiento

- Se cuenta con dos incubadoras. Una de ellas en proceso de reactivación, que, en cualquier caso, ha dejado unos grandes aprendizajes y es la única instancia que ha propiciado la existencia de un buen número de empresas de TI.
- Se echa de menos la existencia de oficinas de transferencia tecnológica y de un parque tecnológico.
- El CREPIC ha venido haciendo el rol de articulador para hacer transferencia tecnológica, pero desde las universidades no son notorios los esfuerzos en transferencia de tecnología.
- La falta de apoyo gubernamental hace que estas importantes instancias no puedan tener estabilidad financiera y desperdicien esfuerzos en su propia sostenibilidad.
- Los temas asociados a la transferencia de conocimiento y tecnología, constituyen ámbitos novedosos y en general desconocidos para las IES de la región; en ellas no se cuenta con expertos que puedan dinamizar las estrategias y constitución de estructuras que faciliten este tipo de intercambio.
- Existe una iniciativa de la Universidad del Cauca para construir un entorno que facilite la interacción de la academia con las iniciativas empresariales, presentada al banco de proyectos para el fondo de regalías.
- No se conocen apuestas para la constitución de parques tecnológicos en la región.
- Formular y gestionar conjuntamente, con recursos de regalías, la creación de un parque tecnológico en el cual se ubiquen las empresas de base tecnológica, grupos de investigación y laboratorios de servicios tecnológicos con mayor grado de madurez, así como el Centro del Agua y al menos una empresa nacional y otra internacional de base tecnológica.
- Lograr la reactivación de la Incubadora de Empresas de Software (ParqueSoft), aprovechando la infraestructura del SENA y la intención del Gobierno Nacional por hacer una inversión para consolidar emprendimientos innovadores en la región, producto de estudios y apuestas productivas consensuadas relacionadas con nuestra vocación.

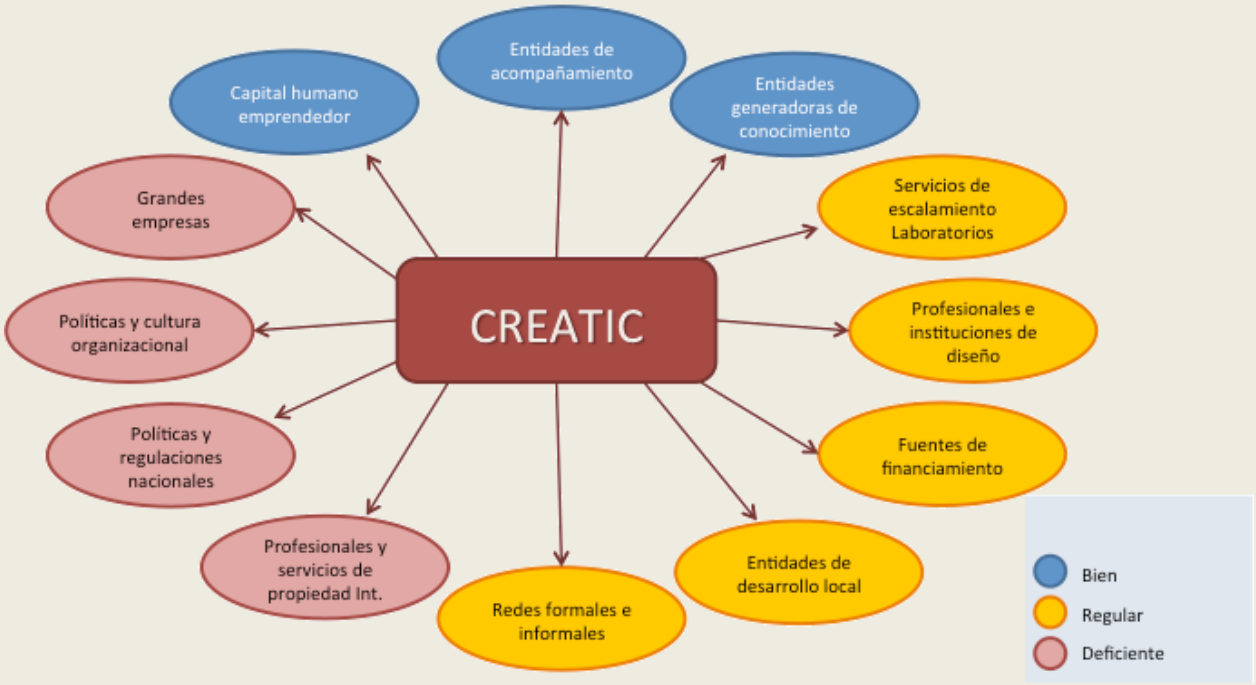


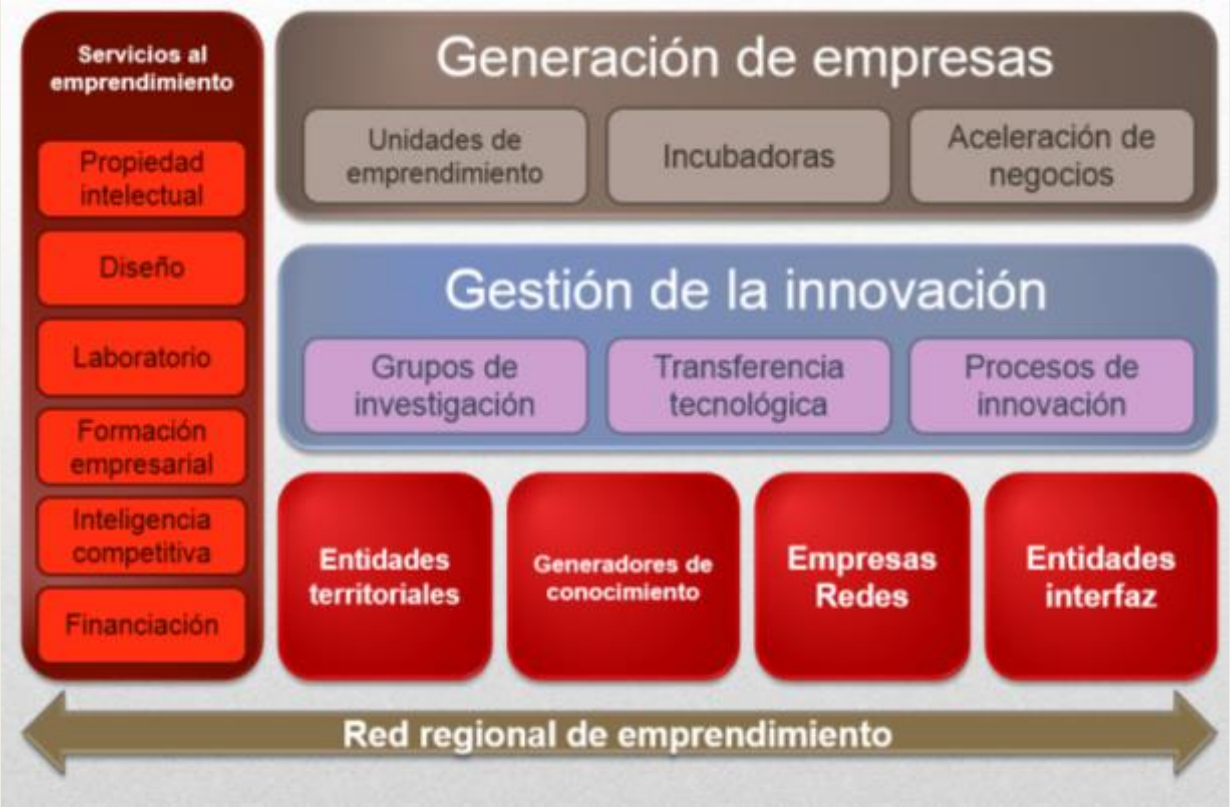
Gráfico 1 Resumen del diagnóstico del ecosistema de emprendimiento. Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Cuando se conversa con los emprendedores y empresarios de base tecnológica ubicándolos como actor clave del modelo y no solo como usuarios del mismo, se evidencian elementos importantes al momento de pensar en una propuesta integral que fortalezca las empresas y conecte sus resultados con el crecimiento económico y el bienestar de la sociedad (ver gráfico 3).

En este orden de ideas, se plantea la necesidad de legitimar los espacios que el estado ha creado, para el caso colombiano aplica la Red Regional de Emprendimiento (instrumento creado a partir de la ley 1014 de 2006) como la instancia en donde confluyen los distintos actores del emprendimiento en las regiones. Esta debe ser la plataforma del proceso y todas las iniciativas deben estar vinculadas, socializarse y compartirse en las sesiones definidas por la Red. Debe evitarse al máximo la dispersión de esfuerzos y la creación de escenarios paralelos o sesgados que no representen las iniciativas de emprendimiento.

Como eje central del modelo de presenta la gestión de la innovación no solo a través de los procesos de innovación liderados por las empresas sino también a partir de los procesos de transferencia de tecnología desde las instituciones generadoras de conocimiento hacia las empresas. Vale la pena destacar que en regiones como el Cauca los procesos de gestión de innovación tecnológica y de producto demandan inversiones considerables que en ocasiones están por fuera del alcance financiero de las pequeñas y medianas empresas TIC. En este orden de ideas es importante recurrir a las alianzas con Universidades y Centros de Desarrollo Tecnológico para propiciar procesos en donde las investigaciones científicas puedan migrar a desarrollos tecnológicos y desemboquen en innovaciones con alto nivel de aceptación en los mercados.



Gráfica 3: Propuesta para el ecosistema de EBT en el Cauca. Fuente: Elaboración propia

Los servicios al emprendimiento han sido consolidados a partir de las opiniones de los empresarios y hacen referencia a los ejes de trabajo que actualmente simbolizan las necesidades de las empresas TIC en Popayán. No se niega la existencia de otras variables de importancia en el tejido empresarial de base tecnológica, sin embargo, se han categorizado aquellas que tendrían un mayor impacto entre los empresarios y que requieren un abordaje en el corto plazo.

Las organizaciones interfaz y los entes territoriales materializan el respaldo y la voluntad política que requiere este tipo de procesos de fortalecimiento empresarial. Es necesario profundizar en la priorización como apuesta regional que se evidencia en los planes de desarrollo –esta debe ser la primera fase-, que si bien es un ejercicio importante no es suficiente dado que el apoyo debe materializarse en programas y proyectos con una asignación presupuestal clara para la cofinanciación de las necesidades del sector.

Como se aprecia en el gráfico 3, la potenciación de las empresas de base tecnológica se ha dividido en las fases de incubación y aceleración dada la necesidad de enfocar los recursos. En la Incubación se concentra el trabajo de dos organizaciones regionales –Parquesoft y Agroinnova- que acogen las iniciativas de negocio y acompañan el proceso de formulación y materialización de la idea en una empresa. Empero, en la ciudad se encuentran empresas de base tecnológica que cuentan con indicadores comerciales que evidencian su capacidad para avanzar en nuevos mercados. A estas empresas se atenderá con asesoría especializada para la expansión comercial y una estrategia de financiación que les permita acelerarse empresarialmente.

Esta investigación partió del hecho de que las TIC son un fenómeno global que ha permeado todas las esferas de la sociedad, identificando los posibles aportes al desarrollo local. Es alentador escuchar como surgen propuestas propias para que se conecte el potencial de las TIC con el talento de los emprendedores mediante la construcción de estrategias que apoyen la inserción de nuestro aparato productivo en las economías globales y estrategias que coadyuven a reducir la pobreza del departamento. Esta propuesta no puede ser implementada exclusivamente por el mercado, pero tampoco puede ser impuesta por el gobierno, mucho menos en el paradigma actual, que requiere innovación constante y flexibilidad ante los cambios en el contexto. Este esquema solo puede funcionar adecuadamente como resultado de una visión compartida socialmente, donde los diversos agentes de cambio actúen de manera autónoma en las direcciones acordadas, integrados por un gobierno activo con un marco institucional adecuado y efectivo. Su implementación requerirá un proceso de construcción de consensos donde se involucre a las empresas,

el gobierno, las universidades, los medios de comunicación y la sociedad en general, seguido por las medidas políticas adecuadas para inducir y facilitar el comportamiento del mercado en las direcciones acordadas.

En este sentido, la difusión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación es sin duda una de las formas de expresión del progreso tecnológico vinculada con la innovación en bienes y servicios que finalmente influye en los procesos de transformación de la sociedad. Esto implica que la construcción de tejido institucional, así como el fortalecimiento de mecanismos de cohesión social y la generación de oportunidades de trabajo y capacidades tecnológicas, son procesos esencialmente endógenos. Esta visión integral del desarrollo va más allá de la complementariedad entre las políticas sociales, económicas, ambientales y la ciudadanía, debe interpretarse, según (Ocampo, 2006) como el sentido mismo del desarrollo.

En Colombia y de manera particular en el Cauca, se evidencia la coexistencia de procesos de modernización sin modernidad (Londoño, 2000), esto se percibe a partir en el uso que se da a la ciencia y la tecnología, en donde se está propiciando el acceso a internet incluso en zonas apartadas del departamento; Sin embargo, se omiten aspectos socioculturales que son fundamentales para la sostenibilidad de estos procesos. Esto no obedece a una forma realmente distinta de concebir el mundo, y como consecuencia nuestros gobiernos avanzan en su carrera por lograr metas de cobertura en TIC, sin que se perciba en la sociedad un aprovechamiento real de estas herramientas, ni siquiera en la incorporación de estas tecnologías por parte de la vida diaria de la población.

El profesor Jorge Sábato con el denominado Triángulo de Sábato (1968) y Henry Etzkowitz (2003) con el modelo de triple hélice planteaban que la interacción entre ciertos actores resulta fundamental para propiciar procesos de innovación en lo productivo y en lo social que generen mejores niveles de desarrollo en las naciones. Los actores de este proceso son las empresas, el estado y las universidades (recientemente se ha agregado la sociedad como un cuarto actor). Esta investigación toma como principal unidad de análisis al empresario, no por considerar a los demás actores como menos importantes, sino porque ha sido el menos estudiado y existen evidencias que demuestran que se puede constituir en un motor que dinamice los demás actores (universidades, estado y sociedad).

En suma, es evidente el impulso que tiene la industria informática y el interés estatal en promover los emprendimientos de este tipo a fin de facilitar las condiciones de vida de la sociedad. También es claro que los emprendedores de este sector cuentan con características que los diferencian y que hacen que su estudio merezca especial atención, finalmente, son innumerables y etéreas al mismo tiempo, las posibilidades que este sector ofrece para la sociedad en su conjunto. En tal sentido, esta investigación cobra vigencia, relevancia y pertinencia en virtud de sus aportes de nuevo conocimiento para comprender las dinámicas de los jóvenes emprendedores de base tecnológica y sus aportes al desarrollo local.

RECOMENDACIONES

Los emprendedores TIC son el resultado de una dinámica que los promociona y exalta, pero que curiosamente espera que por sí solos creen los ecosistemas necesarios para que su accionar redunde en condiciones de bienestar y desarrollo para la sociedad. Es claro que sus aportes en estos términos son aún incipientes y también es innegable su enorme potencial de transformación si se conjugan los factores necesarios para su despliegue. Para estos jóvenes existen aportes a la sociedad independientemente de la proveeduría de servicios que satisfagan una problemática. En estos emprendimientos ellos han encontrado en primera instancia un espacio de realización en donde pueden desplegar con libertad sus conocimientos y sus deseos de crear. En segunda instancia, sus emprendimientos son la fuente de crecimiento personal en la medida en que cada cliente, mercado o negocio trae consigo ciertos niveles de dificultad que generan alta satisfacción una vez logrados y, la tercera cuestión que los emprendedores consideran como aporte a la sociedad, es que estos espacios generan progresivamente altos niveles de apropiación de territorio en virtud de su contacto permanente con la realidad y la responsabilidad adquirida en términos de transformar las deficiencias que tienen una región como el Cauca.

Los emprendedores encuentran en sus empresas un espacio de realización en donde pueden desplegar con libertad sus conocimientos y sus deseos de crear. En segunda instancia, sus emprendimientos son la fuente de crecimiento personal en la medida en que cada cliente, mercado o negocio trae consigo ciertos niveles de dificultad que generan alta satisfacción una vez logrados y, la tercera cuestión que los emprendedores consideran como aporte a la sociedad, es que estos espacios generan progresivamente altos niveles de apropiación de territorio en virtud de su contacto permanente con la realidad y la responsabilidad adquirida en términos de transformar las deficiencias que tienen una región como el Cauca. Los elementos antes mencionados deben ser tenidos en cuenta al momento de estructurar una política pública de fomento al emprendimiento, no solo en el ámbito TIC sino de manera transversal a distintas actividades económicas.

BIBLIOGRAFIA

Boisier, S. (1999) El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinergético, en Estudios Sociales, N°99, C.P.U., Santiago de Chile.

Etzkowitz, H. (2003) La innovación en la innovación. La triple hélice de las relaciones entre la Universidad, la industria y el gobierno. Universidad estatal de Nueva York. 200

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000) The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode-2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. Research Policy, 29(2), 109-123.

Fajnzylber F. (1989) Sobre la impostergable transformación productiva de América Latina. Revista Pensamiento Iberoamericano. Págs. 85-130

Finquelievich, S. (2000) Ciudadanos, a la Red. Los vínculos sociales en el ciberespacio. Buenos Aires Ediciones CICCUS, la CRUJIA.

Gibbons C. (1994) The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies, California: SAGE Publications

Hoyos V., G & Vargas G., G. (1996) La teoría de la acción comunicativa como nuevo paradigma de investigación en ciencias sociales: las ciencias de la discusión. Bogotá: Arfo.

Micheli, J. (2005) La sociedad de la información y el trabajo. Una reflexión sobre el trabajador del conocimiento, en Mario Cimoli, Beatriz García y Celso Garrido (coords.), El camino latinoamericano hacia la competitividad, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Siglo XXI, División de Ciencias Sociales y Humanidades.

Ocampo, J. (2006) The links between economic and social policies, Ginebra, disponible en: http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/papers/ confrnce/research/plenary.htm; consultado el 20 de enero de 2014.

Pérez, C. (2010) Dinamismo tecnológico e inclusión social en América Latina: una estrategia de desarrollo productivo basada en los recursos naturales. Revista CEPAL. P 123-125.

Plan Conciencia Cauca. (2012) Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación, Disponible en pdf: http://pedcticauca.blogspot.com/p/sobre-el-pe.html

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe sobre el Desarrollo Humano 2001. Poner el adelanto tecnológico al servicio del Desarrollo Humano. PNUD. 2001.

Ramírez, J. (2009) Escalafón Global de Competitividad (CEPAL) Naciones Unidas. Bogotá, D.C. Disponible en pdf: http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/41124/LCL3311-P.pdf

Richardson, J. (1999) Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. Ed. Atlas. São Paulo.

Rusque, A., S. Ramirez et al. (1998) Ponencia: Medición de Capacidad Emprendedora de Estudiantes de Escuelas de Administración de Europa y América Latina. XII Congreso latinoamericano sobre Espíritu empresarial, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial. Costa Rica.

Sábato Ernesto. 1968. Uno y el universo (Ed. definitiva). Buenos Aires: Sudamericana. (Edición original: 1945)

Schumpeter, J. A. (1983) Capitalismo, socialismo y democracia, Ediciones Folio, Barcelona.

Schumpeter, J. A. (1961) Entrepreneurial Profit en The Theory of Economic Development. Cambridge: Harvard University Press, Cap. 4, pp. 128-156.

Schumpeter, J.A. (1965) Economic Theory and Entrepreneurial History en H.C. Aitken, Explorations in enterprise. Cambridge: Harvard University Press, pp. 45-64.

Sclove, Richard. 1995. Democracy and technology. New Cork: The Gilford Press.

Vázque, A. (2001) Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. ISBN 950-808-314-X, págs. 76-99

Vázquez, A. (2002) Desenvolvimento endógeno em tempos de Globalizaçao, UFRGS Editora, Porto Alegre, Brasil.

Veciana, J. (2005) La creación de empresas. Un enfoque Gerencial.

Colección de Estudios económicos, No. 33.

Vérin, H. (1982) Avant-propos en Entrepreneurs, entreprise, histoire d'une idée, Paris: Presses Universitaires Francaises., pp. 9-14. “Pour une première approche” en Entrepreneurs, entreprise, histoire d'une idée. Paris: Presses Universitaires Francaises. pp. 15-35.

COOPERAÇÃO UNIVERSIDADE-EMPRESA-GOVERNO: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE E PETROBRAS

SILVA, Amanda Luiza Soares

Graduada em Administração, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão-SE, Brasil, amandalou@bol.com.br

GOMES, Iracema Machado de Aragão

Professora adjunta do Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe (UFS), Doutora em Administração, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão-SE, Brasil, aragao.ufs@gmail.com

Resumo

É possível perceber casos de interação tecnológica no Brasil, a partir da década de 1950, com o objetivo de reunir pesquisas científicas com práticas empresariais. No entanto, ainda hoje, nem todas os empreendedores conhecem a importância da cooperação tecnológica como fator essencial no desenvolvimento de novos produtos, serviços e/ou processos. O presente estudo teve como objetivo geral identificar a interação tecnológica entre a Universidade Federal de Sergipe (UFS) e Petrobras. O estudo foi de caráter descritivo com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com representantes da UFS. Com relação ao curso de Petróleo e Gás, ressaltou-se o interesse da Petrobras na formação de recursos humanos para trabalhar na indústria petrolífera. No que diz respeito aos projetos, identificou-se vantagens (estrutura física e laboratorial e bolsa de pesquisa), dificuldades (burocracia e divergência de objetivos e linguagem) e resultados (geração de renda e emprego).

Palavras-chave: Interação Universidade-Empresa. Interação Tecnológica. Projetos de P&D. Curso de Petróleo e Gás. Petrobras.

INTRODUÇÃO

A interação universidade-empresa-governo é uma ação muito importante no cenário em que as organizações precisam ser mais competitivas ao desenvolver seus produtos, processos e serviços. Hansen e Oliveira (2011) mostram em seu estudo que as organizações precisam de relacionamentos cooperativos para estimular o processo de inovação, proporcionando transferência de informações e promovendo o desenvolvimento científico e tecnológico.

Nesse contexto, a pesquisa científica e tecnológica focada nas práticas de desenvolvimento de negócios, torna o processo de interação Universidade-Empresa-Governo mais efetivo, no qual cada agente deve assumir um papel determinante nesta interação. A universidade deve desempenhar um papel mais ativo na sociedade tornando-se uma universidade empreendedora; as empresas precisam investir mais recursos financeiros e humanos nessa cooperação; e o governo deve ampliar o investimento de recursos financeiros e criar leis para fomento do desenvolvimento científico e tecnológico.

A inovação pode ser estimulada por meio de iniciativas trilaterais de conhecimento e alianças estratégicas, sendo o modelo da Hélice Tripla III a mais conhecida modelagem para a cooperação tecnológica entre organizações (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

Esse estudo tem como objetivo geral identificar como ocorre a interação tecnológica (projetos e curso) entre a UFS e a Petrobras, sob a perspectiva dos coordenadores de projetos e curso. Foi descrito o modelo proposto do curso de Petróleo e Gás (graduação) da UFS e os projetos firmados.

Quanto às contribuições, os resultados da pesquisa demonstram a importância desta interação neste setor que, de acordo com relatório do CNI/IBP (2012) o Produto Interno Bruto (PIB) do setor de petróleo e gás foi de R$440 bilhões em 2010 com potencial de crescimento para a próxima década.

INTERAÇÃO UNIVERSIDADE-GOVERNO-EMPRESA

A interação universidade-empresa-governo no Brasil foi fortalecida a partir de 1950 quando começaram os esforços para relacionar as pesquisas científicas realizadas nas universidades com as necessidades das empresas brasileiras com a criação de políticas de Ciência e Tecnologia – C&T, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES (BALDINI e BORGONHONI, 2007; GOMES, 2013).

Exemplos desta interação são citados por Ipiranga, Freitas e Paiva (2010), tais como, contrato de transferência tecnológica, parcerias com Institutos de pesquisa, consultoria, convênios de pesquisa e serviços contratados, treinamento de funcionários e spin-offs universitários.

Dalmarco, Zawislak e Karawejczyk (2012) definem em seu estudo de análise do fluxo de conhecimento do processo de interação tecnológica entre universidades e empresas, as seguintes dimensões:

- O estímulo ao fluxo de conhecimento se dá por três formas: estimulado pela empresa que inicia o processo de interação para desenvolver novos produtos ou processos; estimulado pela universidade, onde os próprios pesquisadores transferem conhecimento para o setor produtivo; e estimulado pelo governo, por meio de editais de pesquisa em conjunto, fundos de apoio à pesquisa básica e leis de regulação do relacionamento entre universidades e segmento produtivo.
- O conteúdo do fluxo de conhecimento divide-se em: pesquisa básica (artigos e protótipos) e pesquisa aplicada quando as universidades buscam atender a determinada necessidade específica de mercado.

Turchi, De Negri e De Negri (2013) explanam que os *linked scientists*, ou seja, a ligação anterior ao projeto entre representantes de uma empresa privada e pesquisadores de universidades é essencial para o estabelecimento de interação.

Muitos fatores influenciam a interação universidade-empresa-governo dentre eles, a localização geográfica, a possibilidade de comprar uma diversidade de insumos específicos para as empresa a custo baixo e disponibilidade de maquinário avançado tecnologicamente. (BITTENCOURT; RAPINI, 2009; HANSEN; OLIVEIRA, 2011).

Nos estudos de Bittencourt, Rapini e Paranhos (2012) e Turchi, De Negri e De Negri (2013) são explicitados motivações para interação entre universidade, empresas e governo, tais como: a ampliação da produção de desenvolvimento científico e da transferência tecnológica das pesquisas básicas, o acesso ao conhecimento tecnológico, formação de redes de pesquisadores produtivas e de recursos humanos qualificados, geração de técnicas e instrumentos científicos, a criação de *spin-offs* universitários, ampliação, reforma da infraestrutura física, dentre outros.

Santos (2011), Tecchio et al. (2013) e Turchi, De Negri e De Negri (2013) descrevem barreiras da interação universidade-empresa, tais como: a indústria não conhece o potencial científico-tecnológico da universidade, praticidade e interesse dos pesquisadores, burocracia, ações governamentais dispersas, divergência de objetivos entre universidade e empresas; cultura da inovação inexistente e restrições a publicação científica.

Machado et al. (2012) consideram a Lei nº 8.666 (Lei de licitação), de 21 de junho de 1993, como uma das principais causadoras de burocracia, por suas informações fragmentadas e administração ineficiente dos recursos.

De acordo com Turchi, De Negri e De Negri (2013) a parceria entre as universidades e a Petrobras apresenta resultados da interação: produtos, processos, protótipos, publicação científica (artigos, livros ou capítulos de livros, teses e dissertações), aumento do número de patentes e registros de software, solução de problemas científicos, troca de informação, equipamentos e instrumentação, *spin-off*, profissionais capacitados e redes de capacitação de ciência e tecnologia.

Sábato e Botana (1968) estruturaram o modelo denominado Triângulo de Sábato como proposta para resolução da necessidade de desenvolvimento científico e tecnológico para o crescimento de regiões, argumentando que as pesquisas geram grande eficiência para a absorção de tecnologia, ampliação da

exportação de bens de valor agregado maior e mudanças sociais ocasionadas pela ligação entre ciência e tecnologia. Os autores identificaram três tipos de relações: intrarelações que ocorrem entre todos os componentes do sistema de inovação; inter-relações que acontecem entre pares do sistema e extra-relações entre uma sociedade e o exterior, como intercâmbios científicos.

Etzkowitz e Leydesdorff (1998) definem como *Triple Helix* (Hélice Tripla), um modelo analítico de inovação para economias do conhecimento, explicando as expectativas do sistema inovativo e também identifica três tipos de Hélice Tripla: **I**, as interações dos agentes de inovação (universidade, empresa e governo); **II**, as interações objetivam a formação de sistemas de comunicação, para melhor controlar o funcionamento do mercado e das novas tecnologias, principalmente para casos referentes a legislação de patentes; e, **III**, os agentes de inovação assumem os papéis uns dos outros, por exemplo, as universidades desempenham o papel de liderar e organizar a inovação em uma região, formando um ambiente propício para a criação de empresas.

Exemplos de sucesso da interação universidade-empresa são a Rota 128 e o Vale do Silício, que caracterizam-se pela preocupação com os aspectos de aproximação geográfica para a realização de pesquisas, pois as universidades além de seus papéis tradicionais desempenham um papel principal no desenvolvimento regional da economia, por causa da produção de conhecimento (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

Calderan (2012) descreve os modelos de cooperação universidade-empresa-governo, mostrando que o Triângulo de Sábato (o governo é a base) evoluiu para o Modelo Hélice Tripla (universidade é a base) e a abordagem do Sistema Nacional de Inovação, no qual a empresa é a líder no processo inovativo.

O estudo de Chesbrough (2012) estabelece os princípios do modelo da inovação aberta e afirma que para acelerar o processo de desenvolvimento da inovação é preciso criar rotas alternativas para que ideias evoluam para produtos comercializáveis, tais como: recursos humanos e setor de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) interno e externo, construção de um modelo de negócio adequado à empresa, aquisição de patentes quando isso aperfeiçoar esse modelo etc.

Políticas de Incentivo à Inovação no Brasil

A Lei de informática, Lei nº 8.248/1991, cujas alterações resultaram nas seguintes Leis nº 8.387/1991, 10.176/2001 e 11.077/2004, prevê incentivos fiscais para empresas do setor de informática e automação que investem aproximadamente 5% do faturamento bruto em Pesquisa e Desenvolvimento - P&D, por meio de convênios com universidades ou institutos de pesquisa, enviando relatórios a cada dois anos aos Ministérios do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, da Fazenda e da Ciência e Tecnologia (BRASIL, 2004).

A Lei da Inovação teve aprovação em dezembro de 2004 e regulamentação do Decreto 5.563, de 11 de outubro de 2005, que pressupõe incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no setor produtivo, tendo por objetivo o fomento da interação universidade-empresa, a criação dos Núcleos de Tecnologia, redes, projetos internacionais, organização de ambientes de inovação como incubadoras e parques tecnológicos, estímulo à inovação nas empresas e ao inventor independente, dentre outros (BRASIL, 2004; 2005).

A Lei do Bem, lei nº 11.196, de novembro de 2005, concede incentivos fiscais a empresas desenvolvedores de inovações tecnológicas, de produtos e processos e foi alterada pela Lei nº 11.487, de junho de 2007, que inclui incentivos novos para acelerar investimentos de pesquisa e desenvolvimento de projetos apresentados pela Instituição Científica e Tecnológica – ICT e autorizados por comitê formado por representantes do Ministério da Ciência e Tecnologia, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e do Ministério da Educação (BRASIL, 2005; 2007).

Segundo Santos (2010) as políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação – C, T & I, após 2000, são descritas na sequência:

- Em 2002, o Ministério da Ciência e Tecnologia propôs ao Congresso Nacional a formulação de uma Lei de Inovação;

- Entre 2003 e 2007, surgem políticas públicas como a Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior – PITCE, a Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação. Além das Leis já citadas: Lei de Inovação, Lei de Informática e a Lei do Bem;
- Em 20 de novembro de 2007, foi publicado o Plano de Ação de Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Nacional 2007-2010, que objetiva a inovação nas empresas e a solidificação do sistema nacional de CT&I.

Soria e Ferreira (2012) destacam a importância da Lei de Inovação e da Lei do Bem como ferramentas de auxílio à política industrial e tecnológica no país e concretiza o papel do governo relacionado à administração de política tecnológica nas entidades científicas e tecnológicas.

Segundo Santos e Santos (2012) a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP) de 2008-2011 objetivava o apoio, principalmente as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), já o PDP 2011 até este ano (2014) visa não só o investimento em inovação para a competitividade das empresas, como também a ampliação da qualificação de trabalhadores, o fortalecimento da participação de MPEs no mercado e a produção limpa.

METODOLOGIA

O estudo caracterizou-se pela natureza descritiva com abordagem qualitativa, adequado para entender, descrever e analisar características complexas do fenômeno social (RICHARDSON, 2011).

O método de pesquisa utilizada foi a pesquisa documental, uma vez que foram analisados convênios e termos de cooperação entre UFS e Petrobras e a matriz curricular do curso de Engenharia do Petróleo.

A coleta de dados foi realizada através de um roteiro de entrevista semiestruturada, no período de novembro de 2013 a março de 2014 e tempo médio de duração delas foi de quinze minutos. As entrevistas com os pesquisadores da UFS foram gravadas e posteriormente transcritas. Foram entrevistados dezesseis pesquisadores da UFS e um representante da Petrobras. Com relação aos critérios de escolha, os projetos foram escolhidos com base em dois critérios: projetos vigentes entre UFS e PETROBRAS e/ou terminados a partir de 2012.

Em seguida os casos foram analisados individualmente por meio da técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que propicia a compreensão de aspectos capazes de ampliar o entendimento.

No quadro 02 abaixo apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise que constituíram a base para o estudo.

Quadro 01: Categorias Analíticas e Elementos de análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Curso de Petróleo e Gás	Matriz curricular. Corpo discente e docente. Estágio. Monitoria. Projetos. Relacionamento (NUPEG, outros cursos e a Petrobras). Laboratórios. Cursos de extensão. Pós-graduação
Projetos	Projetos (tipo de instrumento, finalidade, vigência, fundação de apoio, valor e resultados esperados)
Interação UFS-Petrobras	Comunicação: vantagens e dificuldades.
Avaliação da Interação Tecnológica	Resultados de pesquisas. Patentes ou depósito de pedidos de patentes.

Fonte: Autoras (2014)

RESULTADOS

Curso de Petróleo e Gás

Após entrevista com o chefe do Núcleo de Graduação em Engenharia do Petróleo (NUPETRO), obteve-se as seguintes informações:

- A Resolução 31/2009/UFS autorizou a criação do curso de Engenharia de Petróleo na UFS vinculado ao Departamento de Engenharia Química do Centro de Ciências Exatas e da Tecnologia (CCET), onde são ofertadas 50 vagas no primeiro semestre letivo por meio de processo seletivo;
- A matriz curricular possui 10 blocos que totalizam 252 créditos (3.960 horas), que correspondem a disciplinas obrigatórias (3.420h/a) e Estágio (360h/a), sua integralização miníma é de 4 anos (08 semestres);
- A graduação de Engenharia de Petróleo possui interação com os cursos de Administração, Ciência da Computação, Ciências Sociais, Economia, Educação, Direito, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Estatística e Ciências Atuariais, Física, Geologia, Matemática, Psicologia e Química;
- Em 2013 havia 190 (cento e noventa) alunos com matrícula ativa. O o corpo docente do NUPETRO é formado por 6 (seis) professores diretamente envolvidos com o curso e está previsto a contratação de mais dois (2);
- O programa de estágio do curso está sendo desenvolvido, porém existem alunos realizando estágio extracurricular.

Conforme resultados da entrevista com o coordenador do curso de Petróleo e Gás da UFS, tem-se:

- Não existem cursos de extensão em Engenharia do Petróleo, porém, antes da existência do curso, aconteceu nos anos de 2005 e 2007 (especialização em Engenharia de Gás Natural) e especialização em Engenharia de Petróleo;
- O Núcleo de Graduação em Engenharia do Petróleo (NUPETRO) possui uma relação bem próxima com o Núcleo de Pesquisa em Engenharia do Petróleo (NUPEG) porque o chefe do Núcleo coordena o Laboratório de Produção, Separação, Caracterização, Armazenamento e Processamento de Biocombustíveis da UFS (LCPB), que está sendo construído dentro da universidade.
- O curso de Engenharia de Petróleo ainda não firmou nenhum projeto de interação com a Petrobras, mas existe um projeto de interação com uma empresa da Rede Petrogas.
- Quanto à relação do curso com a Petrobras, o chefe do NUPETRO e o representante da Petrobras consideram que o relacionamento é bem próximo, já que a Petrobras manifesta interesse no curso de Engenharia de Petróleo, inclusive parte da adequação da grade curricular foi feita com discussão entre as partes. Além disso, o material didático foi doado pela Universidade Petrobras.

Projetos

A Universidade Federal de Sergipe e a Petrobras entre 2006 e 2013 firmaram 11 (onze) convênios específicos, 07 (sete) termos de cooperação e 04 (quatro) convênios, desses 22 (vinte e dois) projetos de interação tecnológica, 18 (dezoito) são intermediados pela Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão de Sergipe (FAPESE), 2 (dois) pela Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC), 01 (um) pela Fundação Universitária de Desenvolvimento de Extensão e Pesquisa (FUNDEPES) e 01 (um) projeto faz parte de um programa de formação de recursos humanos sem intermediação da Fundação de Apoio.

Os projetos UFS-Petrobras destacados nesta pesquisa foram: Implantação de Infraestrutura do Laboratório de Automação (LACS), Laboratório de Tecnologia e Monitoramento Ambiental (LTMA), Laboratório de Produção, Separação, Caracterização, Processamento e Armazenamento de Biocombustíveis da UFS (LCPB),

Laboratório de Caracterização e Processamento de Petróleo da Universidade Federal de Sergipe (LCPP), Laboratório de Corrosão e Nanotecnologias (LCNT). Além de alguns mais específicos de cada pesquisador, tais como: projetos de automação, análise de ecossistemas, desenvolvimento de aditivos e nanocompósitos, escoamento de petróleo, caracterização das águas marinhas e do solo, desembarque pesqueiro etc.

Esta carteira de projetos totalizou um valor de R$46.171.047,86 (quarenta e seis milhões, cento e setenta e um mil, quarenta e sete reais e oitenta e seis centavos).

Alvelos (2010) discorreu sobre a construção do Núcleo de Pesquisa em Engenharia do Petróleo – NUPEG dentro das instalações da UFS, com recursos financiados da Petrobras (R$45.790.140,00) e da UFS (R$61.223.461,66) para a implantação de sete laboratórios: 1) Laboratório de Automação, Controle e Simulação – LACS; 2) Laboratório de Caracterização e Processamento de Biocombustíveis – LCPB; 3) Laboratório de Caracterização e Processamento de Petróleo – LCPP; 4) Laboratório Corrosão e Nanotecnologia – LCNT; 5) Laboratório de Modelagem e Ciências Geológicas – LMCG; 6) Laboratório de Tecnologia e Cimentação dos Poços (LTCP); e, 7) Laboratório de Tecnologia e Monitoramento Ambiental – LTMA.

Vantagens e Desvantagens da Interação – UFS e Petrobras

Após entrevista com os coordenadores, percebe-se que, o processo de interação entre UFS e Petrobras acontece de três formas: estimulado pela empresa, universidade e governo. As principais vantagens deste processo identificadas no estudo foram: a criação ou o aprimoramento da infraestrutura física e laboratorial, a formação de recursos humanos, o desenvolvimento ou aprimoramento de produtos e processos, a captação de recursos financeiros que possibilita a compra de uma diversidade de insumos específicos como equipamentos e materiais laboratoriais avançados, formação de rede de pesquisadores. Os entrevistados citam ainda, vantagens como publicação científica (artigos, teses, dissertações, livro ou capítulo de livro), geração de protótipo, a interação com consultores, a criação de modelo para aplicabilidade em outros casos e a geração de tecnologias. Outras vantagens citadas pelos entrevistados foram estudar e trabalhar com a área marinha; retorno social do trabalho; desenvolvimento de método tecnológico através de geoprocessamento; parceria com as comunidades; modelos matemáticos; e temáticas desafiantes.

Os entrevistados identificaram como principais dificuldades da interação: a burocracia relacionada a administração ineficiente, ao excesso de procedimentos e ao processo de licitação lento, a função da universidade não é entendida pela empresa, que espera a realização de atividades rotineiras, a divergência de objetivos e linguagem, inexistência de cultura de inovação e empreendedorismo, a falta de infraestrutura, a falta de bolsa de pesquisa para alunos, dificuldades no gerenciamento do projeto, dificuldades de envolvimento dos alunos nos projetos; dificuldades em mapear uma grande área no mar, dificuldades de interação com a comunidade, pouco apoio da universidade aos projetos e a falta de experiência da universidade e fundação de apoio.

Os entrevistados deram as seguintes sugestões para o processo de interação tecnológica, a saber:

- A presença de um interlocutor da Petrobras adequado ao viés científico;
- O financiamento direto do goveno aos institutos e universidades;
- Diminuição da burocracia, por exemplo, em relação a rubrica dos recursos;
- Esclarecimento dos papéis da universidade e da empresa;
- Melhorias na infraestrutura e na manutenção de equipamentos;
- Criação de estudos de prospecção de projetos na universidade;
- Mudança no planejamento da carga horária de trabalho para que os professores tenham a possibilidade de trabalhar com o ensino, a pesquisa e a extensão;

- Estímulo a comunicação entre pesquisadores da UFS e engenheiros da Petrobras para criação de uma linguagem comum entre universidade e empresa, por meio de reuniões com seminários e simpósios para que as soluções dos problemas correspondam ao que realmente foi demandado
- Simplificação e clareza na formulação de regras; e
- Amadurecimento e reestruturação do setor de análises e prestação de contas.

CONCLUSÃO

O presente estudo buscou, por meio de evidências (pesquisa documental e entrevistas), analisar a importância da interação tecnológica (projetos e curso) entre a Universidade Federal de Sergipe – UFS e a Petrobras. Para tanto foi descrito o curso de Engenharia de Petróleo, foram identificados os projetos firmados entre 2006 e 2013, totalizando o montante de R$46.171.047,86, e finalmente foi verificada a interação tecnológica (processo de comunicação, vantagens, dificuldades, resultados de interação e sugestões). Em relação ao curso de Engenharia de Petróleo, percebe-se que apesar do curso não ter formado a sua primeira turma, a Petrobras tem muito interesse pela excelência de formação dos alunos, que tornar-se-ão recursos humanos qualificados na Indústria de Petróleo, trazendo importantes contribuições para o desenvolvimento da economia sergipana.

Nos projetos analisados foi possível notar que a construção de infraestrutura e as publicações são as vantagens mais importantes. Além disso, lidar com as comunidades pesqueiras e possibilitar a essas comunidades informações cientificamente comprovadas sobre o mar e apoio tecnológico como o geoprocessamento é extremamente gratificante para os pesquisadores e alunos envolvidos através de bolsas de pesquisa. A burocracia é a dificuldade que mais ocorre no processo de interação citada pelos pesquisadores da UFS. Para a Petrobras é a geração de tecnologias (produtos, protótipos, processos) e a dificuldade comentada é a lentidão do processo.

Por fim, sugere-se que outros estudos sejam realizados para analisar: o curso de Engenharia de Petróleo após a formação de sua primeira turma, os cursos de Engenharia de Materiais, Biotecnologia, Nanotecnologia, Engenharia de Computação e Ciência de Computação. Pode-se também analisar os projetos após a sua conclusão.

REFERÊNCIAS

ALVELOS, José Manuel Pinto. Inovação, Financiamento e Aprendizado: O Caso da Universidade Federal de Sergipe. 1 ed. – São Cristóvão: UFS, 2010.

BALDINI, J. P.; BORGONHONI, P. As relações universidade-empresa no Brasil: surgimento e tipologias. In: CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO. v. 15, n.2, p. 29-38, JUL/DEZ. 2007. Disponível em: <http://eduem.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/download/5133/3318>. Acesso em: 07 de maio de 2013.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BITTENCOURT, Pablo Felipe; RAPINI, Márcia Siqueira. Padrões de Interação Universidade-Empresa em Aglomerações Inovadoras do Setor Eletro-Metal-Mecânico. Textos de Economia, Florianópolis, v.12, n.1, p.104-133, jan./jun.2009. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/download/11269/11184>. Acesso em: 07 de maio de 2013.

BITTENCOURT, Pablo Felipe; RAPINI, Márcia Siqueira; PARANHOS, Julia. Reflexos locacionais na interação universidade-empresa, nos setores químico e farmacêutico brasileiros. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 33, n. 2, p. 453-482, nov. 2012. Disponível em: <http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/download/2431/3107>. Acesso em: 12 de junho de 2013.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 3 dez. 2004.

_____. Lei no 11.077, de 30 de dezembro de 2004. Dispõe sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 31 dez. 2004.

_____. Decreto Nº 5.563, de 11 de outubro de 2005. Diário Oficial da União, Brasília, 13 out. 2005.

_____. Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. Diário Oficial da União, Brasília, 22 nov. 2005.

_____. Lei nº 11.487, de 15 de junho de 2007. Diário Oficial da União, Brasília, 15 jun. 2007.

CALDERAN, Letícia Lopes. Análise da Interação UNB-Petrobras: O Caso do Instituto de Geociências da Universidade de Brasília. – 2012. 136 f. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12060/1/2012_LeticiaLopesCalderan.pdf>. Acesso em: 12 de junho de 2013.

CHESBROUGH, Henry. Inovação Aberta: Como criar e lucrar com a tecnologia. 1 ed. Trad. Luiz Claúdio de Queiroz Faria. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CNI/IBP - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. INSTITUTO BRASILEIRO DE PETRÓLEO, GÁS E BIOCOMBUSTÍVEIS. A contribuição do setor brasileiro de petróleo, gás e biocombustíveis para o desenvolvimento sustentável no país. Brasília: CNI, 2012.Disponível em: <http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_18/2013/09/23/4970/20131003104228715851e.pdf>. Acesso em 19 de setembro de 2013.

CNPq - CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. Plataforma Lattes. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/>. Acesso em: 27 de janeiro de 2014.

COPEC - COORDENAÇÃO DE PROGRAMAS, PROJETOS E CONVÊNIOS/UFS. Convênios e Termos de Cooperação. (2006-2013).

DALMARCO, Gustavo; ZAWISLAK, Paulo Antônio; KARAWEJCZYK, Tamara Cecilia. Fluxo de Conhecimento na Interação Universidade-Empresa: uma abordagem complementar. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: Anpad, 2012. p. 1-13.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The dynamics of innovation: from National Systems and ‘‘Mode 2’’ to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*. 29 (2000) 109–123. Disponível em: <http://www.chss.uqam.ca/Portals/0/docs/sts8020/(20)Etzk-Leides.Triple.Helix.pdf>. Acesso em: 14 de junho de 2013.

_____. The Triple Helix as a Model for Innovation Studies. (*Conference Report*), *Science & Public Policy*, Vol. 25(3) (1998) 195-203. Disponível em: <http://www.leydesdorff.net/th2/spp.htm>. Acesso em: 14 de junho de 2013.

FIES - Federação das Indústrias do Estado de Sergipe/ IEL - Instituto Euvaldo Lodi. Sergipe: Perfil e Perspectivas do Setor Industrial. 222 p. il. Aracaju, 2010.

GÓES, Marco Antônio Tavares. Cadeia de Inovação Tecnológica do Estado de Sergipe pelo viés do Sistema de Incubação. Ponta Grossa, set. 2008. 136 f. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/86/Dissertacao.pdf>.Acesso em: 20 de junho de 2013.

GOMES, Vanessa Cabral. CT&I: uma análise da trajetória brasileira para promoção da competitividade e desenvolvimento. Disponível em: <http://www.ceag.unb.br/ceag/public/arquivos/biblioteca/b208366efd5841df53f89ef47692f6e4.pdf>. Acesso em: 13 de setembro de 2013.

HANSEN, Dean Lee; OLIVEIRA, Michele Santos. Políticas Públicas e Desenvolvimento: o Papel do Núcleo de Arranjos Produtivos Locais de Sergipe. Revista Scientia Plena, São Paulo, v.7, n.9, 2011.

Disponível em: <http://www.scientiaplena.org.br/ojs/index.php/sp/article/view/201/190>. Acesso em 10 de dezembro de 2012.

IPIRANGA, Ana Silvia Rocha; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de; PAIVA, Thiago Alves.O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação universidade-empresa- governo. In: CADERNOS EBAPE. v.8, nº 4, art. 7, Rio de Janeiro, Dez. 2010.Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v8n4/08.pdf>. Acesso em: 14 de junho de 2013.

MACHADO, Nelson; HOLANDA, Victor Branco de; Ribeiro Filho, José Francisco; LOPES, Jorge; PEDERNEIRAS, Marcleide. GBRSP – Gestão Baseada em Resultado no Setor Público: Uma Abordagem Didática para Implementação em prefeituras, Câmaras Municipais, Autarquias, Fundações e Unidades Organizacionais. – São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Felipe Andrade; SANTANA, José Ricardo de. CartilhaRelação Universidade-Empresa: Interagir para Inovar. – Sergipe, 2009. Disponível em: <http://cintecufs.dominiotemporario.com/home/componentes/itens/cartilha_interagir%20para_inovar.pdf>. Acesso em: 08 de junho de 2013.

NUPETRO - NÚCLEO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DO PETRÓLEO. Resolução N° 31/2009/CONSU. UFS, 2009.

_____. Alteração do Projeto Pedagógico. UFS, 2013.

RICHARDSON, Jarry Roberto e colaboradores. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SÁBATO; BOTANA. La ciência y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. Revista de la integración. Buenos Aires, n. 3, p. 15-36, nov. 1968.

SANTOS, Danielle Andrade. Cooperação Tecnológica Universidade – Empresa - Governo/ Um Estudo de Casos Múltiplos da Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão, 2011. 162 f. Disponível em: <http://200.17.141.110/pos/economia/dissertacoes/a09/Dissertacao_de_%20Danielle_Andrade_dos_Santos.pdf> Acesso em: 08 de junho de 2013.

SANTOS, Josenito Oliveira. Inovação e desenvolvimento: uma abordagem sobre o papel recente dos Estados no Sistema Nacional de Inovação no Brasil. São Cristóvão, 2010. 114 f. Disponível em: <http://200.17.141.110/pos/economia/dissertacoes/a07/Dissertacao_Josenitooliveira_Final-1.pdf>. Acesso em: 12 de junho de 2013.

SANTOS, Morjane Armstrong; SANTOS, Ernani Marques dos. O Papel da Gestão do Conhecimento para o Fenômeno da Interação Universidade-Empresa. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 27, 2012, Bahia. Anais...Bahia: Anpad, 2012. p. 1-14.

SCHUMPETER, Joseph A. Teoria do desenvolvimento economico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito,juro e o ciclo econômico.São Paulo: Abril Cultural, Nova Cultura, 1982.169p.

UFS – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. SIGAA UFS. Docentes. Disponível em: < https://www.sigaa.ufs.br/sigaa/public/docente/busca_docentes.jsf?aba=p-academico>. Acesso em: 27 de janeiro de 2014.

SORIA, Alessandra Freitas; FERREIRA,Gabriela Cardozo. Formas de Transferência de Tecnologia na Interação Universidade-Empresa: O Caso PUCRS. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 27, 2012, Bahia. Anais...Bahia: Anpad, 2012. p. 1-15.

STEINER, João E.; CASSIM, Marisa Barbar; ROBAZZI, Antônio Carlos. Parques Tecnológicos: Ambientes de Inovação. Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/publicacoes/textos/steinercassimrobazziparquestec.pdf >. Acesso em: 07 de maio de 2013.

TECCHIO, Edivandro; MELO, Luiz Pedro Antônio de; NUNES, Thiago Soares; TOSTA, Humberto Tonani. Cooperação Universidade-Segmento Empresarial: a Realidade da Universidade Federal de Santa Catarina. Desenvolvimento em Questão, v. 11, n. 22, jan./abr. de 2013. Disponível em:

<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/241>. Acesso em 03 de agosto de 2013.

TURCHI, Lenita; DE NEGRI, Fernanda; DE NEGRI, João Alberto (orgs). Impactos tecnológicos das parcerias da Petrobras com universidades centros de pesquisa e firmas brasileiras. Brasília: Ipea: Petrobras, 2013.

CUNDINNOVA

Giovanni Rodrigo Bermúdez Bohórquez, Magister, Profesor Asociado Director Grupo de Investigación en Robótica Móvil Autónoma - ROMA / Facultad Tecnológica Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá - Colombia, gbermudez@udistrital.edu.co giroberbo@gmail.com

Pablo Emilio Garzón Carreño Magister, Profesor Asistente - Decano / Facultad Tecnológica, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá - Colombia, pablogarzonc@yahoo.com - dectecnologica@udistrital.edu.co

Luz Alba Benitez Saza, Administradora Pública / Profesional Administrativo / Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá - Colombia labenitez@udistrital.edu.co, luzalbebenitezsaza@yahoo.com.co

Robinson Pacheco García Magister, Profesor Asistente Coordinador Unidad de Extensión / Facultad Tecnológica, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá - Colombia, factecnologica.uextension@gmail.com

Resumen

La Universidad busca llegar a los municipios del Departamento de Cundinamarca mediante una iniciativa de capacitación a los docentes de diferentes áreas del conocimiento que repliquen en semilleros de investigación de los colegios municipales y del departamento, proyectos sociales, culturales, deportivos y de base tecnológica, con visión empresarial centrados en la sostenibilidad y el cuidado ambiental.

Con la asesoría permanente de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, se promueve el respeto y valoración de la propiedad intelectual y los derechos de autor entre la comunidad académica y de forma transversal a las empresas existentes, esto se desarrolla mediante la cultura del emprendimiento y la transferencia de resultados de innovación apoyados en la investigación que brinda la Universidad, en cada municipio del departamento. La enseñanza de modelos de negocio como un juego desde la temprana edad, el fortalecimiento de las iniciativas juveniles de los habitantes de cada municipio y la consolidación de procesos de investigación a través de la Academia deberán permitir la consecución de recursos tanto en educación como en la empresa y la base de una cultura empresarial sostenible.

Palabras clave: repliquen, investigación, juego, fortalecimiento, consolidación

Abstract

The University seeks to get the municipalities from the department of Cundinamarca, through an initiative of training for teachers of different fields of knowledge, who will reply it in research study groups in the municipal and departmental schools, social, cultural, sports and technology-based projects, with the company perspective; centered in sustainability and environment care. Through the permanent advice of Universidad Distrital Francisco José de Caldas, it is promoted respect and value of the intellectual property and copyright among the academic community; and in a transverse way to the existing companies. This is developed by means the culture of undertaking and innovation results transfer supported in the research offered by the University in each municipality of the department. The teaching of business models as a game from early age, the strengthening of youth initiatives for the residents of each municipality and, the consolidation of the research processes through academy should allow resources achievement in education as well as in enterprises, and the base of a sustainable company culture.

INTRODUCCIÓN

> *"*Lo que hace distinta a esta sociedad no es que el conocimiento sea un recurso, sino que "es" el recurso*".Peter Drucker*

Dos grandes nociones enmarcan el tema de este proyecto: la sociedad del conocimiento y el desarrollo tecnológico.

En el marco de la denominada sociedad del conocimiento, la comunidad académica se dinamiza y su rol evoluciona. Así, el papel de las Universidades y demás instituciones de educación superior de nuestros días se orienta al cumplimiento de tres funciones clave: producción, transmisión y transferencia de

conocimiento. La tercera de estas funciones consiste en la difusión de los conocimientos a la sociedad que los demanda, proporcionando soluciones a los problemas concretos de los agentes sociales y económicos. Ella comienza a ser identificada como "la tercera misión", y convierte a la Universidad en una institución con un fuerte componente de servicio hacia la colectividad, y en un polo importante de desarrollo local y regional (León, 2011).

De otra parte, el crecimiento económico es conducido por la acumulación de conocimiento, y los nuevos desarrollos tecnológicos crean las plataformas tecnológicas para mayores innovaciones. Estas plataformas son, a su turno, conductores de desarrollo económico. La tecnología aumenta el retorno sobre la inversión, y esta es la razón por la cual los países desarrollados pueden sostener el crecimiento, y las economías en desarrollo no pueden alcanzar el crecimiento sin ella (Carayannis et al, 2006).

Porque el desarrollo tecnológico implica la realización del conjunto de actividades complementarias necesarias para reproducir, a escala de fabricación, los resultados obtenidos en un laboratorio (Escardino, 2001), su relación con la "tercera misión" de la Universidad se pone en evidencia: nuestro compromiso sostenido con el desarrollo tecnológico debe acercarnos a las colectividades demandantes de productos tecnológicos, y convertirnos en actores del desarrollo económico local, regional y nacional.

Para cumplir cabalmente esta misión, el presente proyecto se constituye en instrumento para la formalización de una estructura organizativa que centralice la planeación y ejecución de las múltiples tareas necesarias para que la Universidad Distrital proyecte, dinamice y consolide su incursión y posicionamiento en el entorno descrito.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO/CONCEPTUAL

> *"La ciencia, como algo existente y completo, es la cosa más objetiva que puede conocer el hombre. Pero la ciencia en su hacer. La ciencia como fin que debe ser perseguido, es algo tan subjetivo y condIcionado psicológicamente como cualquier aspecto del esfuerzo humano, de modo que la pregunta ¿cuál es el objetivo y significado de la ciencia? recibe respuestas muy diferentes en diferentes épocas y diferentes grupos de personas..." Albert Einstein*

El término desarrollo ha evolucionado a través del tiempo, pasando desde una concepción limitada a factores económicos surgidos a partir de los intereses y condiciones de las sociedades desarrolladas de occidente, hasta una concepción que incluye variables con un trasfondo ético y humano. Una variable común en estas concepciones es el desarrollo tecnológico, cuyo análisis, en la mayoría de los casos, se ha limitado a concebirlo como progreso tecnológico y a estudiarlo desde el impacto que la tecnología tiene en la economía de un país, restando importancia a los beneficios sociales que dicho desarrollo tecnológico aporta.

El camino por el que ha transitado el concepto de desarrollo, para cuya definición aún no se ha logrado un consenso, ha predominado a partir de la escuela clásica liberal (representada por Adam Smith y David Ricardo) y se encuentra ligado a nociones como riqueza, evolución y progreso. En la actualidad suele ser entendido ya sea como crecimiento, etapa o proceso de cambio estructural global.

El desarrollo como crecimiento considera para su medición indicadores tales como el PIB, PNB o el ingreso per cápita. En este sentido, Perroux opina que esta noción de crecimiento presenta varias deficiencias: primero, existen problemas de medición que se incrementan en los países subdesarrollados ya que presentan amplios sectores desvinculados del sector moderno de la economía. En segundo lugar, el concepto de crecimiento oculta los efectos de la destrucción ecológica y evita discutir acerca de las condiciones reales de vida de la mayoría de la población, o acerca de la distribución de ingreso entre las distintas clases y grupos sociales.

En la década de los 50, predomina la teoría universal de las cinco etapas, postulada por W. Rostow, quien precisa la corriente neo-evolucionista liberal de Estados Unidos, donde uno de los factores principales para entender el desarrollo de un país es el crecimiento económico. Ante esta tendencia surge la corriente estructuralista del desarrollo económico representada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), cuyos principales exponentes han sido Prebisch, Furtado y Sunkel, y que entiende el

desarrollo como resultado de las relaciones estructurales entre los factores sociales, culturales, políticos y económicos de una sociedad determinada y su interacción con otras sociedades.

El desarrollo no es únicamente un proceso de acumulación de capital y de progreso técnico como lo concibe la teoría neoclásica de crecimiento, sino un proceso de cambio social y de reorganización institucional. Para Hoff y Stiglitz, en los enfoques neoclásicos: "la repartición de las riquezas no cuenta más, desde el momento en que no se interesan más que en la eficacia. Esa es su hipótesis fuerte. Dejando de lado las instituciones, la historia y las cuestiones de la repartición, la economía neoclásica deja de lado lo que constituye el corazón mismo de la economía del desarrollo" y así como la teoría neoclásica, deja de lado las instituciones, también se olvida de la dimensión cultural, social y antropológica del desarrollo, así como sus nexos indisolubles con el desarrollo de la democracia, entendida ésta no sólo como la acción de votar sino como proceso de participación y organización popular.

El problema de desarrollo visto desde esta última perspectiva es el que proyectó la cuestión ética como una preocupación fundamental para el análisis del desarrollo. Las teorías éticas del desarrollo pretenden dar una respuesta al asunto de ¿qué debe entenderse por buen desarrollo? o ¿Qué debe entenderse como desarrollo auténticamente humano? El desarrollo, en este sentido, no constituye un fin en sí mismo: es un prerrequisito del progreso social.

Amartya Sen insiste en el acercamiento a las cuestiones valorativas inherentes al desarrollo. Sen defiende la idea de que el desarrollo debe concebirse como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutan los individuos. En este sentido, el hecho de centrar la atención en las libertades humanas contrasta con visiones más estrechas del desarrollo, como su identificación con el crecimiento del PNB, con el aumento del PIB, con la industrialización, con los avances tecnológicos o con la modernización social.

Teniendo en cuenta los modelos analizados anteriormente basados en la formulación de sus principales premisas, nace la preocupación en los años sesenta, de la relación existente entre el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico que principalmente se centra en la distribución de los frutos del progreso técnico. El esfuerzo analítico no se centró en determinar la lógica del progreso técnico, sino que se equiparó con industrialización y luego se estudiaron sus consecuencias distributivas en el comercio internacional y en la conformación de estructuras nacionales. En esa corriente, las preocupaciones metodológicas giraron en torno de la crítica de la dependencia ante las consecuencias del desarrollo periférico, y en este sentido la tecnología se consideraba sólo uno de los aspectos que contribuía a la descripción. Luego, con el retorno de la agenda neoclásica, que desplazó a la corriente de la CEPAL, el papel del desarrollo tecnológico tampoco figuró entre las preocupaciones analíticas del desarrollo.

Si a pesar de la preocupación que suscita la tecnología apenas encontramos filósofos, politólogos o sociólogos que conviertan a la tecnología en objeto de pensamiento, quizás se deba a que la velocidad y profundidad del proceso de transformación que la tecnología causa en las formas culturales haya opacado el "sentido de los cambios". Quintanilla y Broncano han planteado desde una perspectiva más amplia la metodología y el análisis del desarrollo tecnológico, quienes incorporan la dimensión humana y social en los criterios de evaluación de las tecnologías.

Por ejemplo, Broncano plantea que a estas dificultades habría que añadir la actitud distante y extrema de muchos intelectuales, que ven en la técnica la madre de todos los males o de todas las soluciones a los males que nos aquejan: "pertenece a esta actitud externalista la consideración de la tecnología como una caja negra de la que sólo interesan los productos o las consecuencias de los productos, pero no los métodos de trabajo, la especial forma de su conocimiento, el modo en el que se articulan los factores sociológicos y económicos con los intereses estrictos de la investigación"

Por otro lado, Quintanilla introduce criterios de evaluación de las tecnologías mediante el planteamiento del análisis de factores que influyen en el desarrollo tecnológico que pueden ser de un carácter 'interno' (mejora de la eficiencia de un proceso, de la duración de una máquina o de la fiabilidad de un dispositivo), o 'externo' (factores sociológicos, demográficos, económicos, culturales, etc).

En relación a nuestro interés en el proyecto CUNDINNOVA, es de suma importancia los dos caracteres planteados por Quintanilla, pero con mayor relevancia la evaluación externa de tecnologías, ya que un proyecto tecnológico puede ser económicamente factible y eficiente, y sin embargo, ser inexplicable e

irrelevante para una comunidad. Las restricciones pueden ser el costo, la utilidad (o no) para los propósitos del grupo, la perturbación a la estructura social o del medio ambiente, el riesgo o el ser contrario a sus principios. Si fuera el caso de que la evaluación fuera sólo interna, el proyecto quedaría relegado a las "buenas intenciones" que nunca llegaron a ser realidad.

De acuerdo a lo anterior, si bien es importante definir el concepto de desarrollo tecnológico con base a criterios internos de eficiencia, también es importante tomar en cuenta la forma concreta en que se desenvuelve la tecnología dentro de los grupos sociales y el valor que éstos asignen a los diferentes objetivos posibles. La evaluación externa de tecnologías se debe situar en el centro de las reflexiones sociales y plantea problemas de carácter metodológico, organizacional y político.

"La importancia actual de la evaluación externa de tecnologías está justificada. En primer lugar, porque las tecnologías de hoy afectan a toda la sociedad de múltiples formas y sobre todo a las posibilidades futuras de desarrollo económico, social y cultural de la humanidad. En segundo lugar, porque el cambio tecnológico es muy rápido y se hace cada vez más necesario prever las consecuencias que la implantación de una tecnología puede tener para el futuro. En tercer lugar, porque hemos llegado a convencernos de que el desarrollo tecnológico depende de decisiones humanas y de que tal desarrollo se puede orientar en múltiples direcciones, de acuerdo con nuestros intereses, o en contra de ellos".

En este punto, cabe la aclaración de que una de las principales tareas de las teorías contemporáneas sobre tecnología es establecer la relación entre ciencia y tecnología; en este sentido, la literatura al respecto es muy heterogénea y las contribuciones incluyen gran variedad de perspectivas. A partir de una perspectiva crítica, el teórico Feenberg señala que no se ha podido llegar a un acuerdo en definir qué es ciencia y en este sentido, no se puede encontrar una distinción entre ciencia y tecnología.

En un primer paso para lograr esta distinción Feenberg destaca tres aspectos de la ciencia: "1) La ciencia como una empresa social; 2) la ciencia conformada por leyes y teorías; y 3) la ciencia aplicada. De estas divisiones la segunda es central –leyes y teorías– son el objeto de la ciencia como empresa social cuyo objetivo es proporcionar una representación de la realidad en exacta armonía con la naturaleza. Al hablar de ciencia aplicada se puede hacer referencia a la tecnología". Sin embargo, aclara Feenberg "pensar que la relación de la tecnología con la ciencia sólo se limita a entender tecnología como objeto –por sus aplicaciones- es dejar de lado otros factores importantes que tienen que ver con el contexto en que se dan esas aplicaciones".

Por su parte, Olivé dice que "la ciencia no se puede entender únicamente como un conjunto de teorías, ni la tecnología se entiende sólo como un conjunto de artefactos o de técnicas". Según este planmteamiento, la ciencia y la tecnología se entienden como constituidas por sistemas de acciones intencionales, que incluyen a los agentes que deliberadamente buscan ciertos fines, en función de determinados intereses.

De acuerdo a lo anterior, como la distinción entre ciencia y tecnología es casi imperceptible, las preocupaciones que algunos autores han externado en relación a la necesidad de democratizar la ciencia se pueden adaptar sin mayor problema a la tecnología, ya que el principio de participación es transparente en ambas actividades. En este sentido, se hace necesario plantear la relación entre desarrollo, tecnología y sociedad que permita plantear un principio básico para la democratización del desarrollo tecnológico.

Una primera idea tiene que ver con dar a la sociedad el conocimiento necesario para participar de forma consciente y clara al decidir qué tecnología puede ser mejor para el progreso de su comunidad. La propuesta es diseñar mecanismos para involucrar a la sociedad en los desarrollos tecnológicos, de manera que las personas le encuentren sentido a la aplicación de la tecnología en su quehacer social.

Una comprensión clara de la incorporación de la tecnología en diferentes sectores de la vida social propiciará que las resistencias al cambio disminuyan y si no hubiera tal resistencia, el mismo conocimiento de ésta ayudará a su mejor aprovechamiento y como consecuencia el saldo será positivo para todos los actores involucrados en este proceso.

Un factor que explica tal resistencia es la ignorancia, no tanto el rechazo a la tecnología en sí. Es decir, desconocimiento del por qué y para qué de esa tecnología; ante esta falta de conocimiento las personas se sienten amenazadas y desplazadas por la tecnología. Si las personas comprenden las aplicaciones que la

tecnología tiene en su ámbito personal y los beneficios que de ella se pueden generar habrá una aceptación inicial al uso de esta tecnología.

La democratización de la ciencia y la tecnología es un tema fundamental. Para enfatizar esa importancia conviene distinguir entre los fines y los medios de la democratización. Este énfasis es especialmente importante en la perspectiva de los países subdesarrollados.

Una de las reflexiones sistemáticas de la filosofía de la tecnología es el papel de la tecnología en las sociedades contemporáneas; se puede decir, sin exagerar, que la tecnología es una de las principales fuerzas que delinean y dan forma a la civilización occidental, a las sociedades en su conjunto y a los individuos en particular. En este sentido, no se puede limitar la concepción de la tecnología a un conjunto de herramientas, sino entenderla como una fuerza cultural y social que determina nuestro futuro. El objetivo de la filosofía de la tecnología es encontrar respuesta a los dilemas morales y humanos de la sociedad, causados por desproporcionado desarrollo del progreso tecnológico.

En este sentido, la relación entre la filosofía de la tecnología y la Technology Assesment (TA) es clara. Muchos de los esfuerzos por definir el TA son “preconcebidos” y toman la idea de assesment como una apología de la tecnología y sus consecuencias, y no como un proceso de reflexión y crítica, que es el sentido estricto.

En las últimas tres décadas han surgido una serie de aproximaciones al término TA. Smit, Leyten, y Den Hertog distinguen 3 formas de describirlo: las que tienen que ver con el conocimiento, con la estrategia y con el beneficio que proporciona. Grin y Van Der Graaf enfatizan su interacción al estudiar una versión de lo que se denomina “acción participativa en las decisiones tecnológicas”. Estas aproximaciones se caracterizan por el compromiso con una acepción más amplia de la filosofía que sustenta el TA: reducir el costo humano de “prueba y error” en el proceso de aprendizaje de la sociedad al incorporar nuevas tecnologías.

Como conclusión, los planteamientos anteriores nos llevan a reconocer que bajo los conceptos modernos de desarrollo y en el espacio de reflexión que se abre desde la filosofía de la tecnología, es imprescindible que los ciudadanos tengan la opción de participar en las decisiones tecnológicas que les atañen directamente y para ello es necesario que tengan conocimiento, no sólo de los aspectos tecnológicos básicos, sino de las consecuencias de la tecnología y de los mecanismos de participación.

En este sentido, las decisiones tecnológicas no deben quedar sólo en manos de un grupo de expertos que ofrezcan soluciones "mágicas" para los usuarios. También deberá haber expertos que faciliten la participación de las comunidades en la evaluación y toma de decisiones relacionadas con los problemas tecnológicos.

METODOLOGÍA UTILIZADA

El proyecto propone una fundamentación basada en la investigación participativa en los procesos de educación que se desarrollan en la actualidad en las instituciones educativas del departamento de Cundinamarca, La Universidad busca llegar a 116 municipios del departamento y se espera contar con la participación de 5 docentes por municipio de diferentes áreas del conocimiento y quienes imparten formación en el sector rural o urbano estos docentes serán formados para conformar redes de investigadores a nivel local y departamental en busca de una articulación entre la Academia, el Estado y el Sector Productivo con lo cual CUNDINNOVA pretende aportar con relación a la política establecida en el CONPES 3527 sobre ciencia, tecnología e innovación y en especial a lo relacionado con:

- El apoyo a la formación para la Ciencia, Tecnología e Innovación (I+D+I) a través de un proyecto orientado hacia la formación de investigadores con base fundamental en los procesos de investigación.
- El fomento de procesos de apropiación del conocimiento mediante el juego con estrategias socialmente conocidas e implementadas para proponer a temprana edad el Emprendimiento.

- El fortalecimiento de redes de innovación construidas a partir de la alianzas entre la el sector educativo, productivo y el estado, desarrollando y consolidando las capacidades investigativas en los jóvenes habitantes de los diferentes municipios del departamento con lo cual se fomenta el desarrollo tecnológico de la region.

Se presenta un proyecto coherente con una formación integral, que sea una práctica abierta, contextualizada en diferentes ámbitos académicos, laborales y empresariales, y unas estrategias que articulan competencias, actitudes, valores, responsabilidades y compromisos en la formación, a través de un modelo académico de tipo crítico, en donde la teoría, su explicación, su análisis o interpretación, el descubrimiento actual, el diseño o intención, y el experimento de anomalías, lleven al desarrollo de nuevas teorías, en un círculo de crecimiento del conocimiento: los saberes y las competencias.

Para el Proyecto CUNDINNOVA se pretende un trabajo académico que permita el logro de investigación, con conexión con las experiencias en el aula obtenidas por los niños y jóvenes a través de su formación básica, media y media vocacional, sus necesidades e intereses particulares y en concordancia con el desarrollo actual de la tecnología y los modernos enfoques didácticos y pedagógicos. Por tal razón, se plantea el aprendizaje significativo como propuesta psicopedagógica del trabajo académico para lograr un aprendizaje integrador, comprensivo y autónomo, en donde el aprendizaje debe partir de una fuerte motivación que surge del reconocimiento problemático de una vivencia concreta que el estudiante tiene y conoce con respecto a aquello que pretende aprender.

Como el proyecto pretende desarrollar una relación estrecha con su entorno social e industrial en el cual se encuentra inmerso, se fundamenta fuertemente en: i) componentes éticos y sociohumanísticos que aporten componentes reflexivos sobre la importancia del desarrollo tecnológico; ii) elementos ambientales como dinamizadores de procesos relacionados con la protección del medio ambiente y sobre los problemas que afronta el medio ambiente actual y las repercusiones futuras. La relación que se propone como fundamento teórico para el proyecto CUNDINNOVA define unas fases que conjugan la ciencia, la técnica y la ética para el logro de la formación integral, dando prioridad a la reflexión ética, a las repercusiones de la aplicación de la ciencia y de la técnica en la vida cotidiana y en el entorno social.

Con base en los fundamentos antes descritos, el proyecto CUNDINNOVA que se pretende desarrollar a través de la Facultad Tecnológica de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas en los municipios del departamento de Cundinamarca se fundamenta en el desarrollo de un proceso de formación de investigadores directamente integrados con procesos científicos, tecnológicos y experimentales abordados desde ámbitos sociales, humanistas, económicos y tecnológicos que estarán asociados directamente a las actividades de investigación que se desarrollan en el interior de los grupos de investigación que se crearan o fortalecerán en diferentes instituciones educativas del departamento de Cundinamarca y que serán orientados a través de líneas de investigación:

- Optimización de Procesos Industriales
- Desarrollo Tecnológico Local e Institucional
- Apoyo Tecnológico Empresarial

Como fundamento metodológico del proyecto se ha estructurado la formación de docentes para la investigación, creación y fortalecimiento de grupos de investigación en educación básica primaria, media y media vocacional, así como, la formación de empresarios y empleados del sector productivo soportado en la necesidad de vincular desde una temprana edad la academia con la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico.

PRINCIPALES RESULTADOS DE APLICACIÓN DE METODOLOGÍA

Sistema de investigaciones de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas

El siglo XX ha dejado una importante herencia científica y tecnológica a la sociedad del milenio actual dados los acontecimientos políticos, económicos, tecnológicos, entre otros, que permitieron grandes avances en ciencia, tecnología y sociedad. En estos procesos sincrónicos y diacrónicos que subyacen en las relaciones

entre la sociedad, la ciencia, la tecnología y el arte, hay que observar las capacidades sociales necesarias para abordar la demanda tecnológica del presente y del futuro.

Dice Castells: “En efecto, la capacidad o falta de capacidad de las sociedades para dominar la tecnología, y en particular las que son estratégicamente decisivas en cada período histórico, define en buena medida su destino, hasta el punto de que podamos decir que aunque por sí misma no determina la evolución histórica y el cambio social, la tecnología (o su carencia) plasma la capacidad de las sociedades para transformarse, así como los usos a los que esas sociedades, siempre en un proceso conflictivo, deciden dedicar su potencial tecnológico”.

Esta capacidad ha venido caracterizando una nueva sociedad, la sociedad del conocimiento, como forma de entender una nueva época en que la ciencia, la tecnología y la sociedad deben buscar espacios que permitan relacionar los diferentes conocimientos generados en cada una de estas dimensiones, en pro del bienestar y desarrollo del ser humano. En esta nueva sociedad, el conocimiento se ha convertido en un recurso clave para las organizaciones y la sociedad misma.

Las universidades, no están ajenas a los cambios del entorno y se deben convertir en centros que permitirán la generación, utilización, adaptación, difusión y aprendizaje de nuevos conocimientos, para el beneficio de la sociedad, en éstas participarán profesores, estudiantes, empresas, investigadores y la comunidad en busca de conocimientos que permitan generar bienestar y desarrollo. Lo anterior implica empezar a mirar la universidad desde una nueva perspectiva, donde el conocimiento juega un papel primordial, lo que implica trabajar en la construcción de nuevos escenarios y estructuras que faciliten la interacción de sus integrantes y administrar el conocimiento que posee.

La generación de conocimiento socialmente útil constituye el mayor desafío de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas para el próximo decenio. Ello exige producir conocimiento de alto nivel y trascender en la práctica las fronteras entre la investigación básica y aplicada. De esta manera, la universidad se afianza en la investigación como eje de la vida académica, fuente del saber, y soporte del ejercicio docente y de la articulación con la sociedad.

La investigación provee el conocimiento que permite el avance efectivo en los ámbitos científico, tecnológico y de la innovación; fundamenta el quehacer académico, en tanto permite una formación profesional y científica de calidad, y posibilita el camino hacia una constante modernización de la enseñanza. En esta perspectiva, el compromiso ético-social de la institución, en el impulso de la actividad investigativa, deberá estar estrechamente vinculado y comprometido con los avances de los campos disciplinares y con la solución de los problemas más significativos de la región y del país. En este contexto, la actividad investigativa desarrollada en la institución deberá caracterizarse por su estrecha vinculación con la docencia, su alta sensibilidad social, la difusión de sus resultados, la calidad y eficiencia de sus procesos y la pertinencia social, científica y tecnológica de sus hallazgos. Para ello se requiere estar en sintonía con los conocimientos que se generan en todo el mundo, consolidar relaciones externas en el ejercicio investigativo como uno de los ejes para el posicionamiento internacional de la universidad, y priorizar los temas, las áreas y las líneas de investigación de acuerdo con las demandas y potencialidades de la región y del país.

En el marco del Plan Estratégico de Desarrollo 2008 – 2016 “Saberes, Conocimientos e investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social” y en especial lo relacionado con la Política No. 3 “Investigación de Alto impacto para el Desarrollo Local, Regional y Nacional”, no se constituye una acción aislada de desarrollo para la Universidad Distrital Francisco José de Caldas sino que se encuentra articulada con las demás políticas formuladas en el plan de desarrollo como eje principal eje articulador en una época que demanda el desarrollo de conocimientos e innovaciones puestos al servicio del desarrollo integral de la sociedad.

La Universidad tiene como objetivo para el decenio consolidarse como una universidad investigadora, innovadora y generadora de conocimiento al servicio, principalmente, del Distrito Capital en el marco de la Ciudad – Región. En el marco anterior, las áreas estratégicas de la ciencia, la investigación, el desarrollo y la creación se orientan a:

- La consolidación de la institucionalidad del Sistema de Investigaciones con que cuenta la Universidad que permita la generación de una cultura de investigación, innovación y creación que posibilite el desarrollo de investigación de alto impacto científico y social que tenga incidencia efectiva en el ámbito local, regional y nacional.
- El fomento de la formación de profesionales integrales en las diversas áreas del conocimiento que apoyen los procesos socioculturales y que potencien la innovación pedagógica y curricular, la innovación, la creación, la acción investigativa y la proyección social del conocimiento en interlocución con los saberes y dinámicas culturales.

Para orientar el desarrollo en la construcción de esta política de articulación, entendida como el quehacer universitario institucional articulado con las políticas generadas por el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para los próximos diez años, se tomaron como base diferentes documentos y directrices dadas por entes externos y referentes principales de política pública en el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, entre los cuales se destacan:

La Política Nacional de Fomento a la Investigación e Innovación “Colombia Construye y Siembra Futuro” plantea la creación de las condiciones para que el conocimiento sea un instrumento del desarrollo que contribuya la construcción y siembra de un mejor futuro para los colombianos. Los objetivos específicos están en función de dos grandes desafíos para el país: i) acelerar el crecimiento económico, y ii) disminuir la inequidad social117. Teniendo en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 “Estado Comunitario: desarrollo para todos” en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación – CTI, que se fundamenta en la Visión Colombia 2019, la política nacional de fomento a la investigación e innovación plantea seis grandes estrategias que permiten estructurar de manera sistemática los diferentes planes, proyectos y acciones que harán realidad el logro de los objetivos propuestos.

- Apoyo a la formación avanzada de investigadores
- Consolidación de capacidades para CTI (incluye el apoyo a la generación de conocimiento y el fortalecimiento institucional de agentes del SNCTI)
- Transformación productiva, mediante el fomento de la innovación y el desarrollo productivo
- Consolidación de la institucionalidad del SNCTI (incluye el fortalecimiento de sistemas de información e estadísticas de CTI)
- Fomento a la apropiación social de la CTI en la sociedad colombiana
- Desarrollo de las dimensiones regional e internacional de la CTI.

El Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de Bogotá, D.C. 2007 – 2019 "Bogotá Sociedad del Conocimiento" promueve e institucionaliza el conocimiento en la ciudad – región, a través del fortalecimiento del quehacer científico, tecnológico y de innovación, con base en la consolidación de la comunidad científica, los ciudadanos emprendedores e innovadores y la comunidad en general, con el propósito de contribuir a la solución de las necesidades sociales de la población, el mejoramiento de la competitividad de las actividades productivas y el fortalecimiento de la cultura científica como un instrumento que sea utilizado para convertir a Bogotá en una Sociedad del Conocimiento. Para el cumplimiento de estos objetivos se plantean los siguientes alcances:

- Conformar el Sistema Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación e incorporar la innovación y el desarrollo tecnológico en las dinámicas económica, social, cultural, educativa y ambiental de la ciudad.
- Articular el conjunto de políticas públicas e iniciativas privadas que se adelantan en el Distrito Capital, en los ámbitos regional y nacional.
- Responder a las necesidades sociales, productivas y ambientales del Distrito Capital, vinculando y fomentando la oferta científica y tecnológica de las diversas instituciones públicas y privadas.

- Abarcar los distintos ámbitos del desarrollo científico y tecnológico, como la investigación básica, la investigación aplicada, el desarrollo experimental, la innovación, el diseño, los servicios tecnológicos, la asistencia técnica y la formación y capacitación.
- Soportar la toma decisiones políticas y técnicas que promuevan el desarrollo social y económico de la ciudad

La Agenda Regional de Competitividad en el documento "Bogotá – Cundinamarca: hacia una región competitiva" definió cuatro premisas como ejes fundamentales de desarrollo del plan regional de competitividad 2004 – 2014

- La competitividad es un propósito tanto de la región como de las empresas que conforman su sector productivo
- La productividad de la región y de las empresas es condición indispensable para su competitividad
- Se debe responder a una meta de crecimiento económico sostenible y creciente en el largo plazo, al menos del 5% anual, para que la región integre su geografía económica, estimule los sectores con mayores potencialidades para el crecimiento y jalonee su integración al mercado internacional, nacional y regional, a partir de la consolidación de su estructura empresarial con nuevas formas de asociatividad que faciliten la innovación y el conocimiento
- Se debe responde a la construcción de la ciudad región, es decir a la integración de Bogotá y Cundinamarca como unidad económica, política e institucional que respeta la identidad de cada entidad territorial y concilia los diversos intereses en un proyecto colectivo.
- Teniendo en cuenta las consideraciones expuestas anteriormente, la visión acogida por el Consejo Regional de Competitividad se expresa como "Bogotá y Cundinamarca, en el 2015, será la región de Colombia más integrada institucional, territorial y económicamente, con una base productiva diversificada con énfasis en servicios especializados y agroindustria, articulada al mercado mundial para ser una de las cinco primeras regiones de América Latina por su calidad de vida" a través de los planteamientos de los siguientes objetivos estratégicos:
- Incrementar las exportaciones de Bogotá y Cundinamarca.
- Posicionar a Bogotá y Cundinamarca como uno de los mejores destinos de inversión en Latinoamérica.
- Fortalecer la economía regional a través de la organización de sus empresas en cadenas y clusters en agroindustria y servicios especializados.
- Elevar la productividad de la pequeña y mediana empresa.
- Convertir el recurso humano y la ciencia y la tecnología en los principales factores generadores del desarrollo de la economía regional.
- Construir la capacidad institucional para gestionar el territorio y la economía regional.

En lo referente a la Universidad y como proceso de identificación de políticas nacionales en investigación y su influencia en el desarrollo institucional relacionado con el componente de investigación y creación, se realizó un proyecto de identificación de la evolución histórica del Sistema de Investigaciones en los últimos 20 años de donde se realizó un esquema en el cual se presenta la evolución de la productividad de los investigadores vinculados institucionalmente con la Universidad, el aumento del número de investigadores y en donde históricamente se han ubicado los diferentes referentes externos nacionales e institucionales, que han aportado, en algún nivel, al desarrollo del Sistema de Investigaciones de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas (Ver figura 1).

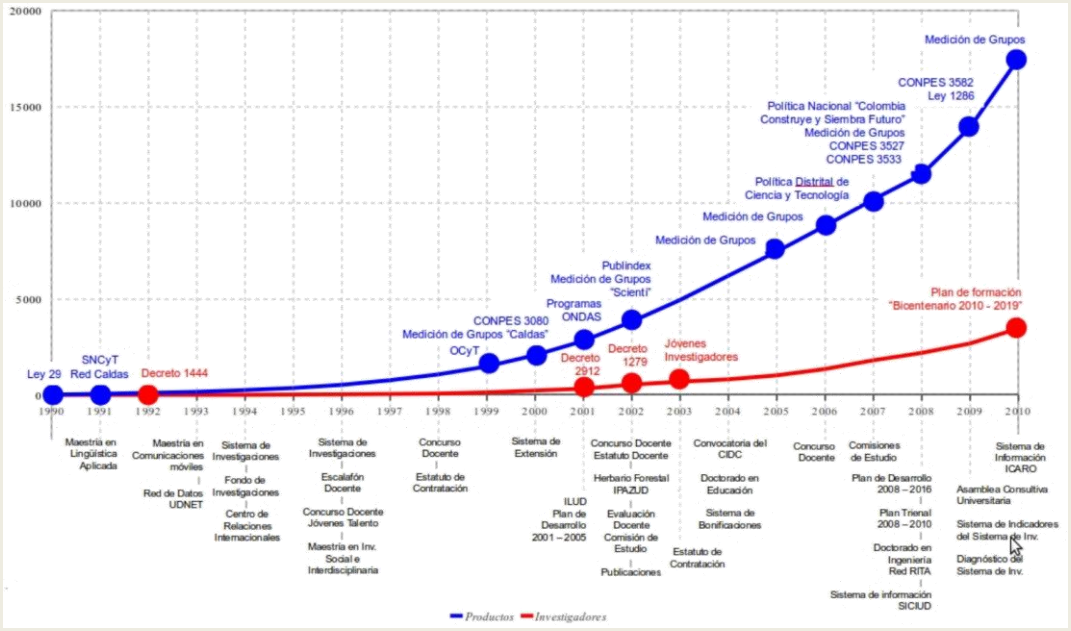


Figura 1. Evolución histórica de la productividad de la Universidad Distrital con relación a diferentes referentes nacionales e institucionales (Total de productos registrados en SCIENTI: 17474, corte: Agosto 31 de 2010; Total de investigadores registrados en SICIUD: 3272, corte: diciembre 30 de 2010).

Con relación a los referentes nacionales e institucionales relacionados hasta el momento, la Universidad ha implementado diferentes estrategias para el fortalecimiento de su propio sistema, a través de la implementación de normatividades desarticuladas que han llevado a una desinstitucionalización del mismo, como se presenta en la Tabla 1 y en donde se relacionan algunos documentos de referencia que hacen parte del estudio de normatividad realizado para el Consejo Académico y Consejo Superior Universitario requeridos para el estudio del nuevo Estatuto Orgánico que se encuentra desarrollando la institución118.

En el contexto normativo la Universidad Distrital Francisco José de Caldas ha definido la investigación como parte fundamental dentro de la misión institucional proyectando un gran esfuerzo establecido para ello dentro del Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2016 “Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social”. Dentro de este documento, fue establecida la política 3 “Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Local, Regional y Nacional” que establece como objetivo principal “contar con las condiciones para proyectarse como una universidad investigativa de alto impacto en la solución de problemas de la Ciudad - Región de Bogotá y el país, así como en la formación de profesionales integrales en las diversas áreas del conocimiento, que apoyen los procesos socioculturales”. Para el desarrollo de esta política fue establecida dos estrategias y una serie de proyectos que se enuncian a continuación.

Proyecto Emprendetronika

Derivado del modelo de emprendimiento propuesto se consolida una iniciativa de proyecto denominado EMPRENDETRÓNIKA para promover, identificar y estructurar 100 planes de negocio de base tecnológica en el área de mecatrónica, en convenio con la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá - Colombia; proyecto que se encuentra en su fase final y cuyos principales objetivos se centran en:

- Establecer una base de datos de por lo menos 250 ideas de negocio propuestas por estudiantes en carreras técnicas, tecnológicas y profesionales de universidades públicas y privadas en la ciudad de Bogotá D.C. que tengan como objeto el desarrollo de productos que representen innovación o aplicación de hardware con elementos electrónicos, mecánicos, sensórica, de control o similares (mecatrónica).

- Acompañar la formulación de planes de negocio de 100 de estos modelos de negocio seleccionados hasta llevarlos a una viabilidad técnica, económica y financiera.
- Realizar el proceso de asesoría, acompañamiento, para consecución de financiación de por lo menos 25 ideas de negocio o prototipos, que sean susceptibles de protección a través del registro de patentes de modelos de utilidad, invención, diseño industrial y derechos de autor, para su presentación a Fondos de capital semilla.

REFERENCIAS

Arocena, R. y Sutz J. (2002). Sistemas de innovación y países en desarrollo. Sudesca Research Papers, n. 30, Department of Business Studies, Aalborg University, Denmark.

Broncano, F. (1995). Nuevas meditaciones sobre la técnica. Madrid, Trotta.

Bermudez G., Gómez, H. (2001). Los problemas en tecnología: una propuesta metodológica. Revista Tecnura. Volumen 5, n. 9. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá.

Bogotá – Cundinamarca: hacia una región competitiva. Bases del plan regional de competitividad 2004 – 2014. Consejo Regional de Competitividad Bogotá – Cundinamarca. Bogotá, diciembre de 2003

Castells, Manuel. La era de la información. Volumen 1. La sociedad red. Editorial Alianza, Madrid (2ª edición). 2000.

Feenberg, A. (1991). Critical Theory of Technology. Oxford University Press, New York.

Feyerabend, P. (1982). La ciencia en una sociedad libre. México: Siglo XXI.

Ibarra A. y López, J. (2001). Desafíos y tensiones actuales en ciencia, tecnología y sociedad. Madrid, Biblioteca Nueva.

Jaramillo, H., Lugones, G. y Salazar, M. (2000). Manual para la normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe: manual de Bogotá. OEA/RICYT. Bogotá: Tres Culturas.

Katz J. (2000). Reformas estructurales, productividad y conducta tecnológica en América Latina. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica

Katz J. y Stumpo, G. (2001). Regímenes competitivos sectoriales, productividad y competitividad internacional. Documento presentado en el Seminario Camino a la Competitividad: El Nivel Meso y Macroeconómico, Santiago de Chile, Chile.

Kim, L. y Nelson, R. (2000). Technology, learning and innovation: experiences of newly industrializing economies (pp. 1-9). Cambridge: Cambridge University Press.

Kuhn, T., (1995). La estructura de las revoluciones científicas. Breviarios FCE.

Lee, W. (2000). The role of science and technology policy in Korea's industrial development. En: Technology, learning and innovation: Experiences of newly industrializing economies (pp. 269-290). Cambridge: Cambridge University Press.

Malaver, F. y Vargas, M. (2004). El comportamiento innovador en la industria colombiana: una exploración de sus recientes cambios. Cuadernos de Administración 17 (27), pp. 33-61.

Martínez, E. (2000). Ética para el desarrollo de los pueblos. Madrid, Ed. Trotta.

Mitcham, C. (1989). ¿Qué es la filosofía de la tecnología?. Universidad del País Vasco, Anthropos.

Mortimore, M. y Peres, W. (2001). La competitividad internacional de América Latina y el Caribe: la dimensión empresarial y sectorial. Documento presentado en el Seminario Camino a la Competitividad: el nivel meso y microeconómico, Santiago de Chile, Chile.

Olivé, L. (2000). El bien, el mal y la razón. Facetas de la Ciencia y la Tecnología, Paidós.

Ordoñez, J. (2003). Ciencia, tecnología e historia: relaciones y diferencias. México, FCE.

Plan de Ciencia, tecnología e Innovación Bogotá D.C. 2007 – 2019 “Bogotá Sociedad del Conocimiento”. Comisión Distrital de Ciencia, Tecnología e innovación. Octubre de 2007.

Plan Estratégico de Desarrollo 2008 – 2016 “Saberes, Conocimientos e Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social” de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Acuerdo No. 001 de 2008 del Consejo Superior Universitario.

Política Nacional de fomento a la investigación y la innovación “Colombia Construye y Siembra Futuro”. Colciencias. 2008

Quintanilla, M. (2005). Tecnología: un enfoque filosófico. y otros ensayos de filosofía de la tecnología. México, FCE.

Robert, B. (2001). Who Rules in Science. London, England: Harvard University Press.

Sonnert, G. (2002). Ivory Bridges. Connecting Science and Society, Cambridge, The MIT Press.

Stiglitz, J. (2003). El Rumbo de las reformas. Hacia una nueva agenda para América Latina. Revista de la CEPAL. No. 80, agosto.

Sen, A. (2000). Desarrollo y libertad. Barcelona, España, Ed. Planeta.

Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Estatuto General. Acuerdo No. 003 del Consejo Superior Universitario de abril 8 de 1997

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO TERCEIRO SETOR: A EXPERIÊNCIA ADESJOVEM

Robson Malacarne, Mestre em Administração, Professor, Ifes, Itapina, ES - Brasil. robsonmalacarne@gmail.com

Janette Brunstein, Doutora em Educação, Professora, Mackenzie, São Paulo, SP - Brasil. janette9@uol.com.br

Margarete Dias de Brito, Mestre em Administração, Professora, FALS, FAM, São Paulo, SP- Brasil. marga.d@hotmail.com

José Luiz Bedoni, Discente em Administração, Professor, CETE, Cariacica, ES - Brasil. joseluizbedoni@gmail.com

Rodrigo Nascimento Rodrigues, Administrador, Analista, SEBRAE, Anchieta, ES - Brasil. rodrigonascr@hotmail.com

Resumo:

O objetivo deste estudo é compreender as ações de desenvolvimento de pessoas da ADESJOVEM. A experiência é singular, pois sensibiliza e envolve profissionais de diferentes áreas do conhecimento para atuarem com projetos de Desenvolvimento de Competências Empreendedoras - DCEs. Destaca-se, neste processo, o Programa de Incentivo a Inovação Social, Inova Jovem, e o Projeto de Educação Empreendedora, A Juventude Quer Mais. O desenvolvimento teórico se fez com base nas reflexões sobre gestão de pessoas de Davel e Vergara, nas competências preconizadas por Wiek, Withycombe e Redman e na discussão de Aprendizagem Social de Elkjaer. A pesquisa foi feita a partir das entrevistas realizadas com a diretoria e com os beneficiários dos projetos desenvolvidos pela entidade. A análise dos dados revela que o incentivo a inovação é uma estratégia que favorece o DCEs, principalmente quando associada a projetos participativos e cooperativos.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Competências Empreendedoras. Terceiro Setor. Empreendedorismo Social. Gestão de Pessoas. Aprendizagem Social.

Abstract

The aim of this study is to understand the developmental actions of people ADESJOVEM. The experience is unique because it sensitizes and involves professionals from different fields to work with projects Skills Development Entrepreneurs - SDEs. It is noteworthy, in this case, the Incentive Program for Social Innovation, Youth Innovation and Entrepreneurship Project of Education, Youth Want More. The theoretical development is made on the basis of reflections on people management, and Davel of Vergara, skills advocated by Wiek, Withycombe and Redman and discussion of Social Learning Elkjaer. The survey was taken from interviews with the directors and the beneficiaries of the projects developed by the entity. Data analysis reveals that encouraging innovation is a strategy that favors the SDEs, especially when associated with participatory and cooperative projects.

Key words: Skills Development Entrepreneurs. Third Sector. Social Entrepreneurship. People Management. Social Learning.

INTRODUÇÃO

As organizações do terceiro setor, constantemente, reproduzem modelos de gestão adotados nas grandes empresas, sem considerar as singularidades do público destinatário de suas ações. Um dos objetivos desta prática é a busca de uma imagem junto ao mercado, de instituição eficiente e eficaz, que adota ferramentas consagradas na iniciativa privada, de modo a facilitar a captação de recursos junto aos órgãos de fomento e as fundações empresariais (RAMOS, 1989). No caso de micro e pequenas organizações não governamentais a dificuldade se repete, os modelos de gestão disseminados nas publicações voltadas para este setor, geralmente, não consideram as especificidades destes pequenos empreendimentos.

Ainda que o desenvolvimento de

modelos de gestão alternativos enfrente dificuldades nas micro e pequenas organizações, observam-se exemplos de iniciativas que ousam criar seus próprios modelos, algumas destas ações são experimentadas no trabalho realizado com as juventudes. Isto ocorre devido a característica dos sujeitos envolvidos nestes projetos, marcado pela diversidade de comportamentos, perspectivas e formas de socialização (GROPPO, 2000). Enfatiza-se que no Brasil, a partir do Estatuto da Juventude, considera-se jovem os sujeitos que se encontram na faixa etária de 15 a 29 anos. As entidades que trabalham com este grupo são provocadas a criar estratégias de ação inovadoras e flexíveis de modo a promover o desenvolvimento de competências empreendedoras nestes indivíduos. Como exemplo de entidades que trabalham com este foco, podemos citar as incubadoras de empresas, as empresas juniores, os centros de empreendedorismo, e as entidades vinculadas a Confederação Nacional de Jovens Empreendedores – CONAJE.

Estas organizações do terceiro setor fazem parte de um movimento de empreendedorismo juvenil voltado ao desenvolvimento de competências empreendedoras, este objetivo é alcançado por meio da realização de seminários, campanhas e projetos de capacitação, na qual a vivência e a prática se constituem como as principais estratégias de aprendizado. Nesse sentido, pode-se citar o caso do Movimento Empresa Júnior – MEJ como exemplo desta educação empreendedora, nesta iniciativa os universitários são incentivados a abrirem e registrarem empresas juniores, assumindo a direção e a responsabilidade legal destes projetos. A partir disso estes jovens empresários prestam serviços ao mercado com a orientação de professores das Instituições de Ensino Superior na qual possuem vínculo. Destaca-se, neste processo, que além de atuarem nas empresas juniores estes jovens participam de treinamentos e encontros regionais, nacionais e internacionais organizados por entidades que compõem o MEJ, espaços que proporcionam oportunidade para troca de experiências e o estabelecimento de contatos profissionais.

Neste estudo será analisada a experiência da Agência de Desenvolvimento Social Jovem – ADESJOVEM e a sua inserção no Movimento Empreendedor Juvenil. A instituição desenvolve projetos sociais com a juventude desde 2005, sua fundação foi idealizada por um grupo de jovens da Grande Vitória – ES, organizado em torno de um programa de rádio chamado Fala Jovem. O programa fez parte da grade de programação da FM Líder 91.1 por dois anos e buscava abrir espaço para grupos de jovens divulgarem os seus projetos. Atualmente a ADESJOVEM participa da Federação Capixaba de Jovens Empreendedores – FECAJE junto com outras 14 entidades, e realiza ações e projetos que buscam desenvolver competências empreendedoras nas juventudes. O objetivo do artigo é estudar a experiência da ADESJOVEM que realizou uma mudança em seu foco de atuação com a adoção de práticas de gestão de pessoas que buscam desenvolver competências empreendedoras nos seus associados e nos beneficiários de seus projetos, o propósito central deste trabalho, portanto, é compreender quais foram as ações realizadas, discutindo as dificuldades e aprendizagens vivenciadas no processo, a partir de entrevistas com os coordenadores e participantes dos projetos desenvolvidos no período. O presente estudo se enquadra na pesquisa qualitativa interpretativa, na medida em que busca compreender o contexto a partir da visão dos sujeitos envolvidos no processo. A escolha da ADESJOVEM justifica-se pela característica específica de sua fundação e de seus associados, jovens de 22 a 29 anos oriundos das diversas áreas de conhecimento e de profissões plurais, tais como advogados, administradores, pedagogos e profissionais de comunicação que atuam de maneira voluntária no desenvolvimento de projetos.

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS EM ONGS

As práticas de gestão de pessoas têm sido marcadas pela ênfase nas questões objetivas, apoiadas em ferramentas gerenciais que buscam o alinhamento dos interesses individuais aos interesses organizacionais, entendendo a diversidade de opiniões e comportamentos como problemas a serem resolvidos e controlados (SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2008). Entretanto, a questão da subjetividade dos atores organizacionais vem se apresentando como uma perspectiva e um desafio para a gestão de pessoas. Schaltegger e Wagner (2011), por exemplo, propõem um modelo para os gestores relacionarem as ações de empreendedorismo de seus colaboradores com as políticas organizacionais de gestão de pessoas. Na lógica do empreendedorismo compreende-se os objetivos organizacionais como desafios a serem alcançados, enquanto a inovação constitui-se na maneira de agir sobre os problemas cotidianos com intuito de gerar desenvolvimento social, econômico e ambiental (SCHALTEGGER; WAGNER, 2011). Os autores buscam avaliar a gestão de pessoas por meio de uma abordagem que classifica a capacidade de relacionar

o empreendedorismo dos empregados com os objetivos das entidades, de modo a avaliar qual o impacto dessas práticas na mudança dos contextos que ocorrem as iniciativas institucionais.

O desenvolvimento desta capacidade relacional, segundo Kleef e Roome (2005), pressupõe o envolvimento de todos os atores no processo, acompanhado pela mudança do foco de atuação de uma perspectiva de competitividade econômica para uma gestão que considera a inovação e o empreendedorismo, como fatores que favorecem o desenvolvimento das pessoas. A gestão, portanto, "necessita tornar-se cada vez mais orientada para gerir pessoas e suas relações", o desafio, é assumir "as múltiplas realidades" e "relações" que estas pessoas estabelecem. Isto nos leva a entender a organização além das questões objetivas colocadas, e reconhecê-la como "uma teia ou uma rede de relações" (DAVEL;VERGARA, 2009, p.307). Assim, para que as iniciativas e projetos na área de gestão de pessoas se tornem oportunidade para o desenvolvimento de competências, faz-se necessário superar a perspectiva prescritiva e proporcionar espaços de reflexão crítica sobre a realidade vivida, compreendendo suas múltiplas relações, seja no âmbito profissional ou no âmbito pessoal.

Deste modo, ao considerar o debate sobre a necessidade de desenvolver competências nos profissionais para que estes assumam uma postura empreendedora e inovadora diante dos problemas cotidianos, podem-se identificar diferentes abordagens, de acordo com a maneira que cada autor compreende a discussão. Há autores que entendem que as competências empreendedoras são atributos a serem adquiridos pelos sujeitos, enquanto há outros que defendem a necessidade de uma educação, que valorize a participação nas diversas etapas dos projetos, compreendendo as competências empreendedoras como algo a ser desenvolvido pelos coordenadores e participantes das iniciativas provocadas por organizações escolares e não escolares (DORNELAS, 2008). Barreto (1998) concorda com essa discussão, ao afirmar que a capacidade de empreender não é uma característica de personalidade, mas um comportamento voltado ao desenvolvimento de uma ação inovadora que precisa ser estimulada e desenvolvida. Nesse sentido, iniciativas de formação empreendedora com jovens realizadas por Organizações Não Governamentais - ONGs adquirem singular importância, pois colaboram com este processo de desenvolvimento de competências.

OPORTUNIDADE DE DESENVOLVER COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS POR MEIO DE PROJETOS SOCIAIS

Os projetos sociais desenvolvidos por ONGs no campo da formação empreendedora, são compreendidas na literatura como Empreendedorismo Social - Esocial, Oliveira (2004) estuda as diversas concepções sobre o assunto e afirma que os atores que atuam nesta área possuem características distintas dos empreendedores de negócios pela prática de ações criadas a partir da inovação social. O resultado de suas iniciativas não é provocada apenas pela busca de benefícios financeiros, mas também são motivadas pela transformação da realidade, na qual o desenvolvimento social e comunitário são objetivos a serem alcançados. Neste sentido, o foco de atuação do Esocial é a busca de soluções para os problemas sociais, enquanto a ação empresarial possui como foco os resultados econômicos e o aumento de participação no mercado (MELO NETO; FROES, 2002). Diante dessas especificidades, o desenvolvimento de competências no segmento de atuação das ONGs, ocorre, por meio da participação dos associados e beneficiários das entidades nos projetos, que provocam o sujeito a reconhecer oportunidades, atuar em rede, e tomar atitudes inovadoras a partir dos cenários identificados (MAMEDE; MOREIRA, 2005).

Para cumprir com este propósito os projetos precisam envolver os jovens em trabalhos colaborativos, que possibilitem criar soluções e gerar impactos na sociedade (MILLER; WESLEY; WILLIANS; 2012). Segundo Filion (2004), a educação empreendedora desenvolvida nessas iniciativas, precisa compreender às constantes mudanças que ocorrem na sociedade de modo a realizar projetos que respondam aos desafios do cenário atual, assim, os jovens aprendem a agir a partir das dificuldades e potencialidades do local que esta sendo implantado o projeto. Deste modo, as iniciativas voltadas ao desenvolvimento de jovens empreendedores precisam identificar as habilidades que o jovem possui, demonstrando como a sua ação inovadora pode colaborar com o desenvolvimento social, econômico e ambiental, e como ele deve gerenciá-la para crescer e gerar impacto na sociedade (DORNELAS, 2008).

Esses projetos sociais desenvolvidos pelas ONGs, portanto, são fundamentais para o desenvolvimento de competências empreendedoras, na medida em que estimulam os jovens a serem pessoas críticas e atentas às oportunidades, capazes de transformar ideias em práticas por meio de ações inovadoras (BOLSON, 2006).O empreendedor, neste percurso, deve receber incentivos para participar e agir sobre a realidade complexa, questionando-se sobre alternativas de ações para promover um futuro sustentável. Nesse sentido, Barth et al. (2007) discutem as condições em que o desenvolvimento de competências pode ocorrer, e mostram que as combinações de contextos formais e informais de aprendizagem favorecem o surgimento de uma nova cultura nos sujeitos, compreendendo a aprendizagem de maneira holística, preparando-os para avaliar a consequência de suas decisões para a sociedade como um todo.

Para que o sujeito desenvolva suas competências integradas as necessidades da sociedade contemporânea, a educação realizada nos projetos das ONGs não deve se restringir ao processo de aquisição de conhecimento, é necessário associar a perspectiva do empreendedorismo com a perspectiva do Desenvolvimento Sustentável - DS, nesse sentido o sujeito desenvolve a competência de reconhecer a sustentabilidade como oportunidade de integrar objetivos sociais, ecológicos e econômicos. Lans, Blok e Wesselink (2013) demonstram esta necessidade por meio de uma pesquisa com oito professores e duzentos e onze alunos, na qual se busca a opinião deles sobre empreendedorismo e a sua relação com o DS. Como conclusão deste processo, observa-se que os atores entendem o empreendedorismo como um caminho para gerar vantagem competitiva para as organizações por meio da compreensão da sustentabilidade como oportunidade de ação inovadora que gera impacto na sociedade, o que contribui para a geração de projetos e processos de negociação sustentáveis.

A discussão de Wiek, Withycombe e Redman (2010), é convergente com as observações de Lans, Blok e Wesselink (2013)no que tange a necessidade de os beneficiários serem preparados para planejar, realizar e participar dos projetos sobre sustentabilidade, inovação e empreendedorismo, que deve ser focada na ação e na prática de solução de problemas. Por meio da revisão da literatura, os autores identificaram cinco competências chaves que devem ser consideradas neste processo: competência do pensamento sistêmico (na qual se compreende os valores e sistemas sociais); competência normativa (ao assumir a ética e justiça como pressupostos de qualquer ação); competência antecipatória (capacidade de elaborar cenários e desenvolver visões compartilhadas); competência estratégica (habilidade para identificar a viabilidade das ideias e a eficiência de sua aplicação) e competência interpessoal (liderança e cooperação em atividades que envolvem o trabalho em equipe). Como proposta de melhoria da pesquisa nesta área, estes autores sugerem o desenvolvimento de justificativas teóricas para cada competência, busca de evidências empíricas e aprofundamento do conhecimento metodológico. Uma oportunidade para discutir estas sugestões e desenvolver justificativas teóricas e empíricas que problematizam o DCEs, é a discussão sobre aprendizagem social de Elkjaer (2003), que discute as condições e contextos que favorecem o desenvolvimento de pessoas, a partir da análise de suas interações e do lócus da aprendizagem.

APRENDIZAGEM SOCIAL COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.

A Aprendizagem Social compreende que o desenvolvimento das pessoas se relaciona a prática cotidiana do indivíduo permeada por questões formais e informais, sendo necessário integrar a prática formativa aos problemas diários do aprendiz, considerando suas diversas interações neste processo formativo. Entre os questionamentos apresentados encontra-se a crítica a Teoria da Aprendizagem Individual no que tange a sua maneira de compreender o sujeito, isolado da organização, sem reconhecer a importância do contexto no processo da aprendizagem. Em seu estudo Elkjaer (2003) revisa teorias da Aprendizagem Organizacional, destacando a proposta integradora da Teoria da Aprendizagem Social que valoriza os processos de participação e a interação do indivíduo como o lócus da aprendizagem. Jacobi, Granja e Franco (2006) concordam com esta proposta e defendem que a aprendizagem deve compreender as relações que se estabelecem neste processo e as implicações para os indivíduos envolvidos.

Considera-se o indivíduo como sujeito que interage com os outros, em um processo de aprendizagem, na qual o conflito com os valores e conceitos do meio que se esta inserido é constante. Elkjaer (2003) ainda destaca estratégias que estão inseridas na aprendizagem social e devem ser valorizadas nessa discussão: estratégia da negociação, estratégia da participação e estratégia da implementação. No que se refere à

estratégia da negociação, valoriza-se a criação de espaços para o desenvolvimento de processos criativos de ação interativa por meio da análise de situações problemas, escolhas estratégicas e acordos com visões compartilhadas. Sugere-se como estratégia de participação nos espaços e arenas de negociação nos quais participam grupos de interesse trabalham de forma coletiva para entender a natureza de um problema comum. Assim, a estratégia de implementação é alcançada quando a aprendizagem social modifica as representações do indivíduo nas ações cotidianas que este desenvolve, capacitando-o para analisar e refletir sobre as interações e as consequências de suas práticas na sua rede de relações. Nesse sentido os indivíduos só serão capazes de lidar com as questões ambientais e sociais se forem envolvidos em ações concretas que os preparem para lidar com a complexidade do DS. O desenvolvimento de competências empreendedoras no nível individual, interpessoal, social ocorre por meio da prática de uma visão holística e integrada dos problemas e das soluções, sendo a educação voltada pra ação, um caminho privilegiado para a mudança na maneira de pensar e agir dos sujeitos. A partir da análise dessas estratégias, que problematizam os contextos que favorecem a aprendizagem, observa-se que a realização de projetos nas ONGs, que se caracterize como espaço para o desenvolvimento de competências empreendedoras, necessita refletir sobre as singularidades de gestão relacionados ao tamanho do empreendimento e ao comportamento dos beneficiários atendidos nas iniciativas. No caso específico de micro empreendimentos sociais que desenvolvem projetos com as juventudes, verifica-se que a participação e o incentivo a inovação, parecem ser fatores que devem ser levados em consideração nos processos formativos. Uma gestão de pessoas que se propõe a atender essas exigências precisa associar o empreendedorismo neste processo como estratégia de ensino voltada à resolução de questões práticas que estimulem o jovem a pensar e agir sobre a sua realidade. Ciente dessas especificidades, nos próximos itens se discutirá a experiência de desenvolvimento de pessoas da ADESJOVEM, e as dificuldades e aprendizagens vivenciadas na condução de seus projetos a partir do seguinte percurso metodológico.

PERCURSO METODOLÓGICO

Com o intuito de compreender as mudanças e particularidades, vivenciadas a partir da adoção de práticas de inovação e empreendedorismo no desenvolvimento de pessoas de um micro empreendimento social, foi realizado um estudo qualitativo. Optou-se pela pesquisa qualitativa básica (MERRIAM, 2002) de uma micro organização não governamental como lócus da pesquisa, doravante denominada ADESJOVEM. Os sujeitos de pesquisa foram quatro membros da entidade (três integrantes da diretoria e um associado), e quatro indivíduos envolvidos em seus projetos (um educador e três jovens empreendedores). A escolha se justifica por ser um grupo que tem passado por processos de mudanças, com a participação em ações de desenvolvimento de pessoas que buscam incentivar a inovação e o empreendedorismo. A pesquisa qualitativa se justifica também pelo uso do ambiente natural como fonte de dados, no qual o pesquisador assume um papel fundamental neste processo, indo observar o fenômeno “no contexto em que ocorre e do qual faz parte” (GODOY, 1995). A definição dos sujeitos de pesquisa teve como critérios básicos: 1 – Coordenação e envolvimento no desenvolvimento de pessoas da ADESJOVEM 2- Participação no Programa de Incentivo a Inovação Social, Inova Jovem, e no Projeto de Educação Empreendedora, A Juventude Quer Mais. O tratamento de dados foi realizado com base nas seguintes “proposições teóricas” (YIN, 2001), resultados da revisão bibliográfica e de interpretações da pesquisa. Compreende-se que os atores organizacionais e a instituição inserem-se em uma realidade social. Este é o lugar onde o “sujeito psíquico” recria e interpreta a “rede de significados já constituídos” (JOVCHELOVICTH 1995, p. 78-79). No contexto institucional, por sua vez, verifica-se o desenvolvimento de projetos de gestão de pessoas que contemplam a discussão de empreendedorismo e inovação, com o intuito de instrumentalizar a subjetividade dos indivíduos a favor dos interesses da entidade (ENRIQUEZ, 2009). O sujeito, neste cenário, confronta seus conhecimentos, valores e objetivos pessoais com o “saber institucionalizado”, os padrões de comportamento definidos pela organização (CAVEDON e FERRAZ, 2005). Os dados qualitativos obtidos por meio da transcrição das entrevistas foram analisados, pelo processo de categorização e codificação, inspirados na proposta de análise textual de Flores (1994). O critério adotado para desenvolver esse processo foi o tema que resultou em metacategorias, obtidas por meio de uma análise a priori, com base no referencial teórico. Deste modo, o tratamento dos dados foi desenvolvido com foco nas categorias Modelos de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Competências Empreendedoras. Na primeira

categoria buscou-se problematizar as iniciativas na área de gestão de pessoas realizadas pela ADESJOVEM com foco na teia de relações estabelecidos pelos sujeitos envolvidos, conforme preconizado por Davel e Vergara (2009). Na segunda categoria, por sua vez, discutiu-se os programas e projetos realizadospela ADESJOVEM, o enfoque foi analisar quais competências empreendedoras foram desenvolvidas neste percurso, utilizou-se como base as competências identificadas por Wiek, Withycombe e Redman (2010) e a discussão de Aprendizagem Social de Elkjaer (2003).

ANÁLISE DE DADOS E PRINCIPAIS RESULTADOS

Com o objetivo de compreender como um micro empreendimento social modificou suas práticas de gestão de pessoas a partir do enfoque em inovação e empreendedorismo, foi questionado à diretoria da ADESJOVEM sobre as principais mudanças vivenciadas e implementadas por estes atores neste processo. Além disso, buscou-se discutir as principais dificuldades e aprendizagens ocorridas neste percurso e as competências empreendedoras desenvolvidas nos coordenadores do projeto e nos beneficiários dessas ações.

EM BUSCA DE UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

O estudo foi realizado na entidade ADESJOVEM, sua história iniciou-se em 2005 a partir da iniciativa de um grupo de jovens de Cariacica no Espírito Santo - ES. A micro organização não governamental atua com 20 associados de diversas formações acadêmicas interessados no desenvolvimento de projetos com a juventude. De acordo com a diretoria da entidade a missão da ADESJOVEM é a "inclusão social das juventudes por meio do desenvolvimento local e sustentável". Destaca-se que desde 2006 a entidade possui a qualificação de OSCIP- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, o título é oferecido pelo Ministério da Justiça as ONGs que atendem aos requisitos estabelecidos pela Lei 9.790/99. Conforme afirma Ferrarezi e Rezende (2001), as ONGs qualificadas como OSCIP podem ser compreendidas como entidades integrantes do Terceiro Setor, possuindo como característica diferenciada a finalidade pública de suas ações.

No início de 2013 a entidade passou a integrar a Federação Capixaba de Jovens Empreendedores – FECAJE. Atualmente a ADESJOVEM atua com projetos na Região Metropolitana da Grande Vitória no Espírito Santo. A gestão da entidade é conduzida por jovens de 18 a 29 anos, organizados em um conselho de administração (Diretoria) composto pela Presidência, Tesouraria e Secretaria, destaca-se que os profissionais destes setores atuam de maneira voluntária na entidade. Além dessa estrutura organizacional é previsto no estatuto da instituição a figura do associado, que colabora financeiramente tendo direito de participar das assembleias de decisões da entidade. Nestes espaços buscou-se desenvolver um modelo de planejamento estratégico a fim de definir o rumo da instituição, prioridades e projetos a serem desenvolvidos. Como parte deste processo, foram realizadas em torno de quatro assembleias com os associados na qual se buscou estudar a história da entidade, acertos e erros cometidos, tais como oportunidades e ameaças. Para auxiliar este percurso foi utilizado o método CANVAS de modelagem de negócios, esta estratégia de planejamento busca orientar as decisões dos atores envolvidos por meio do estudo e mapeamento da cadeia de valor da entidade, facilitando a tomada de decisões e a definição de projetos a serem desenvolvidos.

Neste caminho, um dos desafios identificados foi a necessidade de se posicionar no movimento do terceiro setor, definindo de maneira mais adequada quais são os clientes da entidade e qual o foco de sua atuação. Para responder a este desafio, analisou-se o conjunto de entidades sociais preocupadas com as causas da juventude e percebeu-se a necessidade de pensar a partir de uma nova perspectiva, na busca pela transformação do cotidiano dos jovens beneficiários. Esse novo olhar se traduziu na busca pela elaboração de projetos de desenvolvimento de competências empreendedoras para os destinatários da entidade, na qual o incentivo a inovação se colocou como estratégia para alcançar este objetivo. No entanto, apesar de contar com associados da entidade formados na área de administração, uma das dificuldades enfrentadas neste período de planejamento foi a compreensão dos termos e questões provocadas pela metodologia CANVAS. Pela percepção do grupo, a linguagem utilizada na ferramenta era adequada aos negócios que

visam lucro, já para utilizar o conceito na área de projetos sociais seria necessário adaptar os termos e compreender a sua utilidade para a área.

> *Apesar de o método ser simples e objetivo, esta objetividade causa um pouco de dificuldade no começo, pois as pessoas estão acostumadas a ver planejamento como uma coisa bem maçante e complicado, e por ser algo novo, enfrenta-se esta dificuldade (Diretoria 1).*

Outra preocupação manifestada pela diretoria era de que o período de planejamento servisse para reconhecer a competência de cada associado de modo a colocá-la a serviço dos objetivos da entidade a partir do desenvolvimento de projetos. Como resultado deste processo de planejamento, a diretoria, junto com os associados, definiu o foco de atuação da entidade, o objetivo da ADESJOVEM seria o desenvolvimento de projetos que proporcionassem a inclusão social das juventudes por meio do incentivo ao empreendedorismo e a inovação. No entanto, devido a característica do comportamento da juventude, com socialização marcada pela flexibilidade e pluralidade de linguagens, a entidade identificou uma necessidade para que fosse alcançado este objetivo: o desenvolvimento de modelos de gestão de projetos flexíveis, na qual o próprio jovem beneficiário do projeto pudesse participar do processo de criação, desenvolvimento e realização de ideias. A identificação desta necessidade foi facilitada pelo perfil dos associados da ADESJOVEM, jovens de 15 a 29 anos, com formação multidisciplinar, interessados no desenvolvimento de competências empreendedoras. Apesar desse objetivo definido, a entidade enfrentou dificuldades para transformar em projetos estas ideias, a primeira lacuna identificada era ausência de material bibliográfico de elaboração de projetos que atendessem a essas especificidades, o que exigiu que a entidade buscasse criar metodologias próprias.

Como estratégia para desenvolver estas metodologias buscou-se organizar o grupo em três comissões de trabalho: Elaboração de Projetos - EP, Comunicação - Com e Organização de Eventos - OE. A comissão EP, buscou analisar as competências dos associados da ADESJOVEM e definir o escopo de atuação da entidade. A comissão de Com, se preocupou inicialmente com o fortalecimento da identidade visual, desenvolvimento de logomarca, fanpage e site. Já a comissão de OE concentrou-se em estudar a melhor maneira de apresentar a ADESJOVEM para possíveis parceiros. A fim de manter a comunicação entre as três comissões, definiu-se que mensalmente representantes destes grupos iam se reunir com a diretoria para partilhar os avanços dos trabalhos e definir os próximos passos. Outra estratégia adotada pela entidade foi a participação de representantes em espaços de formação e troca de conhecimento como a FECAJE, que proporcionou aos associados uma compreensão do Movimento Empreendedor Juvenil, tais como suas potencialidades e dificuldades.

> *A participação da ADESJOVEM na FECAJE aumentou nossa rede de contatos, e a partir dai a gente pode conhecer outras entidades que também promovem o empreendedorismo, que é nossa linha de ação (Diretoria 2).*

Uma das consequências da participação da ADESJOVEM na FECAJE foi a identificação de uma dificuldade comum entre as entidades que participavam da Federação: a ausência de modelos de gestão que consideram as características singulares dos micro empreendimentos que lidam com as juventudes. Esta constatação reforçou a necessidade da diretoria da ADESJOVEM incentivar seus associados a se dedicarem a criação de modelos de desenvolvimento de pessoas alternativos, que preparem os sujeitos para lidar com estas especificidades. No entanto, apesar do interesse da diretoria da ADESJOVEM e dos associados em desenvolver um modelo de gestão flexível, que se adequasse as características do público destinatário foco da entidade, muitas dificuldades foram enfrentadas no processo. Mesmo com as reuniões mensais que pretendiam estabelecer uma partilha nas decisões sobre o rumo da entidade, conforme relatos observados, a comunicação para tomada de decisão se tornou um entrave para que a entidade conseguisse definir seus projetos prioritários, outro obstáculo identificado foi a participação dos associados nas comissões,

> *A gente não pode obrigar ninguém a participar pois é uma atividade voluntária, e como as pessoas tem os seus compromissos, nós tivemos dificuldades na questão de pessoas pra ajudar, o que neste ponto deixou a desejar (Diretoria 3).*

Verifica-se, portanto, que a gestão de pessoas na ADESJOVEM, além de alinhar os interesses pessoais e os objetivos organizacionais, necessitou compreender as múltiplas realidades e relações que as pessoas se

envolvem, a fim de desenvolver ações que mobilizam seus associados para se engajarem nos projetos da instituição, compreendida neste sentido como uma "teia de relações" (DAVEL;VERGARA, 2009, p.307). Para compreender estas relações, percebeu-se a necessidade de dedicar mais tempo para discutir as práticas de gestão e desenvolvimento de pessoas da ADESJOVEM, os associados foram envolvidos na busca desta solução, resultando na apresentação de uma proposta a diretoria. A ideia era a formação de um conselho de gestão na entidade, com frequência de reuniões semanais cujo objetivo seria encaminhar as demandas identificadas no cotidiano da ONG. Este Conselho de Gestão – CG, formado por 5 pessoas escolhidas pelos associados, buscou aprofundar a discussão sobre inovação e empreendedorismo, por meio do diálogo com entidades integrantes da FECAJE, para aprender com as iniciativas já desenvolvidas.

O que se observou a partir disso foi que o espaço se constituiu em uma oficina de ideias para os associados, em que eles puderam aprender mais sobre o assunto e pensar alternativas para realizar as propostas da entidade. O marco deste momento foi o estudo realizado com o Professor Ednilson Silva Felipe, integrante do Grupo de Pesquisa sobre Inovação e Desenvolvimento Capixaba – GEPIDECA, vinculado ao Departamento de Economia da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES, neste encontro foi possível avaliar os entraves para o desenvolvimento sustentável capixaba e a importância da inovação e do empreendedorismo neste percurso. Apesar das dificuldades enfrentadas no caminho, resultados foram alcançados pela ADESJOVEM, com o desenvolvimento de duas ações pela entidade, o Programa de Incentivo a Inovação Social, Inova Jovem, e o Projeto de Educação Empreendedora, A Juventude Quer Mais, cuja metodologia e resultados serão analisados no próximo tópico.

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS POR MEIO DE PROJETOS

Uma das preocupações da diretoria da ADESJOVEM durante o período do planejamento era a de desenvolver iniciativas com seus associados que tivessem como base a inovação e o empreendedorismo, era fundamental que as ideias que surgiram neste processo pudessem ser aprimoradas na prática, com a participação dos jovens a serem beneficiados pelos projetos. Observa-se, portanto, que a competência empreendedora a ser apreendida nos projetos, não era considerada um atributo prévio, mas algo a ser desenvolvida no caminho, a partir da prática, das dificuldades e das experiências enfrentadas no percurso do projeto. Neste sentido, além do associado ser incentivado a criar e desenvolver suas ideias, verificou-se um interesse em interferir na realidade social, e provocar mudanças no lugar em que o projetos eram realizados.

Como exemplo desta perspectiva, pode-se citar o caso do Projeto A Juventude Quer Mais. O projeto surgiu a partir de uma inquietude de um dos membros da ADESJOVEM, Anselmo Rodrigues Loyola, morador do bairro Santana em Cariacica-ES. O produtor de audiovisual observou que a Escola Estadual Olímpio Cunha no bairro, estava desenvolvendo um projeto com os alunos na Disciplina de Artes, coordenado pelo Professor de Artes Visuais Evaldo Pereira. O objetivo da iniciativa era envolver os alunos na aula, por meio de atividades dinâmicas com oficinas de maquiagem, aprendizagem de técnicas de elaboração de roteiro, desenvolvimento de vídeos caseiros e fotos que refletissem o modo de pensar e agir do jovem, a respeito de algum problema enfrentado no bairro. O projeto chamou atenção de Anselmo, e despertou sobre a possibilidade de contribuir mais diretamente com a iniciativa, colocando a serviço da escola os seus conhecimentos na área de produção audiovisual.

Diante dessa inquietude realizou-se uma reunião com a Direção da Escola e o Professor Evaldo para estudar a melhor forma de efetivar a parceria com a ADESJOVEM. Na conversa o Professor Evaldo revelou um de seus objetivos, "sonho em transformar o engajamento dos alunos, e a experiência vivida por eles em um longa-metragem". O desafio inicial era definir o roteiro para o filme, a decisão precisava ser realizada junto com os alunos de modo a representar os anseios e as expectativas vividas por àqueles jovens. Segundo relato, isto aconteceu naturalmente, a partir de discussões em sala de aula, o Professor Evaldo havia partilhado com seus alunos as dificuldades enfrentadas por ele para alcançar o sonho de ser professor. Isto provocou estes jovens a pensar nos desafios da vida profissional, e refletir sobre a necessidade de se capacitar para realizar os seus sonhos e enfrentar as críticas das outras pessoas, foi a partir dessas discussões que nasceu o roteiro do filme Valentim. Um dos jovens participantes do projeto explica este processo,

> *O filme Valentim conta a história de um jovem e as dificuldades para realizar o seu sonho, as cenas são gravadas na própria escola e procura valorizar os vários grupos de jovens que existem, buscamos refletir a realidade vivida pelos jovens que atuam como diretores e atores no filme (Participante 1)*

Pode-se compreender essa iniciativa dentro da discussão realizada por Elkjaer (2003) sobre aprendizagem social, o indivíduo no Projeto A Juventude Quer Mais foi considerado um sujeito que se desenvolve na interação com os outros. A estratégia de participação foi estimulada durante o processo, na medida em que o jovem precisou se dedicar a refletir sobre um problema vivido em sua história na escola, e a partir disso realizar decisões sobre fatos, aprendizagens e dificuldades a serem relatadas no roteiro do filme a ser escrito e filmado, na qual o próprio jovem é protagonista e roteirista.

> *O legal de participar do filme, foi que nós aprendemos a trabalhar em grupo, a escrever uma história... aprendemos a filmar, e apesar de nossos conflitos, conseguimos colocar no papel e no filme, as nossas ideias, pois filmamos tudo na escola, a gente mesmo sendo os atores e diretores(Participante 2)*

Como o trabalho foi desenvolvido em equipe, o processo foi marcado por visões compartilhadas entre os integrantes que precisaram encontrar respostas conjuntas diante das questões propostas. Entre as competências empreendedoras desenvolvidas neste percurso, pode-se destacar a competência interpessoal que envolve as atitudes da liderança e da cooperação, além da competência estratégica, fortalecida nas decisões dos jovens e dos coordenadores sobre a viabilidade das ideias e as maneiras mais eficientes para realizá-las (WIEK; WITHYCOMBE; REDMAN, 2010).

O Programa Inova Jovem, por sua vez, surgiu a partir da participação da ADESJOVEM na FECAJE, observou-se que as 14 entidades vinculadas a Federação desenvolviam iniciativas na área de empreendedorismo juvenil, na qual o próprio jovem beneficiado era o responsável por desenvolver a sua ideia, analisar as oportunidades e transformar em ação inovadora sua concepção de negócio. A ADESJOVEM começou a analisar as ações desenvolvidas por essas entidades e observou a quantidade de oportunidades geradas por essas iniciativas, pode-se citar o caso da JUNIORES, Federação de Empresas Juniores do Espírito Santo, associado a FECAJE com foco de atuação na assessoria e desenvolvimento de Empresas Júnior– EJ, organizadas nas Faculdades do Estado. Verifica-se que cada EJ busca desenvolver competências empreendedoras específicas em seus associados, há EJs na área de comunicação, na área de consultoria organizacional, na área de engenharia, ou seja, percebe-se uma lacuna neste processo, há um série de oportunidades para os jovens colocarem sua ideia em prática e aperfeiçoarem as suas competências em determinadas áreas, no entanto, o jovem que possui este interesse, muitas vezes, não compreende a importância dessas iniciativas. A ADESJOVEM reconheceu estas dificuldades e procurou desenvolver um programa que integrasse inovação e empreendedorismo, compreendendo que,

> *(...) inovação é você colocar em prática algo novo ou algo que pode ser melhorado... E empreendedorismo esta relacionado a inovação, pois quando você é empreendedor você esta inovando, o empreendedor é aquela pessoa que pensa em algo diferente, em algo novo, quer ir além.. quer se destacar no mercado, por isso que o empreendedor de certa forma esta procurando sempre inovar (Diretoria 1).*

> *Empreendedorismo social é você formar jovens pra atuar no dia a dia da sociedade empoderando-os, mostrando que eles são capazes de atingir seus objetivos (...) ou seja, deve-se fomentar o empreendedorismo jovem para mostrar que eles são capazes de realizar os seus sonhos (Diretoria 2).*

O Programa Inova Jovem, portanto, visa atuar neste foco e se tornar uma plataforma de conhecimento organizada em um site, na qual se busca integrar e divulgar as oportunidades de inovação e empreendedorismo para as juventudes do Espírito Santo - ES. Para tornar este objetivo realidade a ADESJOVEM estabeleceu como estratégia o mapeamento das ações das entidades associadas a FECAJE e a partir disso discutir a melhor maneira para lançar o projeto. Após estudar os eventos voltados ao empreendedorismo, organizados no Estado, a diretoria entendeu como oportunidade adequada para dar visibilidade para o programa Inova Jovem a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia e a Semana Global de Empreendedorismo.

A Semana Nacional de Ciência e Tecnologia no ES foi realizada na área de eventos da Praça do Papa no município de Vitória, e mobilizou em torno de cem mil pessoas, a ação da ADESJOVEM no evento envolveu

exposição em estande próprio, realização do Seminário Inova Jovem, e produção de vídeos. Conforme afirma o Diretor 1,

> *As atividades nestes diversos espaços buscaram envolver os jovens e participantes presentes por meio de uma pergunta provocadora: O que você pode fazer pra mudar a sua realidade? Ao visitar o estande o jovem era estimulado a pensar sobre as suas responsabilidades na mudança de sua história, na realidade de seu bairro, na condição de sua escola e na qualidade da prestação de serviços públicos em geral (Diretoria 1).*

Além disso, o jovem era provocado a refletir sobre os passos necessários para colocar suas ideias de negócios em prática a partir dos desafios e problemas identificados, a necessidade de inovar neste percurso foi identificada como uma competência a ser desenvolvida para criarem alternativas e superar essas dificuldades. O Seminário Inova Jovem, por sua vez, contou com a palestra do empresário Francisco Neto, que buscou contar sua história aos jovens, desde a época de camelô até a consolidação de sua rede de lojas de calçados Los Neto. Durante a palestra, os participantes fizeram vários questionamentos ao empresário sobre as dificuldades enfrentadas e as atitudes e decisões tomadas diante destes desafios. Para não perder as ideias geradas no estande e no seminário foram registradas as discussões em um vídeo que foi publicado no site inovajovem.com, que continua funcionando, procurando demonstrar iniciativas que estimulem as juventudes a adotarem uma prática empreendedora e inovadora no seu cotidiano. Neste sentido a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia,

> *(...) foi um espaço na qual a ADESJOVEM foi vista por múltiplos públicos, desde jovens estudantes, jovens trabalhadores, jovens empreendedores que já tem o seu negócio, grandes empresas e também possíveis parceiros. A importância da participação foi nesse sentido mesmo, do Programa Inova Jovem ser divulgado pra sociedade! (Diretoria 3).*

Outra ação realizada para dar visibilidade ao Programa Inova Jovem foi a participação na Semana Global de Empreendedorismo, que se constitui em um movimento composto por um série de atividades, como palestras e competições, que buscam incentivar e fortalecer a cultura empreendedora. No Espírito Santo as ações foram promovidas pela FECAJE, e a participação da ADESJOVEM no processo, caracterizou-se pela organização de um encontro com os Prefeitos da Região Metropolitana da Grande Vitória, composta pelos Municípios de Vitória, Cariacica, Fundão, Guarapari, Serra e Vila Velha. Na atividade foram apresentados aos Prefeitos as ações realizadas por todas as entidades associadas a FECAJE, o intuito era demonstrar a importância do Movimento Empreendedor Jovem e o seu papel na inovação e no desenvolvimento sustentável capixaba, para que, a partir deste primeiro contato, fosse possível a realização de um projeto em parceria com as prefeituras nos municípios.

> *Foi muito bom participar deste encontro, tivemos a oportunidade de apresentar nossas ideias e ações, e junto com os prefeitos conseguimos criar perspectivas, pensar cenários para a juventude empreendedora do ES, ou seja, conseguimos pensar soluções para os problemas concretos que afligem os jovens da Grande Vitória (Participante 3).*

Neste processo, os atores envolvidos desenvolveram a Competência Antecipatória, pois se dedicaram a identificar cenários a partir de visões compartilhadas sobre as ações que devem ser realizadas para incentivar o empreendedorismo e a inovação nas juventudes (WIEK; WITHYCOMBE; REDMAN, 2010). Observa-se que o desafio para a realização de projetos na ADESJOVEM estão relacionados a participação dos associados e dos beneficiários nos projetos, na qual o sujeito é provocado a refletir sobre quais posturas são mais adequadas a assumir diante das dificuldades enfrentadas, neste caso a competência normativa é desenvolvida na prática cotidiana dos sujeitos, que assumem a ética e a justiça como pré-requisitos de sua ação. A oportunidade do desenvolvimento de competências empreendedoras, portanto, ocorre quando os envolvidos compreendem que a sua ação inovadora colabora para a solução de problemas concretos, que fazem parte de sua históriana escola, na família, no bairro, no local de trabalho, e nos diversos âmbitos de sua vida. A corresponsabilidade neste processo promove uma mudança na cultura dos atores, incentivando-os a agir diante da realidade complexa, buscando alternativas para promover o futuro sustentável e a busca de soluções nas dimensões sociais, ambientais e econômicas do desenvolvimento (LANS; BLOK; WESSELINK, 2013). A partir do momento que os sujeitos envolvidos adquirem essa visão holística da realidade e desenvolvem a competência do pensamento sistêmico, reconhece-se com mais facilidade as oportunidades, e define-se melhor as decisões diante dos cenários

identificados. Neste sentido a aprendizagem social experimentada nestas iniciativas qualificam os sujeitos para serem protagonistas na construção da sociedade sustentável, na medida em que a educação voltada para a ação, proporciona espaços críticos para o jovem colocar a sua ideia em prática, refletindo e agindo a partir das dificuldades encontradas (JACOBI; GRANJA; FRANCO, 2006).

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Neste estudo buscou-se compreender a experiência de desenvolvimento de pessoas da ADESJOVEM, que estimulou práticas de inovação e empreendedorismo em seus associados e beneficiários, por meio da realização de projetos como o Programa de Incentivo a Inovação Social, Inova Jovem, e o Projeto de Educação Empreendedora, A Juventude Quer Mais. Neste percurso a busca por um modelo de gestão de pessoas adequado para o micro empreendimento social envolveu mais do que um alinhamento de objetivos, mas o desenvolvimento de iniciativas com base no estudo das teias de relações que envolvem os associados e os beneficiários dos projetos realizados. Relatou-se nas entrevistas a preocupação com a valorização das ideias sugeridas durante o processo, de modo a proporcionar oportunidades para o desenvolvimento de competências empreendedoras, resultado da participação dos sujeitos nas diversas etapas, desde a elaboração até a execução dos projetos. Para alcançar este objetivo, destaca-se as iniciativas do planejamento estratégico participativo e o desenvolvimento dos projetos propostos pelos próprios associados, discutidos neste trabalho.

Essas iniciativas priorizaram o desenvolvimento dos sujeitos por meio da interação com os outros, compreendendo a teia de relações e realidades que envolvem o cotidiano das pessoas. Neste caminho, as estratégias de ensino experimentadas nos projetos, procuraram envolver os sujeitos por meio de questões provocativas sobre a realidade vivida em sua história. Enfatiza-se que a aprendizagem vivenciada nestes espaços foi marcada pela prática e experiência, sendo proporcionado ao jovem a chance de refletir sobre a sua ideia, observando e buscando soluções para as dificuldades encontradas. O trabalho colaborativo fez parte destes projetos e demonstrou aos participantes a importância de lidar com a pluralidade de opiniões para realizar as suas ideias. A partir destas constatações, buscou-se sintetizar as práticas de desenvolvimento de pessoas e as estratégias de ensino experimentadas pela ADESJOVEM, as aprendizagens e dificuldades enfrentadas, e as competências empreendedoras desenvolvidas, por meio do quadro abaixo:

Tabela 1: Processo de Desenvolvimento de Pessoas na ADESJOVEM.

AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E ESTRATÉGIAS DE ENSINO EXPERIMENTADAS.	APRENDIZAGENS E DIFICULDADES ENCONTRADAS	COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DESENVOLVIDAS
Ações de Desenvolvimento de Pessoas: Planejamento estratégico participativo Criação de comissões de projetos temáticos (comunicação, elaboração de projetos e eventos) Conselho de Gestão Desenvolvimento de projetos com foco em inovação e empreendedorismo (Inova Jovem e A Juventude Quer Mais) **Estratégias de Ensino experimentadas.** Exposição dialogada a partir de questões provocativas, como por exemplo: O que você pode fazer pra mudar a sua realidade? Aprendizagem na prática, por meio de ações concretas como no caso da direção, filmagem e atuação no filme Valentim.	**Aprendizagens:** Participação em projetos colaborativos favorecem o desenvolvimento de competências empreendedoras. A gestão de pessoas deve ir além do alinhamento de interesses pessoais e organizacionais, e se concentrar em compreender a teia de relações e a realidade que envolvem o cotidiano das pessoas. O incentivo a inovação e ao empreendedorismo favoreceu o engajamento dos associados nos projetos da ADESJOVEM. **Dificuldades:** Ausência de modelos de gestão de pessoas que considerem as especificidades de micro empreendimentos do terceiro setor. Disponibilidade de tempo dos voluntários para participação e realização dos projetos.	Pensamento Sistêmico (valores e sistemas sociais) Competência Interpessoal (liderança e cooperação). Competência Estratégica (viabilidade e eficiência) Competência Antecipatória (cenários e visões) Competência Normativa (ética e justiça) Competência para a inovação social (criação de alternativas para os problemas sociais).

Fonte: Elaboração dos autores a partir da referência teórica e da análise de dados.

Como exposto no quadro acima e discutido durante o artigo, com a participação dos associados e dos beneficiários da ADESJOVEM nos projetos, estes sujeitos foram expostos a contextos que favoreceram o desenvolvimento de competências empreendedoras. Isto se tornou possível devido às dinâmicas realizadas nas atividades, que provocam o exercício da liderança e a cooperação na busca pelos objetivos. Neste processo, a tomada de decisões foi uma rotina, na qual se exercitou a competência estratégica, que é desenvolvida por meio da análise da viabilidade das ideais e a eficiência ou não de sua aplicação. A competência do pensamento sistêmico e a competência antecipatória, por sua vez, também foram aprimoradas nos espaços dedicados para o planejamento, nas discussões das comissões e nas ações realizadas em parceria com a FECAJE e os Prefeitos da Grande Vitória. Neste sentido, a capacidade de envolver diversos atores nos debates, sobre as possíveis parcerias para incentivar o desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo nas juventudes, proporcionou oportunidade para compartilhar visões sobre as ações a serem realizadas diante da realidade complexa, o que favoreceu o desenvolvimento da competência normativa. Destaca-se, ainda, que no processo de desenvolvimento de pessoas da ADESJOVEM, a competência da inovação também foi aprimorada. Isto foi estimulado pela ausência de modelos de soluções para as dificuldades vividas neste micro empreendimento social, o que provocou os sujeitos a inovar, e a criar alternativas para agir diante da rede de relações e interesses, manifestados durante a realização dos projetos e ações da entidade.

Assim, espera-se que este estudo tenha contribuído para o avanço das reflexões sobre a gestão no terceiro setor, de modo específico no que se refere ao desenvolvimento de competências empreendedoras. Como discutido, verificou-se a necessidade de se desenvolver metodologias próprias para a gestão de pessoas nos micro empreendimentos sociais, que considerem suas especificidades e desafios, como por exemplo, a mobilização de voluntários e o seu engajamento nos projetos desenvolvidos pelas ONGs. A análise dos dados demonstra que o incentivo a inovação e ao empreendedorismo são estratégias que favorecem a superação destas dificuldades, principalmente quando associadas a projetos que valorizam a participação e o compartilhamento de visões, nas diversas etapas de seu desenvolvimento. Sugere-se que estudos futuros pesquisem outras metodologias e soluções criadas por micro empreendimentos do terceiro setor nesta área, já que observa-se uma lacuna neste campo de estudo, o que revela a necessidade de mais aprofundamentos teóricos e empíricos, favorecendo o avanço em seu estado da arte.

REFERÊNCIAS

BARRETO, L. P. Educação para o empreendedorismo. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.

BOLSON, E. Educação Empreendedora. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/educacao_empreendedora. Acessado em 05 de dezembro de 2012.

BARTH, M.; GODERMANN, J.; RIECKMANN, M.; STOLTENBERG, U. Developing key competencies for sustainable development in higher education. International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 8 n. 4, 2007.

CAVEDON, N.R.; FERRAZ, D.L.S. Representações Sociais e Estratégias em Pequenos Comércios. RAE-eletrônica v. 4, n. 1, Art. 14, jan./jun. 2005.

DAVEL, E; VERGARA, S.C; Subjetividade, sensibilidades e estratégias de ação. DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Contant. Gestão com Pessoas e Subjetividade. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

ELKJAER, B. Social learning theory: learning as participation in social process. In: EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M.A. (Ed.). The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management. Oxford: UK: Blackwell Publishing, 2003. p. 38-53.

ENRIQUEZ, E.; Interioridade e organizações. DAVEL, E; VERGARA, S. C. Gestão com Pessoas e Subjetividade. São Paulo: Atlas, 2009.

FERRAREZI, E.; REZENDE, V. Organização da sociedade civil de interesse público - OSCIP : a lei 9.790 como alternativa para o terceiro setor. Brasília: Comunidade Solidária, 2001.

FERREIRA, A.J.D; LOPES, M.A.R; MORAIS, J.P.F. Environmental management and audit schemes implementation as an educational tool for sustainability. Journal of Cleaner Production, n.14, Fev. 2006.

FILION, L. F.; LAFERTÉ, S. Carte routière pour um Québec entrepreneurial. Montreal: HEC, 2003.

FLORES, J. F. Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994. p. 7-107.

GODOY, A. S.; Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar/Abr.1995a, p.57-63.

GODOY, A.S.; Pesquisa Qualitativa - Tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mai./Jun. 1995b, p.20-29.

GROPPO. L. A. Juventude: ensaios sobre sociologia e história das juventudes modernas. Rio de Janeiro: DIFEL, 2000.

JACOBI, P.R; GRANJA, S.I.B.; FRANCO, M.I. Aprendizagem Social: práticas educativas e participação da sociedade civil como estratégias de aprimoramento para a gestão compartilhada em bacias hidrográficas. São Paulo em Perspectiva, v. 20, n. 2, p. 5-18, abr./jun. 2006.

JOVCHELOVITCH, S.Textos em Representações Sociais. 8ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

LANS, T.; BLOK, V.; WESSELINK, B. Renate Wesselink Learning apart and together: towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. Journal of Cleaner Production, xxx, p 1-11, 2013.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores portugueses e brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: Enanpad: 2005. Anais. Brasilia/DF.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MERRIAM, S. B. Qualitative research in practice. Examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MILLER, T.L; WESLEY, C.L;WILLIAMS; D.E. Academy of Management Learning & Education. Educating the Minds of Caring Hearts: Comparing the Views of ractitioners and Educators on the Importance of Social Entrepreneurship Competencies. v. 11, n. 3, p. 349-370, 2012.

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 26ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, E.M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez. 2004.

RAMOS, A. G. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. 2° edição. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1989.

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

SILVA, A.R.L.; JUNQUILHO, G.S.; CARRIERI, A.P. Políticas de RH: Instrumentos de Consenso e Ambiguidade. RAC, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 11-34, Jan./Mar. 2008.

WIEK, A.; WITHYCOMBE, L; REDMAN, C. Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. Research System for Sustainability Science, United Nations University, 2011.

DISEÑO DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE EMPRENDIMIENTO: CASO CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON

Andrés Mauricio Higuita Palacio. MBA, Vicerrector Educación Presencial, Corporación Universitaria Remington, Medellín, Colombia. maurohiguita@hotmail.com

Resumen

El desarrollo del espíritu emprendedor ha suscitado un especial interés en la región en los últimos años, interés que se ve reflejado en el aumento del número de profesionales e instituciones de toda índole que ingresan a trabajar en pro del desarrollo de la mentalidad emprendedora e innovadora y en la generación de ecosistemas de negocios para que los emprendimientos y la creación de empresas se puedan presentar con mayores niveles de éxito. Dentro de las instituciones que han estado más interesadas y comprometidas con estos temas se encuentran las Instituciones de Educación Superior (IES), las cuales gracias al interés particular de sus dirigentes, en algunas; o en otras al interés suscitado desde las bases profesorales y de alumnos, han incursionado en el desarrollo de prácticas para el impulso del emprendimiento en los nuevos profesionales que se forman. La gran pregunta que surge frente a este tipo de interés es ¿sí el desarrollo de esas prácticas se deben única y exclusivamente al interés de un directivo universitario o de un grupo de docentes?, ¿Obedece a un Boom o moda que está incursionando en el sistema educativo? O ¿realmente responde a una decisión estrategia de las IES por el desarrollo de un profesional cada vez más creativo, innovador y emprendedor? Los interesados en el tema, deben buscar que cada vez más estas decisiones y este compromiso sea resultado mas de una decisión estratégica derivada de una Política Institucional de la IES que del interés particular de uno o varios interesados en el tema, pero que al fin y al cabo son pasajeros en las instituciones. El desarrollo de las Políticas Institucionales de Emprendimiento, pasa por la teoría de las políticas públicas, entendida esta en el marco de una de las acepciones que presenta André-Nöel Roth Doebel (2007) para el término políticas públicas: a) como Policy, es decir, como designación de los propósitos y programas de las autoridades públicas[119]; b) A su vez, el proceso de formulación de una política pública y en este caso de una Política Institucional de Emprendimiento parte de entender que existen tres dimensiones que se deben considerar: La dimensión simbólica o conceptual: corresponde al proceso de construcción de problemas, explicitación de demandas, elaboración de discursos apoyados en determinados valores, marcos cognitivos, sistemas de creencias y finalmente la conformación de la agenda pública de actuación (agenda pública); Dimensión sustantiva: corresponde al proceso de formulación de políticas y toma de decisiones. Es decir, a la fase en que se negocian los contenidos, y opciones de fondo y se formalizan por medio de las decisiones jurídicas respaldadas (agenda de gobierno); Dimensión operativa: corresponde al proceso de implementación. En él se ponen en marcha mecanismos de producción de servicios, programas y proyecto. (implementación de la política); La ponencia, acorde con el tema central del evento “EL Modelo de la Triple Hélice ¿ Hacia ecosistemas de Emprendimiento?, mostrará como una Universidad Privada con amplia presencia en todo el territorio Colombiano, la Corporación Universitaria Remington, ha adelantado su proceso de construcción y ejecución de una política institucional y nacional de innovación y emprendimiento, en donde los diversos actores de los territorios son actores centrales.

Palabras Claves: Política Pública, Emprendimiento, Ecosistema Emprendedor, Stakeholder

Abstract

The development of entrepreneurship has aroused a special interest in the region in recent years, interest is reflected in the increasing number of professionals and institutions of all kinds entering work towards the development of entrepreneurial and innovative mindset and in generating business ecosystem for entrepreneurship and business creation may occur with higher levels of success. Among the institutions

[119] ROTH DEUBEL, André Noel. Políticas Públicas. Formulación, Implementación y Evaluación. Ediciones Aurora. 2007, P 254

that have been most interested and committed to these issues are the Higher Education Institutions (HEIs), which thanks to the particular interest of its leaders, in some; or other interest generated from the professorial bases and students, have made inroads in the development of practices for the promotion of entrepreneurship in the new professionals that form. The big question that arises from this type of interest is okay the development of these practices should be solely in the interest of a college officer or a group of teachers ?, obeys a Boom or fashion is making inroads in the education system? Or actually reflects a strategy decision of HEIs in the development of ever more creative, innovative and entrepreneurial professional? Those interested in the subject should find that more and more these decisions and this commitment is more a result of a strategic decision derived from an institutional policy of IES that the particular interest of one or more interested in the subject, but ultimately after passengers are in institutions. Institutional Development of Entrepreneurship Policy, passed by the theory of public policy, understood in the context of one of the senses featuring André-Noël Doebel Roth (2007) for the term public policy: a) Policy as it is, as a designation of the purposes and programs of public authorities. In turn, the formulation of public policy and in this case a part Institutional Entrepreneurship Policy to understand that there are three dimensions to consider: The symbolic or conceptual dimension corresponds to the process of building problems, explicit demands, making speeches supported on certain values, cognitive frameworks, belief systems and ultimately shaping the public agenda for action (public agenda); Substantive Dimension: corresponds to the process of policy formulation and decision making. That is, the phase in which the contents are traded, and background options and formalized through the legal decisions backed (government agenda); Operational Dimension: corresponds to the implementation process. It was put in place mechanisms of production of services, programs and projects. (policy implementation); The paper, according to the central theme of the event "THE Triple Helix Model Towards Entrepreneurship ecosystem ?, displayed as a private university with extensive presence throughout the Colombian territory, the University Corporation Remington has advanced its construction process and implementation of institutional and national innovation policy and entrepreneurship, where the various actors of the territories are central actors.

Introducción:

Para nadie es un secreto que el desarrollo emprendedor cada vez esta mas presente en las agendas centrales de los gobiernos nacionales, regionales y locales, Y que de igual manera muchas entidades del sector privado se han sumado con importantes iniciativas que potencializan la capacidad creadora e innovadora de las personas. En el Desarrollo de estos Ecosistemas un actor muy relevante han sido las instituciones de educación superior que a través de procesos formativos y de acompañamiento han logrado tener un papel preponderante en el desarrollo de mentalidad emprendedora y en el acompañamiento en etapas iniciales de las nacientes empresas. Es por ello que se toma como eje central de este trabajo la experiencia que ha vivido la Corporación Universitaria Remington.

La Corporación Universitaria Remington, como institución de educación superior fue fundada hace solo 18 años, pero esta trae consigo toda la experiencia de la antigua Escuela de Comercio Remington, fundada en 1915 por Don Gustavo Vázquez Betancourt.

Revisar la historia de la Organización Remington, es en si mismo revisar las historia de un emprendimiento en el campo educativo que cumple con todas las características esenciales de innovador de la época y de constancia y constante reinvención, sino fuera así no estaría llegando a su centenario, y no tendría presencia en 28 de los 32 departamentos de Colombia, con cerca de 90 Centros de Atención Tutorial – CAT- . Y hablar de su fundador es hablar de un emprendedor, visionario y de un hombre que fue un adelantado a su época y que con mucho sacrifico, orientación al logro y asumiendo el riesgo combatió las creencias de la época y supero muchos obstáculos.

Este breve comentario sobre la organización y su fundador es solo para revalidar que el emprendimiento y la innovación no solo hacen parte de la declaración de la política de gestión corporativa, sino que hacen parte del ADN de la misma organización. Por ello hablar de emprendimiento en la CUR, es tan natural y fácil como hablar de su historia misma, y por ello no se ha requerido mayor esfuerzo para convencer a sus directivos de la importancia que tiene la temática para el desarrollo de la misma institución.

El diseñar una Política Institucional de Emprendimiento e Innovación en la CUR, ha sido un paso natural en la evolución de la temática y de la misma universidad, el crear el CIDE como ente líder de dicha política y articulador del Sistema Nacional de emprendimiento e innovación CUR.

El trabajo presentado da cuenta precisamente de algunos elementos que se han venido llevando a cabo en la formulación de la política institucional de emprendimiento en la universidad teniendo como base algunos elementos teóricos traídos del diseño de las políticas publicas.

Fundamentación teórico/conceptual

El desarrollo de las Políticas Institucionales de Emprendimiento, pasa por el meridiano de la teoría de las políticas públicas, entendidas esta en el marco de la definición que André- Nöel Roth Doebel (2007) presenta, al definir la policy como "la designación de los propósitos de las autoridades públicas" y como lo menciona O´donell &Oszlack (1990) "El conjunto de acciones que manifiestan una determinada modalidad del Estado o de una organización en relación a una cuestión que concita atención, interés y movilización de otros actores de la sociedad es lo que se denomina una Política Pública".

El proceso de formulación de una política pública en este caso de una Política de Emprendimiento parte de entender que existen tres dimensiones que se deben considerar:

- La Dimensión simbólica o conceptual: que corresponde al proceso de construcción de problemas, explicitación de demandas, elaboración de discursos apoyados en determinados valores, marcos cognitivos, sistemas de creencias y finalmente la conformación de la agenda pública de actuación (agenda pública)
- Dimensión sustantiva: corresponde al proceso de formulación de políticas y toma de decisiones. Es decir, a la fase en que se negocian los contenidos, y opciones de fondo y se formalizan por medio de las decisiones jurídicas respaldadas (agenda de gobierno)
- Dimensión operativa: corresponde al proceso de implementación. En él se ponen en marcha mecanismos de producción de servicios, programas y proyecto. (implementación de la política)

El trasegar y avanzar de una dimensión a otra es un proceso que implica necesariamente primero que todo decisión, es decir el tener la intencionalidad expresa y clara en resolver una problemática, aprovechar una potencialidad o atender a ciertos intereses, por otra parte implica también reconocer el carácter público de la decisión, es decir, atender un problema de interés público implica pasar por un debate público y emplear recursos públicos.

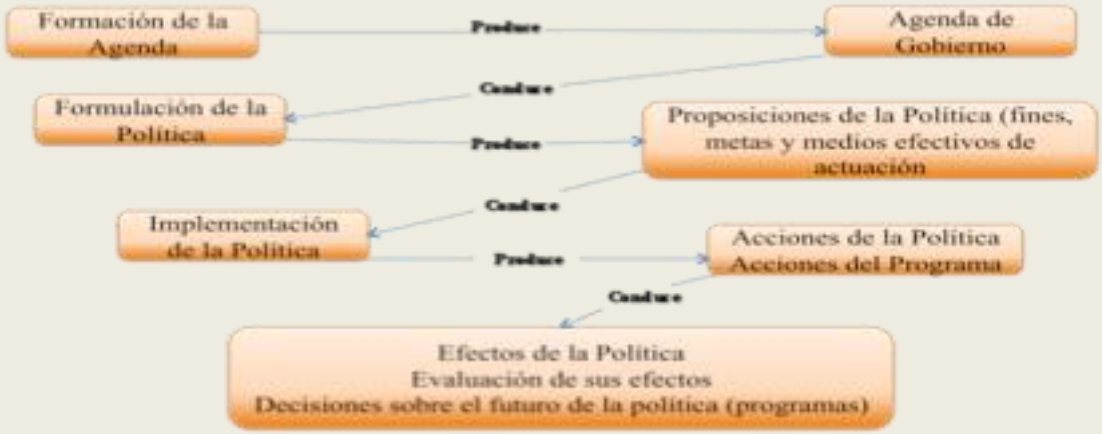


Gráfico 1 Ciclo de desarrollo de una política pública. Fuente: Navarro Huenchuan, 2003.

2.1 ¿Cómo se Aplica a una Política de Emprendimiento?

Una Política de Emprendimiento, entonces la entenderemos como una serie de acciones organizadas por parte de una organización frente a las consecuencias sociales, económicas y culturales de la acción de emprender en la población y en el individuo.

Esta política se construye a partir de las diferentes dependencias de la organización y parte de la estructuración de acciones construidas participativamente en torno a un determinado interés común y que trasciende los intereses del direccionamiento del directivo de turno.

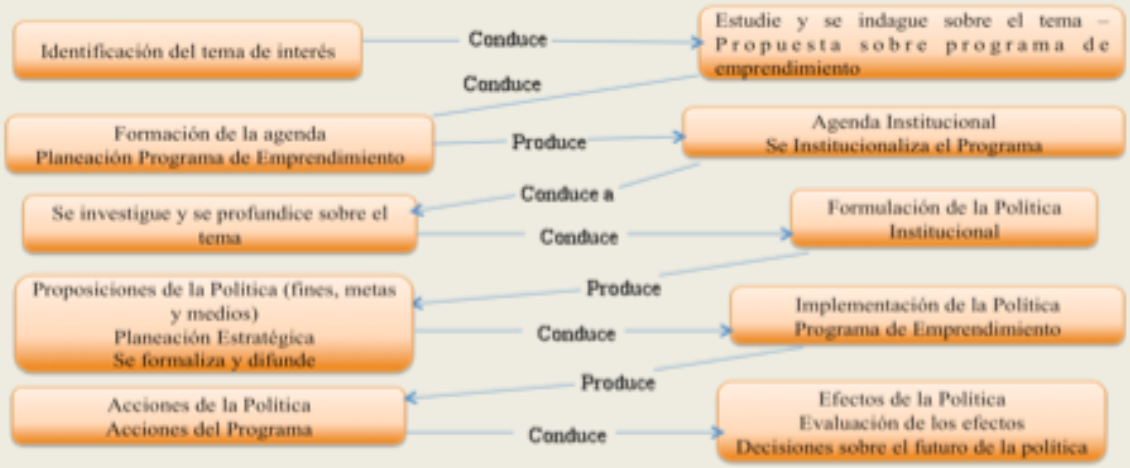


Gráfico 2 Ciclo Formulación Política Institucional Emprendimiento. Fuente: Álvarez Hernández , Higuita Palacio y Otros (2010)

Hay básicamente tres niveles en los que puede estar ubicada una institución en este proceso:

- **Tema de Interés**: Es el nivel más básico, en donde apenas las instituciones empiezan a indagar por el tema y considerarlo.
- **Agenda Institucional:** Es una etapa media, ya hay alguna estructura y algunos proyectos entorno al emprendimiento desarrollándose al interior o desde la organización, avances aun tímidos pero poco a poco se van consolidando.
- **Política Institucional:** El emprendimiento esta en la medula espinal de la organización, hace parte de su filosofía y su quehacer, cuenta con programas, proyectos, recursos e indicadores claros.

Metodología utilizada

El proceso de formulación de una política pública puede tener caminos diversos, a las acciones o elementos que acá se presentan, dado que la concepción y diseño de cualquier política pública y en especial las enfocadas a promover el desarrollo emprendedor debe contar siempre con una participación amplia de actores interesados y por el análisis, más no la copia, de otras experiencias similares en los contextos locales, nacionales e internacionales. La primera gran formula es que efectivamente no hay recetas ni formulas mágicas.

A Continuación se enuncian y explican de manera somera los elementos básicos a tener en cuenta en los procesos de formulación de las políticas institucionales de desarrollo emprendedor y que vienen o han venido siendo recorridas en la Corporación Universitaria Remington.

3.1 La Formulación un Proceso Participativo

La formulación de cualquier política institucional de desarrollo emprendedor no se puede hacer desde los escritorios, es necesario desarrollar metodologías que permitan una verdadera participación de los diversos actores que hacen parte de la institución.

Para el éxito de un esquema participativo es necesario y prioritario la adecuada identificación de los actores e intereses, e implica analizar las características de la población a afectar con la Política. Esta identificación permitirá establecer responsabilidades, competencias, instancias de gestión, mecanismos de coordinación dentro de la institución además que facilitará el establecimiento de alianzas estratégicas internas o externas, de igual manera todo ello ayuda a tener una visión mucho mas holística y poder desarrollar acciones focalizadas.

En el caso de una institución de educación superior estos actores están caracterizados por los estudiantes, los docentes, los egresados, el personal administrativo y directivo, pero además en una entidad como la Corporación Universitaria Remington se debía tener en cuenta también a los aliados estratégicos que coadyuvan en la gestión administrativa en los diversos territorios del país.

3.2 Contemplar Planeación Prospectiva

El proceso de formulación de una política institucional de emprendimiento lleva consigo implícito un ejercicio de planeación de futuro, el uso de la planeación prospectiva que tiene como fin esencial el anticipar los futuros posibles, probables y deseables, a través de la elección de escenarios identificados por medio de la Prospectiva, la cual implica tener una mirada al futuro cercano (porvenir) enfocándose en esclarecer acciones presentes, es un ejercicio clave a la hora de enfrentar este proceso de formulación de política. Para esto existen diversidad de métodos y herramientas que son posibles utilizar (Análisis Estructurales o de Variables Clave, Consultas de Expertos -DELPHI o Análisis de Escenarios).

En este caso concreto se deben contemplar ejercicios de planeación prospectiva que permitan establecer, analizar y reflexionar sobre las condiciones, variables y actores que influyen en el grupo de emprendedores o empresarios, analizando los posibles escenarios en los cuales el sistema operará, con el fin de desarrollar las estrategias adecuadas.

El Análisis Situacional Otra Herramienta Necesaria

La Política Institucional de Emprendimiento seguro se enfocará en una población definida que puede presentar diversos perfiles, es por ello que se considera necesario realizar un análisis de los distintos perfiles poblacionales que se van a afectar con la política. Para los grupos poblacionales, es importante hacer distinciones considerando edad, sexo, área de estudio, bagaje étnico, nivel educativo, ingreso familiar.

De igual manera la Política Institucional de Emprendimiento pretenderá incentivar uno o varios tipos de emprendimientos por lo que es necesario analizar los parámetros de productividad y competitividad que los caracterizan y cualifican dentro de un entorno internacional, nacional o regional de ser posible. Con base en estas características, se fijaran los objetivos y estrategias a desarrollar.

En la Corporación Universitaria Remington se ha definido como población objetivo principal la comunidad de estudiantes y egresados de la institución y dado la cobertura y características del grupo poblacional estudiantes se ha definido que se acompañara todo emprendimiento que contenga un elemento diferenciador de acuerdo al contexto región en el que se desenvolverá.

La identificación de recursos

Se requiere establecer un perfil de los recursos disponibles al interior o en el exterior de la Institución. Los recursos son los programas existentes, los medios financieros del gobierno, ONGs, iniciativas privadas, redes existentes, experiencias y marcos legales. Con los recursos disponibles se podrá establecer la fijación

de metas consecuentes, de largo plazo, y medibles en el corto plazo. De acuerdo a estas, es que se puede diseñar un marco de acción acorde a las necesidades.

Benchmarking de Experiencias

Siempre es recomendable observar experiencias exitosas, con la clara convicción de que de ellas se podrán extraer aprendizajes adaptables y replicables. Recordar que no existen recetas infalibles.

Asegurar Adecuada Difusión

La adecuada difusión de la política institucional de emprendimiento al interior de la institución es de vital importancia para el éxito de la misma, pues ella ayudara a crear identidad con los propósitos y de ello se desprenderán verdaderos compromisos políticos y sociales.

Identificar al Líder Institucional

Aunque cuando hablamos de una Política Institucional de Emprendimiento hacemos referencia a que está inmersa en el quehacer de la institución, siempre se requerirá un líder institucional de la misma, este será el responsable del desarrollo y la coordinación de la implementación de la misma. Debe ser una persona con alta capacidad de relacionamiento y comunicación pues debe poder integrar todos los actores e interesados lo que podrá implicar un enfoque transversal y de trabajo en equipo con diversas áreas de la institución.

Definir Compromisos Políticos

La aprobación de una Política Institucional por parte de las altas instancias directivas de institución y su promulgación formal deberá ser indicativo de la voluntad política institucional para iniciarla y lograrla. Por este motivo, se hace necesario buscar de manera adecuada, la vinculación de las diferentes áreas estratégicas de la organización para el logro de los objetivos trazados.

Identificación de Stakeholder

En la formulación de las Políticas Institucionales de Emprendimiento es bien importante considerar varios aspectos relacionados con los grupos o individuos que se verán afectados, positiva o negativamente, por la implementación de la política.

Lo primero entonces que se debe establecer de manera clara la respuesta a estos tres interrogantes: ¿con quién, porque y para que relacionarse?.

Para dar respuesta al **¿con quién relacionarse?** hay que contemplar a los grupos de interés como individuos o grupos que afectan o se ven afectados por la implementación de la Política Institucional de Emprendimiento. Este listado de grupos e individuos afectados y que afectan a la política institucional de emprendimiento dependerá entre varios factores al tamaño de la organización, el carácter de la misma, su ubicación geográfica, etc.

Luego de ello debe darse respuesta al interrogante **¿por qué relacionarse?** en este sentido hay que tener en cuenta: “en *primer lugar,* que esa relación ya existe aún cuando no se identifique como tal; en *segundo lugar,* que su importancia deriva de razones estratégicas y operativas; y, en *tercer lugar,* que se han producido cambios en la naturaleza de las relaciones con grupos de interés motivados por las innovaciones tecnológicas, las modificaciones políticas y regulatorias, las tendencias sociales y el desarrollo de los mercados.” (Accountability, 2006)

La respuesta a la tercera pregunta **¿para qué relacionarse?** Quedará satisfecha, en parte, al establecer los objetivos estratégicos de la relación con los grupos de interés identificados. Sin embargo, con carácter

general, habrá que tener en cuenta que, para responder satisfactoriamente a la pregunta, los temas a considerar en la relación con los grupos de interés serán aspectos específicos o generales de las actividades de la organización:

Luego de responder los anteriores tres interrogantes sobre el ¿con quien, por qué y para qué relacionarse?. Se han establecido los objetivos generales que se persiguen y que se desprenden de la estrategia general de la Política Institucional de Emprendimiento, se han identificado los grupos de interés con los que se va a establecer la relación y se han determinado cuales serán los temas sobre los que se fundamente la relación, ha de iniciarse el proceso de planificación que culminará con un plan de acción.

Para que este proceso de planificación concluya con éxito la institución ha de responder a cuatro preguntas que le permitirán analizar el "estado actual" de la relación con sus grupos de interés. Las preguntas son: ¿dónde estamos ahora?, ¿cómo gestionan otros los temas de relación?, ¿cuáles son las expectativas de nuestros grupos de interés? y ¿a dónde queremos llegar con nuestros grupos de interés?

A la primera pregunta ***¿dónde estamos ahora?*** se da respuesta, de una parte, analizando los procesos de desarrollo por los que atraviesan los temas de relación con los grupos de interés y, de otra, analizando los niveles de relación que en el momento de la planificación se tienen con los grupos de interés.

La respuesta a la siguiente pregunta, ***¿cómo gestionan otros los temas de relación?,*** va a permitir identificar asociaciones, redes, herramientas y normas relevantes para los temas o grupos de interés prioritarios.

La tercera pregunta, ***¿cuáles son las expectativas de nuestros grupos de interés?,*** tiene como objetivo elaborar los perfiles de los representantes de los grupos de interés, con sus expectativas, niveles deseados de relación e impactos potenciales. Para lo cual hay que identificar a los representantes potenciales de los grupos de grupos de interés que, en la primera etapa, se han identificado.

La cuarta pregunta que hay que responder en esta etapa es ***¿a dónde queremos llegar con nuestros grupos de interés?*** Para responder a esta cuestión hay que tener en cuenta que las relaciones exitosas pueden requerir recursos significativos, no sólo para el proceso de relación en sí, sino, fundamentalmente, para la realización de los cambios necesarios para responder a los resultados de la relación con los grupos de interés. La disponibilidad de recursos, el grado de compromiso organizacional y las necesidades estratégicas de la institución sobre el emprendimiento y su Política Institucional determinaran los "márgenes de maniobra" de la política frente al tema en cuestión.

Indicadores

La política institucional de emprendimiento debe tener integrado un sistema de indicadores que permite la medición del logro en el cumplimiento de los objetivos trazados en su defecto la redefinición de metas y objetivos de acuerdo con las nuevas tendencias y necesidades que surjan.

Para la medición del impacto de la política institucional de emprendimiento se propone que cada organización define sus indicadores, estos deben girar en torno a las acciones que se desarrollan en la implementación de la política institucional de emprendimiento, estas acciones giran básicamente entorno a la siguientes áreas de trabajo y unos factores de cada área.

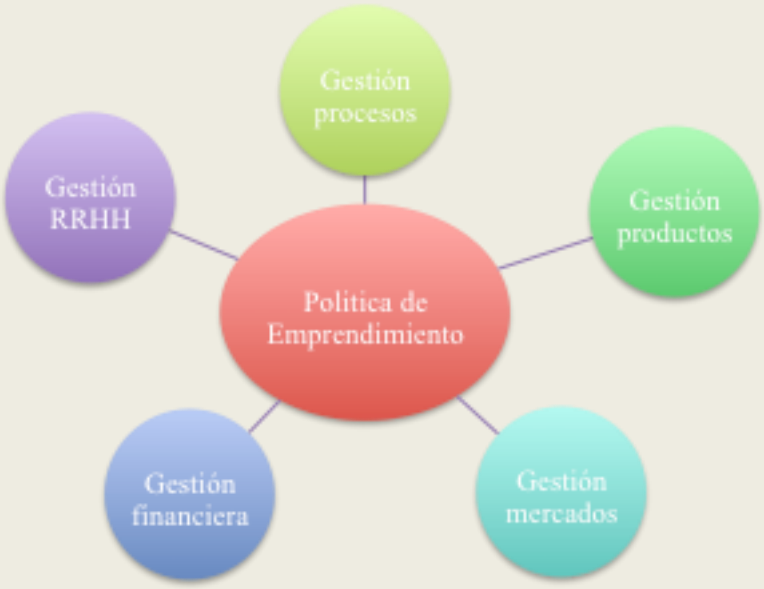


Gráfico 3 Dimensiones de Monitoreo y Control. Fuente: Álvarez Hernández , Higuita Palacio y Otros (2010)

Por lo que el sistema de seguimiento y medición se contempla por dichas áreas las cuales tendrán una valoración por ponderación, contribuyendo a la valoración del estado de la implementación de la política y su impacto.

Desarrollo

La Corporación Universitaria Remington, como entidad comprometida desde sus origenes con el fometo de una mentalidad emprendedora crea el Centro de Innovacion y Desarrollo Emprendedor – CIDE – Como ente lider y responsable al interior de la Institucion de formular y ejecutar una politica insititucional de emprendimiento que pueda ser aplicable. Su finalidad esencial es brindar sus servicios de gestión y direccionamiento empresarial, a , para la sensibilización al emprendimiento, la creación, formalización y el fortalecimiento empresarial, con el fin de que las organizaciones sean innovadoras, productivas, competitivas, rentables, generen valor, sean sostenibles y amigables con el ambiente y la responsabilidad social.

Este Centro ha venido realizando las acciones tendientes a diseñar y articular la politica institucional de emprendimiento de la CUR para y establecer un Sistema Nacional de Innovación y Emprendimiento CUR que posibilite el trabajo armonico en cada uno de los Centros de Atención Tutorial que tiene la Corporación universitaria Remingtón en los 28 departamentos en los que la universidad hace presencia constante.

El diseño de la Politica Institucional de Emprendimiento de la CUR ha establecido los siguientes componentes:

Descripciones Generales

En este acapite se establece lo que para la CUR es el emprenidmiento y los tipos de emprendimiento que acompañara. Sirve de marco de referencia que permita a todos los actores de la universidad hablar el mismo lenguaje y comprender los objetivos que se establece en la misma política.

Areas y Procesos

La CUR implementa su Política Institucional de Emprendimiento a través de diferentes procesos que están liderados por el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor – CIDE-, adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales de la institución y que a su interior divide su trabajo en tres áreas de actuación cada una de

ellas a su interior establece sus objetivos, sus proceso interno, e incluso los indicadores con los cuales se medirán la gestión internamente.

Estas áreas son:

- El Área de Generación de Cultura Emprendedora la cual tiene como objetivo formar el pensamiento emprendedor y empresarial en la comunidad académica de la CUR como sustento de una cultura emprendedora institucional.
- Área de Apoyo al a Creación de Empresas que tiene como fin el brindar herramientas para la cristalización de la cultura emprendedora en empresas innovadoras y sostenibles.
- Área de Desarrollo y Fortalecimiento Empresarial tiene como finalidad brindar asesoría y consultoría en temas empresariales a empresas ya existentes en el mercado, a la vez que puede formular y ejecutar proyectos locales, nacionales e internacionales relacionados con el ámbito de actuación del CIDE.

Principales resultados

El CIDE ha logrado articular entonces un documento institucional que servirá de base para los análisis finales de lo que debería ser la Política Institucional de Innovación y Emprendimiento de la CUR, así como los elementos que compondrán ese Sistema Nacional de Innovación y Emprendimiento CUR.

Como resultados importantes durante el 2014 se ha logrado establecer una serie de acciones al interior de la universidad que han propiciado:

- Diseño de los procesos de generación de cultura emprendedora, apoyo a la creación de empresas y el de desarrollo y fortalecimiento empresarial
- Feria de Emprendimiento CUR
- Establecimiento del Consultorio Administrativo como elemento de proyección social.
- Formulación de la Línea de Investigación en Desarrollo Emprendedor, como elemento central del Grupo de Investigación de Ciencias Empresariales de la Remington – GICER-
- Diseño de la Línea de Profundización en Desarrollo Emprendedor como línea de profundización electiva para todos los programas académicos de la Corporación Universitaria Remington.
- Diseño y presentación al Ministerio de Educación Nacional -MEN- la información necesaria para solicitar la autorización para ofertar un programa de posgrado en Innovación y Desarrollo Empresarial.

Discusión y Conclusiones

El desarrollo emprendedor cada día cobra mayor fuerza, algunas instituciones llegaron allí por la fuerza que tomo la temática, por moda, o por elemento marketinero, pero sin lugar a dudas cada vez hay más instituciones que han hecho del emprendimiento y la innovación parte esencial de su quehacer y otras que lo traen en su propio ADN.

Los esfuerzos de crear cátedras, espacios de reflexión, de muestras emprendedoras y de dependencias que lideren el emprendimiento en las instituciones de educación superior, es importante y vital, pero podrían carecer de sentido si no se cuenta con un norte claro, metas a lograr e indicadores que permitan medir la gestión de dichas acciones, es por ello que se hace tan necesario el articular esfuerzos, intereses y recursos en Pro del desarrollo de ecosistemas emprendedores efectivos y para ello uno de los instrumentos necesarios son las políticas institucionales de emprendimiento.

Los procesos de diseño de las políticas institucionales de emprendimiento debe cumplir básicamente con tres preceptos: El Ser Participativo, El tener claramente identificado a los Stakeholder y sus intereses y tener indicadores de gestión que permitan ir mostrando los alcances requeridos

Los Elementos centrales que debe considerar una política institucional de emprendimiento en una institución de educación superior debe estar centrados en alcanzar acciones en los siguientes campos:

- Sensibilización: trabajar con el diseño y ejecución de un lenguaje común y unificado, orientado a motivar en el entorno la masificación del emprendimiento y el empresarismo, entendido como la capacidad humana susceptible de desarrollo y mejoramiento permanente, lo cual puede llevarse a cabo mediante procesos de formación teórico- práctica.
- Identificación de oportunidades de negocio: a través de diagnósticos a los sectores de mayor potencialidad de cada región o zona de influencia de la institución.
- Formación: mediante procesos de enseñanza-aprendizaje, crear semilleros e implementar la formación de formadores de docentes en emprendimiento.
- Sistema de Información: articular y estructurar la información generada por la dependencia líder de la política institucional facilitando de esa manera la participación de los diferentes grupos y la integración, con otras redes de emprendimiento (Ministerios, Ong´s y Banca Multilateral) y la asociatividad de los nuevos emprendimientos, en similares actividades económicas.
- Capacitación Empresarial y Sostenibilidad: diseñar y dinamizar un modelo que diagnostique la gestión de las empresas, mercados, finanzas, jurídicas, tributarias, gestión tecnológica, formulación de proyectos entre otros, de tal manera que exista permanente mejoramiento.
- Pre-incubación (Planes de Negocio): Identificar oportunidades de negocio y unificar una metodología para adecuarlos, a la toma de decisiones de inversionistas y del sector financiero.
- Prestación del servicio integral de atención a la comunidad académica, empresas del sector y gremios: en las áreas de capacitación técnica y empresarial, asesoría técnica especializada en el puesto de trabajo, consultoría administrativa especializada en el puesto de trabajo, obtención y manejo de recursos financieros y materiales, organización de eventos de carácter comercial, que apoyen la venta de los productos y servicios.
- Desarrollo de competencias y habilidades: desde el manejo adecuado de conceptos de fundamentos, de sus habilidades y competencias en cuanto a la actividad económica que cada uno desarrolle como pilar de extensión y postgrados.
- Reconocimiento de capacidades: desarrollo para la generación de propuestas productivas y en especial la capacidad de construir un proyecto productivo.

Recomendaciones

En cuanto al diseño de políticas institucionales de emprendimiento se debe recordar siempre los siguientes elementos:

- No Hay formulas mágicas: No se trata de copiar la política de una institución a otra, cada realidad es distinta.
- Hacer Benchmarking: Sin copiar como se mencionaba, si vale la pena analizar otras experiencias y determinar porque han sido exitosas y tomar y adaptar a la realidad propia.
- Participativa: Las políticas escritas en los escritorios de los directivos de la universidad no generan cohesión fácilmente y en muchas ocasiones no interpretan las necesidades, sueños y anhelos de a quienes están dirigidas.
- Identifique los Stakeholder: Cada grupo de interés tiene sus aspiraciones, ubique cuales son? Y como esta la relación con ellos, para que pueda trazarse objetivos que permitan que se adhieran a la política y con las estrategias adecuadas.

- Indicadores de gestión: Establecer metas e indicadores se hace necesario, que estas sean a corto, mediano y largo plazo. El logro de las de corto plazo ayudan a romper escepticismo, las de mediano a generar adhesiones y las de largo a generar impactos que antes no se creían.

Bibliografía

AccountAbility, UNEP y Stakeholder Research Associats Canada Inc. De la Palabra a la Acción. El Compromiso con los Stakeholders. Manual para la practica de las relaciones con los grupos de interés. 2006.

ÁLVAREZ HERNÁNDEZ, Juan Esteban; HIGUITA, PALACIO y Otros. Planificación Unidades de Emprendimiento para IES. ITM – Comfama. 2010

HIGUITA PALACIO, Andrés Mauricio. Políticas Institucionales de Emprendimiento: Formulación y Medición. XXII Congreso Latinoamericano del Espíritu Empresarial. Quito, Ecuador 2012

ROTH, André-Noël. Políticas Públicas: Formulación, implementación y evaluación. Ed. Aurora. Bogota 2007.

EMPREENDEDORISMO JOVEM HOJE, E NA DÉCADA DE 90: PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES

Rodaika Sardagna: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Graduada em Administração – L. F. E. Gestão para Inovação e Liderança. E-mail: rodaikasardagna@hotmail.com

Alexandre Pereira: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Mestre em Administração – UNISINOS. E-mail: alexanpereira@unisinos.br

Resumo

O crescimento do empreendedorismo surgiu na década de 90 motivado por fatores econômicos. O empreendedorismo é uma tendência e pesquisas revelam que cada vez mais, pessoas optam por abrir o próprio negócio. O jovem é um sujeito que possui um universo cheio de possibilidades e indecisões, contudo, percebe-se que a cada ano o número de empresário com idade entre 18 e 24 anos é maior. Assim, surge a oportunidade do estudo em questão, que é identificar e analisar as principais motivações dos jovens empreendedores da década de 90 com os de hoje. Para isso, foi realizado um estudo qualitativo exploratório, com cinco indivíduos empreendedores de cada geração, utilizando-se roteiros semiestruturados. Os resultados comprovam que há muitas diferenças nos contextos motivadores de cada época, no que tange a aspectos de mercado e legislação, avanços tecnológicos, assim como aspectos pessoais.

Palavras-chave: Jovens Empreendedores, Geração X, Geração Y, Motivações.

Abstract

The growth of entrepreneurship emerged in the 90s motivated by economic factors. Entrepreneurship is a trend and researches show that people preferentially choose to open their own business. Young people lives in a very particular universe, full of possibilities and indecision, however, it is possible to realize that in Brazil every year the number of entrepreneurs aged from 18 to 24 years old is greater. From this arises the opportunity to this study, which is to identify and analyze the main motivations of young entrepreneurs from the 90s to today's years. Therefore, an exploratory qualitative study was conducted with five entrepreneurs of each generation, using semi-structured scripts. The results show that there are many differences in motivators of each season contexts, related to aspects of market and legislation, technological advances, and personal aspects.

Key words: Young Entrepreneurs, Generation X, Generation Y, Motivations.

INTRODUÇÃO

Uma pesquisa realizada em 2013 pela Endeavor sobre Perfis e Percepções dos empreendedores brasileiros revela que, atualmente, o país vive um momento em que 76% dos habitantes prefeririam ter um negócio próprio a ser funcionário de terceiros. Essa é a segunda maior taxa do mundo, estando atrás somente da Turquia, assim, é perceptível a preferência do brasileiro para abrir e gerir seu próprio empreendimento. O empreendedorismo é definido, pela pesquisa do instituto Endeavor em 2013, como um gerador de empregos.

Conforme dados da GEM Brasil 2012, o número de empreendedores com idade entre 18 a 24 anos em estágio inicial é de 18,3% dos empreendedores no país, porém são apenas 4% os que estão estabelecidos, com negócio há mais de 4 anos no mercado. Considerando o desejo por empreender por parte das gerações mais recentes, é necessária a realização de pesquisas que investiguem as particularidades desse processo: como o que encoraja um jovem a empreender e quais são as principais motivações desse processo. Sendo assim, o estudo tem como objetivo explorar questões relativas ao universo de

empreendedores com idade entre 18 a 24 anos, das gerações X e Y, analisando e comparando suas motivações.

Dornelas (2008) e GEM Brasil (2007) apontam que o empreendedorismo começou a alavancar no Brasil pelo fim da década de 90, por isso, opta-se por analisar o período anterior ou inicial do movimento empreendedor, para comparar com os jovens empreendedores contemporâneos. A pergunta que norteia pesquisa é a seguinte: será que empreendedores com idade de 18 a 24 possuem as mesmas motivações em seus negócios, que os empreendedores com essa mesma idade nos anos 90? E de fato, com os resultados da pesquisa é possível perceber que muitas são as mudanças de motivações de aspectos tanto econômicos, quanto comportamentais (FILION, 1999).

O trabalho está estruturado em seis seções: na fundamentação teórica são abordados conceitos de empreendedorismo e perfil do Empreendedor; a segunda parte contempla questões relativas ao empreendedorismo anos 90 e atualmente; na sequência são tratadas as motivações no empreendedorismo. Após, apresenta-se a parte metodológica da pesquisa, que utilizou roteiro semiestruturado de entrevista com dez empreendedores (cinco de cada geração); a seguir são tratados os resultados; que após são discutidos com profundidade. Por fim, são apresentadas as conclusões da pesquisa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Empreendedorismo

O termo empreendedorismo surgiu na França entre os séculos XVII e XVIII. Dees (2001) afirma que na economia Francesa, o termo “passou a ser usado para identificar os indivíduos mais arrojados que estimulavam o progresso econômico ao descobrirem novas e melhores formas de fazer as coisas.” (DEES, 2001 p.1). Essa abordagem pode ser relacionada com a do economista Joseph Schumpeter, um dos pioneiros no assunto e que conceituou o empreendedorismo com inovação e desenvolvimento econômico. Definiu que o empreendedor é alguém responsável pelo surgimento de algum bem de novas propriedades; entrada de uma metodologia de produção ou venda; inserção de um nicho de mercado; e, sobretudo a criação de empreendimentos que trazem novidades para o que já existe no mercado, fazendo com que aconteçam constantes mudanças e avanços no desenvolvimento humano e tecnológico (FUZETTI, s/d).

Filion (1999) aborda o empreendedorismo através de dois enfoques: o econômico e o comportamental. Os economistas trabalham com o empreendedorismo através de um viés que foca no crescimento econômico, no desenvolvimento e na inovação; no entanto, conforme Filion (1999) os autores que trabalham com essa abordagem são poucos, devido ao fato de o empreendedorismo não ser profundamente quantificável. O lado mais desenvolvido e aprofundado do empreendedorismo acaba sendo o viés comportamental que é estudado por psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros, voltados para o lado das características, perfil, motivação e criatividade.

Schumpeter, em sua obra de 1961 (p. 95), sobre a teoria do desenvolvimento econômico, afirma que “há sempre trabalhadores não empregados, matérias primas não vendidas, capacidade produtiva não utilizada, etc. Essa é com certeza, uma circunstância contributiva, uma condição favorável (...) do desenvolvimento que investigamos”, o que comprova o benefício do empreendedorismo por necessidade. A pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor – GEM Brasil de 2010 revela que o empreendedorismo está na base do desenvolvimento econômico do país e colabora muito para o avanço tecnológico de forma a promover o crescimento do Brasil. Isso corrobora com a visão de Schumpeter, Ricca e o Instituto Endeavor a propósito de o empreendedorismo ser um gerador de empregos.

Filion (1999) entende que o viés econômico do empreendedorismo é pouco abordado, devido à dificuldade de quantificação, porém, atualmente, por meio de pesquisas realizadas pela GEM Brasil e Endeavor, que apresentam dados estatísticos do cenário atual, é possível perceber, através dos dados numéricos, o desenvolvimento econômico e sua relação com o empreendedorismo no Brasil. Quanto ao aspecto comportamental, destacam-se autores como Maximano (2011), Bessant e Tidd (2009) e Dornelas.

Maximiano (2011, p.1.) enfoca que "a ideia de espírito empreendedor está de fato associada a pessoas realizadoras que mobilizam recursos e correm riscos para iniciar organizações de negócios (...), em seu sentido restrito a palavra designa a pessoa que cria empresa". Assim como Maximiano, Bessant e Tidd (2009) focalizam a questão do comportamento e, sobretudo, citam modelos de empreendedor, divididos de acordo com a expectativa o modo de percepção do negócio; os como um modo de vida, que são sujeitos que buscam obter independência ao abrir sua empresa; empreendedores do crescimento, que se referem às pessoas que procuram crescimento financeiro e buscam sempre por novas oportunidades; e Empreendedores Inovadores, que são os indivíduos que consideram, acima de tudo, a ideia do negócio, pois gostam de criar coisas novas.

No entanto, apesar de cada modelo empreendedor, Dornelas (2008, p.23) entende que existem algumas características de personalidade que vão levar os empreendedores a obterem sucesso, tais como: visão, identificação de oportunidades, determinação, dedicação, gosto e crença pelo negócio, capacidade de liderança, boas relações, planejamento, conhecimento e, sobretudo, arriscar. Deste modo, independente do modelo de empreendedorismo ou da motivação inicial, seja por necessidade ou oportunidade, o sucesso do negócio está diretamente relacionado ao perfil/personalidade do indivíduo, consequentemente, isso reflete nas escolhas realizadas durante a trajetória empreendedora.

O Quadro 1 faz uma relação da teoria das duas abordagens do empreendedorismo (FILION, 1999), com o que cada autor tratado no capítulo entende sobre empreendedorismo. Dos mais extremos para os mais intermediários, observa-se que os institutos que realizam pesquisas estatísticas e, ao mesmo tempo, a decodificação dos dados, se posicionam no meio, pois conseguem intermediar os dois sentidos tratados pelo autor.

Quadro 1 - Teorias sobre empreendedorismo

Filion (1999)				
Economista		Comportamental		
Schumpeter (1961)	**Institutos GEM Brasil e Endeavor**	**Bessant e Tidd (2009)**	**Dornelas (2008)**	**Maximiliano (2011)**
O empreendedorismo e a inovação fomentam o desenvolvimento econômico.	Pesquisas que quantificam e procuram interpretar dados sobre empreendedorismo.	Importância da compreensão de fatores que determinam o sucesso. Novos empreendimentos por diversas razões.	"O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização".	Empreendedorismo está relacionado ao ato de abrir um novo negócio.

Fone: Elaborado pelos autores.

O instituto GEM Brasil 2010 explica que o empreendedorismo por necessidade ocorre quando a escolha por empreender se fez necessária por falta de outras opções de emprego, já o por oportunidade ocorre quando o indivíduo visualiza uma boa chance de negócio e, então, decide por investir na ideia. O empreendedorismo por oportunidade e necessidade também pode ser relacionado com condições de renda e nível de escolaridade. A pesquisa GEM 2010 revela que tanto as faixas de renda como as de escolaridade são geralmente maiores para os empreendedores por oportunidade (GEM 2010, p 57).

Geração X e Geração Y

O Empreendedorismo começou a ser difundido no Brasil no fim da década de 90, após inúmeras crises econômicas que induziram diversas empresas à falência, levando ao aumento de desempregos no país (DORNELAS, 2008). Esses sujeitos, ao se depararem com tal situação, encontraram, no empreendedorismo, uma oportunidade para contornar a falta de emprego. De 1996 a 2002, o número de microempresas no Brasil subiu de 2.956.749 para 4.605.607 (DORNELAS, 2008). Junto a esse movimento, entretanto, surgiram "os problemas de falta de conhecimento técnico e suporte que dificultavam o crescimento da atividade

empreendedora nessa época" (BISPO e outros s/d p.2). Assim surgiram instituições colaborativas com o intuito de instruir esses empreendedores nas questões gerenciais do negócio, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)(DORLENAS, 2008).

Na década de 90, época em que o Brasil começou a fomentar o empreendedorismo, os jovens de 18 a 24 anos são pessoas que fazem parte da geração X, nascida entre 1965 e 1977. Já os nascidos a partir de 1978 até meados de 1990 são considerados integrantes da geração Y, ambos destacam-se pelo alto índice de empreendedorismo, ao invés da escolha por um emprego estável em uma organização (RICCA, 2004). O Quadro 2 apresenta informações referentes a cada geração.

A pesquisa GEM Brasil 2000 retrata um otimismo em excesso com relação ao cenário para empreender, sendo desconsiderados, em muitos casos, a falta de preparo e de conhecimento de mercado e do negócio. Um estudo feito pelo BNDES, no ano de 1997, demonstra uma taxa de mortalidade de 30%, enquanto no ano de 2007 esse número é de 24,4% (GEM Brasil 2010), o que comprova uma redução do número de mortalidade das empresas, com o passar dos anos.

Quadro 2: Dados sobre Empreendedorismo em ambas épocas

	Década de 90	**Ano 2014**
Geração de jovens empreendedores	Nascidos de 1965 e 1977, a geração X "carrega o fardo de ter crescido durante o florescimento do downsizing corporativo, o qual afetava a segurança no emprego. A percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos estimulou a tendência de desenvolver habilidades que melhorem a empregabilidade" (VELOSO e outros, 2008 p.7).	Y-Nascidos de 1978 até meados de 1990, a geração Y por sua vez é apresentada como mais tecnológica e individualista do que anterior. Ainda tem grande foco em questões pessoais, por vezes, antes das profissionais. (VELOSO e outros, 2008).
Taxa de Empreendedorismo	O perfil da pesquisa apresenta que a faixa etária mais empreendedora é de 25-34 anos, porém logo seguida pela idade de 18-24 anos. Quanto a isso a pesquisa entende que "a falta de melhores oportunidades de carreira em organizações estabelecidas faz com que muitos jovens procurem seguir a opção de auto sustentação, criando seu próprio empreendimento." (GEM BRASIL 2000, p.18).	Conforme dados da Pesquisa GEM Brasil 2010, o número de empreendedores iniciais (com menos de 48 meses de empresa) na faixa de 18 a 24 anos vem crescendo ao longo dos anos, no ano de 2005 o número era de 10,7% já em 2010 o número evolui para 17,4%. No caso da idade entre 18 e 24 anos a situação que predomina é que para cada empreendedor inicial por necessidade há 1,7 empreendedores por oportunidade (GEM BRASIL, 2010 p.53).

Fonte: elaborado pelos autores.

A pesquisa GEM Brasil de 2010 mostra que o índice de desemprego diminuiu e a taxa de novos empreendedores aumentou, momento em que a educação está menos valorizada (POCHMANN, 2009, apud GOÉS s/d). Quanto a isso, entende-se, que nosso país "enquadra-se como economia em desenvolvimento, uma vez que apresenta alguns aspectos de economias avançadas e outros de economias fracas" (SCHERMA, 2009 p.6). Outro fator que se deve considerar são as mudanças tecnológicas, que geram difusão de informações e são observadas no âmbito empreendedor atual.

Conforme as legislações da Constituição Federal de cada época, o empreendedor da geração X com cerca de 18 anos na década de 90 já poderia estar trabalhando desde os 12 anos como aprendiz e, aos 14, formalmente. Realidade diferentemente vivida pelos jovens de hoje que podem iniciar como aprendiz com 14 anos e, formalmente, com 16. Esses dados podem refletir em dois aspectos, o empreendedor jovem, atualmente, tenha talvez menos experiência profissional do que o da década de 90 por ter que esperar dois anos a mais para começar a trabalhar; no entanto ele fica esse período a mais apenas focado em seus

estudos, o que pode possibilitar maior aprofundamento escolar para esse sujeito, refletindo na evolução do empreendedorismo por oportunidade pela maioria.

Motivações do Empreendedorismo

Massarella e Winterstein (2007) interpretam que o termo motivação é definido como uma condição no interior do sujeito que estimula e dirige comportamento. Pode se dar por traços pessoais, como atributos internos da pessoa, ou até mesmo em determinada situação por características externas. Os autores ainda tratam dois conceitos que se tem na teoria da motivação: intrínseco e extrínseco. Motivação intrínseca é a tendência de desejo realizar determinada tarefa, pela satisfação que isso proporciona. Já a extrínseca é uma motivação baseada em recompensas que ela oferece. Os autores entendem que quando é aflorada a motivação intrínseca em um indivíduo, isso é um fato positivo, pois pode trazer melhores resultados no desempenho de determinada atividade, mesmo porque "esse tipo de motivação está associado geralmente a comportamentos mais estáveis e duradouros.". (MASSARELLA e WINTERSTEIN, 2007, p.2)

A motivação de um empreendedor pode ser considerada um aspecto relacionado com o alcance de bons resultados, como a sustentabilidade do negócio e o retorno financeiro ao proprietário, nesses casos a motivação é considerada extrínseca. Porém, em casos como nos de empreendedores inovadores (Bessant e Tidd, 2009), a motivação pode se dar de modo intrínseco, devido ao forte envolvimento com a ideia e prazer de criação, no entanto, em casos em que há constante busca por enriquecimento e reconhecimento, a motivação se da de maneira extrínseca.

Benedetti e outros (2005) comentam que em um sujeito "as necessidades de auto-realização estão relacionadas a sentimentos de autonomia, independência, auto-controle, competência e plena realização naquilo que cada pessoa tem de potencial." (BENEDETTI e outros. 2005,p.4). Deste modo, pode-se perceber que a necessidade de auto-realização e seus fatores, possuem relação com a motivação dos empreendedores. Esses mesmo autores identificam características comuns entre os profissionais; como confiar nas próprias habilidades; almejar vencer os desafios; ter persistência; buscar a maximização do próprio potencial; buscar um sentimento de realização; e obter reconhecimento por parte dos demais; são alguns fatores motivadores, diretamente ligados à auto-realização do sujeito.

Sobre a visão épica do empreendedor, destaca-se a afirmação de que "a heroinização do empreendedor tem, não há dúvida, um aspecto institucional, mas seu impacto vai além, pois é o sentido mesmo da palavra empresa que mudou." (EHRENBERG, 1995, p.48). Quando o sujeito consegue conduzir um empreendimento de "criação pessoal", e fazer com que o negócio atinja bons resultados, isso irá leva-lo a uma "posição" de vitória, o que muito pode estar relacionado à motivação dos empreendedores investirem em suas ideias, o que possui relação com o "reconhecimento por parte dos demais" tratado por Benedetti e outros. (2005, p.7).

Por vezes no caso dos jovens a iniciativa de abrir o próprio empreendimento parte do sujeito, inspirando-se em familiares, ainda que "quanto mais novo for o empreendedor no início do processo, maior será a influência do ambiente familiar." (TEIXEIRA e outros 2010, p.8). Assim, a família pode atuar de diferentes formas no processo empreendedor.

Outro aspecto que pode ser relacionado como um fator que pode motivar os sujeitos a iniciarem atividades empreendedoras, é a questão do avanço tecnológico (GEM BRASIL, 2012), até mesmo, na questão se utilizar a rede para comunicação e divulgação do negócio em questão, e até mesmo fazer pesquisas e estudar o mercado.

Um estudo realizado por pesquisadores da Universidade de Caxias do Sul (UCS) abordou o perfil empreendedor dos estudantes que estavam no início e término da gradação em Ciências Contábeis, e o que se obteve foi que o tempo de estudo "contribui de forma positiva na formação ou aprimoramento do perfil empreendedor dos seus alunos, seja pelo conteúdo visto em sala de aula, seja por outros fatores de ambiente que podem ter contribuído nessa variação." (ECKERT e outros 2013, p.13). Assim sendo, pode-se afirmar novamente a relevância do estudo no desenvolvimento de empreendedores e que o fato de o sujeito ter baixa escolaridade, é uma dificuldade na hora de empreender. A tabela abaixo reforça alguns

fatores facilitadores ao empreendedorismo em cada época, que podem ser também motivadores para o empreendedor na hora investir em um negócio próprio.

Quadro 3: Motivadores de ambos os períodos

<table>
<tr><th colspan="2">Empreendedores Anos 90</th><th>Ano 2014</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Facilidade</td><td colspan="2">Sabe-se que uma das razões para o crescimento dos jovens no empreendedorismo, são os programas do governo que estimulam e dão suporte aos jovens no processo empreendedor (Dornelas, 2008), sendo alguns criados na época de necessidade de fomentação do empreendedorismo, no fim dos anos 90.</td></tr>
<tr><td>A pesquisa GEM 2000 traz que na época os jovens que entram cedo na universidade, logo se formavam e poderiam ser jovens empreendedores graduados, o que traria uma alta quantidade de profissionais com terceiro grau no mercado. A pesquisa GEM Brasil do ano 2000, apresenta ainda que no ano o empreendedorismo esta em fomento e o brasileiro é, nessa época otimista quanto ao cenário presente, devido as muitas oportunidades de negócios ainda inexploradas.</td><td>O fácil acesso a informações através dos avanço tecnológicos (GEM Brasil, 2012). Ainda, no caso dos empreendedores jovens, o apoio familiar é um fator muito decisivo na hora de abrir um negócio (Teixeira e outros, 2010).</td></tr>
</table>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Kruglanski e outros (2013) assinalam que o medo que as pessoas têm de falir um negócio e ser apontado pelos outros como um fracasso pode causar comportamentos covardes e retardar o crescimento do negócio, por vezes. No entanto, quando as pessoas não têm atitudes ousadas no negócio, isso não necessariamente significa que o empreendedor tem medo, pode ser um fato relacionado a um perfil mais cauteloso ou, até mesmo, no caso dos jovens, Hirt (2010) comenta que eles estão cada vez mais indecisos sobre seu futuro, devido à gama de possibilidades que a sociedade capitalista moderna oferece atualmente o que também pode suceder com jovens empreendedores, fato esse, que pode implicar na motivação do empreendedor.

Mintzberg (1985) afirma que de fato de sucesso de um negócio está muito ligado nas questões estratégicas realizadas, deste modo, é de suma importância à formulação de um planejamento com um devido plano e modelo de negócio, o que é algo que não exige grandes recursos financeiros, apenas certo conhecimento e tempo. Assim entende-se que jovens empreendedores de sucesso são menos sujeitos a erros e dificuldades, quando há uma boa realização de planos estratégicos. As facilidades tecnológicas atuais (GEM Brasil, 2012) com intensas disseminações do conhecimento ajudam os jovens na realização de planos estratégicos.

METODOLOGIA

Na metodologia da pesquisa são avaliados os contextos dos empreendedores jovens atuais e dos anos 90 sobre as motivações ao empreender. A vertente da pesquisa é de ordem qualitativa e o método escolhido foi exploratório, pois possibilita entender o fenômeno estudado de uma forma completa, isso porque os problemas são definidos com maiores detalhes, sem fazer generalização dos resultados (AAKER e outros, 2004).

Os participantes da pesquisa são cinco jovens da geração Y que, atualmente, possuem um negócio e estão com idade entre 18 e 24 anos; e também cinco indivíduos da geração com X que abriram negócio na década de 90, quando tinham essas idades. Foram escolhidos cinco representantes de cada geração, pois se acredita que, com esse número, já é possível atingir resultados representativos, devido ao aprofundamento de cada entrevista. As entrevistas utilizaram roteiros semiestruturas, pois possuem

tópicos dos assuntos abordados, o que possibilita uma mobilidade e um direcionamento da entrevista, conforme seu andamento (SILVA e outros, 2012).

Foram elaborados dois roteiros diferentes, um para cada geração, e as questões abordaram sobre: o contexto empreendido; como o negócio se iniciou; influências; quem apoiou; desafios e facilidades; atuação; planos para o futuro; o que faria diferente e opinião sobre o que deve ser avaliado antes de abrir seu negócio. Posteriormente, quando se iniciaram as entrevistas, o questionário foi validado, melhorado, conforme necessidade constatada.

Os entrevistados foram escolhidos através de contatos informais e o critério de seleção foi ter negócio nas datas estabelecidas. Como não se consultou nenhuma base de dados, alguns entrevistados foram indicados pelos próprios participantes do estudo. As entrevistas foram agendadas, gravadas com o consentimento dos respondentes e transcritas. Foram feitas presencialmente do dia 20 de março até o dia 13 de maio de 2014, com duração entre 40 minutos e 2 horas e 30 minutos. Após, foi analisado o material obtido, através da técnica análise de conteúdo, com interpretação das informações fornecidas pelos entrevistados, à luz da teoria abordada (SILVA e outros, 2012).

O exercício analítico desta pesquisa permitiu a organização do conteúdo em critérios ou drivers de análise para caracterização dos empreendedores da Geração X (1990) e da Geração Y (2014), assim como categorias de motivações, inerentes a cada um dos dois grupos, assim como similares a ambos. Posteriormente tais motivações são classificadas em três grandes eixos relativos a aspectos pessoais dos empreendedores, aspectos tecnológicos dos períodos e fatores de mercado e legislação.

A pesquisa baseou-se na entrevista com dez indivíduos: cinco que atualmente empreendem com idades entre 18 e 24 anos; e cinco que empreenderam com essa idade na década de 90, todos na região da grande Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. O Quadro 4 apresenta informações gerais sobre cada entrevistado.

Os dados do Quadro 4 foram informados pelos respondentes, quanto ao quesito “motivação”. Foi perguntado acerca da identificação de um nicho no mercado e investimento no sentido de diferenciar os casos de necessidade ou oportunidade, sendo possível identificar cada ocorrência.

É importante observar que, no caso dos indivíduos jovens atualmente, todos iniciaram a empreender por oportunidade, diferentemente dos empreendedores da década de noventa, que, em apenas um caso, o empreendedorismo sucedeu por oportunidade. Esses dados convergem com dados das pesquisas GEM Brasil, sobre o empreendedorismo no país ter evoluindo de necessidade para oportunidade. Ainda se deve destacar que na pesquisa de 2012 foi abordado o fator do acesso à tecnologia relacionado a descobertas de novas possibilidades de negócios, o que ajuda a explicar a transição das motivações do empreendedorismo.

Quanto ao tipo de perfil, foram identificadas, ao longo da entrevista, características como, pretensões futuras; o pensamento do indivíduo sobre empreender, sua ação frente ao seu negócio. Assim foi possível diferenciar os três tipos de empreendedores tratados por Bessant e Tidd (2009): do crescimento; o inovador; e como modo de vida.

Os empreendedores do grupo do crescimento visam, primordialmente, o crescimento do negócio e de si como empreendedor, como no caso de Eliseu que, ao ser questionado sobre o que faria de diferente ao abrir um negócio hoje, respondeu que “a primeira coisa que iria fazer é uma pesquisa e análise do mercado, para ver o que dá dinheiro”. Aqueles que empreendem como um modo de vida atuam porque acreditam no negócio, gostam do que fazem, sem ter o viés lucrativo como foco. Ester fala “nunca tu vai ser rico com uma academia, mas se tu focar e trabalhar tu consegues te manter bem, e uma coisa que gosto muito de fazer é dar minhas aulas, me faz muito bem”. O empreendedor inovador identificado é um sujeito ideativo que preza pela inovação. Dan diz: “não tenho ambição por dinheiro, mas sim por atender clientes, criar um grupo com relação ganha-ganha, se diferenciar no mercado”. Ele está constantemente em busca de novos negócios que podem ser abertos e acredita que se diferenciar é fundamental para o futuro de suas empresas.

Quadro 4: Caracterização dos entrevistados

Nome	Idade	Ramo	Ano de abertura do negócio	Tempo do negócio	Motivação	Atualmente	Perfil
Maísa	23	Moda/Varejo	2013	6 meses	Oportunidade	Em fase de desligamento	Modo de Vida
Henrique	24	Laboratório de análise em Pneus	2012	2 anos	Oportunidade	Atuando	Crescimento
Dan	24	Construção	2011	3 anos	Oportunidade	Atuando	Inovador
Guilherme	22	TI	2013	1 ano	Oportunidade	Em fase de desligamento	Modo de Vida
Rosa	22	Restaurante	2013	2 meses	Oportunidade	Atuando	Crescimento
Eliane	42	Moda/Varejo	1994	1 ano	Necessidade	Abriu outro varejo de Moda	Crescimento
Isabela	43	Educação Infantil	1992	22 anos	Oportunidade	Atuando	Modo de Vida
Estela	46	Loja de Peças	1989	19 anos	Necessidade	Abriu com outros sócios em 1989 uma loja de peças. E depois abriu e atua ainda em um escritório e na Academia de Ginástica.	Modo de Vida
		Academia de Ginástica	1992	23 anos			
Eliseu	44	Casa Noturna	1994	24 anos	Necessidade	Atuando	Crescimento
Anderson	42	Posto de Lavagem e Revenda de Automóveis	1990 e 1995	19 anos e 22 anos	Necessidade	Abriu com 20 um posto de lavagem com 22 uma revenda de automóveis onde ainda atua.	Crescimento

Fonte: Elaborado pelos autores.

DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

Para uma melhor compreensão do contexto que cada grupo vivenciou, alguns critérios ou drivers de análise foram selecionados para discussão, de modo a auxiliar no mapemento e caracterização dos empreendedores da Geração X (1990) e da Geração Y (2014), a saber: Escolaridade e Educação, Renda e Apoio Familiar, Expectativas Futuras, Influência da Idade. Alem disso, um aspecto contingencial do mercado que é a evolução tecnológica é abordado, uma vez que o mesmo impactou de sobremaneira na realidade de ambos os grupos, mais restritiva quanto ao acesso de informações na década de 90 e significante e protagonista nos dias atuais por conta da facilidade de acesso ao mundo que se vivencia.

Escolaridade e Educação como motivação para empreender

Através dos resultados encontrados na pesquisa, evidencia-se que, da amostra entrevistada, em se tratando dos indivíduos jovens empreendedores em 2014, dois já são graduados e outros três estão se graduando. Todos iniciaram suas atividades empreendedoras enquanto estavam no Ensino Superior, com exceção de Dan que iniciou um pouco antes, ao concluir curso técnico em gestão empresarial. Já, sobre o público jovem nos anos 90, destaca-se que Estela e Isabela tinham um grau de estudo considerável. Estela cursava Educação Física quando abriu sua academia e Isabela tinha concluído o curso de magistério antes de empreender com sua maternal. Eliane tinha o segundo grau completo, Anderson e Eliseu que ainda cursavam o então segundo grau, e tratam como uma dificuldade da época, ter que trabalhar durante o dia e ir à aula durante a noite.

Considerando essas informações, apenas Estela sai do padrão de tendência relatado pela GEM Brasil (2010), sobre o fato de um empreendedor, motivado por Necessidade, geralmente ter grau de escolaridade menor. Ela empreendeu por Necessidade, mas já havia ingressado no ensino superior quando abriu seu negócio. No entanto, destaca-se que ela iniciou seu empreendimento, porque a academia que trabalhava fechou. Assim ela comenta: “uni o útil ao agradável, era o que gostava, o que conhecia, achava que ganharia dinheiro porque não tinha quase academias aqui, e mesmo tinha perdido meu emprego, porque a academia que trabalhava tinha fechado”. Fica evidente o empreendedorismo por Necessidade, já que a empreendedora não tinha um emprego fixo e utilizou de sua rescisão para abrir uma pequena academia.

Quanto aos empreendedores da década de 90, atualmente, quatro estão formados e um terminando o ensino superior. Eliseu é um exemplo, ele comenta: “chegou uma hora que vi que não dava mais, estava na hora de buscar conhecimento, trocar ideias com outras pessoas, e resolvi ir cursar marketing”. A atitude dessas pessoas deixa claro o reconhecimento da formação para suas carreiras como empreendedores, assim como afirma Eckert e outros (2013) e o instituto GEM Brasil 2010.

Renda e Apoio Familiar como motivador para empreender

A renda foi um quesito abordado indiretamente, ou seja, trata-se de uma característica peculiar de cada empreendedor. Percebeu-se que todos os indivíduos jovens de 2014 possuem Apoio Financeiro Familiar. Henrique, Dan e Rosa utilizaram, inicialmente, recursos custeados pelos pais para investir no negócio; Maísa e Guilherme não necessitaram de muito capital para abrirem suas empresas, então não recorreram aos pais. No entanto, mesmo nos casos em que não há apoio financeiro diretamente, todos ainda moram com os pais e não ajudam nas despesas de casa, o que diminui a responsabilidade desses sujeitos na hora gerar renda com seus negócios, ou seja, ele tem uma maior Oportunidade para Errar. Isso vai ao encontro do que Teixeira e outros (2010) destacam sobre a influência do apoio familiar no momento de abrir um negócio.

O oposto ocorreu com os sujeitos entrevistados da geração X. Dos cinco entrevistados, apenas um não era responsável pelo seu sustento quando iniciou a empreender. Quanto a isso, é possível perceber um relativo grau de dependência maior dos jovens de 2014 de suas famílias. Isso pode ser explicado com aspectos culturais e legais, como, por exemplo, o Artigo 7 da Constituição Federal que prevê a “proibição do trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de dezoito anos e de qualquer trabalho a menores de dezesseis anos, salvo na condição de aprendiz, a partir dos quatorze anos” (Artigo 7º da CF/1998). Situação que, antes do ano de 1998, não era válida, o que possivelmente levava o jovem mais cedo ao mercado de trabalho, e, consequentemente, o tornaria independente da família antes. Esse fato foi percebido em quatro das entrevistas com os jovens da década de 90. Estela, Anderson, Eliane e Eliseu contaram que já tinham uma renda provinda de seus trabalhos antes dos 15 anos.

Expectativas futuras do Empreendedor

Quanto às expectativas do futuro dos empreendedores, a entrevistada Maísa comenta que tem muitos planos e afirma estar apreensiva por não saber como lidar com o sucesso de um empreendimento: “tenho medo do sucesso de minha empresa, pois sei que meu negócio tem muito potencial. Minha cabeça está

com ponto de interrogação e fico pensando o que eu faço do meu futuro? Entro numa empresa, invisto no meu negócio ou faço um mestrado". No caso da empreendedora Maísa o medo se refere à incerteza sobre o destino que pretende dar para sua carreira. Como retrata Hirt (2010 p.14) sobre "a gama de interesses da juventude em relação à Orientação Profissional é diversificada diante das crescentes opções colocadas à disposição pela sociedade capitalista moderna", o que explica a situação dessa empreendedora frente ao seu futuro. Henrique e Rosa da geração Y possuem a mesma insegurança sobre seu futuro e do negócio. Rosa está por se graduar em direito, já fez estágios na área, mas agora trabalha no seu restaurante com o irmão, enquanto Henrique pretende treinar seu gerente para assumir o negócio para poder acompanhar a distância o andamento de seu laboratório, realizando atividades empreendedoras em outras áreas. Apenas Dan dessa geração se diz seguro de suas escolhas profissionais. Ele menciona que seu sonho é criar um grupo de empresas inovadoras e acredita atingir esse objetivo. A diferença na convicção e motivação do que se está fazendo pode se dar pelas características do empreendedor inovador, acrescentando algumas características de personalidade como acreditar na ideia, gostar de trabalhar no negócio e coragem para assumir os riscos (DORNELAS, 2008).

Influência da Idade no Comportamento Empreendedor

Os respondentes da geração Y, ao serem questionados sobre a influência de sua idade no negócio, justificam pela motivação e não pela dificuldade, uma vez que possuem mais Energia na hora de Empreender, sobretudo, há menos responsabilidades financeiras, como sustentar uma família e um pensamento constituído pelos desafios atuais de dinamismo e inovação. Os entrevistados dessa geração acreditam que a falta de experiência é uma situação normal para o empreendedor de qualquer idade, como explica Guilherme: "tu está trilhando um caminho que tu não nunca percorreu e não tem como saber com certeza o que vai acontecer, tem que fazer para depois ver". Eliane e Anderson, da geração X, no entanto, reconhecem que a falta de experiência e habilidade para gestão provocou inúmeras dificuldades no início de seus negócios e não possuem uma visão tão motivadora. Porém é de consentimento geral dos entrevistados de ambas as gerações, que com essa idade o empreendedor possui menos responsabilidades com relação a obtenção de recursos financeiros, o que encoraja o jovem na hora de investir.

Evolução Tecnológica como facilitador do Empreender

O quesito evolução tecnológica foi citado por todos os entrevistados, como um aspecto facilitador na hora de abrir um novo negócio hoje. Um entrevistado identifica, no entanto, a tecnologia como uma dificuldade no momento em que o consumidor tem acesso a todas as opções do mercado, o que acaba tornando-o mais exigente do que no período anterior. Para Eliseu, "antigamente, tu tinha menos informações, e tu ficava menos exposto, a clientela ia pelo teu bom atendimento e eram mais fiéis, acho que justamente por que eles tinham menos acesso às informações do mercado. Hoje o cliente abre o face e já sabe todas as opções de festas na região, quem vai e qual vai estar melhor". Quanto a esse ponto, Eliseu e Estela entendem que, atualmente, a exigência dos consumidores é muito maior, e isso exige mais investimentos para impressionar os clientes.

Os empreendedores jovens de 2014, Henrique e Rosa, complementam que hoje já a concorrência leva ao alto valor para investir como foi no caso de seus empreendimentos, tanto é que precisaram de Apoio Financeiro Familiar para aplicar em seus negócios. Esses aspectos relatados estão de acordo com o que pensam Eliseu e Estela sobre maior criticidade atual do consumidor. Os entrevistados da geração X mencionaram como uma facilidade da época o consumidor menos exigente, que pode estar relacionado ao período economicamente desfavorável que o Brasil vivia (DORNELAS 2008). Esse baixo poder de compra do consumidor poderia também se dar pela Comunicação menos eficiente do período, que atrapalhava o acesso do consumidor ao mercado, até mesmo pelo baixo acesso às oportunidades de negócios, pela restrição tecnológica da época, o que ocasionava menos concorrência no mercado, como mencionado por Eliseu. Diferentemente de hoje em dia, quando a tecnologia facilita o empreendedorismo (GEM BRASIL, 2012).

PRINCIPAIS RESULTADOS

A partir dos dados obtidos na pesquisa, assim como das características exploradas e analisadas dos grupos na seção anterior, muitos foram os aspectos que surgiram como motivações nas palavras dos entrevistados. Para facilitar a identificação desses aspectos, pontuou-se fatores recorrentes durante as entrevistas e dividiu-se o que surgiu como motivação inerente a cada grupo. Posteriormente foi então feita uma análise conjunta das motivações identificando-se algumas aderências entre os grupos.

Motivações

O Quadro 5 retrata os principais resultados da pesquisa no que tange à motivação dos empreendedores de cada época. Percebe-se que quatro fatores foram mencionados em ambos os grupos, assim como outras motivações foram destacadas isoladamente nos grupos.

Quadro 5: Resultados de motivações.

Motivações e Ocorrências		Relações
Anos 90		Oportunidades de Mercado, Apoio Moral de Familiares, Energia para Empreender e Investimento Inicial baixo são fatores que apareceram em ambos os períodos estudados como fatores motivadores ao empreendedorismo.
Oportunidades de Mercado	Apoio Moral de Familiares	
Energia para Empreender	Investimento Inicial Baixo	
Necessidade de Empreender	Mercado menos Exigente	
Segurança Financeira	Baixa Concorrência	
Ano 2014		
Oportunidades de Mercado	Apoio Moral de Familiares	
Energia para Empreender	Investimento Inicial Baixo	
Conhecimento/Preparo	Apoio Financeiro dos Familiares	
Comunicação e Tecnologia	Oportunidade para Errar	
Instituições de Apoio ao Empreendedor	Oportunidades de Financiamento	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que para a geração X (1990), Oportunidade de Mercado, Energia para Empreender, Investimento Inicial Baixo, Mercado menos Exigente e Baixa concorrência, são motivações consideradas pelos cinco entrevistados. Já, para a geração Y (2014), todos os entrevistados mencionaram Energia para Empreender, Comunicação e Tecnologia, Apoio Moral de Familiares e Oportunidade para Errar. Abaixo são então debatidas as ocorrências dentro de cada grupo, e posteriormente é feita uma análise conjunta dos achados identificando-se aderências quanto as motivações para empreender entre os entrevistados das Gerações X e Y.

Motivações na Década de 90

Verifica-se que das oito motivações destacadas pelos entrevistados de 1990, quatro delas se referem ao mercado, tais como Oportunidades de Mercado, Baixa Concorrência, Mercado menos Exigente e Investimento Inicial Baixo. Anderson tratou das vantagens do seu negócio: “era muito bom quase não tinha concorrência; um ou dois postos de lavagem tinha na cidade e o investimento foi baixo porque nós mesmos lavávamos os carros, tínhamos mais um ajudante. Daí, com o tempo, fomos contratando mais, (...) os materiais que a gente usava não eram caros também”. Os aspectos citados pelos empreendedores corroboram com Dornelas (2008) sobre o otimismo em excesso do cenário para empreender e também sobre as políticas de desenvolvimento do país, incentivadoras ao empreendedorismo.

A Segurança Financeira foi apontada pela empreendedora Eliane, quando questionada sobre o que a motivou abrir seu negócio. Ela cita a dificuldade do momento econômico, em 1992, no Brasil, quando resolveu abrir sua loja aos 19 anos: “a economia era muito instável, acho que por isso tínhamos a falsa impressão de segurança tendo o negócio próprio”. A segurança financeira pode ser relacionada à discussão

de Dornelas (2008), sobre a difusão do empreendedorismo no Brasil na década de 90, devido às crises econômicas que levaram muitas empresas à falência.

Motivações do Empreendedor de hoje

Sobre os aspectos que apareceram na geração Y, a empreendedora Maísa citou como motivação o Conhecimento, pois abriu seu negócio em um momento em que era para apenas realizar um trabalho de faculdade, mas como suas camisas começaram a fazer sucesso, ela resolveu encarar o negócio. Ela já tinha o *knowhow* na produção de camisas e estava cursando a cadeira de empreendedorismo na faculdade. Guilherme também tinha o Conhecimento de programação e criação de *Softwares* e Aplicativos, mas não de gestão, então começou por conta própria a ler sobre empreendedorismo e se especializar na área administrativa, para conduzir o negócio. Ambos possuem Conhecimento de aspectos que cursam na faculdade, o que reforça o que afirma Eckert e outros (2013) e o instituto GEM Brasil 2010 sobre a boa influência do estudo para o empreendedor.

Quanto à facilidade nas Oportunidades de Financiamento, Henrique cita que, atualmente, os bancos possuem juros diferenciados para empreendedores que querem investir: “comprei minhas máquinas com o financiamento do programa FINAME/BNDES; assim consigo pagá-las com juros mais baixos. Porém, conforme mencionado pelo empreendedor, o processo não é simples, mas para os empreendedores que conseguem, é uma facilidade pela redução de juros para investir. A busca por diferentes formas de financiamento é um processo estratégico realizado pelo empreendedor, que, segundo Mintzberg (1985), são decisões muito influenciadoras no sucesso do negócio, porque exigem planejamento e controle do empreendedor para com suas responsabilidades. Já o oferecimento de incentivos financeiros por parte do governo, vão ao encontro da visão Schumpeteriana (1961) sobre o empreendedorismo e o crescimento de uma região.

Sobre o quesito desenvolvimento econômico, destacam-se as Instituições de Apoio ao Empreendedor, tais como o SEBRAE. Maísa afirma que estava com dificuldade de conseguir mão de obra qualificada e entrou em contato com a instituição. “Agora consegui uma empresa que pode fazer a mão de obra das minhas camisas com bom preço e qualidade, pela indicação do SEBRAE”. Alguns projetos também foram citados por jovens empreendedores. O JuniorAchivement, segundo Dan, é um projeto presente em algumas escolas do ensino médio, com o objetivo de levar aos jovens, ensinamentos sobre empreendedorismo. Esse foi fundamental para que ele se tornasse empreendedor. O Projeto Startup Weekend foi vivenciado por Guilherme, em um intercâmbio para Dinamarca, que foi o que despertou o interesse sobre empreendedorismo. Tendo em vista esses projetos criados por empresas ou por associações sem fins lucrativos, ambos têm um objetivo em comum: despertar os jovens para o empreendedorismo, o que é apontado por Schumpeter (1961) como fonte de crescimento econômico.

Motivações Identificadas como similares em Ambos os Períodos

Quanto aos aspectos evidenciados nos dois períodos, tais como, Apoio Moral de Familiares e Energia para Empreender, podem ser considerados aspectos pessoais. Henrique trata sobre o apoio que teve de sua família: “sempre quis por influencia indireta da família, eu acho, porque meu pai sempre me deixou livre para escolher a minha profissão, mas desde pequeno me levava na empresa da família e me mostrava como era e acho que isso acabou me despertando a vontade de ter o próprio negócio”. Conforme Teixeira e outros (2010) o apoio familiar, é, muitas vezes, decisivo para o jovem abrir o negócio.

A Energia para empreender foi citada por todos os entrevistados. Diz Eliseu: “a coragem para arriscar acho que é algo diferente nessa idade”. A Energia para Empreender é um aspecto pessoal, que pode advir de fatores de personalidade ou de motivação intrínsecos ou extrínsecos (MASSARELLA E WINTERSTEIN, 2007). Intrínseco principalmente no caso de Dan, empreendedor Inovador que empreende pela satisfação que esse papel traz para ele.

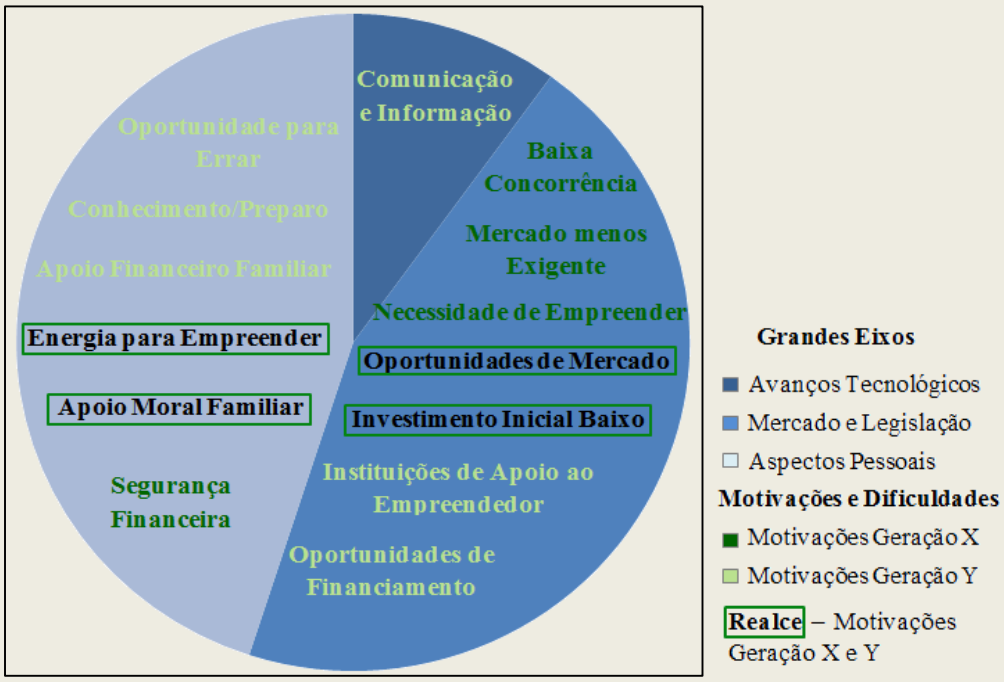
Pode-se dizer que a Oportunidade de Mercado e Investimento Inicial baixo, dependem do negócio que o empreendedor vai abrir. Os entrevistados da década de 1990 avaliam que havia mais oportunidades

inexploradas em sua época; no entanto, reconhecem, assim como os jovens da geração Y, que a Comunicação e a Tecnologia possibilitam as pessoas a encontrar oportunidades mais facilmente. Todos os empreendedores da década de 1990 acreditam que hoje o consumidor está mais exigente e isso demanda mais investimentos para agradá-lo. No entanto, Guilherme, estudante de tecnologia de informação e proprietário de uma empresa que faz software e aplicativos, afirma: “para abrir meu negócio precisei de meu computador, luz e internet”. Isso está de acordo com o instituto GEM Brasil (2012) que identifica a tecnologia como uma facilidade.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, pode-se classificar as motivações em três grandes eixos que englobam todos os achados: Aspectos Pessoais, Avanços Tecnológicos e Mercado e Legislação. Nos aspectos pessoais encaixam-se os fatores que dependem de cada caso, individualmente, e que também podem estar relacionados com aspectos comportamentais (FILION, 1999). Nos avanços tecnológicos contemplam-se as ocorrências relativas às transições tecnológicas mundiais. Já no eixo de mercado e legislação estão alocadas as motivações vinculadas ao mercado de cada época, que podem estar também relacionadas com aspectos econômicos (FILION, 1999).

Figura 1: Grandes Eixos da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que os aspectos motivacionais dos empreendedores, em ambas as épocas, relacionam-se tanto com a visão econômica quanto a comportamental do empreendedorismo (FILION, 1999). Nota-se que os aspectos estão mais relacionados com o mercado do que com aspectos pessoais. Isso ocorre principalmente para os empreendedores da Geração X, quando Energia para Empreender, Segurança Financeira e Apoio Moral dos Familiares são os únicos aspectos desconsiderados relativos ao mercado, dentre todas as motivações mencionadas. No caso dos empreendedores jovens de 2014, além dos já mencionados pela geração X, observa-se um acrescento de Apoio Financeiro Familiar, Conhecimento/Preparo e Oportunidade para Errar nos aspectos pessoais e de Comunicação e Tecnologia no eixo de avanços tecnológicos. Esses todos, além dos aspectos já relatados aqui, tais como o maior acesso à informação, e, o fato dos jovens trabalharem mais tarde para poder estudar, podem justificar o aumento do empreendedorismo por oportunidade no país. Ou seja, entende-se que a motivação não está se dando de forma tão extrínseca, porque o jovem cita esses outros aspectos desvinculados de recompensas exteriores.

Este estudo buscou explorar questões relativas ao empreendedorismo das gerações X e Y, com idades entre 18 e 24 anos, analisando e comparando suas motivações e. Os resultados da pesquisa mostram que há significativas diferenças nas motivações dos empreendedores de ambas épocas. As motivações para a geração Y são, em maior parte, direcionadas para aspectos pessoais, enquanto para a geração X, são, na maioria dos casos, por aspectos de mercado. Esses resultados confirmam os estudos do GEM Brasil, Dornelas (2008), Hirt (2010), entre outros que destacam as diferenças notórias dos períodos econômicos de cada época.

Desta feita, a partir do presente estudo, foi possível visualizar as diferenças motivacionais no campo do jovem empreendedor, como nos aspectos de motivação por necessidade para década de 90 e oportunidade nos anos atuais. Através da pesquisa, identificou-se de forma geral um diferente perfil de jovem atual, com melhores subsídios, conhecimento e principalmente apoio familiar, que ajudam a compor o empreendedorismo por oportunidade, além dos aspectos econômicos de mercado do país. Se constatou que jovem atualmente possui maior acesso a informação devido a tecnologia (GEM Brasil 2012), o que possibilita encontrar novas ideias de negócio, enquanto o jovem empreendedor da geração X atuava devido a necessidade de renda e falta de emprego (Dornelas, 2008). Há também a questão da iniciação profissional do jovem da década de 90, que entrava para o mercado de trabalho antes, como foi possível identificar no trabalho (Artigo 7º da CF/1998), esse jovem possuía maior dificuldade na hora de conciliar estudo e trabalho. Quanto a isso o jovem de hoje tem uma certa vantagem, pois entra no mercado de trabalho mais escolarizado, ou seja, com mais conhecimento do que o jovem da geração anterior. Outro aspecto interessante da pesquisa é o apoio familiar dos jovens da geração Y (TEIXEIRA e outros 2010), em que nesse estudo se mostraram com menores responsabilidades econômicas do que os jovens da geração anterior, pois todos ainda vivem com os pais e não ajudam nas despesas de casa, o que os dá o benefício de poder arriscar mais com esse apoio da família. A pesquisa que gerou o presente estudo também abordou as dificuldades, todavia pela complexidade da discussão, não foi possível contempla-las nesse artigo.

A contribuição desse estudo para o campo de conhecimento do empreendedorismo acrescenta elementos qualitativos, aprofundados acerca da mobilização dos jovens frente às transformações vivenciadas em períodos de constantes transições legislativas e tecnológicas, mas principalmente de aspectos comportamentais que mobilizaram e mobilizam jovens a empreender.

RECOMENDAÇÕES

As limitações do estudo referem-se à região e aos setores de atuação. Sendo assim sugere-se que mais estudos como esse, no campo do empreendedorismo, sejam realizados. Como estudos com amostras semelhantes de empreendedores de diferentes gerações, por necessidade e oportunidade, o que poderá indicar novas contribuições ao campo. O estudo também é produtivo se for realizado em diferentes regiões, para verificar se o contexto interfere nos aspectos de motivação para o jovem empreendedor.

BIBLIOGRAFIA

AKER, David A; KUMAR, V; DAY, George S. (2007). Pesquisa de Marketing 2ªed. São Paulo: Atlas.

BESSANT, J.; TIDD, J. (2009). Inovação e Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman.

BENEDETTI, Mauricio H.; GUARDANI, Fátima; CARVALHO, Carlos S.; DAROS, Jéssica O.; BIZZARRI, Renata. (2005). As Necessidades de Auto-realização e a Motivação do Empreendedor: uma Análise de Empreendedores de Micro e Pequenas Empresas da Região de Barueri. São Paulo.

BISPO, Cláudio dos S.; SOUZA, Diego de J.; ARAÚJO, Felipe P.; CARDOSO, Nayara H.; SILVA, Paula Sousa da; JUNIOR, Valmir Rosa dos Santos. (S/D). Empreendedorismo e Inovação. Bahia. Disponível em: http://www.ibes.edu.br/aluno/arquivos/artigo _empreendorismo_inovacao.pdf Acesso em 01.10.2013.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 30.06.2014.

DEES, J. Gregory. (2001). The Meaning of Social Entrepreneurship. USA.

DORNELAS, J. C. A. (2008). Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

ECKERT, Alex; OLEA, Pelayo M; DORION, Eric C. E; MECCA, Marlei S; ECKERT, Michele G. (2013). O Perfil Empreendedor na Graduação: Um Estudo Comparativo entre Ingressantes e Concluintes. Disponível em: http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/202/179 Acesso em 29.10.2013.

EHRENBERG, Alain. (2010). O culto da Performance: Da Aventura Empreendedora à Depressão Nervosa. São Paulo: Ideias e Letras.

ENDEAVOR BRASIL. (2013). Empreendedores brasileiros, Perfis e Percpções. Disponível em: http://promo.endeavor.org.br/pesquisa-empreendedores-relatorio-completo Acesso em 10.05.2013

FILION, L. J. (1998). Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun.

FUZETTI, Diana Leite Kochmanski. (S/D). Empreendedorismo na Visão Schumpeteriana Como Fator de Estratégia de Inovação Empresarial: Estudo em uma Metalúrgica. São Paulo. Disponível em: http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/7mostra/3/131.pdf. Acesso em 05.10.2013

GLOBA ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM Brasil. (2000). Empreendedorismo no Brasil em 2000. Disponível em http://www.gemconsortium.org/docs/435/gem-brazil-2000-report-portuguese Acesso em 28.10.2013.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM Brasil. (2010). Empreendedorismo no Brasil em 2010. Disponível em: http://www.gemconsortium.org/docs/download/451. Acesso em 10.05.2013.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM Brasil. (2012). Empreendedorismo no Brasil em 2012. Disponível em http://www.gemconsortium.org/docs/2806/gem-brazil-2012-report Acesso em 28.10.2013.

HIRT, Ligia Ulir. (2010). Análise das expectativas dos jovens sobre escolha profissional e orientação profissional numa escola pública do ensino médio. Itajaí, Santa Catarina.Disponível em:http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=770 Acesso em 28.05.2014

KRUGLANSKI, Arie W; BÉLANGER, Jocelyn J; VALLERAND,Robert J;. LAFRENIERE, Marc-Andre´ K. (2013). Driven by Fear: The Effect of Success and Failure Information onPassionate Individuals' Performance. Journal of Personality and Social Psychology – Vol 104, EstadosUnidos.

MASSARELLA, Fábio Luiz; WINTERSTEIN, Pedro José. (2007). A Motivação Intrínseca e o Estado Mental Flowem Corredores de Rua. São Paulo.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. (2011). Administração para Empreendedores. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

MINTZBERG, H; WATERS J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. USA.

POCHMANN, M. apud GOÉS, J.C. (2009). O mercado de trabalho reproduz a desigualdade. Entrevista concedida à revista Caros Amigos, ago.

RICCA, José L. (2004). Sebrae: o jovem empreendedor. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010340142004000200004&lang=pt Acesso em 10.05.2013.

SCHERMA, Márcio Augusto. (2012). Empreendedorismo e crescimento econômico. São Paulo. Disponível em: http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/cee29d 3a9d f7f23c83257951004053a4/$FILE/NT00046716.pdf Acesso em 12.10.2013

SCHUMPETER, A Joseph. (1961) Teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

SILVA, L.V; MACHADO, L; SACCOL, A; AZEVEDO, D. (2012) Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma Abordagem Prática. Unisinos. São Leopoldo.

TEIXEIRA, Rivanda M.; DUCCI, Norma P. C.; SARRASSINI, Noeli dos S.; MUNHÊ, Vilma P. C.; DUCCI, Larissa Zamarian. (2010) Empreendedorismo Jovem e a Influência da Família: A História de Vida de uma Empreendedora de Sucesso. São Paulo. Disponível em: http://www.usp.br/rege/ojs/index.php/rege/article/viewFile/374/372 Acesso em 04.10.2013.

EMPREENDEDORISMO SOCIAL: O SECTOR NÃO LUCRATIVO E A CRIAÇÃO DE VALOR

Fátima David, Doutorada, Professora, Instituto Politécnico da Guarda, Guarda, Portugal (sdavid@ipg.pt)

Rute Abreu, Doutorada, Professora, Instituto Politécnico da Guarda, Guarda, Portugal (ra_ipg@hotmail.com)

Liliane Segura, Doutorada, Professora, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil (lilianecristina.segura@mackenzie.br)

Henrique Formigoni, Professor, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil (henrique.formigoni@mackenzie.br)

Resumo

O agravamento da pobreza e a emergência de problemas sociais exigem novas dinâmicas suportadas no empreendedorismo social, as quais garantem, por um lado, o bem-estar ao maior número de cidadãos e a redução do risco de comportamentos nocivos e, por outro lado, a criação de valor através de iniciativas desenvolvidas diferenciadamente na sociedade. A metodologia da investigação é suportada, numa primeira fase, na revisão de literatura para contextualizar o Empreendedorismo Social. Numa segunda fase, na análise quantitativa, exploratória e longitudinal, na Carta Social em Portugal. A questão a investigar é: o empreendedorismo social cria valor social nas organizações do setor não lucrativo? Os resultados evidenciam que essas organizações se preocupam com a criação de valor social, a promoção do emprego, a redução da exclusão social e da conflitualidade, particularmente quando os níveis de desemprego e privação são elevados, sempre num contexto empresarial que privilegia estratégias assentes na eficiência, eficácia, economia e qualidade.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social, Setor não Lucrativo, IPSS, Portugal.

Introdução

O empreendedorismo está associado à criação de empresas (Shane e Venkataraman, 2000). Contudo, qualquer que seja o tipo de empreendedorismo, com ou sem fins lucrativos, ele envolve investidores num conjunto de atividades, tendo em vista o bem-estar coletivo e o desenvolvimento sustentável da sociedade em que se integram (Austin et al., 2006). Contudo, importa não limitar o empreendedorismo à criação da empresa, dado que existem outras organizações, nomeadamente as instituições de cariz social, que também são empreendedoras, ao terem a iniciativa de implementar novos projetos e contribuem para a criação de emprego, dado o seu modelo de negócio (Chesbrought, 2007), o qual é essencial para o sucesso da organização (Magretta, 2002). Nesta linha de investigação, Walsh et al. (2005), Seelos e Mair (2007) e Jaiswal (2008) defendem que é possível analisar diversos modelos de negócio que, no contexto de pobreza, reduzem a complexidade do fenómeno através de narrativas entre atividades pouco usuais, motivações, intenções e decisões (Seelos, 2013).

Nessa medida, as organizações do sector não lucrativo são referidas como um conjunto de práticas empresariais que surgem como novas formas de organização económica e desenvolvem serviços e atividades diversas, como resposta a situações que se expressam, designadamente, em contextos locais (Quintão, 2004). Desta forma, o empreendedorismo social contribui para o crescimento económico sustentável, o aumento da competitividade no mercado e a criação de emprego (Bednarkiz, 2000), permitindo também a introdução de produtos e serviços inovadores, a ampliação das fronteiras tecnológicas e a criação de novas formas de trabalho e abertura a novos mercados (Zahra et al., 2009).

Genericamente, o conceito de empreendedorismo compreende três ideias-chave: criação de valor, inovação e capacidade de aproveitar oportunidades, correspondendo à disposição de construir, de fazer surgir iniciativas e de desenvolver ações, aproveitando as oportunidades e utilizando os recursos disponíveis (Amit et al., 1993; Martins, 2006). Quanto ao empreendedorismo social, a sua nota mais dominante passa, essencialmente, pela capacidade de transformar para ganhar mais, sem que a medida do

"ganho" seja meramente o lucro, mas a criação de valor social para a comunidade, promovendo o emprego, minorando a exclusão social e a conflitualidade e aumentando as valências de apoio e os benefícios da comunidade.

O processo de criação de valor social tem inerente trocas e perceções de valia social como incentivo para sensibilizar, potenciar e integrar o desenvolvimento do espírito empreendedor (Mair e Marti, 2006; Defourny e Nyssens, 2010). Deste modo, a criação de valor de uma organização justifica-se numa visão que difunde a missão a todos os stakeholders, numa união de esforços para concretizar a sua estratégia e objetivos (Certo e Miller, 2008).

Por conseguinte, esta investigação defende a necessidade de uma estratégia de sustentabilidade baseada numa organização do setor não lucrativo (Anheier, 2000), a qual, pese embora atenda a critérios de eficiência, eficácia, economia e qualidade, não pode deixar de integrar nas suas atividades preocupações de ordem social, cultural e ambiental, enquanto condições necessárias para a sustentabilidade e sobrevivência das mesmas. Kamensky (1993), Osborne et al. (1995) e Hatry (1999) defendem que deve ser criticamente avaliada a informação de input (recursos humanos e materiais), informação de processo (complexidade das respostas sociais e valências), informação de eficiência (produtividade e gastos), informação de eficácia (respostas sociais e valências), avaliação da qualidade (concretização de objetivos) e o impacto económico do desempenho futuro.

Com efeito, cada vez mais, existe um largo consenso de que as organizações do setor não lucrativo e os Governos devem, em parceria, aceitar a sua responsabilidade moral em relação ao bem-estar social e aos interesses individuais nas transações económicas (Amba-Rao, 1993). A sustentabilidade e sobrevivência passam muitas vezes pelo aparecimento de empreendimentos sociais que respondem às necessidades das populações não satisfeitas pelo Estado, tendo por base as organizações do setor não lucrativo (Dacin et al, 2010; 2011).

No desenvolvimento destas atividades, a utilização dos recursos aumenta a margem de manobra das organizações na prossecução dos seus objetivos (Baron e Shane, 2008), bem como as possibilidades de satisfazer mais necessidades aos seus utentes, pelo que a atuação destas organizações passa pelo cumprimento do princípio da sustentabilidade, que, de acordo com Crowther e Rayman-Bacchus (2004: 239), se refere: "ao efeito que as medidas tomadas no Presente têm sobre as opções disponíveis no futuro. Se os recursos são utilizados, no Presente, então eles não vão estar disponíveis para uso no futuro, sendo isto particularmente preocupante uma vez que os recursos são finitos." De facto, a globalização e a exigência de maior transparência nos negócios forçam as organizações adotar uma postura mais responsável e a (re)considerem a sua forma de atuar a médio e longo prazo na sociedade (David et al., 2009).

Face ao exposto, esta investigação centra-se nas organizações do sector não lucrativo ou Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) enquanto parceiras da estratégia social, em substituição das estratégias económicas, assentes em outros paradigmas. Após esta introdução, seguem-se mais cinco secções claramente relacionadas. Na segunda secção discute-se a fundamentação conceitual do empreendedorismo social, como forma de criar valor social. Na terceira secção apresenta-se a metodologia utilizada na investigação, enquanto veículo da estratégia das organizações do sector não lucrativo, tendo subjacente uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Na quarta secção desenvolve-se a temática das organizações do setor não lucrativo no quadro de uma sustentabilidade financeira. Na quinta secção apresentam-se os resultados da Carta Social e em especial focam-se seis valências que orientam de forma mais bem-sucedidas a gestão e dinâmica das organizações. Por último, na sexta secção apresenta-se a discussão e respetivas conclusões da investigação realizada, que são o corolário das recomendações que se apresentam na secção 7.

Fundamentação conceitual

O empreendedor é inovador, cria novos paradigmas e é pioneiro de novas abordagens, mas tal não significa que crie algo completamente novo. Muitas vezes, transforma ideias já existentes e utiliza a criatividade que o carateriza para aperfeiçoar ou (re)inventar processos (Bull e Willard, 1983; Chaves, 2009). No que toca à

administração dos seus próprios negócios, o mesmo tende a focalizar-se no futuro, ignorando a gestão corrente dos problemas organizacionais (Costa, 2008; Dey e Steyaert, 2010).

Como se pode constatar no Quadro 1, as caraterísticas dos empreendedores sociais são: procurar novas formas para servir os seus utentes; ter disposição para correr riscos para o bem das pessoas que as organizações apoiam (Beck, 1994); compreender a diferença entre necessidade e desejo; compreender que todos os recursos são realmente investimentos; e medir sempre o retorno social e financeiro de cada um dos investimentos (Bornstein e Davis, 2010; Martins, 2006). Estas mesmas caraterísticas têm contribuído com as suas diferentes definições para o atual conceito de «empreendedor social» (Chaves, 2009).

O empreendedor envolve a combinação dos conhecimentos, aptidões e atitudes dos indivíduos que originam a criação de novas ideias, inovações e capacidade para transformar as oportunidades existentes em novos empreendimentos (Bacq e Janssen, 2011). Esta definição constitui uma visão alargada do empreendedorismo (Sexton e Bowman, 1985), incluindo assim o desenvolvimento de ideias, como a comercialização das habilidades e aptidões dos empreendedores, de inovações como a criação de patentes e, ainda, a comercialização de propriedade intelectual e o desenvolvimento de empreendimentos diversos (Rosário, 2007).

Quadro 1: Conceitos sobre Empreendedor Social

ORGANIZAÇÃO	CONCEITOS
School Social Entrepreneurship (Reino Unido)	Um empreendedor social é uma pessoa que constrói algo do nada e é ambicioso para alcançar os seus objetivos; constantemente criativos e não tem medo de cometer erros. Nunca diz que "não pode ser feito" e trabalha de uma forma empresarial, mas para um público ou benefício social
Canadian Center Social Entrepreneureship (Canadá)	Um empreendedor social é uma pessoa que desenvolve novos modelos e novas abordagens que lhe permite ultrapassar obstáculos, pertence a qualquer setor e não está limitado por barreiras que se possam colocar no seu caminho
Found Schwab (Suíça)	Um empreendedor social é uma pessoa que inova com um novo produto, um novo serviço ou uma nova abordagem para o problema social e aplica ideias práticas a problemas sociais combinando inovação, recursos e oportunidades. Centra-se principalmente na criação de valor social e dentro desse espírito está preparado para partilhar abertamente as suas inovações; resiste a ser "armadilhado" por constrangimentos ideológicos ou disciplina.
ASHOKA (Brasil)	Um empreendedor social é uma pessoa visionária, criativa, prática e programática; sabe como ultrapassar obstáculos para criar mudanças sociais significativas e sistémicas. Possui uma proposta verdadeiramente inovadora, já com resultados de impacto social positivo na região onde atua, e demonstra estratégias concretas para disseminação dessa ideia a nível nacional e/ou internacional.
ASHOKA (Estados Unidos)	Um empreendedor social é uma pessoa visionária que possui capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance nos seus diversos campos de atividade.

Fonte: Adaptado de Chaves (2009) e Aleixo (2012).

No Quadro 2 apresentam-se os eixos do empreendedorismo social versus empreendedorismo empresarial. Segundo Austin et al. (2006) distingue-se o empreendedorismo social do empreendedorismo empresarial através de quatro eixos, em concreto: a missão; a mobilização de recursos; o desempenho; e o mercado.

Quadro 2: Eixos do Empreendedorismo Social e do Empreendedorismo Empresarial

EIXOS	EMPREENDEDORISMO SOCIAL	EMPREENDEDORISMO EMPRESARIAL
Missão	Criação de valor social (luta contra a pobreza, a exclusão social e o desemprego)	Criação de valor económico (obtenção de lucro)
Mobilização de Recursos	Dificuldade em obter recursos financeiros e humanos, uma vez que, como não tem como objetivo o lucro, apresenta menos vantagens competitivas aos possíveis financiadores	Facilidade em obter e combinar, de forma otimizada, os recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais
Desempenho	As medidas são subjetivas e nem sempre podem ser quantificadas	As medidas são objetivas e podem ser quantificadas (indicadores de produtividade, liquidez, rendibilidade e risco)
Mercado	Satisfaz as necessidades do mercado, mesmo as que não são lucrativas	Não satisfaz as necessidades do mercado, porque não é lucrativa

Fonte: Adaptado de Austin et al. (2006) e Aleixo (2012).

Em particular, o empreendedor social fornece verdadeiras melhorias sociais aos seus utentes e às comunidades em que os mesmos se inserem, assim como um retorno social e/ou financeiro para os seus investidores, avaliando os progressos em termos dos resultados sociais, financeiros e de gestão, e não simplesmente em termos de dimensão, produtos ou processos, para além de usarem esta informação para efetuar correções de rumo em função das necessidades detetadas (Dees, 2001).

Martin e Osberg (2007) defendem que o empreendedorismo se baseia em três pilares: identificação de injustiças no quadro de um equilíbrio estável; identificação de oportunidades criadas pelo status que incentiva a criação de valor social face ao empresarial; e identificação de um novo equilíbrio estável, que resolve, no todo ou em parte, os efeitos de um equilíbrio injusto mas estável, garantindo um futuro melhor para o grupo e a sociedade.

Se, por um lado, o empreendedorismo social é uma área de enorme potencialidade na luta contra a exclusão social, substituindo-se ao Estado, por via da sua adaptabilidade, do seu cariz inovador e da sua leveza de processos (Ferreira, 2008; Nicholls, 2008, 2010). Por outro lado, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a realidade social que as rodeia, tanto interna como externamente, procurando, também elas, aumentar as valências de apoio social disponibilizadas.

Segundo Esperança (2006), um dos objetivos do empreendedorismo social é o envolvimento das comunidades locais num conjunto de atividades que melhorem o seu bem-estar e reduzam o risco de comportamentos lesivos (Veenhoven, 2000), particularmente quando os níveis de desemprego e privação são elevados (Keister, 2000). À semelhança do que ocorre, quer a nível nacional, quer a nível internacional, o empreendedorismo social surgiu como uma forma inovadora de lidar com as complexas necessidades sociais (Roper e Cheney, 2005).

Sem dúvida, que a expansão do empreendedorismo social resulta do interesse que a sociedade, em geral, e o cidadão, em particular, lhe atribui pela pertinência e oportunidade desenvolvida pelas organizações do sector não lucrativo, ganhando aos poucos uma visibilidade, cada vez mais inquestionável (Chell et al, 2010; Mair et al., 2012).

No Quadro 4 observam-se as principais caraterísticas das organizações do sector não lucrativo, enquanto fontes importantes de empreendedorismo e emprego, as quais ajudam a encontrar respostas às mudanças que ocorrem na sociedade.

Quadro 3: Principais Caraterísticas das Organizações do sector não lucrativo

Características	Descrição
Finalidade	Visam o interesse geral e coletivo.
Objetivos	Centram-se no âmbito da luta contra a exclusão social e o desemprego através do desenvolvimento económico e social.
Organização	Seguem métodos de gestão empresarial para a produção e venda de bens e serviços no mercado e desenvolvem uma atividade inscrita na economia de mercado, mas procuram também recursos que advêm de outras fontes: subsídios e benefícios públicos; trabalho voluntário; donativos, entre outros.
Especificidades (natureza jurídica, institucional e organizacional)	Iniciativa de coletividades da sociedade civil, na autonomia de gestão face ao Estado, na livre adesão, no modelo de decisão e no funcionamento democrático e no primado das pessoas e do trabalho sobre o capital, que fazem com que sejam: organizações privadas, diferentes das empresas capitalistas por não privilegiarem a obtenção e distribuição de lucro; e organizações que visam o interesse geral mas com um estatuto distinto e autónomo das organizações da administração pública.
Domínios de atividade	Inserção socioprofissional; Serviços de proximidade; Ambiente; Cultura; Desporto; e Meios de comunicação.

Fonte: Adaptado de Quintão (2004) e Aleixo (2012).

Assim, esta investigação desenvolve esse esforço para promover a empregabilidade em muitas áreas profissionais a nível regional (gerontologia, animação sociocultural, desporto, assistência social, fisioterapia, enfermagem, medicina, qualidade, gestão, restauração, nutricionismo), que, apesar de requerer um investimento, tem retorno no futuro (Sahlman, 1996; van Marrewijc e Becler, 2004). Deste modo, o risco não deve ser menosprezado, mas a sustentabilidade com a partilha de gastos e rendimentos (Norris-Tirrell, 2001) garante que a capacidade instalada nas valências e nas respostas sociais das organizações do setor não lucrativo criam um clima propício ao seu desenvolvimento e competitividade.

Metodologia utilizada

Em Portugal, o Ministério da Solidariedade, do Emprego e da Segurança Social (MSESS) através do Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) gere a Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES), a qual designou como "Carta Social". Assim, a sociedade, em geral, e o cidadão, em particular, acede a esta informação desde o ano 2000. Nesta medida, a população desta investigação serão todas as IPSS constantes na Carta Social presente no site da Segurança Social (MSESS, 2014). Segundo Riley et al. (2001), a população desta investigação corresponde: "ao número total de pessoas, objetos ou eventos que são relevantes para os aspetos da investigação que se vai estudar".

Assim, a metodologia da investigação é suportada, numa primeira fase, na revisão de literatura para contextualizar o Empreendedorismo Social. Numa segunda fase, na análise quantitativa, exploratória e longitudinal, na referida Carta Social em Portugal. Após a apresentação da metodologia de investigação, e no âmbito da segunda etapa, desenvolveu-se uma análise SWOT - Strengths para Pontos Fortes, Weaknesses para Pontos Fracos, Opportunities para Oportunidades e Threats para Ameaças, segundo a proposta de Weihrich (1982), que definirá a questão a investigar: o empreendedorismo social cria valor social nas organizações do setor não lucrativo?

Por um lado, a análise SWOT subdivide-se numa análise interna, onde são destacados os principais pontos fortes das IPSS ou dos seus serviços face às suas concorrentes, na qual se identificam as forças ou as vantagens internas dessas organizações ou dos seus serviços, e os pontos fracos ou desvantagens internas dessas organizações ou dos seus serviços face à atividade subjacente (Weihrich 1982). Como pontes fortes, que são considerados vantagens internas das organizações ou dos seus serviços em relação às suas principais concorrentes (Weihrich, 1982), identificam-se por exemplo:

- serviços acreditados - a organização apresenta uma prestação de diversos serviços com um reconhecimento externo de qualidade, que deve ser emitido em estreita cooperação com um Organismo Público, sendo o mesmo necessário para o bem-estar dos utentes;
- autonomia financeira - a organização deve cumprir os compromissos financeiros através de um fundo social e, desse modo, garantir a sua sustentabilidade financeira;
- eficácia das ações - a organização deve gerar rotinas de funcionamento que agilizam e facilitam as atividades do dia-a-dia e realiza auditorias que aceleram o processo de melhoria continua e lhe permite enfrentar os problemas com os procedimentos corretos por forma a permitir o seu bom e regular funcionamento;
- elevada tecnicidade dos serviços - a organização deve enfrentar uma elevada tecnicidade resultante da execução dos seus serviços adaptada a cada utente e, ao mesmo, tempo promove a formação constante dos seus recursos humanos.

Na análise interna identificam-se também os pontos fracos, que são desvantagens internas das organizações do setor não lucrativo ou dos seus serviços em relação às suas principais concorrentes (Weihrich, 1982), tais como:

- nível de competências variável - é necessário um maior sucesso no desempenho das funções por parte dos recursos humanos, de modo a atingir os resultados com eficiência e eficácia;
- comunicação deficiente - é necessária uma politica de comunicação, para que se possa demonstrar a competência profissional da organização;
- divergências na orientação para o utente - é necessário um maior foco para orientar o potencial da atividade da organização e dos seus serviços para o utente facilitando a sua integração, quebrando barreiras e reduzindo os impactos negativos nas iniciativas;
- recursos humanos qualificados - são necessários recursos humanos para assegurar o funcionamento dos serviços prestados pela organização, para aumentar o nível de satisfação dos seus utentes e não deteriorar a qualidade do serviço.

Por outro lado, a análise SWOT também se subdivide numa análise externa, onde se identificam as principais perspetivas de evolução das organizações do setor não lucrativo e na qual as oportunidades são os aspetos positivos do meio envolvente, com impacto positivo no desenvolvimento das organizações, e as ameaças são os aspetos negativos do meio envolvente, com impacto negativo no mesmo desenvolvimento. Como oportunidades, que são os aspetos positivos do meio envolvente, com impacto significativo no desenvolvimento da organização (Weihrich 1982), identificam-se por exemplo:

- acesso a novas respostas sociais - a organização promove novas áreas de atuação, com aumento das possibilidades de melhoria ao nível financeiro e da satisfação dos utentes;
- lacuna da resposta pública às valências - a organização disponibiliza à iniciativa privada todas as respostas sociais, dado que não existe possibilidade por parte de entidades públicas, deixando o enfoque para novas áreas de negócio social;
- aumento da procura de serviços – a organização considera relevante a oferta de novos serviços para o seu próprio desenvolvimento em resultado do aumento das exigências de resposta aos novos impactos demográficos (envelhecimento, maiores exigências profissionais e falta de empregados qualificados) por parte da população-alvo;
- utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) – as TIC ajudam a organização no tratamento de toda a documentação inerente ao seu, facilitando o trabalho dos funcionários e minimizando o desempenho no dia-a-dia, sendo uma ferramenta de melhoria das práticas correntes da organização.

Na análise externa também se apresentam as ameaças, como os aspetos negativos do meio envolvente, com impacto significativo no desenvolvimento da organização (Weihrich, 1982), em concreto:

- solicitações externas muito exigentes - é necessária cada vez mais a implementação de serviços com maiores padrões de organização, por forma a obter o mesmo (ou melhores) tipo de serviços e com preços (mais) acessíveis que a concorrência;
- aumento da concorrência - é necessário enfrentar uma concorrência cada vez mais ameaçadora e atualizada quanto à aquisição de novos conhecimentos, por forma a que os utentes, com necessidades especiais se sintam confortáveis por escolher essa organização;
- regimes legais em constante alteração - é necessário o acompanhamento regulamentar e normativo, exigindo o alinhamento constante a esses novos regimes sob pena de punições ou multas;
- aumento da carga administrativa e processual - com a contextualização dos processos, documentos e atividades administrativas e processuais há cada vez mais respostas a esses novos requisitos formais.

Face ao exposto, o nível de confiança dos utentes, famílias e técnicos que trabalham nas organizações promovem um desenvolvimento diferenciado e por isso implica uma análise da sua evolução para aferir da sua consolidação social, bem como gerar uma clara orientação para reduzir os graves problemas sociais que afetam em Portugal (Olsen, 2004). Assim, dado que as organizações estão enquadradas num mercado global, pese embora sofram fortes restrições pelo mercado do bem-estar social, especialmente devido ao difícil clima económico e dada a conjuntura tecnológica, social e demográfica, para além das inúmeras imposições legais, revela-se essencial definir a questão a investigar.

Desenvolvimento da temática

A Constituição da República Portuguesa reconhece, nos seus artigos 80º e 82º (AR, 2005), a existência do 3º setor, como sendo o setor cooperativo e social. Para o efeito, considera que o mesmo compreende as cooperativas, organizações comunitárias ou em autogestão e pessoas coletivas sem carácter lucrativo com fins principais de solidariedade social, como as associações mutualistas e as IPSS. De forma explícita, a Constituição estabelece, na alínea f) do artigo 80º (AR, 2005), como princípio fundamental da organização económico-social, a proteção do setor cooperativo e social, reforçando esta perspetiva em vários artigos, ao apoiar e fomentar a criação e a atividade de organizações do 3º setor, em diversas áreas económicas e sociais.

Neste sentido, o desenvolvimento das atividades das organizações sociais tem evoluído nos últimos anos, colocando um importante desafio ao seu financiamento. Para Guimarães (2009: 9): "O financiamento destas organizações constitui um problema crítico, uma vez que, pela sua natureza, elas não são, em geral, autónomas na geração de fundos suficientes, tendo que recorrer a múltiplas fontes, internas e externas à organização". Guimarães (2009: 9) também considera que: "Sendo, em muitos casos, a maior parte do financiamento obtido a partir de fontes externas, nomeadamente doações de empresas e particulares, faz com que exista uma elevada dependência de outras entidades e a falta de previsibilidade e regularidade dos mesmos pode exigir à organização competências acrescidas na sua gestão organizacional".

As organizações do sector não lucrativo podem obter recursos e financiamentos de forma autónoma, através de fundos públicos, por transferência de recursos de empresas, por donativos de pessoas singulares e por Programas europeus e/ou internacionais (Smith et al., 2012). Não obstante o anterior, as organizações do setor não lucrativo têm dificuldade em encontrar financiamento, pois o acesso a fundos públicos é frequentemente impedido por sistemas demasiado rígidos ou demasiado burocráticos, pois existe um grande número de programas diferentes, tanto a nível nacional como europeu, que torna difícil o acesso ao financiamento por este tipo de organizações.

Face à dificuldade em obter financiamento, Esperança (2006) defende que as "novas ideias" deveriam ser desenvolvidas por organizações já existentes, beneficiando estas de financiamento interno. Paralelamente, Defourny (2001) salienta algumas caraterísticas que este tipo de organizações têm de ultrapassar: dificuldade em medir o desempenho das organizações por falta de um indicador financeiro consensual; dificuldade em garantir que os gestores evitem o clássico problema de agência em que podem sobrepor os

objetivos pessoais aos objetivos da organização; otimizar a entrada de dois tipos de contributos complementares mas de natureza distinta - contributos financeiros e humanos.

Perante a situação socioeconómica do país foi elaborado o Programa de Emergência Social (PES) de 2011-2014, entrado nas pessoas com maiores carências, com uma atenção essencial aos mais idosos, aos que perderam o seu posto de trabalho, aos mais carenciados, às crianças em dificuldades, aos emigrantes e às pessoas com deficiência (PCM, 2011). O PES visa identificar as situações de resposta mais urgente e é focado em medidas e soluções, promovendo direitos e apresentando medidas que possam minorar o impacto social da crise. Contudo, a seleção das entidades que melhor podem contribuir para acudir às situações de emergência social tem por base a proximidade e a experiência, sendo elas as autarquias e as instituições que em permanência garantem uma resposta social, tais como as IPSS.

Por conseguinte, as medidas e soluções previstas só serão bem-sucedidas caso se desenvolvam 5 pontos principais do programa (PCM, 2011), utilizando ao máximo as estruturas que já estão no terreno e simplificando as suas regras de utilização, especificamente: responder às famílias confrontadas com os novos fenómenos de pobreza, fruto do desemprego, do sobre-endividamento, da desestruturação social e familiar; responder aos mais idosos, com rendimentos muito baixos e gastos com a saúde muito elevados; inclusão da pessoa com deficiência; reconhecer, incentivar e promover o voluntariado; e acreditar nas instituições sociais e contratualizar respostas, através, por exemplo, da simplificação e agilização do regime de licenciamento das respostas sociais, revendo as atuais regras do Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março (MTSS, 2007).

Face ao exposto, o desenvolvimento sustentado assenta em políticas de desenvolvimento económico, social e ambiental, onde se devem procurar integrar os recursos naturais e culturais de cada país, região ou localidade. No que respeita ao PES, o mesmo identifica as situações de resposta mais urgente e é focado em soluções, promovendo direitos e apresentando medidas que possam minorar o impacto social da crise.

Principais resultados

A emergência de serviços de proximidade em relação aos problemas concretos permite uma caraterização mais aprofundada de cada caso e o desenho de soluções inovadoras que melhor se adaptam a cada país, região ou localidade. Em Portugal, por um lado, existem as creches, estabelecimentos de educação pré-escolar, centros de atividades de tempos livres, centros de atividades ocupacionais, centros de férias e de lazer. Por outro lado, existem as estruturas residenciais de idosos, centros de dia, centros de apoio ao domicilio, entre outras.

Esses serviços de proximidade podem ser avaliados, segundo a metodologia de AECA (2000), Solá (2003), Robbins e Coulter (2005) e Walters (2006), de acordo com critérios de eficiência, eficácia, economia e qualidade. Eficiência, ao referir-se à relação direta entre os recursos consumidos ou aplicados (inputs) e os serviços produzidos (outputs), numa lógica de gasto versus rendimento. Eficácia, ao referir-se ao grau de realização dos objetivos claramente estabelecidos e quantificados, numa lógica de comparação entre os resultados obtidos e os esperados. Economia, quando, numa lógica de otimização dos recursos, se adquirem os recursos mais adequados, em quantidade e qualidade, aos gastos mais baixos. Qualidade, ao referir-se ao grau de conformidade do serviço prestado numa lógica preocupação com o utente face a requisitos dos normativos subjacentes.

No Quadro 5 é apresentada a evolução em Portugal, por distrito, do número de entidades pela valência “Creche” ponderada com o nível de capacidade, gerando o peso relativo dessa valência no período de 2005-2013. O conceito de creche corresponde a um equipamento de natureza socioeducativa, vocacionado para o apoio à família, destinado a acolher crianças até aos 3 anos de idade, durante o período correspondente ao impedimento dos pais ou de quem exerça as responsabilidades parentais (MSESS, 2014).

Quadro 5- Peso relativo da Capacidade das Creches em Portugal, 2005-2013

Distrito	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aveiro	40,7	40,8	41,1	41,2	43,3	42,4	43,2	44,0	44,6
Beja	48,8	49,2	50,3	50,7	50,4	51,8	51,4	51,0	52,2
Braga	47,5	45,0	44,9	46,2	46,3	46,8	46,4	47,7	48,1
Bragança	39,5	38,4	38,8	39,1	39,9	39,4	40,1	42,2	43,8
Castelo Branco	42,5	44,6	45,2	45,0	45,3	44,9	45,8	45,1	45,5
Coimbra	33,7	35,5	35,9	36,6	38,3	36,8	38,2	38,5	39,8
Évora	30,7	31,1	31,3	32,6	35,0	36,1	39,0	39,1	40,4
Faro	39,9	38,0	38,8	40,2	48,8	45,6	49,6	48,9	49,6
Guarda	39,2	40,1	40,5	39,4	39,4	39,7	40,4	42,0	41,2
Leiria	38,0	36,9	37,3	37,0	38,0	39,3	40,3	41,4	42,1
Lisboa	40,3	39,8	39,9	40,6	39,6	41,1	42,2	44,5	45,4
Portalegre	37,7	38,7	39,9	39,8	39,6	39,6	40,5	41,4	41,7
Porto	29,4	30,4	31,1	32,0	31,6	32,5	34,9	35,2	36,0
Santarém	38,9	39,8	40,3	41,6	45,4	41,1	43,1	43,6	44,5
Setúbal	29,7	29,8	31,6	33,1	36,3	35,1	35,2	37,8	39,3
Viana do Castelo	43,1	40,3	39,4	38,9	41,1	40,9	42,4	45,3	46,2
Vila Real	33,3	34,6	34,3	34,2	35,8	35,3	36,4	36,8	37,2
Viseu	38,6	37,7	36,7	14,5	29,0	38,8	38,1	41,2	42,1
Total	37,5	37,5	37,9	36,6	39,2	39,6	40,8	42,1	42,9
média	38,4	38,4	38,7	37,9	40,2	40,4	41,5	42,5	43,3
desvio padrão	5,5	5,0	5,0	7,6	5,7	4,7	4,6	4,2	4,2
máximo	48,8	49,2	50,3	50,7	50,4	51,8	51,4	51,0	52,2
mínimo	29,4	29,8	31,1	14,5	29,0	32,5	34,9	35,2	36,0

Fonte: Elaboração própria.

Da análise do Quadro 5, pode concluir-se que a média do número de utentes por organização têm vindo aumentar, passando de 38 utentes em 2005 para 43 utentes em 2013, sabendo-se que no ano 2005 o valor máximo se registou em Beja, com 49 utentes, e no ano 2013 o valor mínimo se registou no Porto, com 29 utentes. Porém, ao longo do período 2005-2013, ocorreu um máximo em Beja, com 52 utentes, em 2013 e um mínimo em Viseu, com 15, utentes em 2008. Estas organizações atuam, presentemente, numa valência com grandes alterações a nível distrital, porque ocorreram alterações legislativas que aumentaram o número de lugares por organização para a mesma estrutura de gastos que lhe estava associada.

No Quadro 6 é apresentada a evolução em Portugal, por distrito, do número de entidades pela valência «Centro de Atividades Ocupacionais» ponderada com o nível de capacidade, gerando o peso relativo dessa valência no período de 2005-2013. Concetualmente, um centro de atividades ocupacionais é uma estrutura que visa proporcionar aos utentes: a realização de atividades socialmente úteis e estritamente ocupacionais; o apoio técnico permanente no plano físico, psíquico e social; e a participação em ações culturais, gimnodesportivas e recreativas, sendo que preferencialmente devem ser unidades de pequena dimensão inseridas na comunidade (MSESS, 2014).

Quadro 6: Peso relativo da Capacidade dos Centros de Atividades Ocupacionais em Portugal, 2005-2013

Distrito	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aveiro	35,8	33,4	33,0	33,0	32,6	32,6	33,2	33,6	38,4
Beja	30,8	33,3	33,3	34,2	34,2	34,2	34,5	35,0	35,0
Braga	29,7	28,0	29,3	31,4	31,9	33,1	34,0	33,8	34,8
Bragança	75,0	42,0	36,0	36,0	36,0	36,0	37,2	38,0	38,0
Castelo Branco	32,9	35,8	35,8	35,7	37,1	38,6	40,0	35,1	37,5
Coimbra	46,9	53,4	44,8	50,8	52,4	52,9	53,1	51,1	51,1
Évora	34,6	34,6	34,6	35,3	35,3	35,3	34,1	31,7	31,7
Faro	34,0	34,3	34,3	34,3	34,3	34,3	35,4	36,4	32,8
Guarda	37,5	33,4	34,0	34,4	37,5	38,1	39,6	37,2	37,1
Leiria	43,6	41,7	45,1	45,4	48,3	49,4	50,4	48,5	44,9
Lisboa	45,7	33,6	33,7	32,9	33,4	33,4	33,8	33,5	34,7
Portalegre	40,0	41,8	50,5	50,5	52,8	53,3	53,3	53,3	43,5
Porto	31,0	31,2	31,6	31,1	30,7	30,7	30,9	30,8	32,5
Santarém	46,5	46,4	48,9	51,3	51,7	51,9	52,1	52,9	55,8
Setúbal	37,0	38,4	38,8	38,8	39,1	36,8	34,5	35,2	32,7
Viana do Castelo	30,9	27,8	30,0	27,0	27,0	27,0	26,1	24,8	26,2
Vila Real	50,5	50,5	44,4	44,4	44,4	44,4	47,2	42,0	40,3
Viseu	34,9	38,9	37,1	33,8	35,6	33,7	36,5	36,7	34,3
Total	38,3	35,7	35,8	35,8	36,3	36,4	36,8	36,3	36,8
média	39,8	37,7	37,5	37,8	38,6	38,6	39,2	38,3	37,8
desvio padrão	10,8	7,2	6,4	7,4	7,9	8,1	8,3	8,1	7,2
máximo	75,0	53,4	50,5	51,3	52,8	53,3	53,3	53,3	55,8
mínimo	29,7	27,8	29,3	27,0	27,0	27,0	26,1	24,8	26,2

Fonte: Elaboração própria.

Face aos Quadros 5 e 6 para a população-alvo «Infância e Juventude», constatou-se que, em todos os anos da análise, todas as valências têm utentes. No entanto, o número reduzido de utentes nos distritos da Braga e Viana do Castelo Castelo é justificado por uma gestão estratégica na oferta do serviço e não pelo fraco desenvolvimento socioeconómico ou a redução da natalidade, como seria de esperar no distrito da Guarda.

Assim, verificando-se o envelhecimento da população, as organizações do setor não lucrativo têm seguido a estratégia do Ministério da Educação, no sentido de aumentar o número de crianças nas creches. Assim, a média dos utentes nesta resposta social ascende no ano 2005 ao máximo de 75 utentes em Bragança e ao mínimo de 51 utentes em Portalegre, enquanto no ano 2013 ascende ao máximo de 56 utentes em Santarém e ao mínimo de 26 utentes em Viana do Castelo. Deste modo, a formulação e implementação de estratégias organizacionais constituem um processo de gestão que tem por base a tomada de decisões a médio e longo prazo, com a melhoria dos processos e melhor eficácia das respostas.

No Quadro 7 é apresentada a evolução em Portugal, por distrito, do número de entidades pela valência «Lares Residenciais» ponderada com o nível de capacidade, gerando o peso relativo dessa valência no período de 2005-2013. Um lar residencial é uma valência desenvolvida em equipamento, destinada a alojar jovens e adultos com deficiência, de ambos os sexos, de idade não inferior a 16 anos, que se encontrem impedidos temporária ou definitivamente de residir no seu meio familiar normal, sendo que a capacidade aconselhada pelo MESS é de 10 (MSESS, 2014).

Quadro 7: Peso relativo da Capacidade dos Lares Residenciais em Portugal, 2005-2013

Distrito	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aveiro	12,3	11,6	11,8	11,8	12,7	14,3	15,1	14,7	14,7
Beja	17,0	17,0	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3	18,0	20,5
Braga	15,2	14,0	14,1	14,2	14,6	15,5	15,6	15,9	16,5
Bragança	37,3	30,8	48,3	48,3	48,3	48,3	38,5	42,3	42,3
Castelo Branco	21,0	21,4	21,6	21,6	21,6	21,6	24,5	24,0	22,1
Coimbra	15,3	28,0	27,0	27,1	24,1	23,2	23,5	22,8	24,0
Évora	20,0	19,3	19,3	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4
Faro	33,8	35,8	35,8	35,8	35,8	35,8	35,8	35,8	33,2
Guarda	39,5	39,3	40,0	35,6	35,6	35,6	30,5	30,3	28,9
Leiria	13,6	9,5	9,8	11,5	12,1	12,4	12,4	12,4	14,2
Lisboa	31,6	28,1	28,0	28,3	28,0	27,9	26,9	27,5	28,2
Portalegre	10,0	9,3	9,3	9,3	9,8	10,0	11,0	12,4	14,3
Porto	20,3	19,0	19,2	19,4	18,7	18,3	18,7	18,5	19,1
Santarém	44,4	46,1	47,4	48,3	49,7	45,9	46,1	46,8	38,6
Setúbal	10,6	10,6	10,6	10,8	12,4	11,2	14,7	15,1	15,8
Viana do Castelo	12,8	8,7	8,7	8,0	8,0	8,0	9,0	9,7	10,3
Vila Real	22,0	22,0	22,0	20,0	20,0	20,0	18,0	21,3	18,0
Viseu	25,0	22,4	22,4	24,3	24,3	24,3	23,6	24,1	24,2
Total	22,9	22,3	22,6	23,0	22,6	22,4	22,3	22,5	22,6
média	22,3	21,8	22,9	22,8	22,9	22,7	22,3	22,8	22,4
desvio padrão	10,6	11,0	12,6	12,4	12,3	11,8	10,1	10,4	8,8
máximo	44,4	46,1	48,3	48,3	49,7	48,3	46,1	46,8	42,3
mínimo	10,0	8,7	8,7	8,0	8,0	8,0	9,0	9,7	10,3

Fonte: Elaboração própria.

No período em análise, a média do número de utentes por organização tem permanecido constante nos 22 utentes, sabendo-se que corresponde ao valor mínimo de 8 utentes em Viana do Castelo entre 2008-2010 e, ainda, ao valor mínimo de 10 utentes em Portalegre em 2005. Porém, ao longo do período 2005-2013, os máximos registaram-se em Santarém em 2009, com 50 utentes, e em Bragança em 2013, com 42 utentes.

No Quadro 8 é apresentada a evolução em Portugal, por distrito, do número de entidades pela valência «Lares de Idosos» ponderada com o nível de capacidade, gerando o peso relativo da capacidade dessa valência no período de 2005-2013.

Quadro 8: Peso relativo da Capacidade dos Lares de Idosos em Portugal, 2005-2013

Distrito	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aveiro	40,9	41,1	40,5	40,3	40,1	38,6	34,1	37,3	38,3
Beja	52,6	53,4	52,3	53,4	53,5	54,5	54,5	53,8	53,2
Braga	36,9	33,9	32,4	32,4	34,2	33,2	32,9	33,1	35,4
Bragança	33,1	32,3	30,9	31,4	28,6	31,0	32,4	32,0	32,9
Castelo Branco	52,7	59,6	57,4	51,6	46,9	46,5	45,3	44,3	45,0
Coimbra	41,5	39,9	39,8	40,1	42,3	39,1	40,7	40,8	40,3
Évora	36,2	35,9	36,3	36,0	32,3	34,1	33,7	34,0	33,3
Faro	48,0	47,4	46,9	46,8	46,8	46,8	51,7	48,1	48,4
Guarda	42,4	40,2	40,1	37,2	27,4	36,0	36,7	37,4	37,8
Leiria	34,1	33,8	32,8	32,6	31,5	31,9	32,8	32,9	33,6
Lisboa	39,9	40,3	39,7	38,8	40,1	37,5	38,8	38,1	36,1
Portalegre	46,2	45,8	45,6	44,8	45,2	43,5	43,6	42,0	42,4
Porto	37,8	37,1	37,7	38,1	38,7	36,2	37,4	35,8	36,6
Santarém	41,8	42,3	41,4	41,1	40,3	39,8	38,2	37,6	38,1
Setúbal	39,6	42,4	43,8	43,2	44,9	40,8	38,3	40,0	39,7
Viana do Castelo	42,9	43,9	41,4	41,0	42,3	40,1	40,7	41,0	41,3
Vila Real	49,1	43,4	43,3	38,6	38,6	35,2	31,4	34,7	34,7
Viseu	44,2	42,1	41,8	41,0	42,1	40,9	41,1	42,0	41,9
Total	40,9	40,5	40,1	39,4	38,8	38,1	38,2	38,2	38,3
média	42,2	41,9	41,4	40,5	39,8	39,2	39,1	39,2	39,4
desvio padrão	5,8	6,8	6,6	6,0	6,9	5,9	6,5	5,6	5,4
máximo	52,7	59,6	57,4	53,4	53,5	54,5	54,5	53,8	53,2
mínimo	33,1	32,3	30,9	31,4	27,4	31,0	31,4	32,0	32,9

Fonte: Elaboração própria.

No período em análise, a média do número de utentes em lares de idosos tem permanecido, mais ou menos, estável entre 39-42 utentes, sabendo-se que corresponde aos valores mínimos de 27 utentes em 2009 na Guarda e, ainda, de 33 utentes em 2005 em Bragança. Porém, os máximos correspondem a 60 utentes em 2006 e 53 utentes em 2005 no distrito de Castelo Branco.

No Quadro 9 é apresentada a evolução em Portugal, por distrito, do número de entidades pela valência «Centros de Dia», ponderada com o nível de capacidade, gerando o peso relativo da capacidade dessa valência no período de 2005-2013. O conceito de centro de dia corresponde a um serviço autónomo, com espaço próprio (refeitório, cozinha, despensa, lavandaria, instalações sanitárias, banho, cabeleireiro, pedicura, arrumos) e funcionamento independente que assegura refeições, convívio e ocupação, cuidados de higiene, tratamento de roupas e apoio em férias (MSESS, 2014).

Quadro 9: Peso relativo da Capacidade dos Centros de Dia em Portugal, 2005-2013

Distrito	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aveiro	27,6	28,0	27,9	27,9	28,9	28,8	28,2	29,6	30,1
Beja	37,0	36,7	37,0	37,0	36,8	36,5	35,8	35,3	34,6
Braga	20,9	20,4	20,1	20,5	19,7	21,6	21,6	22,0	22,7
Bragança	24,5	24,6	23,9	23,5	23,5	23,4	23,4	23,2	23,0
Castelo Branco	27,4	27,8	28,1	28,2	28,3	27,8	27,3	27,2	26,9
Coimbra	30,6	30,1	30,0	30,2	30,3	30,2	30,2	30,4	30,5
Évora	26,4	25,6	25,1	26,6	26,1	25,8	25,7	25,0	24,3
Faro	39,9	40,8	40,4	40,4	40,4	40,4	40,8	40,9	39,6
Guarda	24,2	21,8	22,9	20,1	20,1	20,2	20,1	20,0	20,1
Leiria	25,8	24,7	24,3	24,7	24,7	25,1	25,4	25,7	25,9
Lisboa	52,7	49,7	49,6	48,6	49,2	49,8	49,2	48,9	48,6
Portalegre	25,3	25,8	25,0	25,2	25,1	24,6	24,6	24,5	24,8
Porto	39,1	37,7	37,2	37,3	36,6	36,4	36,5	36,8	36,9
Santarém	35,6	35,2	35,6	34,9	34,4	34,9	34,3	34,0	33,6
Setúbal	51,7	50,9	48,9	49,1	48,9	48,4	48,0	48,1	48,1
Viana do Castelo	26,4	26,3	24,7	27,6	27,2	27,1	27,9	28,7	28,7
Vila Real	25,1	25,4	24,7	24,2	22,9	24,1	24,3	23,9	24,0
Viseu	24,5	22,1	20,4	21,5	21,1	21,8	22,1	22,3	22,8
Total	33,1	32,2	32,0	31,7	31,5	31,7	31,4	31,5	31,5
média	31,4	30,8	30,3	30,4	30,2	30,4	30,3	30,4	30,3
desvio padrão	9,4	9,1	9,1	8,9	9,1	8,9	8,7	8,7	8,5
máximo	52,7	50,9	49,6	49,1	49,2	49,8	49,2	48,9	48,6
mínimo	20,9	20,4	20,1	20,1	19,7	20,2	20,1	20,0	20,1

Fonte: Elaboração própria.

No período em análise, a média do número de utentes tem permanecido constante com 30 utentes, sabendo que corresponde ao mínimo de 20 utentes em 2009 e, ainda, 21 utentes em 2005 no distrito de Braga. Porém, os máximos de 53 utentes em 2005 e 49 utentes em 2013 registaram-se em Lisboa. No Quadro 10 é apresentada a evolução em Portugal, por distrito, do número de entidades pela valência «Serviços de Apoio ao Domicilio» ponderada com o nível de capacidade, gerando o peso relativo da capacidade dessa valência no período de 2005-2013. Os serviços de apoio ao domicilio envolvem a prestação de cuidados de higiene e conforto, arrumação e pequenas limpezas no domicílio, confeção, transporte e/ou distribuição de refeições, acompanhamento ao exterior, entre poutras (MSESS, 2014).

Quadro 10 - Peso relativo da Capacidade dos Serviços de Apoio ao Domicilio em Portugal, 2005-2013

Distrito	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aveiro	32,5	33,4	33,4	33,4	33,2	33,7	33,7	34,6	35,1
Beja	53,6	57,7	58,0	57,6	57,7	56,8	57,2	57,6	56,8
Braga	28,7	27,2	27,1	28,0	28,5	28,9	30,0	30,0	31,6
Bragança	31,1	29,9	32,3	32,4	33,2	33,7	33,9	34,2	35,3
Castelo Branco	20,6	24,5	26,3	26,3	26,9	27,1	27,4	27,7	28,1
Coimbra	27,5	28,9	29,5	29,9	30,5	30,6	31,1	31,4	32,4
Évora	32,7	33,1	32,7	33,4	33,7	34,2	34,9	35,8	36,2
Faro	35,3	37,6	38,1	38,1	37,7	38,1	39,5	38,7	38,8
Guarda	25,4	22,1	24,6	25,7	26,1	26,5	26,6	27,0	27,4
Leiria	41,9	42,0	43,1	43,2	42,7	43,3	43,9	45,3	46,4
Lisboa	44,7	44,2	44,8	44,6	43,6	48,2	50,0	50,4	52,6
Portalegre	34,4	35,4	36,0	36,0	35,8	35,8	35,9	36,2	36,0
Porto	37,2	36,2	37,7	39,7	40,1	39,8	42,1	39,7	40,4
Santarém	33,7	34,0	34,2	34,3	35,2	35,3	36,1	36,5	37,4
Setúbal	45,8	46,6	45,8	46,0	45,9	45,5	45,6	45,7	46,4
Viana do Castelo	29,0	29,7	29,3	30,8	35,0	32,6	35,2	35,9	38,7
Vila Real	38,8	37,6	37,2	37,4	37,5	39,0	39,5	39,8	39,9
Viseu	33,8	34,4	30,7	33,7	34,7	34,5	36,6	37,1	37,4
Total	34,1	34,2	34,8	35,4	35,7	36,4	37,5	37,7	38,7
média	34,8	35,3	35,6	36,1	36,5	36,9	37,7	38,0	38,7
desvio padrão	8,0	8,5	8,3	7,9	7,6	7,7	7,8	7,8	7,7
máximo	53,6	57,7	58,0	57,6	57,7	56,8	57,2	57,6	56,8
mínimo	20,6	22,1	24,6	25,7	26,1	26,5	26,6	27,0	27,4

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados evidenciam que, apesar da população residente em Portugal ter aumentado de 8.889 milhares de pessoas em 1960 para 10.487 milhares de pessoas em 2012 (INE, 2012), a forte desaceleração do crescimento demográfico ocorreu pelos impactos negativos do índice sintético de fecundidade (ISF) que atingiu em 2012 o valor de 1,28 filhos por mulher em idade fértil, sendo o grupo mais significativo com 30 a 34 anos, e do índice de envelhecimento que em 2012 correspondeu a 131 idosos por cada 100 jovens, tendo 84% dos óbitos ocorrido em idades iguais ou superiores a 65 anos, sendo que destes mais de 66% tinha mais de 85 anos (INE, 2012). Assim, o envelhecimento demográfico vai cada vez mais originar uma transformação da sociedade portuguesa que obriga a recorrer às organizações do sector não lucrativo como forma de reorganização da vida familiar, sedimentada pelos novos desafios impostos pela crise económica e financeira.

Discussão e conclusões

As organizações do setor não lucrativo atraem novos ambientais sociais, económicos e financeiros mais competitivos e justificados em valores que combatem: o risco individual do utente versus a coesão social na comunidade em que se insere; a proximidade de todos os utentes, famílias e organizações versus distanciamento social; bem-estar e felicidade versus agressividade; e enraizamento de uma atividade próspera versus processos de vulnerabilidade e conflitualidade.

O enfraquecimento do crescimento económico em Portugal confirma a importância do empreendedorismo social, dado que se preocupa com a promoção do emprego, a redução da exclusão social e da conflitualidade, particularmente quando os níveis de desemprego e privação são elevados. Assim, as

organizações do setor não lucrativo previnem e colmatam situações de carência e desigualdade socioeconómica, dependência, disfunção, exclusão ou vulnerabilidade social da sociedade, em geral, e dos cidadãos, em particular.

As alterações demográficas identificam uma tendência de construção de relações de cooperação, na procura de uma articulação entre o Estado e a sociedade, identificnado soluções regionais para problemas locais. De facto, o empreendedorismo social é cada vez mais alcançado através de iniciativas individuais e coletivas levadas a cabo de forma diferenciada na sociedade. Apesar da aparente apatia desta, fica patente que a sociedade através das organizações do setor não lucrativo demonstra otimismo na preferência pelos valores centrais da família e na diminuição das assimetrias regionais que o poder politico não consegue amenizar.

Recomendações

A primeira recomendação justifica-se na irreversibilidade do empreendedorismo, fazendo com que o progresso do mesmo para uma vertente social se justifique como forma de assegurar o futuro com qualidade de todos os utentes, os quais não podem ser autónomos por si próprios, quer porque são crianças, quer porque são idosos ou pessoas com necessidades especiais. Assim, estas organizações, direta ou indiretamente, oferecem um largo espectro de empregabilidade através da formação especializada dos recursos humanos para as organizações e, ainda, reduzem as dificuldades das famílias, que se libertam para concretizar objetivos pessoais e profissionais.

A segunda recomendação justifica-se na própria organização do setor não lucrativo, a qual, sem abandonar uma postura social, deve assegurar uma sustentabilidade financeira que garanta a confiança de utentes e suas famílias. Apesar do ciclo económico desfavorável, com diminuição do grau de contribuição do Estado, fortalece a confiança dos utentes com a promoção de políticas de gestão que estimulem maior autonomia, permitindo responder mais rapidamente às inflexões financeiras.

A terceira recomendação justifica-se na redução da desertificação, através de uma política de inclusão que transforma o vasto território nacional em pequenas comunidades que desempenham um pleno papel de integração, possibilitando um equilíbrio social e económico, longe da elevada concentração de pessoas, empresas e organizações no litoral de Portugal Continental, e aumentando o bem-estar pela partilha de experiências.

A quarta recomendação justifica-se no uso das tecnologias de informação e comunicação, como forma de ligar o utente à sociedade que o rodeia, por exemplo: as famílias podem obter dados ou participar atividades em tempo real; e as organizações podem reduzir a complexidade do processo administrativo.

A quinta recomendação justifica-se na nova gestão do acompanhamento do utente, com recurso a um modelo integrador do mesmo com técnicos e famílias com preocupações de qualidade e bem-estar e uma articulação em rede com novas sociedades que (re)valorizam a disponibilidade de tempo livre e a prática de atividades temáticas (museus, bibliotecas, formação, oficinas de artesanato, workshops de cozinha, termalismo e desporto).

Bibliografia

Aleixo, A. (2012). Empreendedorismo Social: Avaliação da Adoção e Difusão no Distrito da Guarda. Projecto Aplicado do Mestrado de Gestão. Guarda: IPG.

Amba-Rao, S. (1993). Multinational Corporate Social Responsibility, Ethics, Interactions and Third World Governments: An Agenda for the 1990s. Journal of Business Ethics, 12: 553-572.

Amit, R.; Glosten, E. e Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. Journal of Management Studies, 30 (5): 815-834.

Anheier, H.K. (2000). Managing non-profit organisations: Towards a new approach. Civil Society Working Paper 1, LSE.

Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2000). Principios de Contabilidad de Gestión – Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas, Documento nº 16. Madrid: AECA.

Assembleia da República (AR, 2005). Lei Constitucional n.º 1/2005, aprova a sétima revisão constitucional. Diário da República, 155, I Série-A, 12 de agosto: 4642-4686.

Austin, J.; Stevenson, H. e Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship Same, Different, or Both?. Entrepreneurship: Theory & Practice, 30 (1): 1-22.

Bacq, S. e Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. Entrepreneurship & Regional Development 23 (5/6): 373–403.

Baron, R. e Shane, S. (2008). Entrepreneurship: A Process Perspective. Mason: Thomson South-Western.

Beck, U. (1994). Risk society: Towards a new modernity. London: Sage Publications.

Bednarzik, R. (2000). The role of entrepreneurship in U.S. and European job growth. Monthly Labor Review, 123 (7, July): 3-16.

Bornstein, D. e Davis, S. (2010). Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know. Oxford University Press, New York.

Bull, I. e Willard, G. (1983). Towards a theory of entrepreneurship. Jounal of Business Venturing, 8: 183-195.

Certo, S. e Miller, T. (2008). Social Entrepreneurship: Key Issues and Concepts. Business Horizons, 51 (3): 267-271

Chaves, M.R.R.M. (2009). Empreendedorismo na Escola: A emergência de um outro paradigma na educação/formação. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Chell, E., Nicolopoulou, K., Karataş-Özkan, M. (2010). Social entrepreneurship and enterprise: international and innovation perspectives. Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal 22 (6), 485–493.

Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. Strategy & Leadership, 35 (6): 12-17.

Costa, G. (2008). Perseguir um sonho: Temática dos modelos de financiamento. Cascais: Congresso de Empreendedorismo Social - Rumo à Sustentabilidade, Inovação e Mudança, 15 e 16 de Maio.

Crowther, D. e Rayman-Bacchus, L. (2004). The Future of Corporate Social Responsibility. In Crowther, D. & Rayman-Bacchus, L. (eds.). Perspectives on Corporate Social Responsibility. Aldershot: Ashgate, 229-249.

Dacin, M.T.; Dacin, P.A. e Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: a critique and future directions. Organization Science, 22 (5): 1203-1213.

Dacin, P.A.; Dacin, M.T. e Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. Academy of Management Perspectives, 24 (3): 37–57.

David, F.; Abreu, R. e Pinheiro, O. (2009), Associações de Desenvolvimento Local: Responsabilidade Social versus Estratégia Económica. In Manso, J.P. e Monteiro, J.D. (eds.). XXIII International Congress of Applied Economics (XXIII Anales de Economia Aplicada); Madrid: 719+

Dees, J.G. (2001). O Significado do "Empreendorismo Social". Working Paper. Disponível em: http://www4.fe.uc.pt/cec/significadoempreendedor.pdf.

Defourny, J. (2001). Introduction: From third sector to social enterprise. In Borzaga, C. e Defourny, J. The emergence of social enterprise. London: Routledge, 1-28.

Defourny, J. e Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. Journal of Social Entrepreneurship 1 (1), 32–53.

Dey, P. e Steyaert, C. (2010). The politics of narrating social entrepreneurship. Journal of Enterprising Communities, 4 (1): 85–108.

Esperança, J. P. (2006). O valor do Empreendedorismo Social. Lisboa: ISCTE.

Ferreira, F. (2008). Empreendedorismo Social em Portugal? Uma oportunidade a agarrar! Ensino & Ciência, Novembro: 10.

Guimarães, A.C.F.P. (2009). *Donativos: Possibilidades e limitações na gestão das organizações sociais.* Lisboa: ISCTE, Tese de mestrado.

Hatry, H. (1999). Performance Measurement: Getting Results. Washington: The Urban Institute Press.

Hill, T.L.; Kothari, T.H. e Shea, M. (2010). Patterns of meaning in the social entrepreneurship literature: a research platform. Journal of Social Entrepreneurship, 1 (1): 5–31.

Instituto Nacional de Estatística (INE, 2012). Censos 2011. Lisboa: INE.

Jaiswal, A. (2008). The fortune at the bottom or the middle of the pyramid? Innovations: Technology, Governance, Globalization, 3 (1): 85-100.

Kamensky, J. (1993). Programme Performance Measures: Designing a System to manage for results. Public Productivity and Management Review, 16 (4): 395-402.

Keister, L. (2000). Wealth in America: Trends in Wealth Inequality. Cambridge, UK: Cambridge University.

Magretta, J. (2002). Why Business models matter. Harvard Business Review, 80 (5): 86-92.

Mair, J. e Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. Journal of World Business, 41: 36-44.

Mair, J., Battilana, J. e Cardenas, J. (2012). Organizing for society: a typology of social entrepreneuring models. Journal of Business Ethics 111 (3), 353–373.

Martin, R. L. e Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: the case for definition. Standford Social Innovation Review, 5 (1): 28-39.

Martins, S.P.L.S. (2006). Indicadores para medir o empreendedorismo em regiões Europeias. Aveiro: Universidade de Aveiro/Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Dissertação de Mestrado.

Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS, 2014). Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos. LISBOA: MSESS.

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS, 2007). Decreto-lei n.º 64/2007, Define o regime jurídico de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de apoio social geridos por entidades privadas. Diário da República, 52, I Série, 14 de março: 1606-1613.

Nicholls, A. (2008). Introduction. In Nicholls, A. (Ed.). Social entrepreneurship: new models of sustainable social change. Oxford: Oxford University Press, 1–35.

Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. Entrepreneurship Theory and Practice, 34 (4), 611–633.

Norris-Tirrell, D. (2001). Organizational termination or evolution: Mergers in the nonprofit sector. International Journal of Public Administration, 24 (3): 311-322.

Olsen, H. (2004). The resurgence of social entrepreneurship. Fraser Forum, 21-22.

Osborne, S.P.; Boviard, T.; Martin, S.; Tricker, M. e Waterson, P. (1995). Performance Management and Accountability in Complex Programmes. Financial Accountability and Management, 11 (1): 19-37.

Presidência do Conselho de Ministros (PCM, 2011). Programa do XIX Governo Constitucional. Lisboa: PCM.

Quintão, C. (2004). Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego. Working Paper 4/2004, Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Fundação Universidade do Porto.

Riley, M.; Wood, R.C.; Clark, M.A.; Wilkie, E. e Szivas, E. (2001). Researching and Writing Dissertations in Business and Management. London: Thomson Learning.

Robbins, S.P. e Coulter, M. (2005). Administración. Madrid: Pearson Education.

Roper, J. e Cheney, G. (2005). The meanings of social entrepreneurship today. Corporate Governance, 5 (3): 95-104.

Rosário, A. E. M. (2007). Propensão ao empreendedorismo dos alunos finalistas da Universidade do Porto. Porto: Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Dissertação de Mestrado.

Sahlman, W. (1996). Some thoughts on business plans. In W. Sahlman, H. Stevenson, M. Roberts e A. Bhide (eds). The Entrepreneurial Venture. Boston: Harvard Business School, 138-176,.

Seelos, C. (2013). Theorizing and Strategizing with Models: Generative Models of Social Enterprises. International Journal of Entrepreneurial Venturing, 6 (1): 6-21.

Seelos, Ch. e Mair, J. (2007) Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A Strategic View. *Academy of Management Perspectives*, 21: 49-63.

Sexton, D.L. e Bowman, N. (1985). The entrepreneur: a capable executive and more. Journal of Business Venturing, 1: 129-140.

Shane, S. e Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25 (1): 217-226.

Smith, B.R., Cronley, M.L.e Barr, T.F. (2012). Funding implications of social enterprise: the role of mission consistency, entrepreneurial competence, and attitude toward social enterprise on donor behavior. Journal of Public Policy & Marketing, 31 (1): 142–157.

Solá, J.M.G. (2003). Indicadores de gestión para las entidades públicas. Panamá: VIII Congreso Internacional del CLAD

van Marrewijk, M. e Becker, H. (2004) The Hidden Hand of Cultural Governance: The transformation process of Humanitas, a Care-driven organization providing cure, care, housing and well-being to elderly people. Journal of Business Ethics, 55 (2): 205-214.

Veenhoven, R. (2000). The Four Quality of Life: Ordering Concepts and Measures of the Good Life. Journal of Happiness Studies, 1 (1): 1–39.

Walsh, J.; Kress, J. e Beyerchen, K. (2005). Book review essay: promises and perils at the bottom of the pyramid. Administrative Science Quarterly, 50 (3), 473-482.

Walters, D. (2006), Effectiveness and efficiency: the role of demand chain management. The International Journal of Logistics Management, 17 (1): 75-94.

Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix-A Tool for Situational Analysis. Long Range Planning, 15 (2): 52-64.

Zahra, S.A.; Gedajlovic, E.; Neubaum D.O. e Shulman J.M. (2009). A tipology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. Journal of Business Venturing, 24 (5): 519-532.

Agradecimentos

As autoras agradecem a José Ángel López Pérez da Universidad de Sevilla (España), bem como o apoio do projeto PEst-OE/EGE/UI4056/2014 UDI/IPG, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT). Os autores pertencem ao Centro de Investigação de Contabilidade e Fiscalidade. As ideias expressas no artigo são dos autores e não devem ser atribuídas a nenhuma organização.

EMPRENDIMIENTO RURAL Y ASOCIATIVIDAD EN EL CONTEXTO DE BOGOTÁ CIUDAD - REGIÓN

Paola Milena Suárez Bocanegra. Mg. en Asuntos Internacionales, Docente – Investigador Universidad de la Salle, Facultad de Ciencias Agropecuarias, Bogotá – Colombia. Correo electrónico: pasuarez@unisalle.edu.co.

Resumen

Bajo el contexto de Bogotá Ciudad – región, la Universidad de la Salle y las alcaldías de los municipios de Funza, Chía y la Calera, desarrollan un proyecto que busca determinar el impacto en las zonas rurales del modelo de integración, generando procesos propiciadores de desarrollo humano. La presente ponencia muestra los resultados preliminares en los municipios de Funza y la Calera de la categoría: "Emprendimiento y Asociatividad". Los resultados muestran las percepciones frente a la Asociatividad, y su relación con el emprendimiento; igualmente se establecen características presentes en los emprendimientos rurales. Puede destacarse que el 40% de los pobladores se dedican a actividades independientes, asociados mayoritariamente con familiares. Hay una propensión hacia el emprendimiento empresarial identificándose fundamentalmente dos tipos: por oportunidad (50%) como una forma de mejorar sus ingresos y por necesidad (restantes) por carecer de otras fuentes de ingreso

Palabras Claves: Emprendimiento rural, Asociatividad, Ciudad - Región

Abstract

Under the context of Bogota City - region, the University of La Salle and the mayors of the municipalities of Funza, Chia Calera and develop a project to determine the impact on rural areas of the integration model, generating enablers development processes human. This paper shows the preliminary results in the municipalities of Calera and Funza category: "Entrepreneurship and Partnerships." The results show perceptions against associativity, and their relation with entrepreneurship; also features present are set in rural enterprises. It may be noted that 40% of the population is engaged in independent activities, mainly associated with family. There is a propensity towards entrepreneurship primarily identifying two types: by chance (50%) as a way to improve their income and borrowing (optional) for lack of other sources of income

Key words: Rural Entrepreneurship, associativity, City - Region

Introducción

Si se revisan documentos como el del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) para Colombia, puede encontrarse como se reconoce al país como uno de los más emprendedores del mundo, llevando incluso a que se encuentre en los últimos cuatro años en los primeros lugares. No obstante este monitoreo efectúa tales afirmaciones a partir de datos asociados fundamentalmente al fenómeno de la creación de empresas, lo que nos diría que tal afirmación de Colombia como Nación por excelencia emprendedora es cierta en parte y esto en lo que corresponde al emprendimiento empresarial. (GEM, 2012).

Pero ¿cuál es la situación en el país para otros tipos de emprendimiento más allá del empresarial?, pues bien, al efectuarse una análisis de otras tipologías de emprendimiento y particularmente de aquellos surgidos en las zonas rurales del país surgen la necesidad (por lo menos para esta autora) de reconocer una nueva categoría y por qué no incluso una nueva tipología del emprendimiento, cual es el "Emprendimiento rural", reconociendo que las iniciativas emprendedoras (empresariales, sociales, culturales o de cualquier tipo) surgidas en el contexto rural Colombiano presentan una características y particularidades que ameritan esta nueva categorización.

En el presente trabajo no solamente se busca ratificar el emprendimiento rural como una nueva categoría de estudio en los asuntos de emprendimiento, sino que además se busca que a partir de los resultados preliminares del proyecto de investigación: "Desarrollo Humano y Nueva ruralidad: perspectivas

interdisciplinares y transdisciplinares en el contexto del proyecto región – capital" que involucra a tres municipios rurales aleñados a la ciudad capital: Bogotá, y donde una de las categorías de estudio corresponde a la de "Emprendimiento rural y asociatividad", se puedan reconocer las particularidades de estos tipos de emprendimiento, así como su estrecha relación con el fenómeno de la asociatividad.

Igualmente el estudio permite determinar estos asuntos bajo una contexto que resulta igualmente particular para el emprendimiento rural, cual es su desarrollo ya no en las clásicas divisiones territoriales, sino en nuevos esquemas de organización territorial como son las denominadas ciudad – región.

Fundamentación Teórica

Antes de presentarse los resultados y elementos identificados hasta el momento, se iniciara primero dejando claro desde los elementos conceptuales como se ha entendido la categoría de emprendimiento rural, como se han abordado teóricamente los aspectos asociativas, cuales son los vínculos existentes entre emprendimiento y asociatividad y por último que son y por qué han surgido estas nuevas formas de organización territorial, como son las ciudades – región.

Para iniciar algunas reflexiones frente al emprendimiento rural

Aun cuando en la literatura al consultarse el término de "emprendimiento rural", se puede establecer que no es nuevo y que se encuentra presente en varios documentos, al buscarse la conceptualización del mismo, puede observarse como buena parte de los documentos lo mencionan y lo utilizan sin especificar el cómo se entiende y aborda.

Al parecer en algunos de estos documentos el término se asociara (erróneamente) a la creación de empresas en entornos identificados como rurales, entendiendo (también erróneamente) lo rural como zonas donde se desarrollan actividades agropecuarias.

Incluso autores como (Pato & Teixeira, 2013) al efectuar una revisión sobre la literatura de "emprendimiento rural" (rural Entrepreneurship), señalan que esta temática especifica del emprendimiento aparece en la década de los ochenta, abordándose fundamentalmente asuntos referentes a las políticas, características de las organizaciones, marcos institucionales y gobernabilidad, pero encontrando que los aspectos del cuerpo teórico frente a la conceptualización del emprendimiento rural era aun incipientes.

La tendencia de identificar al emprendimiento con la creación de empresas puede explicarse tal vez, cuando desde uno de los estudios con mayor prestigio en los asuntos de emprendimiento (en inglés Entrepreneurship) el GEM se entiende por emprendimiento: "cualquier intento de crear una nueva empresa o ampliar un negocio ya existente por un individuo o un equipo de personas"

Sin embargo y particularmente autores europeos (incluida la oficina regional de la FAO) han venido trabajando en las últimas dos décadas en el abordaje del emprendimiento rural, buscando más allá de encontrar una definición y categoría específica, encontrar la definición de emprendimiento que resultara más adecuada para el contexto de las zonas rurales (FAO - Regional office for Europa, 1994).

Es así como la organización determina que las definiciones más apropiada de emprendimiento que encaja en el contexto rural es entenderlo como: "la fuerza que moviliza a otros recursos para satisfacer la demanda insatisfecha del mercado", así como "la capacidad de crear y construir algo prácticamente de la nada" y también como un "proceso de creación de valar al reunir un conjunto único de recursos para explotar una oportunidad"; las anteriores conceptualizaciones son el resultado de combinar las definiciones que frente al emprendimiento establecieron autores como (Jones & Sakong , 1980), (Timmons , 1989) y (Stevenson , 1985).

Para efectos del presente estudio y reconociendo la complejidad del concepto de "emprendimiento rural", el cual está atravesado por los sustentos teóricos tanto del desarrollo local como del desarrollo rural y de acuerdo a los planteamientos de (Suárez Bocanegra & Sanabria Téllez, 2014), se reconocerá que el emprendimiento rural es: "una herramienta del desarrollo rural local, en donde se entrelaza una serie de

relaciones, actividades, instituciones y personas que se encuentran vinculados a recursos naturales, las cuales orientan su actitud para la generación de riqueza en el aprovechamiento y mantenimiento de estos recursos, de forma tal que sus iniciativas y proyectos no alteran el equilibrio ecológico, y por el contrario contribuyen al uso eficiente de estos recursos".

Establecido entonces como se entendido esta categoría del emprendimiento rural, puede encontrarse que uno de los elementos que sí se encuentra ampliamente documentado en los textos frente a tal emprendimiento, es la consideración del mismo como un mecanismo ideal que permite acelerar el desarrollo de las zonas rurales, considera (Petrin, 1992) que al respecto el emprendimiento, particularmente el empresarial no solo permite aumentar la oferta de empresarios en las zonas rurales, sino que además permite la construcción de una masa crítica de empresarios de primera generación.

Incluso se ha considerado que el fomento al emprendimiento en los ámbitos rurales podría constituirse en una medida fundamental que permitiría frenar e incluso revertir fenómenos que han venido deteriorando al mundo rural a lo largo del siglo XX tales como las crecientes migraciones de estos entornos a las urbes (OCDE, 2006), contribuyendo el emprendimiento a retener a la población local al encontrar oportunidades de generación de ingresos en tales espacios rurales e incluso contribuyendo a facilitar el establecimiento de personas provenientes de los ámbitos urbanos (Cotin Pilat & Larraza Kintana, 2010) , reconociéndose en lo rural oportunidades para implementación de nuevas iniciativas.

Algunas características que la teoría encuentra en los emprendimientos y emprendedores rurales

No puede desconocerse que, como ocurre en números ámbitos los entornos rurales no son homogéneos, no obstante organizaciones internacionales como la OCDE encuentran que a pesar de la heterogeneidad de los mismos, pueden reconocerse unos elementos comunes como: el aumento de la despoblación, la deficiencia de las infraestructuras e incluso la alta dependencia de actividades tradicionalmente agrícolas o pecuarias, así como de las vías de acceso terrestre.

Estos elementos comunes permiten establecer que el emprendimiento en las zonas rurales esta fundamentalmente soportado en la comunidad, por lo cual se cree que las iniciativas emprendedoras y el fomento del espíritu empresarial crean fuertes vínculos en estas zonas, vínculos que se caracterizan por constituirse en "familias extendidas" y por lo que cada iniciativa tiene un relativo gran impacto en la comunidad rural en la que se desarrolla (FAO - Regional office for Europa, 1994).

A partir de estas relaciones que se generan, autores como (Petrin, 1992) considera que los emprendimiento en las zonas rurales tienen un alto componente social, por lo cual considera que además de ser emprendimientos empresariales son sociales, puesto que el emprendedor actúa simultáneamente atendiendo los interés de la comunidad rural a la que pertenece así como asume un rol de emprendedor individual.

En cuanto a los emprendedores rurales consideran (Patel & Chavda, 2013) que por la estrecha relación que tienen sus actividades con el desarrollo, estos requieren tener en consideración unos principios básicos cuales son: 1. Utilización óptima de los recursos locales en sus iniciativas empresariales de forma que beneficien a su población rural, 2. Una mejor distribución de los resultados de sus productos agrícolas de manera que contribuya a la prosperidad rural, 3. Preocuparse por generar una ocupación empresarial de la población rural de forma que se reduzca la discriminación y se ofrezcan alternativas de ocupación que mitiguen la migración rural.

En cuanto a las características de los emprendedores rurales consideran (Suárez Bocanegra & Sanabria Téllez, 2014) que se centran fundamentalmente es la constitución como potenciadores del desarrollo rural, para lo cual sus modelos de gestión deben incluir además de las variables a considerar en cualquier emprendimiento otras asociadas a factores biológicos, económicos y sociales propios de la región en la que habitan. También manifiestan los autores que estos emprendedores rurales no son solamente aquellos que realizan actividades agrícolas o asociadas al campo, sino son aquellos que orientan su actitud y

actividades a la generación de riqueza a partir del aprovechamiento y mantenimiento de los recursos naturales con los cuales tienen un contacto mediato.

Otro de los elementos que debe caracterizar a estos emprendedores rurales es su alta conciencia ambiental, puesto que el aprovechamiento de los recursos que tienen disponibles (que por esencia son de todos y para todos) no debe alterar el equilibrio ecológico, es más sus iniciativas emprendedoras deben orientarse a ser eficiente el uso de los mismos.

Aun cuando se han reconocido las anteriores características y particularidades para los emprendimientos rurales, algunos autores e instituciones como (FAO - Regional office for Europa, 1994) consideran que las iniciativas emprendedoras de las zonas rurales no difieren de las iniciativas de otras zonas, pero aclara que sí debe reconocerse que estos emprendimiento tienen una condición particular en cuanto tienen que encontrar una combinación única de recursos tanto dentro como fuera de aspectos netamente agrícolas, más aun cuando los objetivos económicos y sociales de estos emprendimientos rurales están más fuertemente relacionados entre sí que en aquellos gestados en zonas urbanas.

Emprendimiento rural y Asociatividad

Autores como (Liendo & Martinez , 2001) consideran que los modelos asociativos han surgido en el mundo empresarial y en otros espacios como un mecanismo de cooperación que permite que se cree valor a partir de la solución de problemas comunes.

Y es que no puede desconocerse que la Asociatividad es una interesante herramienta que permite a las personas que acciones individuales y aisladas que no contribuían eficientemente al desarrollo, sean desarrolladas de forma conjunta generándose así sinergias, que reportan un sinnúmero de benéficos como el mejorar el poder de negociación, incrementar la capacidad de abastecimiento, permitir el acceso a herramientas y oportunidades que individualmente difícilmente se alcanzaría, por mencionar algunas.

Al respecto de la Asociatividad el Licenciado Argentino Maximiliano Gabrielli comenta que sus bases están fundamentadas en la identificación de un interés común y principalmente en las buenas intenciones para que ese bien común prime sobre bienes particulares.

En el caso de los sectores rurales inclusos algunos estudiosos han considerado que la Asociatividad correspondería a un indicador que permitiría establecer la evolución y desarrollo de estas zonas, como lo manifiestan (Bernal & Lopez Villaverde, 2001): “a menudo se ha considerado la magnitud y variedad de las practicas asociativas como un indicador de la modernización del sector agrario o su debilidad como una manifestación de su atraso” resaltando aún más la importancia del factor y la cultura asociativa para el sector rural.

Para que las acciones asociativas particularmente en el desarrollo de emprendimientos empresariales o de emprendimientos sociales se desarrollen formalmente, los diferentes Estados han creado las denominadas formas asociativas, entendidas por estas

Para el caso Colombiano, no es obligatorio que una iniciativa emprendedora se canalice a través de una forma asociativa, puesto que existe la posibilidad de recurrir a estos mecanismos asociativos o desarrollar los emprendimientos de forma individual. Incluso para el caso de los emprendimientos empresariales puede encontrarse como en el País existe una marcada tendencia a emprender proyectos empresariales de forma individual (76,3%) (Confederación Colombiana de Camaras de Comercio, 2011) , señalándose que tan solo 23,4% de proyectos empresariales son emprendidos en forma asociativa.

Para aquellos que optan por Modelos Asociativos, las regulaciones Colombianas le presentan una amplia gama de alternativas que de acuerdo a (Suárez Bocanegra , 2013) podrían agruparse en dos tipos de formas asociativas: las comerciales y las Entidades sin animo de lucro (ESAL).

En cuanto a las primeras (formas asociativas comerciales) son aquellas que se orientan a la realización de actividades comerciales, en donde se busca la generación de lucro o utilidad para aquellos que se encuentran asociados, en Colombia corresponde a seis opciones para asociarse: sociedades colectivas, en

Comandita Simple, Limitadas, Anónimas, en Comandita por Acciones y sociedades por Acciones Simplificada.

De otro lado las ESAL son aquellas que no tienen por objetivo principal la obtención de rendimientos exclusivos para los asociados. Estas a su vez son de dos tipos: las denominadas formas civiles, que persigue la satisfacción de necesidades específicas de los asociados y beneficios de varios tipos para los mismos, para tal fin se puede optar entre las Corporaciones, Asociaciones o las Fundaciones; y las organizaciones de economía solidaria que son aquellas que pretende satisfacer además de los requerimientos de los asociados, generar beneficios para la sociedad en general, incorporándose al panorama asociativo formas como las cooperativas, pre cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, entre otros. (Suárez Bocanegra , 2013).

Para el caso de los emprendimientos surgidos en las zonas rurales además de las anteriores formas asociativas de acuerdo a (Suárez Bocanegra , 2013) se han creado cuatro tipologías especiales: Las empresas Comunitarias ( ), las Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) (Ley 811 de 2003), las organizaciones de cadena (Ley 811 de 2003 y se han adaptado los elementos de las cooperativas para establecer algunas cooperativas agropecuarias.

Estos fenómenos asociativos incluso han impactado la organización territorial llevándose incluso a hablar de Asociatividad territorial como un mecanismo para potenciar el desarrollo territorial, al respecto una de las figuras que se mencionan son las Ciudades Región Globales. A continuación se establecen algunos fundamentos conceptuales al respecto.

Ciudad – Región

Producto de los influjos globalizadores y de la innegable interrelación que empieza a presentarte entre los diversos entes territoriales, han surgido nuevos formas de organización territorial. Una de estas formas son las denominadas ciudades – región que de acuerdo a los planteamientos de (Sepúlveda, 2001) corresponde a una acepción más generalizada que es la de “región”, por lo que estos espacios geográficos como característica principal corresponderán a zonas con fronteras claramente determinadas a la luz de unas características o tendencias que comparten.

Estos fenómenos de la regionalización incluso han generado nuevas geografías particularmente económicas (Controlaria de Bogota, 2012) (Candia Baeza, 2001), toda vez que se ha verificado que estas formas de organización territorial aportan tanto al crecimiento como al desarrollo de los países al permitir la generación de las denominadas “economías de escala”, así como el aprovechamiento de la proximidad en varios asuntos como los empresariales, el aprendizaje conjunto, la generación de valores agregados a las actividades productivas y en términos generales una contribución latente en la competitividad y posicionamiento de estas zonas a nivel nacional y global.

Pero incluso este concepto de ciudades – región ha sufrido una evolución particularmente desde 1998, cuando a partir de los planteamientos de Scott se comenzara a hablar de las ciudades – región global, para referirse a espacios con extensiones variables en los cuales se integra territorios próximos geográficamente, pero además que han desarrollado relaciones de cooperación (Scott, 1998).

Esos nuevos planteamientos del ordenamiento territorial, bajo el esquema de Ciudades – región ha tratado de organizar aéreas próximas a grandes centros urbanos para que conjuntamente planifiquen y administren los sistemas productivos, servicios públicos, vivienda, entre otros aspectos; al reconocerse la estrecha interrelación entre estas áreas. Colombia con la Ley 128 de 1994 incorpora lo que podría considerarse un primer acercamiento a estos esquemas de ordenamiento territorial al prever la conformación de espacios cuya finalidad será la programación y coordinación del desarrollo, denominándolas: áreas metropolitanas.

Una de las primeras áreas metropolitanas organizadas en Colombia es la de Bogotá, la cual cobija tanto a la capital como a municipios aledaños del departamento de Cundinamarca y en la cual se concentra el mayor número de pobladores de Colombia, así como también la mayor concentración productiva del país correspondiendo aproximadamente al 30% de la producción nacional (Parra Peña & Ramirez J, 2006)

La evolución del concepto de área metropolitana para el caso de Bogotá, ha empezado a dar paso a consideraciones frente a Bogotá – Cundinamarca como ciudad región, al respecto se puede encontrar que se ha venido trabajando en la construcción, formalización y reconocimiento de este carácter desde hace casi dos décadas, pero formalmente el proceso comienza desde el 2000, año en el cual Bogotá expide su plan de ordenamiento territorial (Decreto 619 de 2000) en el cual se proponía como estrategia de ordenamiento del territorio y ante las inminentes interrelaciones con varios municipios de Cundinamarca vecinos la conformación de una región que estaría integrada por la ciudad capital y diecinueve municipios del departamento.

Con el propósito la propuesta en una realidad desde el 2001 se ha venido trabajando en el proceso, para lo cual se establecen en tal año dos instancias (Pineda Hoyos, 2007): la mesa de Planificación Regional Bogotá – Cundinamarca la cual buscaba constituirse en una instancia de carácter técnico para que los distintos niveles gubernamentales involucrados trabajaran articuladamente. La segunda instancia en Consejo Regional de Competitividad (hoy Comisión) pretendía constituirse en el espacio de concertación público – privada en donde se pudieran gestionar acciones para la creación de entornos favorables para la generación sustentable de riqueza y prosperidad colectiva en la región.

Posteriormente con el decreto 190 de 2004 (POT de Bogotá) se consigna de manera expresa la aspiración de construir la región Bogotá – Cundinamarca, señalándose que tal aspiración se constituiría en el marco principal del ordenamiento territorial futuro para la capital.

La Ciudad – Región capital: Bogotá – Cundinamarca

El departamento nacional de estadística de Colombia (DANE) en el último Censo poblacional realizado en el 2005 determino que la población residente en la ciudad capital Bogotá era de 6.840.116 personas y sumada con la del departamento de Cundinamarca correspondía a 9.120.180 habitantes (DANE, 2005)

Estimaciones de la misma entidad censal expresaban que para el 2010 se estimaba que tal población de la región Bogotá – Cundinamarca correspondía aproximadamente a 10.405.608 habitantes que correspondía a poco menos del 22% de la población total colombiana. Para el 2015 se estima que los habitantes de la zona asciendan a unos 11.242.916, manteniéndose una proporción cercana al 23% de la población colombiana.

Desde los diversos estudios efectuados frente a la viabilidad de esta región, se ha denominado técnicamente a esta zona como región – capital, la cual estará integrada por la ciudad de Bogotá y los 116 municipios de Cundinamarca, abarcando aproximadamente 25.800 km2. Incluso existen algunos estudios que plantean la creación paralela de otra región denominada región – central que estaría integrada por Bogotá, Cundinamarca y los departamentos de: Tolima, Meta y Boyacá.

Cabe resaltar que en varios de los documentos que plantean la creación de la región – capital recurren a la división del territorio a partir de los denominados anillos (Isaza Guerrero, 2008), los cuales son determinados de acuerdo con la proximidad a la ciudad central. Identificándose generalmente cuatro anillos, en donde el primero corresponde a las denominadas cabeceras municipales que son municipios ubicados desde los o hasta los 30 km2 de la ciudad centro y por lo tanto corresponderá aquellos con mayor influencia de esta ciudad, en el segundo anillo se ubicaran municipios a distancias del centro entre 30 y 60 km2, los del tercer anillo entre 69 y 90 km2 y los del cuarto anillo aquellos con distancias superiores a los 90 km2.

Atendiendo a estos anillos en el caso de Bogotá – Cundinamarca, podría señalarse que los municipios que se encuentran ubicados en el área de influencia inmediata de la ciudad capital son La calera, Chía, Cota, Funza, Mosquera y Soacha. Estos seis municipios concentran el 31,6% de pobladores, en donde existe una relación diaria dinámica entre los pobladores de Bogotá y estos municipios (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010). Estos territorios se encontraran ubicados en el primer anillo en el cual se ubican en total 26 municipalidades.

Gráfica 1. Municipios de influencia inmediata de Bogotá

Fuente: (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010)

Esta ciudad – región capital se constituye en la economía más dinámica de Colombia ya que aporta casi el 32 % del PIB nacional, e incluso para el 2009 se le consideraba como la sexta economía más competitiva y la octava más grande de América Latina (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010). En cuanto a las zonas consideradas como rurales según datos del 2006 se considera que el 74% del área de Bogotá y el 99,2% de Cundinamarca corresponden a estos territorios (Secretaria de Planeación de Cundinamarca y Secretaria de Planeación Distrital, 2007).

Uno de los fenómenos que se está presentando principalmente en estos municipios de influencia inmediata de Bogotá y en general en aquellos ubicados en el primer anillo es el incremento por encima de la media nacional de pobladores, situación que ha acentuado la conurbación entre estos y Bogotá (Secretaria Distrital de Planeación, 2011).

Metodología

Una vez efectuado la revisión teórica de los tres elementos conceptuales involucrados en el desarrollo del presente estudio: emprendimiento rural, Asociatividad y Ciudad – Región; a continuación se presentan los resultados preliminares que se han obtenido en la categoría de estudio "Emprendimiento rural y Asociatividad"120, que se encuentra enmarcada en el proyecto de investigación "Desarrollo Humano y la Nueva Ruralidad, Perspectivas Interdisciplinares y Transdiciplinares en el contexto del proyecto Región – Capital"121, en donde la autora de esta ponencia participa como coinvestigadora y responsable de tal categoría.

El proyecto de investigación da inicio en el año 2013 con la firma de los convenios suscritos entre la Universidad de la Salle y las alcaldías de los Municipios de Funza, Chía y la Calera, buscando que desde una perspectiva interdisciplinar y transdiciplinar se desarrollara un estudio que permitiera determinar el impacto en estos municipios del modelo de integración que se ha venido construyendo en el contexto de la denominada Región Capital, para así poder establecer procesos y acciones desde los entes gubernamentales regionales que propicien el desarrollo humano de las zonas rurales.

La propuesta desarrollada fue construida bajo el contexto de la teoría de la nueva ruralidad, razón por la cual se establecieron las siguientes categorías de estudio: conflicto, capital social, economía y medio ambiente, inclusión y equidad de género y emprendimiento rural y Asociatividad.

[120] El proyecto de investigación aborda seis categorías de estudio, una de las cuales corresponde a los asuntos de emprendimiento rural y Asociatividad.

[121] Este proyecto es coordinado por la investigadora Yolanda Álvarez docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle que adicionalmente es la responsable de la categoría: inclusión y equidad de género. Igualmente en el proyecto participan los profesores: Rubén Díaz en la categoría de Economía y Medio Ambiente; Jorge Sainz con la categoría de Capital social; y Dagoberto Castillo en la categoría de Conflicto.

Los resultados que se presentaran corresponden al trabajo desarrollado en dos de los municipios objeto de estudio: Funza y la Calera. En cuanto al primero de los municipios – Funza- el proceso de trabajo de campo, recopilación de información, aplicación de instrumentos y capacitaciones concluyo en el mes de Mayo del 2014; en lo que respecta al municipio de La Calera el proceso se está desarrollando y se espera sea concluido en el mes de Agosto del presente año.

Estos resultados preliminares de esta categoría de Emprendimiento Rural y Asociatividad permiten establecer las percepciones y aproximaciones de los habitantes de las zonas rurales de estos municipios frente a la Asociatividad y como a través de ella se pueden desarrollar emprendimientos empresariales. Igualmente se buscó establecer las características de los emprendimientos que se desarrollan en el sector rural de municipios que conforman las denominadas áreas de una ciudad- región como es el caso de Bogotá.

Para el desarrollo del trabajo en campo el estudio en cada uno de los municipios fue estructurado en cuatro fases:

- Fase I Diagnostico: se hizo la aplicación del primer instrumento de recolección de la información, cuyo objetivo era: "Realizar un diagnóstico preliminar a partir de la percepción que tienen los habitantes del municipio sobre la importancia y los beneficios que a nivel personal y comunitario tienen las formas de asociación orientadas a la búsqueda del bien común de quienes participan en ellas. La metodología utilizada fue la aplicación de una encuesta estructurada a las personas que acudían a participar en los talleres convocados por el equipo de investigación con el apoyo de cada alcaldía municipal. Esta encuesta además de datos generales que permitieran establecer el perfil del encuestado, estaba compuesta por nueve preguntas. Los convocados y asistentes que participaron en los talleres y en el desarrollo de las encuestas fueron única y exclusivamente pobladores (hombres y mujeres) habitantes de las zonas rurales de los municipios con edades entre los 17 y 65 años. En cada municipio se realizaron varias convocatorias y talleres de acuerdo a la cantidad de veredas de los mismos.

- Fase II Caracterización: En esta etapa se realiza la aplicación del segundo instrumento de recolección de información, esta herramienta tenía como finalidad "identificar las formas asociativas a las que recurren los habitantes de los municipios en el contexto de Bogotá – región, así como los tipos de emprendimiento, características y mecanismos para la empresarización asociativa en zonas rurales aledañas a la capital". Se utilizó nuevamente una encuesta estructurada la cual fue desarrollada en talleres a los que se convocó a los mismos pobladores rurales que habían participado en la Fase I del estudio. Este instrumento estaba integrado por diez preguntas.

- Fase III Grupos Focales, etapa inicial de capacitación: en esta etapa se efectua una convocatoria a los participantes de la Fase I y Fase II del estudio y con el desarrollo de grupos focales se socializan los resultados iniciales de los instrumentos aplicados, a partir de los cuales y del dialogo desarrollado con el grupo se establecen los elementos que los pobladores consideran de mayor relevancia en cada una de las categorías de estudio y que serán objeto de dos sesiones de capacitación por parte del equipo de investigación.

- Fase IV Capacitación: a partir de los elementos identificados y las solicitudes de los participantes se desarrollan dos jornadas de capacitación, cada una de tres horas en las cuales el equipo de investigación desarrolla los contenidos determinados en cada categoría de estudio. Para el desarrollo del mismo el equipo se apoya en un material pedagógico previamente preparado denominado "Cartilla programa de Capacitación en Desarrollo Humano" el cual incluye de forma didáctica los principales conceptos de las categorías de estudio, así como actividades para desarrollar con los capacitados.

Finalizado el proceso se efectúa una entrega de certificados a aquellas personas que participaron en la totalidad del proceso.

En el primero de los municipios FUNZA, se contó con la participación de los habitantes de tres veredas: El Coclí, La Florida y el Cacique, y de esta última verada el proceso se efectuó en tres sectores: San Isidro, Tienda Nueva y Kilometro Dos. Aplicándose en todos los casos el instrumento de diagnóstico y de

caracterización. Del total de participantes que asistieron a las convocatorias 56 concurrieron a todo el proceso, razón por la cual para este municipio el análisis corresponde a los 56 instrumentos de estos participantes.

En cuanto al segundo municipio La Calera, el proceso de recolección de los dos instrumentos se ha efectuado en dos veredas: La Treinta y Seis y el Manzano, en la cual de la totalidad de asistentes han participado en las dos fases 23 pobladores. También se ha aplicado el primer instrumento de diagnóstico en las veredas “la Jangada” y “Mundo Nuevo”, resultados que no se incluyen en esta ponencia por no llevado a cabo aun la etapa II de Caracterización, cuyo instrumento además de establecer características de los emprendimientos rurales en la zona y aspectos frente a las formas asociativas permite efectuar un contraste de la información.

Puesto que el volumen de instrumentos lo permitían se recurrió a la construcción de unas tablas de tabulación en el programa de Microsoft Office: Excel, a partir de las cuales se establecieron medidas de tendencia central, correlaciones y se efectuó el análisis correlacional de la información que incluye fundamentalmente datos cualitativos.

Desarrollo: principales resultados y discusión

El primero de los instrumentos aplicado en la FASE I de diagnóstico estaba integrado por nueve preguntas. El instrumento inicia con unos datos generales de los encuestados a partir de los cuales poder establecer su perfil emprendedor o no. Al respecto puede señalarse:

Para el caso del municipio de Funza el 85% de los pobladores rurales pertenecen al estrato 1 rural, el 15 % restante están ubicados en el estrato 2 rural. En el Municipio de la Calera el 90% de los encuestados se identifica en el estrato 2 rural y el 10% en estrato 1.

En cuanto al género de los participantes en el estudio en el municipio de Funza corresponde el 71% a mujeres y 29% a hombres. Mostrando que estos procesos participativos encuentran mayor respuesta en las mujeres quienes manifiestan no solo su interés en este tipo de procesos, sino que además señalan la importancia de la culminación de los procesos que se asumen. Características estas (compromiso y perseverancia) asociadas normalmente a los perfiles emprendedores. En la Calera la proporción corresponde a 70% mujeres y un 30% hombres un dato muy similar y con comentarios semejantes a los establecidos en el caso de Funza.

Las ocupaciones de los encuestados para el caso de los hombres mayoritariamente (75%) se dedica a actividades tradicionales del sector rural, esto es agrícolas o pecuarias. En cuanto a las mujeres en Funza el 85% se identifican como amas de casa, no obstante al indagar sobre sus actividades aproximadamente el 70% reportan que desarrollan otro tipo de actividades como cuidar los niños de sus vecinos, atender negocios en sus casas como tiendas, ayudar en las labores de agricultura o de ordeño;

En tanto en la Calera el 100% de las mujeres son Amas de casa pero igualmente desarrollan actividades paralelas asociadas principalmente a la agricultura, e incluso un grupo de ellas reconoce que pertenecen a una asociación en la cual producen y comercializan productos derivados de la quinua, en este municipio los hombre en un 33% de los casos se dedican a la agricultura, otro 33% son técnicos agropecuarios, el 17% son ganaderos y el 17% restante se dedican a oficios varios.

Al preguntarles por su lugar de nacimiento en el municipio de Funza se presenta un fenómeno interesante en cuanto solo el 11% son originarios del municipio, los restante provienen en un 33% de municipios aledaños, 22% de Bogotá y 22% del departamento de Boyacá. Mostrándose así las estrechas relaciones que se han generado entre este municipio, Bogotá y otros municipios de aquellos que se consideran están ubicados en el primer anillo de la ciudad – Región Capital.

Por el contrario en el caso del Municipio de la Calera el 95% de los pobladores rurales son originarios del municipio, pero reconocen que se desplazan con regularidad a Bogotá (por lo menos 2 veces en la semana) a realizar varias actividades; ratificándose así el fenómeno de conurbación presente en los dos municipios.

Los anteriores datos, así como otros específicos permitieron determinar que mayoritariamente los pobladores de estas zonas rurales realizan actividades de forma independiente, que aun a pesar de no tener claro el concepto de emprendimiento varios de ellos desarrollan proyectos principalmente empresariales de actividades asociadas a recursos naturales, no obstante las actividades que se realizan son las que tradicionalmente se han desarrollado cual son la agricultura y la ganadería, y en las cuales no han una incorporación significativa de innovaciones, desarrollándose con lo han hecho desde antaño.

Es interesante la propensión al emprendimiento en las mujeres de estas zonas rurales, quienes a pesar de no ser consientes en la mayoría de los casos realizan actividades emprendedoras, algunas de carácter empresarial como aquellas que montan microempresas en sus casas tales como tiendas, procesadoras de productos agrícolas, o algunas otras más de carácter social, como las que brindan servicios de cuidado para los infantes de la vereda.

Una vez establecido estos primeros rasgos característicos, se encuentra que los primeros interrogantes de este instrumento de diagnóstico, buscaban indagar por los conceptos que poseen los pobladores rurales de los municipios objeto de estudio frente a la Asociatividad.

Frente a la Asociatividad es común en los dos municipios encontrar que la misma se percibe de forma sinónima a la unión del trabajo, muchos de los pobladores rurales consideran que a través de ella es posible mejorar los ingresos, y en la calera específicamente uno de los encuestados reconoce que la Asociatividad está íntimamente ligada al emprendimiento en cuanto garantiza que al desarrollarse una idea productiva el beneficio no será solo para uno sino para diferentes miembros de la comunidad.

Nótese como primordialmente los pobladores rurales ubican la Asociatividad en primer momento en el plano empresarial, esto es en el desarrollo de ideas y oportunidades de negocio. Sin embargo al dialogar con los mismos empiezan a identificar la Asociatividad en otros escenarios por ejemplo reconocen como la misma es fundamental cuando se quiera alcanzar un objetivo común, trayendo a colación experiencias como los bazares o ferias que realizan para recoger fondos para reparar el acueducto veredal o para comprar algún objeto de beneficio para la comunidad.

El segundo grupo de preguntas de la encuesta de diagnóstico pretende indagar sobre la percepción frente a los valores, impacto de la Asociatividad en el desarrollo de sus emprendimientos y los motivos que se perciben justifican la asociación.

Al referirse a los valores que deben estar presente cuando se van a asociar se mencionan fundamentalmente: unión, respeto, puntualidad, dialogo, tolerancia, confianza, honestidad. El 100% de los encuestados reconocen que de forma asociativa se facilita el desarrollo de emprendimientos en las zonas rurales.

Las razones para asociarse principalmente consiste en aspectos económicos como la mejora de ingresos, así como sociales tales como integración, la mejora del bienestar personal y de la comunidad. Un elemento particular es que a pesar de que están directamente en todas sus actividades con recursos naturales tan solo el 3% hacen mención de la Asociatividad como instrumento para fomentar el cuidado y la protección del medio ambiente.

El tercer bloque de interrogantes buscaba identificar la percepción de los pobladores rurales frente a la facilidad o dificultad para desarrollar emprendimientos de forma asociativas en las zonas rurales de sus municipios, así como identificar que formas asociativas reconocen los encuestados.

Esta sección de preguntas inicio indagando sobre la facilidad o no de iniciar emprendimientos y actividades asociadas con otras personas del municipio para trabajar en una causa común, a lo cual el 84% considera que no es fácil hacerlo; las razones se relacionan principalmente a la desconfianza, dificultades para ponerse de acuerdo, el egoísmo y la falta de interés. Reconociéndose que aun cuando la Asociatividad permite mayores ventajas para el desarrollo de ideas emprendedoras particularmente empresariales, las condiciones de los individuos dificultan este desarrollo.

El segundo de los instrumento que corresponde a la FASE II de caracterización estaba integrado por 10 cuestionamientos organizados en dos bloques, el primero buscando identificar las fuentes de ingresos de

los habitantes de zonas rurales, así como el componente asociativo o no en el desarrollo de actividades emprendedoras.

Para el caso de Funza se encontró que el 62% desarrollan actividades económicas dependientes en este caso principalmente en actividades pecuarias, el 38% restante se dedican a actividades diversas como el transporte, ganadería, reciclaje, artesanías y servicios asociados a labores técnicas como electricidad. Uno de los elementos que sobresalen en este municipio es que los pobladores rurales han empezado a incorporar otro tipo de actividades además de las agrícolas y pecuarias, como es el caso de las artesanías, prestación de servicios e incluso de negocios con un interesante potencial como es el reciclaje.

En la calera el 43% se dedica a la Ganadería, 14% a la agricultura y el restante a actividades varias; se destaca en este municipio que contrario a Funza la mayoría señala que estas actividades son desarrolladas de forma independiente. Al describir el desarrollo de estas actividades aun cuando no son empresas constituidas formalmente, si son en cuanto corresponden a actividades económicas organizados con unos fines lucrativos. Señalan estos habitantes que prefieren trabajar de forma independiente puesto que pueden manejar sus horarios y dedicarse a actividades en las que se encuentran realizados, puesto que siempre han estado en contacto con el campo. Nótese como estas dos aptitudes la independencia y el hacer de una actividad un proyecto de vida son muy propias de aquellos que se reconocen como emprendedores.

El segundo aparte de preguntas de este instrumento persigue identificar las actividades emprendedoras que se perciben en las zonas rurales como potenciales para organizar y asociar a tales comunidades rurales.

En los dos municipios puede destacarse que aquellos que emprenden iniciativas empresariales generalmente prefieren hacerlo de forma asociativa, pero fundamentalmente lo hacen con miembros de la familia, puesto que con otros miembros de la comunidad consideran es más difícil encontrar intereses comunes para trabajar, aspecto que es natural en las relaciones de familia. No obstante aquellos que han empezado a identificar actividades en el sector rural más allá de las tradicionales han encontrado que además de asociarse con la familia, es importante asociarse con otros miembros de sus comunidades e incluso con tercero, reconociéndose las crecientes interacciones presentes en tales actividades.

A pesar de la propensión que se percibe en los dos municipios por iniciar actividades emprendedoras de tipo empresarial, al indagar por las actividades que consideran son las que mejor propician el poder asociarse el 45% de los encuestados señalan las actividades de carácter social y/o recreativas, en tanto que las económicas son tan solo mencionadas por el 18%. Pregunta que se encuentra muy relacionada con aquella que indago sobre las actividades que consideraban con mayor potencial para desarrollar emprendimientos en sus municipios, en donde también se reconoció mayoritariamente a las actividades recreativas, sociales y culturales como aquellas con mayor potencia para identificar oportunidades emprendedoras.

Situación que ratifica lo señalado por la (FAO - Regional office for Europa, 1994) quien manifestaba que en las zonas rurales frente al emprendimiento los objetivos económicos, pero particularmente los objetivos sociales estaban más fuertemente relacionados entre sí que en las zonas rurales. Mostrándose así como implícitamente hay un componente muy fuerte de emprendimiento social en las diversas actividades que desarrollan los pobladores de las zonas rurales.

Conclusiones

Los municipios identificados como de influencia directa de Bogotá, cual es el caso de Funza y la Calera, que adicionalmente se encuentran ubicados en el primer anillo de la región Capital (a distancias menores de 30Km de la capital), puede encontrarse claramente los efectos del proceso de conurbación en cuanto han relaciones de movimientos poblacionales diarios entre estos y la gran urbe; por lo que se han venido viendo afectado por procesos que ocurren en la ciudad capital. Nótese como en el caso del municipio de Funza hay un alto proceso migratorio que ha determinado que solo en un porcentaje minoritario aquellos que habitan en sus zonas rurales sean naturales del municipio, reconociéndose que en alta medida obedece a que

varios de sus pobladores residente en Funza en calidad de municipio – dormitorio y desarrollan sus actividades laborales en Bogotá.

Por el contrario el caso de la Calera en este aspecto denota una mayoritaria presencia de pobladores originarios del mismo, explicado tal vez el fenómeno en que a pesar de la cercanía a la capital sus vías de acceso a las veredas son bastante dificultosas, en cuanto a que para acceder a veredas que se distan tan solo a 15 km del casco urbano las rutas de transporte público tardan una hora y media, además de tener frecuencia en algunos casos de un solo recorrido en el día; por lo que se observa que los pobladores que tradicionalmente habitan estas veredas prefieren desarrollar actividades económicas en sus terrenos para evitar grandes desplazamientos.

En cuanto al emprendimiento como característica particular en las zonas rurales se pudo apreciar que hay un alto contenido de carácter social, incluso en aquellos que los pobladores reconocían como empresarial, se encuentra que además de satisfacer los intereses particulares de quien los desarrolla se busca otro tipo de beneficios, como poder brindar oportunidades de ocupación a los vecinos, ayudarlos en el desarrollo de actividades, contribuir con las tareas de los cónyuges, ocupar el tiempo libre, por mencionar solo algunos aspectos.

Otro de las características que se encuentran presente es que fundamentalmente el desarrollo de emprendimientos no tradicionales para el sector rural (esto es aquellos que no corresponde exclusivamente a actividades agrícolas o pecuarias) está presente más en las mujeres que en los hombres, puesto que a pesar de identificarse inicialmente como amas de casa, mayoritariamente desarrollan otro tipo de actividades que en la generalidad de los casos se inicia como una alternativa para mejorar los ingresos a partir de identificar una necesidad, por ejemplo puede citarse el caso de las mujeres de la Calera miembros de una Asociación de producción y comercialización de Quinua, quienes iniciaron el desarrollo de la actividad a partir de su participación en un proyecto de la alcaldía en el cual les entregaron las semillas para que las cultivaran y posteriormente comercializaran la Quinua, pero que en este momento ha evolucionado al empezarse la transformación con el desarrollo de productos como arepas, galletas o panes a partir la Quinua. O el caso de varias mujeres que tiene pequeños negocios de víveres para que sus vecinos no deben recorrer grandes distancias para comprar cosas básicas como “la librita de arroz del almuerzo”, o aquellas otras (principalmente las de mayor edad) que se encargan de cuidar los niños después de que estos salen del colegio y por esta actividad reciben una “platica” o algún tipo de dadiva.

En cuanto a los hombres estos se inclinan más por desarrollar actividades asociadas a asuntos agrícolas o pecuarios, aun cuando reconocen grandes dificultades en estas actividades como la falta de mano de obra (que ha migrado o prefiere dedicarse a otras cosas), la dificultad para comercializar sus productos o los bajos precios que les pagan por ellos.

En cuanto a tipos de emprendimientos tan solo se identifican en los dos municipios estudiados dos: por Oportunidad, asociados a todos aquellos desarrollados a partir de la identificación de necesidades, la búsqueda de alternativas para la generación de ingresos o el desarrollo de actividades que atienden a un interés común. El otro tipo de emprendimiento presente es el de Necesidad, principalmente llevado a cabo por aquellos que se dedican a actividades independientes por no contar con otras alternativas de trabajo o porque es la actividad a la que siempre se han dedicado ellos o sus familias.

Al respecto de la Asociatividad y su relación con el emprendimiento puede encontrarse como en estas zonas rurales y tal y como lo manifiesta (Rodriguez Valbuena, 2007) es un componente (al menos desde la percepción de los pobladores) que debería estar siempre presente cuando se van a desarrollar proyectos emprendedores, puesto que se reconoce que es a través de esquemas y modelos asociativos que los diferentes miembros de la comunidad (y principalmente de estas con entornos generalmente vulnerables) pueden alcanzar con mayor facilidad las metas que se trazan. No obstante un gran porcentaje manifiesta que a pesar de reconocer la bondad de la Asociatividad, es difícil el desarrollo de los emprendimientos en esquemas asociativas fundamentalmente por actitudes de los individuos.

Algunas recomendaciones finales

Las anteriores reflexiones permiten identificar dos características fundamentales muy propias de los emprendimientos rurales, en primer lugar la primacía de los aspectos sociales en el desarrollo de los diferentes tipos de emprendimiento aun a pesar de una propensión mayoritaria por el desarrollo de emprendimiento empresariales. Lo que permite señalar que para un emprendedor rural es tan importante (e incluso en algunos casos más importante) los factores económicos y las motivaciones de este tipo, como los factores y las motivaciones de otro tipo, por ejemplo sociales, recreativas e incluso culturales para llevar a cabo emprendimientos.

La segunda característica particular presente en los emprendimientos rurales es la identificación de un fuerte espíritu emprendedor en la mujeres rurales, las cuales fundamentalmente desarrollan actividades por fuera de las que tradicionalmente se considera son desarrolladas en las zonas rurales (agrícolas y pecuarias). Estos emprendimientos femeninos rurales son principalmente por oportunidad, en donde se identifica una necesidad que además de reportarles beneficios económicos, también les reporta otro tipo de beneficios como el reconocimiento de la comunidad, que ha permitido incluso que varias de ellas se involucren activamente en asuntos comunitarios como la dirección y el liderazgo de la Juntas de Acción Comunal.

Igualmente los anteriores datos permiten establecer la necesidad de trabajar en desarrollar en estas comunidades rurales capacidades para el trabajo asociativo, porque aun cuando hay un reconocimiento de las bondades de este tipo de trabajo, se determina que hay varias dificultades en su trabajo. Pero este fomento al trabajo asociativo no puede consistir en normas u otros instrumentos que por decreto pretendan que las diversas actividades se desarrollen asociados, sino que debe iniciarse con un trabajo de sensibilización que permita empezar el trabajo en asuntos críticos para trabajar asociadamente como es el caso del manejo del conflicto, e incluso de reconocer el patrimonio intangible del cual son todos poseedores, esto es debe trabajarse por parte de los municipios y sus gobernantes en el reconocimiento y construcción del capital social de los habitantes de las zonas rurales, en donde se reconozca sus particularidades, fortalezas y sobretodo la inmensa riqueza que poseen al ser portadores de conocimiento y tradiciones milenarias que no están documentadas.

Bibliografía

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2010). Diagnóstico de la Región Capital Bogotá - Cundinamarca . Bogotá : Alcaldía Mayor de Bogotá.

Bernal , A. M., & Lopez Villaverde, A. L. (2001). Entre Surcos y Arados: el asociacionismo agrario en la España del siglo XXI. España: Universidad de Cstilla - la Mancha.

Confederación Colombiana de Camaras de Comercio. (2011). Nuevas Empresas en Colombia. Bogotá: Confederación Colombiana de Camaras de Comercio.

Controlaria de Bogota. (2012). Bogotá y la Región Capital . Bogotá: Dirección de Economía y Finanzas Distritales - Contraloría de Bogotá.

Cotin Pilat , I., & Larraza Kintana, M. (2010). Actividad Emprendedora rural y urbana: el caso de navarra. Revista Internacional de los estudios Vascos, 55(1), 39-60.

DANE. (2005). Censo Poblacional de Colombia. Colombia: DANE .

FAO - Regional office for Europa. (1994). Rural Development Through Entrepreneurship. Roma, Italia: Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la gricultura.

GEM. (2012). Colombia Global Entrepreneurship Monitor 2011 - 2012. Colombia: GEM.

Isaza Guerrero, J. (2008). Conurbación y desarrollo Sustentable: una estrategia de intervención para la integración regional. Caso: primer anillo metropolitano Bogotá - Sabana Occidente. Bogotá : Pontificia Universidad Javeriana.

Jones , L., & Sakong , I. (1980). Govermnet, Business an Entrepreneurship in Economic Development:Korean Case. Harvard University Press, 190-207.

Liendo, M., & Martinez , A. (2001). Asociatividad una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes. 6 Jornadas de "investigación en la facultad" de ciencias economicas y estadisticas. Rosario, Argentina: Universidad Nacional de Rosario.

OCDE. (2006). The New Rural Paradigm:Policies and Governance. Recuperado el 15 de julio de 2014, de OCDE: htttp://gov/tdpc/rur

Patel, B., & Chavda, K. (2 de julio de 2013). Rural Entrepreneurship in India. Chllenge and Problems. International Journal of advance Research in Computer Sicience and Management Studies, 1, 28-37.

Pato, M., & Teixeira, A. (Diciembre de 2013). Twenty Years of rural entrepreneurship: A Bibliometric Survey. (U. d. Porto, Ed.) Fep Economics and Management(516), 1-32.

Petrin, T. (1992). Partnership and Institution Building as Factors in Rural Devepment. austria: FAO/ECA.

Pineda Hoyos, S. (2007). Ciudad - Región Global: una perspectiva de la gobernanza democratica territorial. Bogotá: Universidad del Rosario.

Rodriguez Valbuena, L. (2007). Emprendimiento y Asociatividad como herramienta de desarrollo social para Educación Media. Cuadernos latinoamericanos de Administración.

Scott, A. (1998). Regions and the world economy. The coming shape of global production, competion, and political order. Londres : Oxfor University Press.

Secretaria de Planeación de Cundinamarca y Secretaria de Planeación Distrital. (2007). Estudio INSAT con base en POT municipales . Bogotá.

Secretaria Distrital de Planeación. (2011). Diagnóstico de la región - Capital . Bogotá: Secretaria Distrital de Planeación.

Suárez Bocanegra , P. M. (2013). La Empresa Agropecuaria: Gestión Legal, Constitución, Formalización y Puesta en marcha de la empresa. Bogota: Universidad de la Salle.

Suárez Bocanegra , P. M., & Sanabria Téllez, J. A. (2014). ¿Cómo potenciar el emprendimiento rural en Colombia?: una aproximación teórica. En V. Autores, Formando comunidades para el emprendimiento Sustentable (págs. 489-513). Bogotá: Fondo Editorial Corporacion Universitaria Remington.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA GRADUADA DE UMA INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA

Eduardo Storopoli, Professor doutorando em Administração de Empresas- Universidade Nove de Julho – São Paulo - thestoropoli@gmail.com

Felix Hugo Aguero Diaz Leon, Professor Doutor em Administração de Empresas- Universidade Presbiteriana Mackenzie – Universidade Nove de Julho - São Paulo – felixhugo@uol.com.br

Resumo

A incubação de empresas não são fenômenos recentes. Incubadoras promovem a aceleração do desenvolvimento de empresas empreendedoras, auxiliando em sua sobrevivência e crescimento. Este artigo tem como objetivo estudar a relação entre vantagens percebidas, tanto no processo de incubação como na postura empreendedora de seus gestores, identificadas como fatores críticos de sucesso. A análise apresenta fatores críticos de sucesso de uma empresa graduada de uma incubadora de base tecnológica. Tais fatores possuem diversas origens. O presente estudo considera os fatores que possuem origem no processo de incubação e na predisposição empreendedora dos gestores desta empresa. A iniciativa pessoal foi constatada como o principal fator de sucesso dos empreendedores, o acesso fácil à instalações foi definido como o ponto forte do processo de incubação, porém não foram encontrados pontos fracos desse processo.

Palavras-chave: Incubação de empresas. Incubadoras de Empresas. Empreendedorismo. Fatores críticos de sucesso. Processo de Incubação

Abstract

Incubating companies are not recent phenomena. Incubators promote accelerated development of entrepreneurial companies, helping them in their survival and growth. This article aims to study the relationship between perceived advantages of both the incubation process as the entrepreneurial attitude of its managers, identified as critical success factors. The analysis presents the critical success factors of a company graded a technology-based incubator. Such factors have diverse origins. This study considers the factors that have origin in the incubation process and the willingness of entrepreneurial managers of this company. Personal initiative was seen as the main factor of success of entrepreneurs and the easy access to facilities was defined as the strength of the incubation process, but not weak points of this process were found.

INTRODUÇÃO

Incubadoras de empresas não são fenômenos recentes. A primeira idéia sobre o tema surgiu na Universidade de Stanford em 1938, sendo posteriormente adotada pela Europa. No Brasil, em meados da década de 70, na cidade de Campinas, a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) começou o primeiro experimento, nos moldes dos parques tecnológicos americanos, com a criação da Companhia de Desenvolvimento Tecnológico – CODETEC. Segundo Biagio (2006), "a CODETEC pode ser considerada a primeira iniciativa de incubação no Brasil, que infelizmente fracassou em função da crise econômica que se abateu sob a UNICAMP no ano de 1979, muito embora o projeto tenha deixado contribuições importantes no campo da química fina". Atualmente, a incubação de empresas no Brasil deixou de ser um fenômeno isolado materializando-se em 377 incubadoras em todas as regiões do país (Panorama ANPROTEC 2006).

Incubadoras promovem a aceleração do desenvolvimento de empresas empreendedoras, auxiliando em sua sobrevivência e crescimento. De acordo com SEBRAE (2007), a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas com até 2 anos de existência é de 22,0% e os principais fatores são: Falhas Gerenciais; Causas Econômicas Conjunturais; Políticas Públicas e Arcabouço Legal; e Carga Tributária Elevada. Raupp e

Beuren (2009) argumentam que incubadoras procuram promover essa redução [de instabilidades] ajudando-as a se preparar melhor por meio do suporte administrativo, financeiro e de estrutura, que é disponibilizado às empresas durante o processo de incubação.

O processo de incubação tem como objetivo alavancar os fatores de sucesso dos empreendedores e fornecer os recursos necessários ao desenvolvimento do negócio idealizado com a vantagem de prover um ambiente seguro e estável. Para Leidecker e Bruno (1984), fatores críticos de sucesso são fatores que garantirão o sucesso do negócio. A relação desses fatores com o processo de incubação, característica única das incubadoras de negócio e de suas empresas incubadas, ainda é pouco relatada cientificamente.

Este artigo tem como objetivo estudar a relação entre as vantagens percebidas, tanto no processo de incubação como na postura empreendedora de seus gestores, identificadas como fatores críticos de sucesso. Para tal, foi analisada a importância do procedimento de proteção de empreendimentos que as incubadoras provêm às suas empresas incubadas e a importância da consonância da atitude dos gestores ou dos empreendedores, perante tal proteção.

Com uma camada mais sólida e madura de empreendedores, o profissionalismo das pequenas empresas aumenta, concomitantemente com o nível de empregos no país. Empregos geram uma maior renda e aumentam a qualidade de vida da população, além de propiciarem um terreno fértil para novas idéias com força empreendedora.

O trabalho se divide em fundamentação teórica, abordando os temas de incubação de empresas, fatores críticos de sucesso e processo de incubação; metodologia; resultados; e conclusão.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica se divide em: Origens da Incubação de Empresas, Fatores Críticos de Sucesso, Processo de Incubação e Fatores de Sucesso ligados ao Empreendedorismo.

Origens da Incubação de Empresas

As origens da incubação de empresas são discutidas entre empreendedores, gestores de incubadoras e pesquisadores. A seguir expõem-se definições de incubadora conforme pesquisadores e órgãos de assistência.

Há três definições de incubadora, conforme a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (2006):

- Agente nuclear do processo de geração e consolidação de micro e pequenas empresas;
- Mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços e empresas de base tecnológica ou de manufaturas leves, por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais;
- Agente facilitador do processo de implementação empresarial e inovação tecnológica para micro e pequenas empresas.

De acordo com a UKBI (2009), incubadoras de negócios provém às pequenas e médias empresas e aos empreendedores o local ideal para desenvolver e expandir seus negócios, ofertando desde suporte virtual, rent-a-desk até laboratórios com tecnologia de ponta. Elas dispõem de acesso direto a relatórios dos negócios, investidores e especialistas, empreendedores [fora os da Incubadora] e fornecedores.

Para Ferreira et al. (2008), [incubadoras] “provêem a aceleração do processo de criação e o aumento das chances de sobrevivência das novas empresas. Através do processo de incubação em suas estruturas, abrigam e suportam as novas empresas, propiciando uma série de serviços e facilidades”.

Erikson e Gjellan (2003) exprimem a importância de diferenciar a definição de incubadora não como uma “premissa onde se dá a incubação de negócios”, e sim, como uma “conceitualizadora de métodos facilitadores”. As incubadoras, conforme Lee et al. (2000) apud Erikson e Gjellan (2003), possuem quatro

diferentes papéis em ambientes que requerem alta tecnologia em produtos, processos ou serviços: redução do custo de transação, preenchimento de lacunas em cadeias de valor, replicação do ambiente tecnológico e acúmulo de aprendizado organizacional.

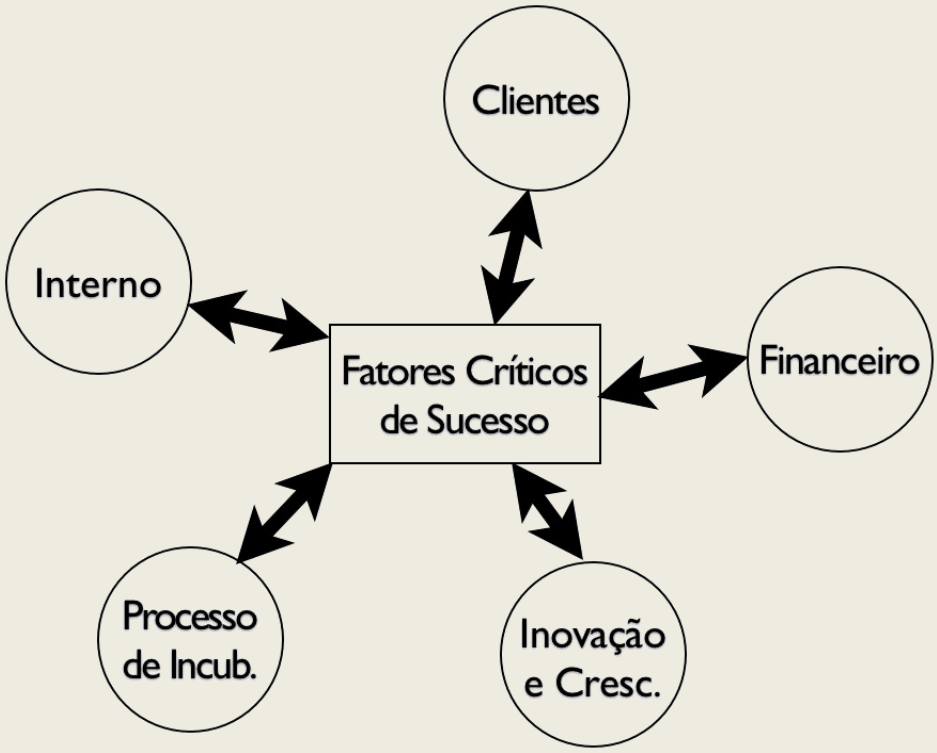
Ao prover uma variedade de serviços e suporte para o início de empresas emergentes, a incubadora procura relacionar talento, tecnologia, capital e know-how de maneira efetiva para alavancar seu talento, para acelerar o desenvolvimento de novas empresas e aprimorar a velocidade da comercialização da tecnologia.

2.2 Fatores Críticos de Sucesso

Fatores críticos de sucesso são características oriundas da empresa e dos ambientes que ela está inserida que favorecem, condicionalmente, o seu sucesso empresarial, medido financeiramente ou não.

Conforme Leidecker e Bruno (1984), fatores críticos de sucesso são, para qualquer negócio, o número limitado de áreas, cujo resultados, se forem satisfatórios, garantirão o sucesso na performance competitiva. A figura 1 ilustra os fatores críticos de sucesso adaptados para este estudo. Estes foram adaptados para o presente estudos, portanto podem ser oriundos dos clientes, de competências internas, de captação de capital, de inovação e crescimento e do processo de incubação.

Figura 1: Fatores Críticos de Sucesso Adaptados ao Processo de Incubação



Fonte: Adaptado de LEIDECKER, Joel K.; BRUNO, Albert V. 9. 1984.

2.3 Processo de Incubação

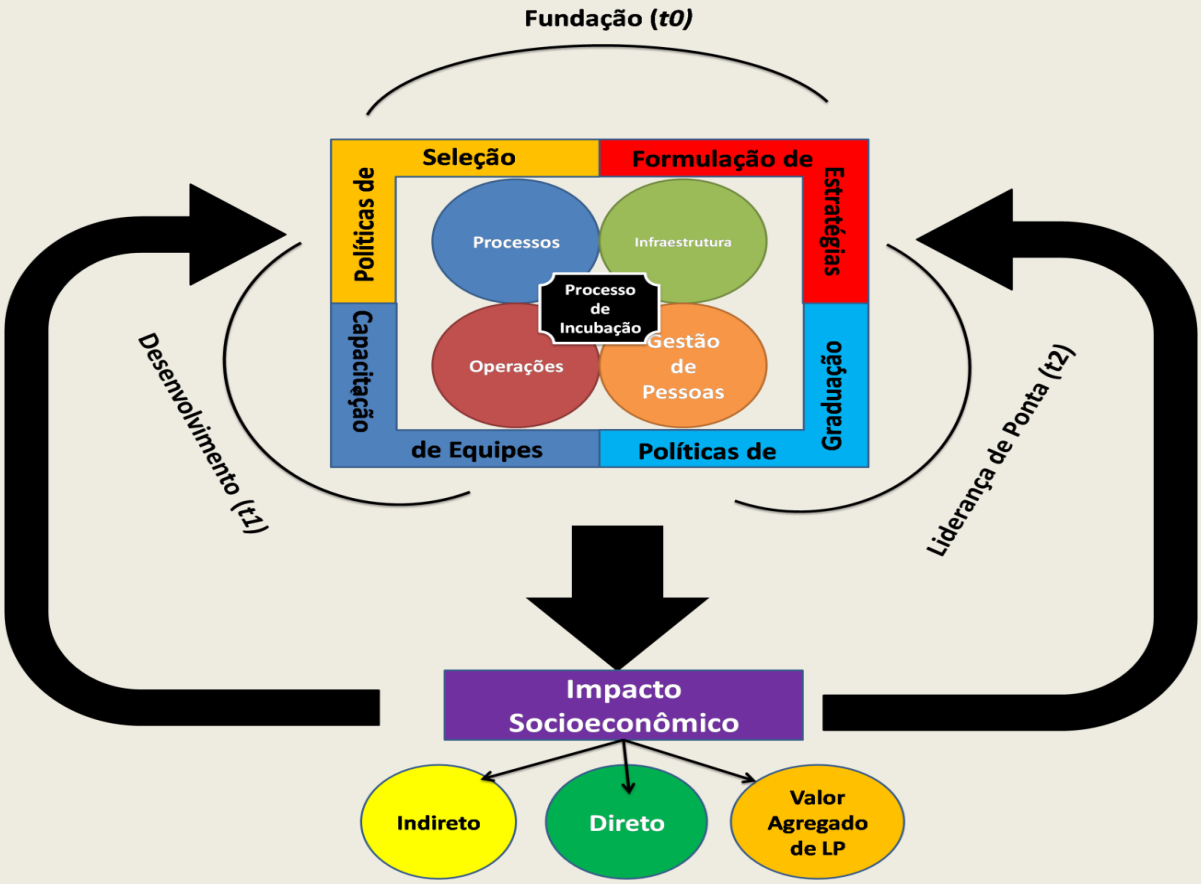
Todas as definições convergem para a idéia de que incubadoras são responsáveis em prover o ambiente necessário ao desenvolvimento de empreendimentos e sendo responsável pelo processo de incubação.

Fatores de sucesso são fatores que possibilitam o sucesso empresarial, seja ele avaliado em aumento do número de clientes, aumento do faturamento ou da participação do mercado. O processo de incubação possui certas peculiaridades que não são encontradas em nenhum fenômeno; são únicas. A pesquisa sobre

tais fatores é escassa no Brasil, porém na literatura estrangeira há diversos relatos sobre o processo de incubação de empresas, sendo possível investigar os fatores relacionados ao sucesso do empreendimento.

A Associação das Incubadoras do Reino Unido (2009) desenvolveu, através de suas pesquisas e consultoria, o Business Incubation Development Framework (BIDF). Este framework, figura 1, consiste de três fases de desenvolvimento (Fundação, Desenvolvimento e Liderança de Ponta), quatro princípios centrais (Política de Seleção, Processo de formulação e implantação de estratégias de incubação de negócios, Equipe capacitada para incubação de empresas e Políticas de Graduação), quatro elementos principais (Processos, Infraestrutura, Operações e Gestão de Pessoas) e três elementos de impacto socioeconômico (Impacto Direto, Impacto Indireto, Valor Agregado de Longo Prazo).

Figura 2: Business Incubation Framework



Fonte: United Kingdom Business Incubation – UKBI. 2009.

O Business Incubation Development Framework (BIDF) aborda um assunto pouco discutido no processo de incubação: o Impacto Socioeconômico. Como visto na figura 1, tal impacto é conseqüência do processo de incubação, porém também influencia o processo através dos princípios e elementos de incubação. É um ciclo vicioso que tende à agregação mútua de valor.

Lee e Osteryoung (2004), em seu estudo emergiram 14 fatores como importantes para a operação efetiva do sistema de incubação. Esses fatores são agrupados por tipos de fatores (Objetivo/Estratégia, Recursos Físicos e Humanos, Serviços de Incubação e Programa de Network) conforme quadro 1. O agrupamento de fatores neste estudo é importante devido à estrutura da composição de um processo de incubação, pois quando há um agrupamento devido a características comuns pode-se dividir o processo nos eixos dos Tipos de Fatores, e utilizar como modelo de análise.

Quadro 1: Fatores de Sucesso no Processo de Incubação

Tipos de Fatores	Fatores
Objetivos/Estratégia	Objetivos (Clareza e Comprimento)
	Estratégia de Operação (Realização e Concretização)
Recursos Físicos e Humanos	Acesso fácil a instalações e equipamentos
	Acesso comunitário a espaço de serviços e equipamentos de escritório
	Network de suporte ao empreendedorismo
	Organização experiente
Serviços de Incubação	Transferência de Tecnologia e P&D
	Consultoria
	Programa de educação empreendedora
Programa de *Network*	*Network* institucional
	Network com Incubados / *Offline Networking*
	Network de Investimento e Consultoria
	Apoio do Governo/Comunidade Local

Fonte: LEE, Sang Suk; OSTERYOUNG, Jerome S. 2004.

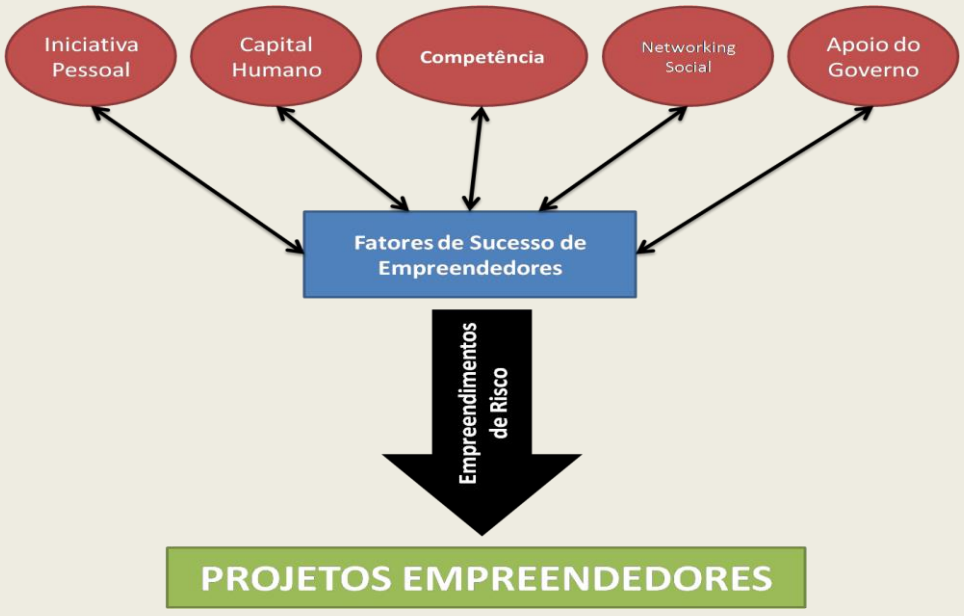
Os modelos apresentados possuem diversas abordagens ou lentes de observação sobre o processo de incubação, suas etapas ou fatores. Tais enfoques são entendidos conforme o propósito do estudo em que foram gerados. Há o enfoque socioeconômico (UKBI, 2009) e o enfoque do Network da incubação (LEE e OSTERYOUNG, 2004).

Acredita-se que o processo de incubação é de extrema importância para o sucesso dos empreendimentos graduados de incubadoras de empresas, porém não são os únicos. É plausível, como premissa, que os fatores a serem relatados se relacionam com o processo de incubação. Isto acontece devido ao impacto da incubação em uma empresa graduada de incubadora.

2.4 Fatores de Sucesso Ligados ao Empreendedorismo

Os fatores empreendedores possuem participação significante no sucesso empresarial. De acordo com Rose et al. (2006), "fatores de sucesso de empreendedores podem ser medidos por tipos de fatores como: Iniciativa Pessoal, Capital Humano, Competência, Networking Social e Apoio do Governo. Estes fatores estão totalmente ligados ao crescimento de empreendimentos de risco ligado a projetos empreendedores" (Ver Figura 2).

Figura 3: Fatores de Sucesso Empreendedor



Fonte: ROSE, Raduan Che; KUMAR, Naresh; YEN, Lim Li. 2006.

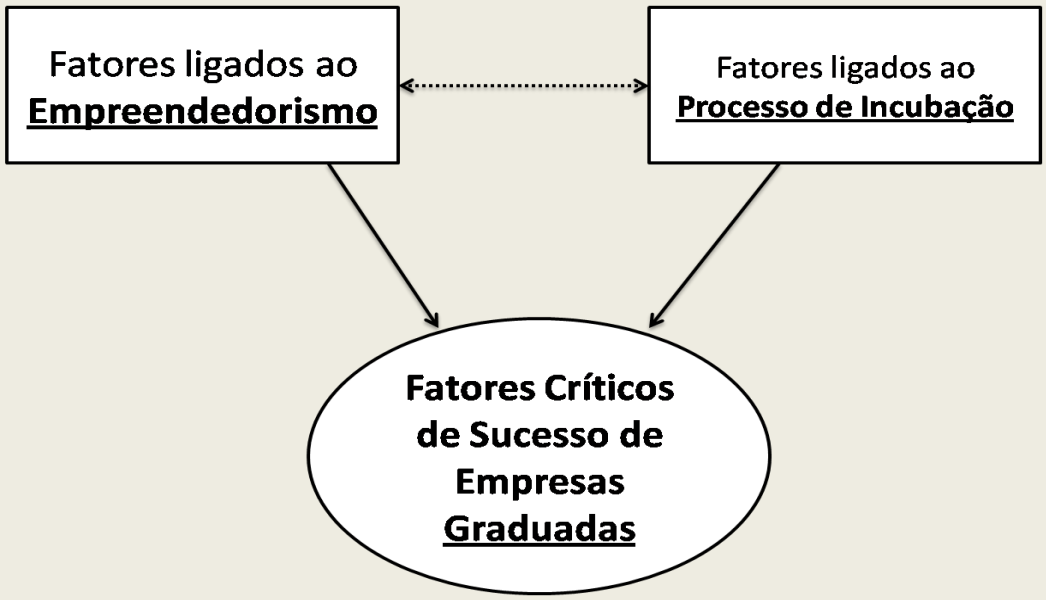
METODOLOGIA

A pesquisa se utiliza de parâmetros qualitativos. Muito importante em uma pesquisa qualitativa é a descoberta da descrição detalhada dos fenômenos estudados e seus componentes. Porém, deve-se estar atento para com a apresentação das descobertas, ou seja, a redação da pesquisa qualitativa. Flick (2009) relata que na apresentação das descobertas – seja na forma de uma teoria ou de uma história – "atenção volta-se cada vez mais à questão da redação e de suas competências no contexto da pesquisa qualitativa. A redação, na pesquisa qualitativa, possui uma função legitimadora, ou seja, a apresentação detalhada dos fatos, fenômenos e conclusões devem legitimá-los". É importante que o autor considere o "potencial leitor" para seu texto e dirigir sua redação e retórica para que atenda o potencial perfil deste "leitor", que pode variar de acordo com o objetivo de difusão da obra que o autor designar.

Foi criado uma framework de pesquisa. Framework de pesquisa é uma representação em que se apresentam as conexões e os vínculos entre modelo, objetivos, questões e/ou hipóteses de pesquisa e procedimentos e técnicas de análise de dados. Foram identificados na literatura dois tipos de constructos que influenciam a sobrevivência de empresas após se graduarem de suas incubadoras: fatores ligados ao empreendedorismo e fatores ligados ao processo de incubação.

Estes dois constructos são representados no framework como influenciadores dos fatores de sucessos e com um vínculo potencial de influência mútua (Ver Figura 4). É importante destacar que para analisar ou avaliar os fatores ligados ao Empreendedorismo foi utilizado o modelo de Rose et. al (2006) e para os fatores ligados ao processo de incubação foi utilizado o modelo de Lee e Osteryoung (2004).

Figura 4: Framework de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para coleta de dados, o método escolhido foi entrevista semiestruturada. Selltiz et al (1987) diz que a principal vantagem da entrevista é a produção de uma melhor amostra da população do estudo e uma outra grande vantagem da entrevista é a capacidade para corrigir enganos dos informantes. Sem dúvida, a um custo maior de recursos, a entrevista caracteriza melhor e consegue uma maior amostra da população. A questão da capacidade para corrigir enganos dos informantes se dá pelo diálogo aberto entre entrevistador (geralmente o pesquisador) e o informante, possibilitando este último esclarecer com o entrevistador potenciais dúvidas na compreensão dos aspectos da pergunta a ser respondida.

Baseando-se no estudo de Rose, Kumar e Yen (2006), que analisam fatores de sucesso empreendedores e conduziram diversas entrevistas com CEOs das empresas, foram concebidas parte do roteiro da entrevista neste estudo. Nestas entrevistas eram dados quatro cenários com diversos problemas para serem resolvidos de maneira imediata, com o intuito de medir a persistência do CEO. Cada vez que algum CEO dava uma solução, o entrevistador perguntava: "E se esta solução não funcionar?". A primeira parte da

entrevista se concentra na percepção do gestor da empresa graduada do processo de incubação e como este impactou e ainda impacta nas suas decisões e nas atividades da empresa; na sua eventual e conseqüente sobrevivência. A segunda parte da entrevista focava na percepção do empreendedor em relação ao seu negócio. Perguntas foram elaboradas com o propósito de retratar novas idéias dos CEOs que agregaram valor aos negócios e como é sua percepção em relação ao seu papel na empresa e na elaboração de idéias. Esse estudo teve forte influência na concepção do roteiro de perguntas relacionadas aos fatores ligados ao empreendedorismo.

As perguntas relacionadas a fatores do processo de incubação foram elaboradas com o propósito de ilustrar a percepção do empreendedor em relação ao aprendizado e suporte recebidos durante tal processo e como se dá a importância ou o desdobramentos no dia-a-dia empresarial. Emergiram questões ao entrevistado sobre a ligação entre o aprendizado e suporte recebidos durante o processo de incubação com sua capacidade empreendedora; como também o caminho contrário, ou seja, sua capacidade empreendedora influenciando o aprendizado e suporte recebido.

O método escolhido para análise de dados é o estudo de caso e a análise de conteúdo. De acordo com Yin (2005), como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos, e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. Conforme Goode e Hatt (1968 apud Godoy, 2006), o estudo de caso é caracterizado como “um método de olhar a realidade social” que utiliza um conjunto de técnicas de pesquisa usuais nas investigações sociais como a realização de entrevistas, a observação participante, o uso de documentos pessoais, a coleta de histórias de vida.

Nos trabalhos cuja perspectiva de pesquisa apresenta um corte qualitativo, e os dados gerados são expressos na forma de textos, imagens ou sons, a análise costuma ser realizada sem o uso da estatística.

A análise de conteúdo tem por objetivo extrair os significados de um conjunto de dados, que são apresentados por meio de textos a partir de sua prévia redução utilizando a codificação para tal.

Segundo Flores (1994), nos procedimentos empregados numa análise de dados em pesquisa qualitativa nem sempre estão totalmente definidos, portanto pode-se dizer muitas vezes que cada pesquisador desenvolve seu próprio processo de análise de alguma forma pessoal e particular.

Para Bardin (2004) a técnica pode se aplicar tanto a uma abordagem quantitativa, quando se fundamenta na freqüência de aparição de certos elementos, quanto em uma abordagem mais qualitativa, quando se buscam indicadores que permitam inferências acerca dos conteúdos expressos, o que confere à autora uma tendência mais positivista em sua forma de análise.

Foi entrevistada uma empresa graduada de uma incubadora de base tecnológica do estado de São Paulo. Esta empresa pediu confidencialidade na divulgação de dados. É uma empresa prestadora de serviços que requerem competências tecnológicas e de processos, atuando principalmente no B2B.

4. Resultados

Nesta foi analisado o conteúdo da entrevista, separados em alguns segmentos e ligados através da análise de conteúdo no respaldo teórico: Fatores de Sucesso ligados ao processo de incubação (Quadro 1) e Fatores de Sucesso ligados ao Empreendedorismo (Figura 3).

A primeira parte da entrevista teve como tema central a entrada da empresa na incubadora, o que atraiu os empreendedores e o processo de incubação. Não foi declarado especificamente um motivo de entrada na incubadora, mas sim a própria oportunidade de suporte e amparo para criar e lançar uma empresa no mercado. O que ficou marcado de acordo com o gestor da empresa foi que “recebemos vários tipos de assessoria, como jurídica, contábil, marketing, espaço e o nome da Unicamp como apoio à empresa”. A questão do grupo de empreendedores apenas se interessarem pela oportunidade é caracterizado como um fator critico de sucesso empreendedor do tipo Iniciativa Pessoal. Nesta fala é possível identificar fatores de sucesso no processo de incubação: Acesso fácil a instalações e equipamentos e Consultoria. Podemos citar a questão do “nome da Unicamp como apoio à empresa” como Network Institucional. O gestor também

cita que um dos pontos fortes foi a divulgação que a incubadora desenvolveu para seus incubados perante clientes, fornecedores e principalmente investidores e é definido como Networwing de Investimento e Consultoria.

O entrevistado comenta sobre a importância do apoio do governo: “ninguém possuía conhecimento empresarial, por isso o apoio do Sebrae foi fundamental” e foi classificado como Apoio do Governo/Comunidade Local.

Em pontos fracos sobre o processo de incubação houve uma grande pausa no entrevistado e finalmente ele disse “Digo que o ponto fraco refere-se ao grupo que está entrando no mercado”. Ou seja, não podemos concluir que os pontos fracos se refere ao processo de incubação, mas somente a perspectiva de gestão e empreendimento do grupo e dos seus componentes.

A segunda parte da entrevista focou a saída da empresa da incubadora, o processo de graduação, e seus desafios e percepções. O gestor disse que uma grande ameaça ao negócio durante a saída da empresa da incubadora foi “o pior foi sair de dentro da Unicamp para podermos buscar um espaço físico fora da entidade”. Podemos concluir que o grupo de empreendedores desta empresa era muito ligado ao Acesso fácil a instalações e equipamentos.

Quando perguntado sobre quais experiências que obteve no processo de incubação e utiliza no dia-a-dia empresarial. O gestor disse se sente muito agradecido a incubadora e disse que sempre que possível participa dos eventos da mesma, pois sente no seu senso de agradecimento que deve uma contra-partida a incubadora pelo apoio e suporte prestado. Após ser indagado novamente sobre a pergunta respondeu que: “Todas [experiências]. Parte contábil, parte de marketing”. Interpreta-se como Consultoria. Sobre as atividades que a incubadora propõem ao reunir incubados, investidores, empreendedores, graduados e os demais públicos de interesse do processo de incubação, o gestor responde que: “O proveito parte disso, de novas aprendizagens, de dúvidas que são sanadas, de novos contatos (network) onde há uma extensa troca de conhecimento. Sem dúvida, tais atividades são de extrema importância”. Todo o conjunto dos fatores de sucesso de Programa de Network podem ser ligados a este segmento.

A terceira parte da entrevista expõe os diversos cenários com problemas e pergunta por soluções para o entrevistado. Sendo que os problemas são ligados com os fatores de sucesso do Empreendedorismo (Figura 3). No primeiro cenário foi perguntado como o gestor resolveria o problema de uma máquina necessária para manter a atividade principal da empresa e fornecedores não podem ajudar e os funcionários da empresa não possuem know-how para consertá-la. Sua resposta foi que buscaria no mercado alguma empresa especializada ou iria desenvolver internamente e focou no seu capital humano: “Nós contamos com alguns “crânios” aqui da eletrônica que consertam de tudo”. Capital Humano. Porém, o gestor foi questionado e informado que não há ninguém especializado no mercado interno, sua equipe falou em achar soluções e os clientes estão começando a cobrar pelo serviço mal ou não prestado. Não houve resposta clara, porém o gestor enfatiza que: “Para [prevenir] isso, precisamos ter todas as soluções antes que aconteça”. Sendo que esta temática se relaciona com Competência.

No segundo cenário o entrevistado se deparou com o seguinte cenário: Certo fornecedor de um item específico encerrou suas atividades e os clientes estão lhe cobrando a entrega dos produtos, os quais utilizam em sua confecção tal item, agora em falta. A resposta novamente focou a Competência: “No caso de desenvolvimento de software, eu preciso de capital intelectual, e isso eu tenho bastante”.

O terceiro cenário foi marcado com a questão do conflito com o dono do imóvel alugado que a empresa se situa e este pediu para que a empresa se realocasse em poucas semanas para uma nova localidade. O gestor depois de muito pensar disse que: “Porém a principio, entraríamos com algo judicial para ganhar um prazo maior”. Isto foi encarado como Iniciativa Pessoal, pois o gestor está reunindo todos seus recursos para defender o ambiente da empresa e manter sua capacidade empreendedora.

A quarta e última parte da entrevista possui a temática das ações que o entrevistado realizou na sua empresa durante o último ano. As respostas aqui novamente focaram em Iniciativa Pessoal e Capital Humano: “a equipe de desenvolvimento trouxe novos produtos e novas idéias”; “Por exemplo: nós criamos um departamento de negócios, um departamento comercial específico para esse novo produto, e a criação desses novos departamentos foi um passo importante na empresa”.

Conclusão

O presente estudo teve como objetivo estudar a relação entre as vantagens percebidas, tanto no processo de incubação como na postura empreendedora de seus gestores, identificadas como fatores críticos de sucesso. Foi necessário analisar o procedimento de proteção de empreendimentos que as incubadoras provêm às suas empresas incubadas e a importância da consonância da atitude dos gestores ou dos empreendedores, perante tal proteção. Com base nos achados, mediante o uso do método qualitativa, cuja técnica foi a entrevista, destaca-se que o principal fator de sucesso dos empreendedores localizados em incubadoras de negócio é a iniciativa pessoal.

Empreendedores da empresa entrevistada, também apontaram os principais pontos fortes do processo de incubação, tais como o acesso fácil à instalações.

Como sugestão de novos estudos, destaca-se a importância do processo de incubação no sucesso de empresas incubadas, a relação entre empresas incubadas e empresas já graduadas, e o processo de seleção de empreendedores para a incubação.

Para novos estudos sugere-se também entrevistar mais empresas, com o mesmo perfil de incubação, de modo a caracterizar estudos de casos mais aprofundados, e observar outros fatores críticos que eventualmente possa emergir nos resultados, passíveis de serem comparados.

Para a prática profissional, é relevante que empreendedores saibam quais são os recursos que poderão dispor ao longo do processo de incubação e que planejem a sua graduação e eventual entrada no mercado de maneira cuidadosa.

Bibliografia

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70. 3a. ed. 2004

BIAGIO, Luiz Arnaldo. Incubadoras de empreendimentos orientados para o desenvolvimento local e setorial: planejamento e gestão. Brasília: ANPROTEC – SEBRAE, 2006.

ERIKSON, Truls; GJELLAN, Are. Training programmes as incubators. Journal of European Industrial Training 27/1 [2003] 36-40.

FERREIRA, M. P.; ABREU, A. F.; ABREU, P. F.; TRZECIAK, D. S.; APOLINÁRIO, L. G.; CUNHA, A. A. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. Produção, v. 18, n. 2, p. 302-318, 2008.

FLORES, J. F. Análisis de dados cualitativos. Aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994

FLICK, Uwe. Introdução à Pesquisa Qualitativa. 3 ed. Porto Alegre: 2009.

LEE, Sang Suk; OSTERYOUNG, Jerome S. A Comparison of Critical Success Factors for Effective Operations of University Business: Incubators in the United States and Korea. Journal of Small Business Management; Oct 2004; 42, 4; Academic Research Librarym, p. 418.

LEIDECKER, Joel K.; BRUNO, Albert V. Identifying and Using Critical Success Factors. Long Range Planning. Vol. 17, No. 1, pp. 23-32, 1984.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 83-107, 2009.

ROSE, Raduan Che; KUMAR, Naresh; YEN, Lim Li. Entrepreneurs Success Factors and Escalation of Small and Medium-sized Enterprises in Malasya. Journal of Social Sciences, 2 (3),: 74-80, 2006.

SELLTIZ, C. et. al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. 2.ed. São Paulo: E.P.U., v. 2, 3. 1987.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Sites consultados

Agência Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC. Panorama 2006. Disponível em (http://www.anprotec.org.br/publicacaopanorama.php?idpublicacao=208). Acesso em 15/11/2009.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. Brasília, 2007. Disponível em (http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas). Acesso em 15/11/2009.

United Kingdom Business Incubation – UKBI. What is business incubation? Disponível em (http://www.ukbi.co.uk/index.asp?SID=222). Acesso em 05/12/2009.

FOMENTO Y DESARROLLO ESPÍRITU EMPRENDEDOR: CASO UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO, CHILE

Leslie Bridshaw Araya, Magister en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Chile, Licenciada en Ciencias de la Administración de Empresas, Ingeniera Comercial, Universidad de Valparaíso, Académica y Coordinadora de Extensión, Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad de Valparaíso, Chile, leslie.bridshaw@uv.cl

Marcos Irribarra López, Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas ©, Universidad de Valparaíso, Ayudante Unidad de Extensión, Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad de Valparaíso, Chile, marcos.irribarra@alumnos.uv.cl

Resumen

Este trabajo explica la experiencia de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso – Chile, en el desarrollo de la capacidad emprendedora y de compromiso ciudadano de sus estudiantes. El objetivo es presentar los resultados de la medición de los impactos de la formación y desarrollo de las habilidades emprendedoras de los estudiantes de la primera generación por competencias. Se analizó el modelo del enfoque por competencias a través de la autoevaluación de las competencias personales y se utilizó para ello la metodología de Competency based Economies through the Formation of Entrepreneurs (CEFE, 2012), instrumento aplicado al inicio y término de la asignatura que integra las competencias evaluadas, dictada por primera vez en la Universidad de Valparaíso. Al finalizar la experiencia, se pudo constatar que, para todos los perfiles definidos, en promedio, las competencias de emprendimiento se habían incrementado.

Palabras clave: Emprendimiento, Competencias, Educación.

Abstract

This paper explains the experience of the School of Business Engineering, University of Valparaiso - Chile, in the development of entrepreneurship and civic engagement of its students. The objective is to present the results of measuring the impact of training and development of entrepreneurial skills of students in the first generation skills. The model of competency-based approach is analyzed through self-assessment of personal skills and used for this methodology Competency based Economies through the Formation of Entrepreneurs (CEFE, 2012), an instrument applied at the beginning and end of the course that integrates the skills assessed, issued for the first time at the University of Valparaiso. After the experience, it was found that for all defined profiles, entrepreneurial skills had increased

Keywords: Entrepreneurship, Skills, Education.

Introducción

El desarrollo del espíritu emprendedor se ha convertido en un objetivo en la región. Son los emprendedores y las empresas de menor tamaño quienes crean la mayoría de los empleos, son fuente de innovación, productividad y de reducción de la pobreza; Fairlie y Holleran (2011) citan a Birch, (1979), OCDE, (2005) y Reynolds (2005).

En Chile al 2013 (SERCOTEC, 2012) había 846.809 empresas, de las cuales la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) representó el 98.5%, generó el 15.8% de las ventas y proporcionó el 69.4% del empleo. En esta línea, las universidades son el vínculo perfecto para transmitir en los estudiantes el deseo por emprender, y cuentan con las herramientas para desarrollar el conocimiento que potencie la actividad emprendedora.

Por su parte, la Universidad de Valparaíso (UV), concibe la formación como una experiencia en la práctica participativa, y a través de su Modelo Educativo fundamenta seis elementos centrales: los fines de la Universidad; los valores promovidos por la institución; la visión; la misión; la concepción de la función formadora y docente, y la Declaración Base del Modelo Educativo institucional. Éste, reconoce seis

principios orientadores: la excelencia académica, la interdisciplinariedad, el énfasis en el desarrollo de la investigación, el sentido de lo público, la perspectiva internacional, y la valoración de prácticas participativas. Todos estos elementos, en estrecha articulación y consonancia, dan lugar al Perfil de Egreso de la UV transversal a la formación de todos sus estudiantes y en consecuencia a los Ingenieros Comerciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, quienes a partir del año 2012, comienzan un Plan de Estudios por Competencias, el primero implementado en la Universidad, cuyo perfil es "la formación de un gestor con capacidad para emprender, consolidar y capitalizar la acción y la creación de valor en todo tipo de organizaciones, capaz de comprender el entorno globalizado, complejo y dinámico en el que actúa, siendo pro-activo y abierto al cambio, además se destaca por sus sólidos principios, valores, comportamiento ético y responsabilidad social".

La Escuela de Ingeniería Comercial (EICO) incorpora dos Módulos de Emprendimiento más tres Talleres de Integración que coordina la División Académica de la UV, los que se dictan por primera vez el año 2014. Es a principios del 2014, cuando se inicia el primer Censo para detectar el grado de emprendimiento de los alumnos, en colaboración con el Tecnológico de Monterrey Puebla y la Universidad Católica de Uruguay.

La evaluación de la formación de las competencias de emprendimiento se realizó a los alumnos que cursaron el Taller de Integración, asignatura de carácter práctica, que se enmarca en contextos reales, donde los estudiantes deben detectar problemas sencillos y al mismo tiempo dar repuesta con soluciones simples y concretas a la comunidad intervenida, para lo cual los estudiantes trabajan en forma colaborativa, en equipos interdisciplinarios, con énfasis en el desarrollo de las competencias de emprendimiento y compromiso ciudadano.

El objetivo de este trabajo es presentar los resultados del primer levantamiento de la línea base y medición de los impactos de la formación y desarrollo de las habilidades emprendedoras de los estudiantes de la primera generación por competencias. Para ello se definieron como específicos la caracterización de perfiles de los estudiantes; la evaluación del impacto de los factores que promueven el emprendimiento en los perfiles definidos; y la evaluación de las opiniones, de los involucrados, de la experiencia del Aprendizaje más Servicio (A+S) de la asignatura evaluada.

El análisis abarca dos regiones del país, en la Región de Valparaíso (Viña del Mar) donde se encuentra la Sede Central; y en la Región Metropolitana (comuna de San Miguel) en Campus Santiago.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, transversal, de tipo exploratorio, descriptivo; y el instrumento utilizado ha sido aplicado como un indicador de autoevaluación por los estudiantes al principio y final de los Talleres de Integración.

Se analizó el modelo de EICO UV por competencias y se utilizó la autoevaluación de las competencias personales mediante la metodología de Competency based Economies through the Formation of Entrepreneurs (CEFE, 2012) cuyo objetivo es mejorar el desempeño del actor económico a través de un autodiagnóstico guiado del comportamiento empresarial y el fortalecimiento de las competencias empresariales.

La medición abordó la autoevaluación por parte de los estudiantes de aspectos como su iniciativa, asunción al riesgo, visión, autoestima, proactividad, creatividad, investigación y experimentación.

Se espera con los resultados obtenidos mejorar la formación del fortalecimiento y desarrollo del espíritu emprendedor de los estudiantes; investigar el perfil emprendedor; y acceder a buenas prácticas de emprendimiento implementadas por Universidades de América Latina, principalmente aquellas con quienes se está realizando la transferencia de conocimientos en esta materia. Además de aportar mediante el enriquecimiento del conocimiento del emprendimiento.

Fundamentación Teórico/Conceptual

Emprendimiento

Para hacer un acercamiento al concepto de emprendimiento, cabe destacar que su raíz de vocablo proviene del idioma francés, de la palabra “entrepreneur” (pionero), término utilizado antiguamente para referirse a las personas aventureras, sobre todo aquellas que se embarcaban desde Europa buscando nuevos horizontes en el Nuevo Mundo. Dentro de este contexto, la definición de la RAE lo expresa como la acción de emprender, que a su vez está definido en la misma plataforma como “Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”.

Dadas estas acepciones, la interpretación ha ido variando en la medida que se necesita precisar respecto a que es la capacidad de emprendimiento, para esto es importante destacar la visión de autores que complementen lo anteriormente señalado.

> *“La actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” (Dehter, 2001).*

> *“Emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad” (Stevenson H, 2000).*

Estas premisas anteriores pueden razonarse y llegar a una definición concluyente que apoyada por los conceptos de proyecto e innovación resultan en:

> *“El fenómeno emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación” (Formichella, 2004).*

Esta definición concluyente entrega así, la posibilidad de entender de mejor forma lo que podemos concebir como emprendimiento. Sin embargo, existe una discriminante que se debe realizar respecto de esta temática, y es definir de forma más específica qué es un emprendedor, y bajo que parámetros se enmarcará dicha definición, con el afán principal de contextualizar de forma más eficiente al emprendedor.

Dentro de las definiciones del emprendedor, existen una serie de teorías que pueden ser abordadas, esto precisamente en el amparo de establecer precisión sobre un concepto claro del factor “emprendedor”.

Según el autor Andy Freire, el emprendedor es un agente dentro de una relación tripartita conocida como el “proceso emprendedor”. Propone dicha relación como un triángulo invertido entre el emprendedor como base, y los factores de idea y capital como puntos en el superior del triángulo, esto con el fin de generar sinergia entre estos. Así, una actividad emprendedora que no sea exitosa tiene su procedencia en la falla o mal función de alguno de estos factores, la relación entre dos de ellas o en conjunto (Freire, 2014).

En el caso de Schumpeter, este percibía al emprendedor como una persona fuera de lo común que era capaz de promover combinaciones y/o innovaciones nuevas.

“*La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de la producción al explotar una inversión, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo”* (Schumpeter, 1935). La esencia del sistema económico señalado no asimila un equilibrio inmóvil puesto que se interrumpía por los esfuerzos de los emprendedores para crear posiciones monopólicas nuevas por medio de la introducción de innovaciones. Estos incentivos en actividades serían los ingresos monopólicos que los emprendedores obtendrían.

En el caso del emprendimiento según la Escuela Austríaca, diversos autores objetaban las ideas de Schumpeter, como Von Mises, Hayek y Kirzner. Pese a que compartían su percepción de la relevancia contributiva del emprendimiento en el proceso del desarrollo capitalista, discrepaban en la concepción natural del individuo y actividad en el impacto de estos en el proceso y en la visión del capitalismo (Gómez, 2012).

En el caso específico de Mises, el emprendedor es quien desea especular en una situación de incertidumbre, respondiendo a señales en el mercado respecto a precios, utilidades y pérdidas. Este proceso lleva a la generación de conocimiento respecto al medio por parte del emprendedor, lo que disminuye su incertidumbre de mercado. Referente a la postura de Kirzner, el emprendedor obtiene posicionamiento al estar pendiente en situaciones que desequilibren a sus pares. Esta actitud le permitirá identificar oportunidades donde el resto no alerta nada.

Según Howard Stevenson, la mentalidad emprendedora es un sistema de gestión sustentado precisamente en las oportunidades más que en los recursos. La enseñanza del emprendimiento es de relevancia en la formación de líderes del área comercial, y es por eso que se considera de carácter relevante e imprescindible en los principales currículos de MBAs. Este método contempla la formación donde el desarrollo personal se liga a la escala empresarial, ascendiendo con esfuerzo y arduo trabajo a puestos superiores. Stevenson relaciona la enseñanza del emprendimiento al desarrollar facultad de crecer y generar empresa, orientada bien hacia la generación de desequilibrio (Schumpeter) o de equilibrio (Escuela Austriaca), mediante la orientación al crecimiento (Teoría de Drucker y Stevenson) con el encaje de tres puntos básicos: el mercado, las personas y los recursos (Modelo TIMMONS).

Finalmente, en la teoría de Allan Gibb, las entidades de educación deben focalizar sus programas en la educación empresarial. Partiendo un análisis de la educación empresarial, esta tiene en cuenta características como por ejemplo compartir los valores de las MiPyMe, arraigar las prácticas de la comunidad, valorar el conocimiento tácito tanto como el explícito, el comprometerse con todos los interesados, la creación de vínculos con los empresarios, Enfocarse en enseñar a diseñar un ambiente empresarial con todo tipo de organizaciones y el aprender a utilizar conocimiento aprendido desde variadas fuentes externas.

Con esto, se hace imperativo el destacar que una persona que desarrolla un emprendimiento puede distar de otra que posee las herramientas académicas, lectivas y aptitudes propias de un emprendedor, y en contraparte un emprendedor no necesariamente es alguien que cuenta con un emprendimiento generado y activo.

Emprendedor

Conocer a los emprendedores permite determinar patrones que ayuden a desarrollar programas adecuados a quienes se pretende formar. Entre las características que han relevado estudiosos en el tema se encuentran las descritas en la Tabla 1.

Tabla 2. Rasgos analizados en emprendedores

RASGO	DESCRIPCIÓN
Edad	De acuerdo con el GEM, la actividad emprendedora puede manifestarse en personas de cualquier edad. Sin embargo, esta actividad es más frecuente entre los 25 y 34 años (Xavier, Kelley, Kew, Herrington y Vorderwülbecke, 2012).
Género	Xavier et al. (2012) encontraron que la participación de hombres y mujeres en etapas tempranas de emprendimiento varía considerablemente de una economía a otra, siendo casi siempre mayor en los hombres.
Orden de nacimiento	Singh (2008) considerar que el hijo mayor tiene mayores probabilidades de ser un emprendedor. Sin embargo, hay investigadores que no encuentran significativo el factor "nacido primero" (Sánchez, 2003).
Familia	De acuerdo con López, Montilla y Briceño (2007), el desarrollo del espíritu

emprendedora	emprendedor tiene una estrecha relación con proceder de una familia empresarial.
Valores individualistas	Los valores individualistas que involucran el poder, logro, hedonismo, estimulación y autodirección, han sido vistos como característicos en los emprendedores (Moriano, Palací y Morales, 2006).
Competencias emprendedoras y Control del Comportamiento	La evaluación que los estudiantes hacen de sus propias competencias, de sus propios niveles de habilidades, actitudes y valores La autoevaluación de las competencias personales CEFE (2012) Competency based Economies through the Formation of Entrepreneurs, permite evaluar el desempeño empresarial del actor económico a través de un autoanálisis guiado.
Experiencia emprendedora	Autores como Harris (2008) consideran que la experiencia emprendedora se asocia con actitudes emprendedoras, pero que hay autores que no encuentran relación (Delgado, Gómez, Romero y Vázquez, 2007).
Liderazgo	Ponce (2008) señala que muchas veces se confunde la propiedad con la capacidad para dirigir; una persona puede ser accionista, pero esa condición no tiene nada que ver con ser un líder.
Influencia de institución educativa en motivación emprendedora	La motivación en emprendimiento se considera una estrategia clave para desarrollar el espíritu emprendedor de los estudiantes (Léger-Jarniou y Kaloussis, 2006). Los resultados del Global University Entrepreneurial Spirit Students´Survey (2013) indican que el contexto universitario en la enseñanza general y empresarial son antecedentes importantes de la intención emprendedora.
Apoyo familiar	Moriano et al. (2006), encontraron que la intención emprendedora se relaciona con el grupo de pertenencia: padres, hermanos y cónyuge.

Fuente: Bridshaw, Bonomo, González, Herrera, Krauss (2014)

Pese a la coincidencia entre los autores en la presencia de características comunes entre los emprendedores, hay rasgos en los que todavía no existe consenso entre si son característicos o no, lo que indica que todavía es necesario seguir profundizando en el tema.

Metodología CEFE.

La metodología CEFE (Competencias Basadas en la Economía a través de la Formación Emprendedora) fue desarrollada con la intención de crear una herramienta de capacitación para las personas con capacidades emprendedoras en el área de la MiPyMes, y que consta principalmente de un conjunto de instrumentos para capacitar de forma integral (Araujo, 2012).

En este aspecto, CEFE es un modelo que interviene en las personas, con la intención primordial del desarrollar competencias. Entonces, este modelo de desarrollo sistémico, equilibra, guía y orienta hacia la capacidad de "saber emprender". Dentro de las características principales que posee para lograr sus objetivos, están:

- Está centrado en las personas, como objeto de estudio, como objetivo de mejora, y como prueba de su aplicación
- Formación según necesidad y contexto, ya que dependiendo de la situación de la persona, este modelo es adaptable a los requerimientos de ésta.
- Construcción conjunta, concepto proveniente del punto anterior, dónde por medio del trabajo entre los que aplican el modelo y las personas involucradas, se generan alternativas y caminos de acción.
- Se basa en el aprendizaje por la acción y la experiencia, al no ser una herramienta que fomente la retención de información, o el aprendizaje de forma lectiva, más bien a través de actividades y la participación.

Para la aplicación de ésta metodología, su desarrollo se basa primordialmente en la búsqueda, identificación y desarrollo de las CEPs (siglas en español para Características Emprendedoras Personales)

término acuñado a partir de la investigación realizada por David Mc Clelland, su "Teoría de las Necesidades", que a su vez está basado en la Teoría de la Personalidad de Henry Murray, desarrollada en 1938.

Competencias Emprendedoras Personales CEPs

En el caso de la investigación de Mc Clelland, su teoría se apoya en tres necesidades del ser humano (las cuáles no son exclusivas y no intervienen con otras necesidades naturales o inherentes al ser humano) (Amorós, 2007):

- Necesidad de logro: la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: el obtener herramientas y habilidades para sus logros.
- Necesidad de afiliación: establecer relaciones interpersonales amistosas.

Para el alcanzar estar necesidades, las personas se valen de diez capacidades que, dependiendo de su grado de avance, dominio de éstas y los requerimientos que tiene en específico la persona evaluada, tienen más posibilidades de llegar al estado pleno de las necesidades ya antes mencionadas (Araujo, 2009).

Las diez capacidades, entonces, se pueden agrupar según las necesidades descritas por Mc Clelland, siendo así:

Necesidades de Poder:

- Búsqueda de información
- Creación de Redes de Apoyo y Persuasión

Necesidades de afiliación:

- Fijación de Metas y Objetivos
- Planificación Sistemática y Control
- Desarrollo de la Autoconfianza

Necesidades de Logro:

- Asumir Riesgos Moderados
- Búsqueda de Oportunidades
- Persistencia
- Auto Exigencia de Calidad y Eficiencia
- Cumplir Compromisos Contractuales

Estos factores por sí solos, no son lo bastante efectivos, si no se adjunta al fomento de estas capacidades otros elementos que aseguren el generar en las personas la habilidad de formar empresas que sean sostenibles en el tiempo. Entonces su agrupación está estructurada entre sí en forma correlativa (esto es todos influyentes en el resto y en sí mismos)

Metodología utilizada en la investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, transversal, de tipo exploratorio y descriptivo. Como forma de desarrollar las competencias, el Taller de Integración, promueve las habilidades de emprendimiento de los alumnos mediante el trabajo asociativo a través de agencias que se integran con instituciones públicas, del tercer sector y asociaciones gremiales con el fin de organizar ferias y charlas de emprendimiento orientadas a empresarios y emprendedores de la Región de Valparaíso, con quienes deben trabajar en forma colaborativa en equipos interdisciplinarios.

La experiencia emprendedora del Taller permite a los estudiantes reconocer la importancia de la responsabilidad, participación social y de la metodología Aprendizaje más Servicio (A+S) para insertarse en organizaciones comunitarias del país e interactuar en una primera instancia con actores de la comunidad regional en la búsqueda de problema con datos simples y sus respectivas soluciones innovadoras en función de un proyecto determinado, utilizando la metodología de A+S.

En la siguiente Tabla (Tabla 2) se muestran la cantidad de alumnos que cursado las asignaturas de emprendimiento en ambas regiones han respondido la autoevaluación al inicio y término de la misma.

Tabla 2. Población encuestada

Sede Central Viña del Mar	46
Campus Santiago - San Miguel	49
Total	**95**

Fuente: elaboración propia

Al total de los 95 alumnos se les midió las variaciones respecto a la evaluación de las CEPs por medio de la Metodología CEFE. Del universo, que respondieron la encuesta en ambas ocasiones (inicio y fin del período académico): 56 son mujeres, correspondiente al 59%; y 39 son hombres, al 41% del total.

Los indicadores de la competencia emprendedora se conforma por: iniciativa, asunción al riesgo, visión, autoestima y los de innovación por: proactividad, creatividad, investigación, experimentación y adopción.

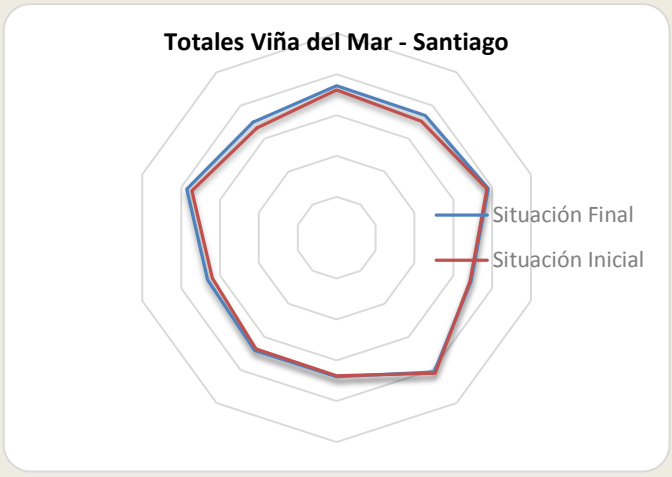
Para ello se asimiló: iniciativa y proactividad con buscar y aprovechar las oportunidades y con persuasión y creación de redes de apoyo; asunción al riesgo con correr riesgos moderados; visión y experimentación con fijar objetivo, planificar y hacer seguimiento sistémico; autoestima con tener autoconfianza; adopción con ser persistente y cumplimiento de compromisos.

Como antecedente se menciona que el test CEFE (2012) de Características Emprendedoras Personales (CEP´s) ha sido probado y utilizado en muchas oportunidades a nivel mundial, y aplicado por la Universidad Católica de Uruguay desde el primer bimestre de 2014, con quienes se pretende realizar un comparativo de los resultados obtenidos.

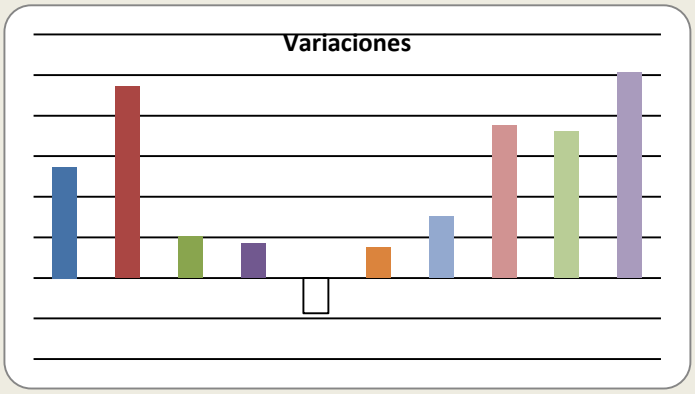
Desarrollo

Los alumnos que realizaron la autoevaluación fueron medidas sus variaciones según: distrito geográfico, género, proveniencia de empresas familiares e intención de emprender. Se observó que si bien, los resultados promedio para cada uno de estos perfiles fueron incrementados en todas las características emprendedoras personales, hubo diferencias entre cada una de las categorías identificadas.

Los resultados de ambas regiones fueron:



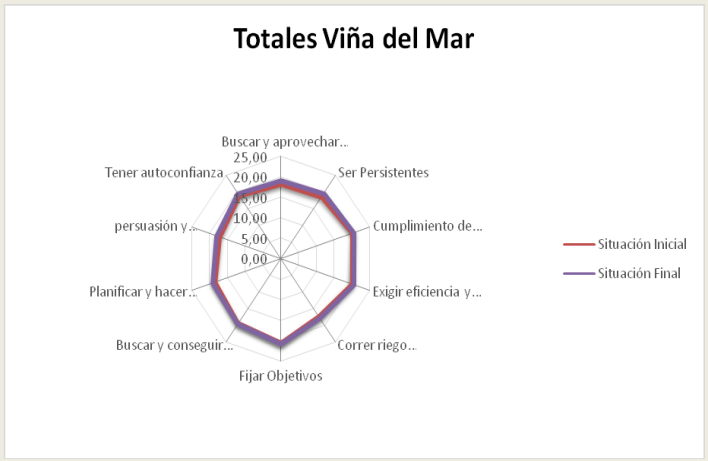
Grafica 1. Resultados Ambas Regiones

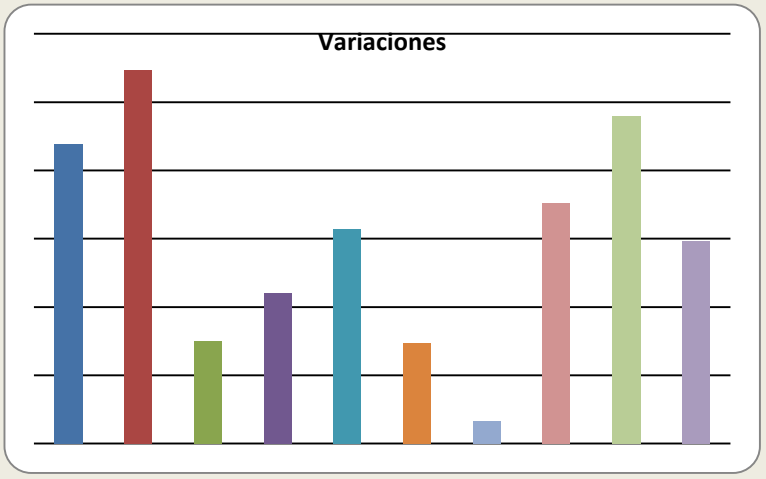


La mayor variación fue de 4,7% para el total de la población, para la persistencia, seguido por planificar y hacer seguimiento sistemático con un 3,8% y la menor variación porcentual fue el correr riesgos moderados, con un -0,9%.

Los resultados en Sede Central Viña del Mar, fueron:

Grafica 2. Resultados Sede Central

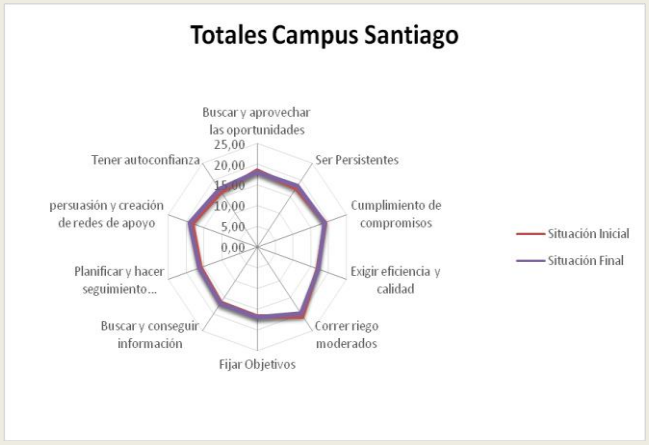


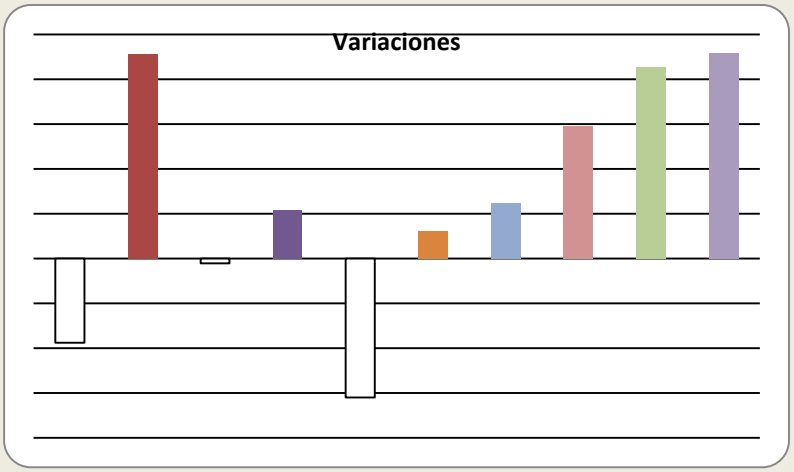


En la Sede Central, la mayor variación fue de 5,5% aumentando la valoración a la persistencia, seguido por la persuasión y creación de redes de apoyo con un 4,8% y la menor variación porcentual fue el buscar y conseguir información, con un 0,3%, observándose incrementados en todas las características emprendedoras personales.

Los resultados en Campus Santiago:

Grafica 3. Resultados Campus Santiago

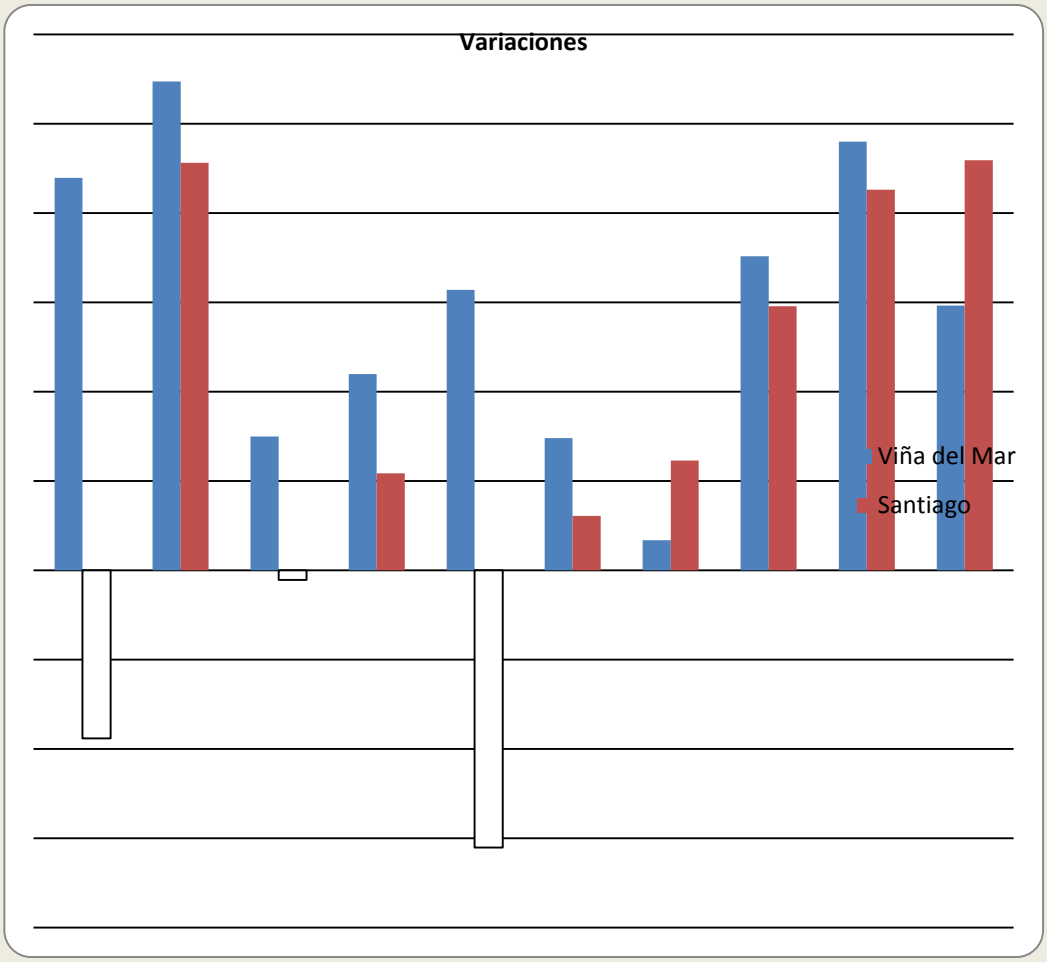




En el Campus Santiago, la mayor variación fue de 4,6% aumentando la valoración a la persistencia y la autoconfianza y la menor variación porcentual fue el correr riesgos moderados, con un -3,1%, observándose un incremento promedio de 1,4% respecto del 3% de la Sede Central.

Las diferencias entre regiones fueron:

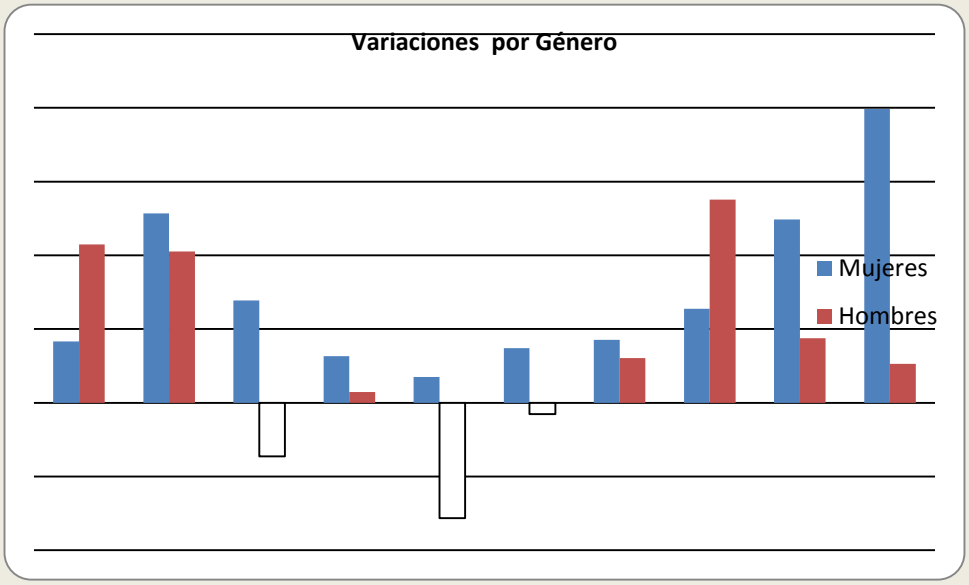
Grafica 4. Resultados Comparativos entre regiones



La menor variación porcentual en las medias fue -3.1% en Campus Santiago y la mayor variación fue de 5,5% para Sede Central, observándose un incremento promedio inferior para el Campus Santiago (1,4%) respecto de la Sede Central (3%) y considerablemente mayor desviación para el Campus Santiago.

Los resultados por género fueron:

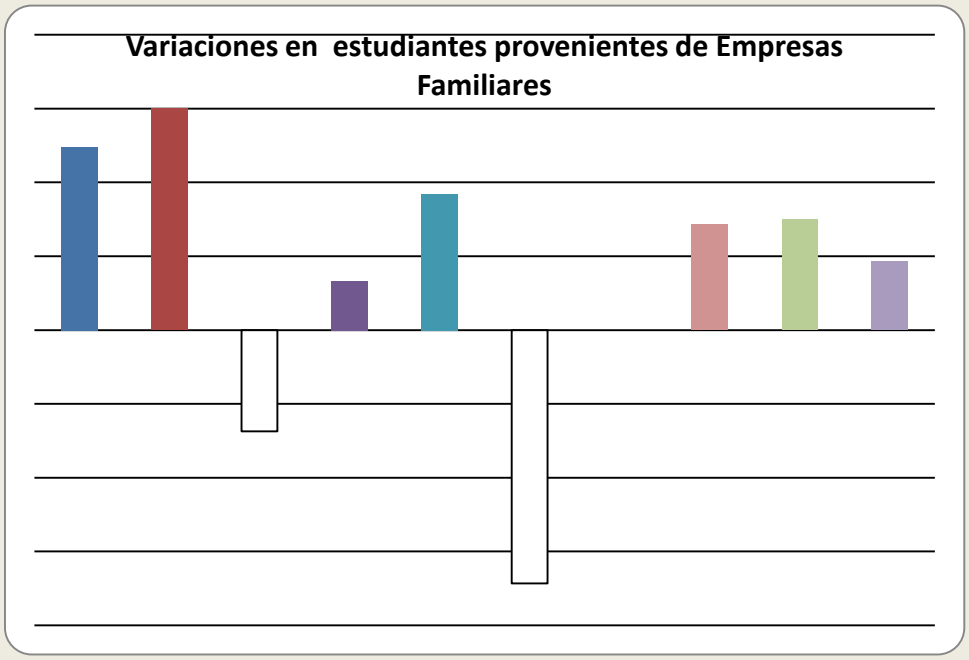
Grafica 5. Resultados por Género



La menor variación porcentual fue tanto para mujeres y hombres: el correr riesgos moderados, con un 0,7% y -3,1%, para mujeres y hombres respectivamente y la mayor variación para mujeres de 8% para la autoconfianza y un 5,5% para los hombres respecto de Planificar y hacer seguimiento sistemático, observándose un incremento promedio superior para mujeres que hombres de un 3% respecto del 1,3% de los hombres y mayor desviación en las variaciones para los hombres.

Los resultados para los estudiantes cuyos padres son empresarios:

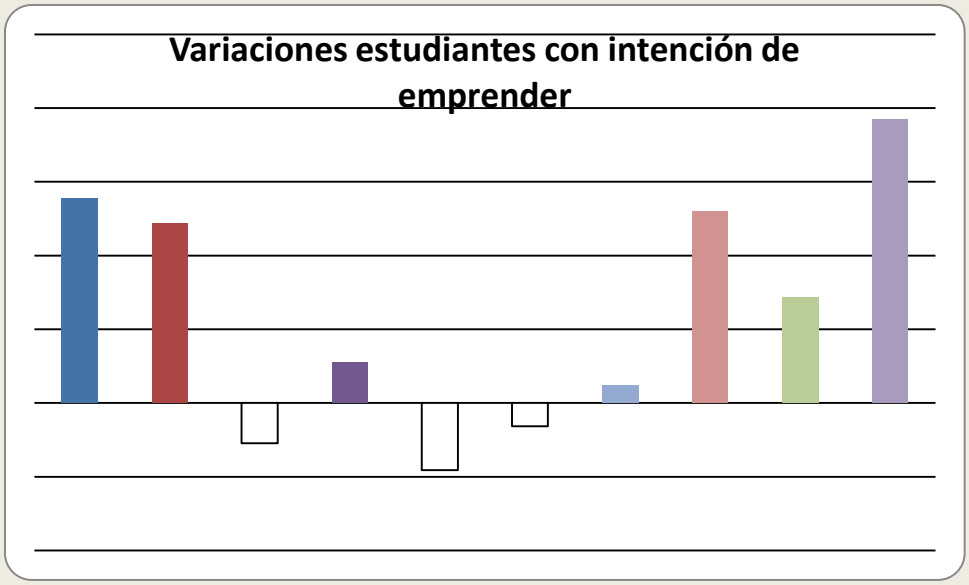
Grafica 6. Resultados por Proveniencia Empresarial



La mayor variación porcentual fue el ser persistente, con un 6% y un 5%, para buscar y aprovechar las oportunidades. La menor variación fue de -6,9% para Fijar Objetivos. El promedio de la variación para todas las competencias evaluadas es de un 1,4% para aquellos alumnos cuyos padres poseen empresas familiares con una alta desviación entre las variaciones medidas.

Los resultados para los estudiantes que expresan intención de emprender en un futuro próximo:

Grafica 7. Resultados según Intención de Emprender



La mayor variación porcentual fue la autoconfianza, con un 7,7% y un -1,8%, para el correr riegos moderados. El promedio de la variación para todas las competencias evaluadas es de un 2,4% para aquellos alumnos que expresaron intención de emprender.

Principales Resultados

Los resultados de las características emprendedoras personales autoevaluadas por los estudiantes para Viña del mar y Santiago se incrementaron en promedio en un 2,3%.

La Sede Central de Viña del Mar presenta un incremento promedio mayor y una menor dispersion de los valores a través del coeficiente de variación, coincidiendo para ambas regiones el mayor impacto en la valoración de la persistencia por los alumnos.

Las variaciones por género nos indican que la experiencia de A+S, en promedio, tuvo mayor incremento e impacto en las variaciones de las competencias de emprendimiento en las mujeres, así como una menor dispersión. Para las estudiantes, la autocofianza aumentó su valoración en un 8%, correspondiendo al mayor impacto observado como efecto de la actividad vivenciada.

La experiencia para los alumnos que provienen de empresas familiares, significó una variación promedio de las valoración de las competencias inferior al promedio general, lo cual podría explicarse por el hecho que los impactos del aprendizaje más servicio fortalece más las competencias personales de quienes no están familiarizados con este tipo de actividades. Este resultado es coherente con los resultados del estudio realizado por la Universidad Católica de Uruguay (Arroyo, Bonomo, Krauss, 2014) entre cuyos hallazgos más relevantes se cuenta que las actitudes emprendedoras globales disminuyeron después de uno y de dos años de experiencia académica, aunque del segundo al tercer año no hubo cambios significativos, sí lo fue de primero a tercero de universidad para todos los encuestados.

Finalmente, para aquellos alumnos que señalaron intención de emprender, la valoración de las competencias personales presentó el mayor incremento siendo la autoconfianza la competencia que presenta la variación más significativa.

Discusión y Conclusiones

El trabajo presentado permite conocer la línea base de la primera generación por competencias de EICO UV y conocer los impactos de la formación y desarrollo de las habilidades emprendedoras de los estudiantes que cursaron el Taller de Integración durante el primer semestre lectivo de 2014.

Existen diferencias en los resultados que presentan las regiones, así como en las mediciones por género, de quienes provienen de empresas familiares y de los que han expresado la intención de emprender.

La actividad realizada en Viña del Mar, se organizó entre dos Fundaciones, una organización gremial y el municipio de la ciudad de Valparaíso, y 110 alumnos, quienes convocaron a más de 70 expositores y gestionaron cinco charlas dirigidas a pequeños empresarios y emprendedores, en torno a temáticas de Plan de Negocios, Fomento Productivo, Experiencias Exitosas, Comercialización y redes Sociales.

Los estudiantes aplicaron la metodología Canvas para identificar el valor del aporte de cada grupo conformados como agencias y generaron networking con todos los involucrados.

Algunas de las opiniones y comentarios de los estudiantes sobre la experiencia emprendedora y de la actividad de la feria, se presentan a continuación:

> *"Como experiencia profesional/académica pude poner en práctica lo aprendido y desarrollado en la carrera, coordinación, planeación, toma de decisiones y resolución de problemas. Poder superar trabas y problemas es una experiencia práctica muy útil, manejar la presión de que lo que uno hace no es por el mismo, sino por otra persona, es algo que hay que sentir para ver el peso de tal…"*

> *"… costó demasiado llegar al final del camino, ya que muchas dificultades se encontraron, pero se lograron sobrellevar gracias a la unión y esfuerzo de cada uno de nosotros. Se llevó a cabo la Feria Emprendamos en la Matriz, con más de 60 artesanos motivados y quienes recibieron el fruto de nuestro esfuerzo para darles un espacio en el ámbito comercial y ser grandes emprendedores…"*

> *"…debo decir que fue una gran experiencia para nuestro desarrollo profesional el contacto con la comunidad y el trabajo bajo presión. Es una asignatura fundamental en la formación de un Ingeniero Comercial ya que el trabajo en la comunidad es muy diferente a lo que se aprende en la sala de clases, …, nos enseña a pensar que una buena planificación siempre está sujeta a problemas y es necesario estar preparados para afrontarlos de la manera más eficiente…"*

> *"… significó una instancia para poner en marcha todas las habilidades que tenemos de forma innata y aquellas herramientas que hemos adquirido en estos años de formación, logramos demostrar nuestras aptitudes en cuanto a la gestión y administración de tiempos, espacios, recursos…"*

El Taller de Integración, como experiencia pionera es perfectible en cuanto a su coordinación y control, sin embargo los alumnos han expresado satisfacción en la participación y valoración de la práctica de los conocimientos aprendidos.

Recomendaciones

Los resultados obtenidos contribuyen al mejor conocimiento de las habilidades y competencias de emprendimientos de los alumnos, permite identificar diferencias entre perfiles de alumnos, y de esta forma focalizar los esfuerzos del Aprendizaje más Servicio.

Las mediciones de las competencias emprendedoras deberían ser realizadas en los siguientes Talleres de Integración para evaluar los impactos en los incrementos de estas competencias.

Los aprendizajes de la experiencia deberían ser aplicados no solo en el marco de las asignaturas sino también evaluar la posibilidad de extender la formación del emprendimiento a la comunidad de la Universidad, al menos empresarios de menor tamaño, alumnos con vocación de emprender y sus familiares.

La puesta en marcha de buenas prácticas debiera ser el resultado de la comparación y transferencia de conocimiento entre Universidades Latinoamericanas que se encuentran trabajando en este sentido, iniciando las sesiones de trabajo con la Universidad Católica de Uruguay y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey - Campus Puebla, México, entre quienes ya se ha iniciado una línea de trabajo conjunta en esta materia.

Bibliografía

Amorós, José Ernesto y Acha, Antonio. 2014. *Global Entrepreneurship Monitor, Reporte Nacional de Chile.* Santiago : Universidad Del Desarrollo, 2014. 978-956-7961-66-5.

Arroyo, Bonomo, Krauss (2014) Fomento y Desarrollo del Emprendedurismo e Innovación: el Caso de Universidad Católica del Uruguay**.**

Araujo, Adolfo. 2009. Adolfo J. Araujo J. [En línea] 2009. http://adolfoaraujo.com/2009/03/24/24-caracteristicas-emprendedoras-personales-ceps/.

—. 2012. Las Características Emprendedoras Personales. *Presentación general de las CEPS como elemento básico de la Metodología CEFE.* San Salvador : s.n., 2012.

Azargado, H. y. (2008). Los 10 mandamientos de la empresa familiar. *Entrepreneur Mexico , 16* (7), 94-96.

Ballester Vallri, Antonio. 2003. *El aprendizaje significativo en la práctica. Cómo hacer el aprendizaje significativo en el aula. España.* 2003. pág. 72.

Bracci, E. y Vagnoni, E. (2011). Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective. *IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7-36.

Bridshaw, Bonomo, Tamayo, Herrera, Krauss (2014). Estudio Comparativo de Emprendimiento y Empresa Familiar en estudiantes Universitarios de México, Uruguay y Chile.

Brenes, E., y Madrigal, K. (2008). Reglas del juego claras: La clave del éxito para la continuidad de la empresa familiar. *Temas de Management*, 86-8.

Cardozo, A. (2010). *La Motivación para Emprender. Evolución del Modelo de Rol en Emprendedores Argentinos.* Universidad Nacional de Educación a Distancia.

De la Garza, M., Medina, N., Jiménez, K., Ayup, J., & Díaz, J. (2011). *Redalyc, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal .* Recuperado el 15 de 03 de 2012, de Cuadernos de Administración: http://www.redalyc.org/pdf/205/20520042015.pdf

Dehter, M. 2001. *Cultura Emprendedora. Programa Permanente de Capacitación para Dirigentes.* 2001. cita referente al autor Scott Kundel.

Durán, Patricio Cortés. 2008. *Emprendimiento e Innovación en Chile, una tarea pendiente.* Santiago : Ediciones Universidad Del Desarrollo, 2008. 978-956-7961-14-6.

Formichella, María Marta. 2004. *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo social.* s.l. : Tres Arros, 2004. pág. 3.

Fairlie, R., & Holleran, W. (13 de 02 de 2011). Entrepreneurship training, risk aversion and other personality traits: Evidence from a random experiment. *Journal of Economic Psychology, ,* doi:10.1016/j.joep.2011.02.001.

Jonas, Hans. 1995. *El principio de responsabilidad: ensayo de una ética para la civilización tecnológica.* s.l. : Herder, 1995. 978-84-254-1901-0.

Global University Entrepreneurial Spirit Students´Survey (2013). Student Entrepreneurship Across the Globe: A Look at Intentions and Activities. Recuperado el 12 de 7 de 2014, de http://www.guesssurvey.org/PDF/2013/GUESSS_INT_2013_REPORT.pdf

Gudmundson, D. T. (2003). Innovation in Small Businesses: Culture and Ownership Structure Do Matter. *Journal of Developmental Entrepreneurship , 8* (1), 1-17.

Harris, M. L. (2008). Examining the Entrepreneurial Attitudes of US Business Students. *Education & Training , 50* (7), 568-581.

INE (2014). *Uruguay en Cifras 2013.* Recuperado el 27 de 4 de 2014, de http://www.ine.gub.uy/biblioteca/uruguayencifras2013/capitulos/Uruguay%20en%20cifras%202013.pdf

Krauss, C. (2007). *Actitudes emprendedoras de los estudiantes de la Universidad Católica del Uruguay.* San Sebastián, España: Tesis doctoral de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lagunes, L., Herrera, M., Gónzalez, L., & Hernández, K. (2013). *Censo 2013. Espítu emprendedor y familias emprendedoras. Tecnológico de Monterrey, Campus Puebla.* Puebla: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Léger-Jarniou, C. y. (2006). Entrepreneurship and Engineers: how to develop the spirit? . *Estudios de Economía Aplicada , 24* (2), 525-544.

López, W., Montilla, M. y Briceño, M. (2007). Rasgos determinantes de las aptitudes emprendedoras que forman el perfil de los estudiantes de Contaduría Pública. *Actualidad contable FACES*, 10(14), 80-94.

Moriano, J., Palací, F. y Morales, J. (2006). El perfil psicosocial del emprendedor universitario. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 22(1), 75-99.

Ponce, A. (2008). Abre el paso a la nueva generación. *Entrepreneur México , 16* (7), 54-55.

Posso, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: Un estudio de casos colombianos. *Cuadernos de Administración , 21* (37), 243-268.

Posso, M. y Urbano, D. (2008). La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos. *Estudios Gerenciales,* 24(109), 37-63.

PROMEXICO. (2014). *PROMEXICO.* Recuperado el 11 de 4 de 2014, de http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2005). *Manual de Oslo.* Recuperado de http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/9205114e.pdf

Robinson, T. (2011). All in the family. Black Enterprise. *41* (11), 94-98.

Sánchez, M. (2003). *Perfil psicológico del autoempleado.* Madrid, España: Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

EGADE Business School (2013). *Centro de Empresas Familiares. .* Recuperado el 2013 de 7 de 5, de http://www.empresasfamiliaresegade.mx/

Singh, C. (2008). *Sensis Pty Ltd.* Recuperado el 16 de 1 de 2013, de http://about.sensis.com.au/News/Media-Releases/?ItemID=415

Schumpeter, J. 1935. *Análsis del cambio económico. Ensayos sobre el ciclo económico.* México : Fondo de cultura económica, 1935.

Van den Berg, R. (2012). 'Something Wonderful and Incomprehensible in Their Oeconomy': The English Versions of Richard Cantillon's Essay on the Nature of Trade in General. *European Journal Of The History Of Economic Thought , 19* (6), 868-907.

Xavier, S.R., Kelley, D., Kew, J., Herrington, M. y Vorderwülbecke, A. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report.* Recuperado el 3 de mayo, 2013 de http://www.gemconsortium.org/docs/2645/gem-2012-global-report

Yoguel, G., Barletta, F., & Pereira, M. (2013). De Schumpeter a los Poschumpeterianos: Viejas y Nuevas Dimensiones Analíticas. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía. , 174*, 35-59.

FRANQUIAS BRASILEIRAS: OPÇÃO DE INVESTIMENTO OU EMPREENDEDORISMO

Natália Pescke; Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Graduada em Administração – L. F. E. Gestão para Inovação e Liderança. E-mail: nataliapescke1@gmail.com

Alexandre Pereira; Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Mestre em Administração – UNISINOS. E-mail: alexanpereira@unisinos.br

Resumo

O investimento em franquias no Brasil é crescente nos últimos anos. O baixo índice de mortalidade de negócio e o fomento ao empreendedorismo são fatores que explicam esse aumento. Nesse contexto, percebe-se a atuação de dois agentes com comportamentos distintos: o investidor e o empreendedor. O estudo objetiva caracterizar esses dois agentes e relacioná-los às vantagens e desafios em adquirir e gerenciar uma franquia. A metodologia utilizada é qualitativa exploratória, e os dados coletados através de entrevistas semiestruturadas. Os resultados demonstram que o comportamento empreendedor dos franqueados é mais evidente na etapa de gestão do negócio. É preciso, contudo, considerar a fragmentação desse fenômeno, sendo que, na etapa de prospecção da franquia, franqueados demonstram características investidoras e as vantagens de ter uma franquia estão voltadas à segurança do negócio, fazendo com que o comportamento empreendedor seja expresso com menor intensidade.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Franquia, Empreendedor, Investidor.

Abstract

The investment in franchises in Brazil is growing in recent years. The low mortality of the business model and the promotion of entrepreneurship are factors that explain this increase. In this context, we see two agent actions with distinct behaviors: the investor and the entrepreneur. The study aims to characterize these agents and relate them to the advantages and challenges of choices for purchasing and managing a franchise. The methodology used is qualitative exploratory, and data were collected through semi-structured interviews. The results demonstrate that the entrepreneur behavior of the franchisees is most evident in the business management stage. One must, however, to consider the fragmentation of this phenomenon, since, in the prospecting franchise stage, franchisees prove investors features and advantages about having a franchise are focused on business security, and it makes the entrepreneurial behavior expressed with less intensity.

INTRODUÇÃO

O investimento em franquias, no Brasil, vem aumentando ao decorrer dos anos. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), a expansão de *shopping centers*, o desenvolvimento dos centros urbanos e a baixa mortalidade desse tipo de empreendimento estão atraindo cada vez mais investidores para o negócio. Segundo a ABF (2014), só em 2013, houve um crescimento de 11,4% em novas redes de franquias, sendo 9,4% em novas unidades franqueadas e 11,9% em faturamento.

Inseridos nesta realidade é que indivíduos buscam satisfação pessoal e independência financeira, cenário que possibilita que a franquia seja uma boa alternativa para a realização desses projetos. Segundo a Associação Brasileira de Franchising (2013), o aumento no número de unidades de franquias no Brasil vem sendo mais expressivo nos últimos anos.

De acordo com matéria da revista Exame (2013), alguns estudos mostram que quase 70% dos franqueados optam por empreender em suas franquias e não apenas investir. Assim como também revela a ABF (2014), o aumento de interessados em franquias com o objetivo de empreendimento pessoal tem sido maior em função de diversos fatores como: aumento do volume de consumidores, maiores opções de crédito para

empreendedores, maior estabilidade econômica que a franquia apresenta, fomento ao empreendedorismo, entre outros.

Há um conhecimento sobre empreendedorismo e investimento que se misturam. As vantagens e desvantagens desse modelo de negócio estão muito ligadas às características e objetivos dos indivíduos diante da franquia. É preciso avaliar essa relação para entender melhor as diretrizes que esse modelo de negócio está assumindo na atualidade. Deste modo, pretende-se, nesta pesquisa responder ao problema a partir da seguinte questão: Quais seriam as vantagens e os desafios percebidos em um processo de aquisição e gestão de franquias sob a ótica de empreendedores e investidores? Seriam essas duas visões complementares ou antagônicas?

Este estudo assume, primordialmente, a aquisição e a gestão de franquias brasileiras como opções de empreendimento e investimento. Sendo assim, o objetivo geral do estudo é analisar a visão dos franqueados sobre as vantagens e os desafios na aquisição e gestão de franquias e como o envolvimento do franqueado se caracteriza quanto um movimento empreendedor ou puramente investidor. Deste modo, o estudo objetiva especificamente (a) identificar características empreendedoras ou puramente investidoras desses franqueados; (b) identificar vantagens neste processo de aquisição e gestão sob a perspectiva dos franqueados; e (c) investigar desafios enfrentados pelos franqueados na aquisição e gestão da franquia.

Nessa perspectiva, o trabalho está estruturado em introdução, fundamentação teórica, metodologia, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Empreendedorismo

Segundo Dornelas (2008), um dos mais utilizados para o empreendedorismo caracteriza o empreendedor como o indivíduo que assume e está exposto aos riscos do negócio, contudo, não existe uma definição universal que conceitue empreendedorismo. De acordo com Filion (1999), empreendedorismo está divido, basicamente, em duas abordagens: economista e comportamentalista. A partir de uma visão econômica, o empreendedorismo está associado à inovação, já uma visão mais comportamentalista entende o empreendedorismo como baseado em aspectos criativos e intuitivos.

Schumpeter (1985) associa empreendedorismo ao desenvolvimento econômico, ligado à inovação. É classificado como o processo responsável pela inovação de forma a realizar, o que ele denominou de, destruição criativa, a qual é responsável por manter o capitalismo quando dá origem a novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados, os quais assim ocupam o lugar de métodos mais antigos, mais caros e menos eficientes. Schumpeter (1985) conclui que essa forte relação existente, entre o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico, deve resultar na melhoria da qualidade de vida da população.

Sendo assim, empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que juntos resultam na transformação de ideias. Empreendedorismo envolve processos de geração de valor, comprometimento e investimento de tempo e esforços, à capacidade de assumir riscos calculados e tomada de decisões críticas que agregados à ousadia e à motivação resultam no sucesso de um empreendimento.

Empreendedor

Como ressalta Bhidé (2002), empreendedor é aquele indivíduo que aproveita alguma oportunidade de mercado para dar origem a um novo negócio. Por sua vez, Teixeira e outros (2011) expõem que empreender não é apenas abrir um negócio, mas sim manter-se como empreendedor. É preciso focar no processo de aprendizagem e adquirir a capacidade de detectar novas oportunidades no mercado.

Seguindo nessa mesma lógica, percebe-se que o empreendedor é aquele que está disposto a pensar e a investir tempo e dinheiro no negócio a longo prazo, apresentando uma capacidade maior na criação de

valor. Além disso, ele tem consciência de que criar valor demanda tempo e é um processo complexo, sujeito a mudanças e a surpresas ao longo do caminho.

Pode-se assegurar que o empreendedor está ligado diretamente ao seu negócio, uma vez que teorias voltadas para estudos de gestão, sob influência das visões Schumpeterianas, atribuem ao empreendedor o papel de protagonista do negócio. Desta forma, o empreendedor passa a ser caracterizado como responsável por gerir o negócio no qual investe (COSTA, CARVALHO, BARROS, 2010).

No quadro 1 são apresentadas as características mais presentes nos indivíduos empreendedores, com o objetivo de sintetizar as diferentes visões dos autores sobre a figura do empreendedor. Diante dessas informações, o empreendedor é visto como um indivíduo diferenciado, inovador e que, principalmente, está disposto a correr riscos ao assumir um negócio. Além de o empreendedor ser responsável pela gestão do negócio, como afirmam Costa, Carvalho e Barros (2010), é preciso que ele esteja atento a perspectivas de mercado, uma vez que empreendedor não é apenas quem investe em um novo negócio e sim aquele indivíduo que mantém o processo de aprendizagem do empreendimento e se foca nisso.

Quadro 1: Características do empreendedor

AUTOR	CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR
Bhidé (2002)	Indivíduo que aproveita oportunidades de mercado para criar um novo negócio, é flexível a mudança, apresenta boa capacidade de percepção e criatividade.
Cantillon (1975) citado por Filion (1999)	Indivíduo interessado não só na economia, mas também nos aspectos de gestão de empresas, desenvolvimento e gestão de negócios.
Dolabela (1999)	Perseverante, tenaz, apresenta capacidade de identificar oportunidades de negócio e assumir riscos.
Dornelas (2008)	Pessoa diferenciada, que apresenta singular motivação. Apaixonada pelo que faz. Tem necessidade de admiração e reconhecimento, quer ser imitada e referenciada, anseia por deixar algum legado para a sociedade. É dinâmica, criativa, líder, capaz de assumir riscos e explorar oportunidades.
Drucker (1994)	Indivíduo que busca pela mudança, está atento a oportunidades de negócio, cria algo novo, diferente. Inova e tem a capacidade de conviver com riscos e incertezas.
Endeavor (2014)	Questiona a realidade e faz acontecer a evolução todos os dias. Apaixonado, antenado, independente e arrojado.
Santos (2013)	Agente das mudanças e transformações na economia. Conhece e compreende seu setor, valoriza oportunidade de negócio e sabe escolher momento oportuno.
Schumpeter (1985)	Inovador, tem capacidade de assumir riscos e de romper paradigmas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Entende-se que o que faz com que uma pessoa seja empreendedora é, dentre alguns fatores, o seu anseio por liberdade e independência financeira. Pode-se afirmar, assim, que o indivíduo que deseja empreender necessita de uma motivação singular para manter-se em movimento. Ele age de maneira proativa, exige qualidade e eficiência, é persistente, persuasivo e visionário, além de manter boas redes de relacionamento (DORNELAS, 2008).

Investidor

Investidor é aquele indivíduo que, antes de mais nada, está preocupado com resultados financeiros do empreendimento no qual investe e apresenta uma visão racional sobre as oportunidades de negócio. Além disso, a sua prioridade está em realizar valor. Criar valor, como é apresentado pelos empreendedores, só é importante para o investidor na medida em que tal atitude assegure que ele possa ter um retorno financeiro sobre seu investimento (CUNHA, 2011).

Dornelas (2008) é um dos autores que difere empreendedores de investidores. Na sua visão, o investidor, pessoa física, é um capitalista de risco que possui determinada quantia de dinheiro e busca alternativas para obter melhor rentabilidade para esse valor monetário. Em busca da satisfação pessoal, acredita que todas as medidas tomadas na organização estão relacionadas com os retornos financeiros da empresa.

O investidor está interessado, assim como o empreendedor, em investir em algo atrativo; contudo, para ele, essa atratividade, está diretamente ligada à viabilidade que ele consegue visualizar no negócio a curto e médio prazo. (CUNHA, 2011). Dessa forma, o potencial de criação de valor é menos importante na sua decisão de investimento. Oliveira, Silva e Silva (2005) destacam que o investidor é o sócio capitalista que, muitas vezes, prefere oferecer a gestão de seu patrimônio a um terceiro. Um fator importante na visão do investidor é o potencial de crescimento do negócio, uma vez que, para ele é necessário visualizar uma projeção de crescimento dentro dos parâmetros de tempo e rentabilidade do empreendimento.

Certifica-se, desta forma, que há uma relação divergente entre investidores e empreendedores. Para entender essa relação, é necessário compreender que os dois indivíduos possuem expectativas e visões distintas sobre o empreendimento. Para melhor esclarecer essa relação, o Quadro 2 é apresentado.

Quadro 2: Comparações entre empreendedor e investidor

EMPREENDEDOR	INVESTIDOR
Visa longo prazo.	Visa curto prazo.
Preocupa-se em criar valor.	Preocupa-se em realizar valor.
Possui vínculo emocional com o empreendimento.	Apresenta uma visão racional sobre oportunidades de negócio.
Apresenta foco em criar valor agregado	Tem seu foco em valores financeiros.
É protagonista do negócio, gestor do empreendimento.	É acionista, participa menos da gestão da empresa. É visto como sócio capitalista.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Entende-se que, em um negócio, é possível que haja tanto a presença da figura do investidor, quanto a do empreendedor. Essa relação pode ser, muitas vezes, bastante conflituosa, justamente por esses indivíduos apresentarem tais divergências de pensamentos. Assim como mencionam Costa, Carvalho e Barros (2011), o empreendedor possui qualidades e capacitações extremamente fundamentais para o sucesso do negócio, da mesma forma, o capital financeiro do investidor é fundamental no empreendimento.

Franquias

Como consta na Lei 8.955/94:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (BRASIL. Lei nº 8.955/94)

Em outras palavras, o sistema de franquias, também conhecido como sistema de *franchising,* é baseado em uma relação contratual desenvolvida por duas partes: a) franqueado e b) franqueador. De acordo com uma definição formal, uma franquia é baseada em um acordo entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador oferece ao franqueado o direito de vender o seu produto ou fazer negócios utilizando sua marca registrada, em determinado local, durante um espaço de tempo específico, e isso é aprovado pelo franqueador (MELO, ANDREASSI, 2010). De acordo com SEBRAE (2013), essa modalidade de negócio é um método seguro para organizações que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, bem como se apresenta como oportunidade para o indivíduo que deseja ser dono do próprio negócio.

O sistema de franquias também pode ser considerado um segmento do empreendedorismo. Ele oferece a alternativa para o indivíduo adquirir o negócio próprio, estabelecer-se com marcas e *know-how* já consolidados e isso pode contribuir para a redução de riscos e incertezas ao realizar um empreendimento.

Quadro 3: Vantagens e desafios das franquias

	FRANQUIAS					
	Autor / Temática	SEBRAE (2013/2014)	SANTOS E MORAES (2010)	MELO, ANDREASSI e GUERRA (2012)	LIMA, LUNA e SOUSA (2010)	DAHAB (1998)	Indivíduo
VANTAGENS	INOVAÇÃO	O franqueador que visa manter-se no mercado está sempre em busca de um diferencial em técnicas e produtos.					Empreendedor
	MOTIVAÇÃO	Franqueados são parceiros altamente motivados.				Franqueados apresentam maior motivação.	
	TROCAS DE EXPERIÊNCIA	Maior possibilidade de troca de experiências.					
	KNOW-HOW	Possibilidade de começar um negócio onde não se tenha o menor conhecimento e *know-how*.	Formatação de negóico previamente estabelecida que já foi testada.	Redução de incertezas devido ao *know-how* disponibilizado pelo franqueador.		Plano de negócios bem estruturado.	Empreendedor e Investidor
	MARCA	Marca consagrada no mercado.	Marca é reconhecida pelo consumidor.	Marca é conhecida no mercado.	Reputação e imagem da marca são confiáveis.		
	PADRONIZAÇÃO				Qualidade dos produtos devido á padronização.		
	PÚBLICO E ESTRATÉGIA		Inicia o negócio com público e estratégias bem estabelecidas				
	SUPORTE	Acompanhamento na gestão. Planejamento, pesquisas, orientações e aperfeiçoamento oferecidos pelo franqueador.		Maior chance de sucesso devido ao suporte que oferece.			
	REDUÇÃO DE CUSTOS	Redução dos custos fixos devido à descentralização da estrutura.				Economia de escala e aumento na rentabilidade.	Investidor
	FINANCIAMENTO	Facilidade em obter financiamento.					
	MENOR TAXA DE MORTALIDADE	A taxa de mortalidade no setor de franquias é de apenas 5%.					
DESAFIOS	LOCALIZAÇÃO	Localização exclusiva, franqueado pode ser impedido de usar o ponto, em caso de recisão contratual.				Localização preestabelecida pela marca.	Empreendedor
	AUTONOMIA	Menor autonomia dos franqueados.	Pouca autonomia, mínimo espaço para mudanças por parte do franqeuado.			Autonomia é parcial.	
	PAGAMENTOS AO FRANQUEADOR		Taxa periódica (royalties) e taxa de franquia.			Taxa de franquia.	Investidor
	FORNECEDORES PRÉVIOS		Quem supre o negócio são fornecedores prévios. Não há possibilidade de fugir de padrões para não				
	VENDA DA FRANQUIA		Venda necessita de aprovação do franqueador, é limitada.				

Fonte: Elaborado pelos autores

Isso ocorre porque o indivíduo que inicia uma franquia está amparado pelo franqueador, que lhe dispõe de conhecimentos sobre estratégias de mercado e métodos administrativos já testados e aprovados, além de se beneficiar do poder que a marca, já reconhecida, apresenta. (CORREA, HOLTEGEBAUM, MACHADO, 2006).

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (2013), o aumento no número de unidades de franquias no Brasil vem sendo mais expressivo no decorrer dos anos. O setor de franquias, em 2010, por exemplo, representou 2% do PIB do Brasil. De acordo com essa informação, sabe-se que ainda há um espaço muito grande para o crescimento do setor, se comparado ao mercado americano, onde as franquias correspondem a 20% do PIB do país. Por esse motivo, é cada vez mais atrativo o investimento neste modelo de negócio.

Como o objetivo do estudo é, também, avaliar as vantagens e os desafios do investimento em franquias na visão do franqueado, apresentam-se no Quadro 3 os principais pontos positivos e negativos estabelecidos por alguns pesquisadores e identifica-se se essa informação se adapta melhor a características empreendedoras e/ ou investidoras.

Nota-se que as vantagens descritas pelos autores estão muito ligadas à marca e ao *know-ho*w do negócio, bem como a economia de escala que os franqueadores e franqueados se beneficiam quando investem nesse modelo de negócio. Acredita-se que a padronização presente nas franquias apresenta vantagens e desvantagens, uma vez que franqueados possuem pouca autonomia, não podendo exceder algumas regras, contudo essa padronização possibilita uma qualidade nos produtos e um contínuo controle na gestão das franquias.

A atratividade das franquias se dá pelo fato de que, segundo a ABF (2013), começar um negócio com uma marca já respeitada gera menos insegurança, se comparado com a iniciativa de empreender com um negócio independente. Dessa forma, a escolha pela aquisição de uma franquia abrange tanto os desejos e as necessidades de investidores quanto empreendedores.

Entende-se que o sucesso da franquia vai depender do esforço e da dedicação do empreendedor que está à sua frente (ABF, 2013). Segundo Millitelli (2013), a identificação com o ramo da franquia é um fator importante a ser levado em consideração, porém não é sinal de que o indivíduo esteja capacitado para gerenciar o negócio. A aptidão para o negócio, muitas vezes, é confundida com os gostos pessoais, o que deve ser observado e desmistificado antes da aquisição do empreendimento.

METODOLOGIA

Os participantes foram escolhidos através de uma pré-seleção feita pela autora, de maneira com que o vínculo com a franquia fosse conhecido antes mesmo da entrevista ser realizada. Uma breve pesquisa feita por telefone foi a maneira encontrada para a realização da seleção dos candidatos, visando atender aos critérios de (a) estar atuante na franquia direta ou indiretamente, como empreendedor ou investidor; e (b) pré-selecionar o setor da franquia, de maneira com que a amostra utilizada envolvesse diversos setores de franquias, assim como está ilustrado no Quadro 4. Sendo assim, foram entrevistados nove indivíduos que atuam como sócio capitalista ou gestor de franquias brasileiras dos setores alimentício, beleza e saúde, escola de idiomas, serviços automotivos, vestuário e móveis e decoração. Para melhor descrever esses sujeitos, de uma forma geral, pressupõem-se que (a) investidores são aqueles indivíduos que não operam diretamente a franquia, mas investem capital financeiro no empreendimento; (b) empreendedores são os protagonistas do negócio no qual investem, são os responsáveis pelo investimento e pela gestão direta da franquia. Compreende-se que a amostra variada de franqueados enriquece o estudo, pois o objetivo é entender questões das franquias brasileiras em geral, sem focar nas peculiaridades de cada franquia.

A vertente da pesquisa escolhida para este estudo é caracterizada como de ordem qualitativa exploratória, pois o objetivo da pesquisa é conhecer, identificar e descobrir dados sobre o assunto. Esse tipo de estudo abrange diferentes técnicas de interpretação que visam descrever e decodificar informações (SILVA e outros, 2012). Este tipo de abordagem permite que o pesquisador entenda os fenômenos e conheça melhor alguns fatos que não são possíveis de identificar somente através de observações (AAKER, KUMAR, DAY, 2004).

A pesquisa exploratória se adequa ao objetivo do estudo, uma vez que esse tipo de metodologia permite maior familiaridade com os problemas de pesquisa e os torna mais explícitos, além de propiciar a oportunidade de criar hipóteses sobre o assunto estudado. (SILVA e outros, 2012). O estudo tem por objetivo fazer uma análise da percepção dos franqueados sobre as vantagens e os desafios na aquisição de

franquias como um movimento empreendedor ou puramente investidor; então o uso do método exploratório deve propiciar uma compreensão maior dos detalhes deste processo, uma vez que não se tem por finalidade fazer generalizações dos resultados e sim pretende-se entender como os fenômenos ocorrem, sem o intuito de oferecer resultados conclusivos.

O método de pesquisa é classificado como método de estudo de campo e utiliza-se um roteiro de entrevista semiestruturado, baseado em perguntas conectadas aos objetivos do estudo, referencial teórico e autores da bibliografia e construído através das teorias chave da pesquisa. O objeto de pesquisa é validado a partir da primeira entrevista, na qual foi aplicado um questionário teste que não precisou ser alterado em sua íntegra. Como ele contemplou todas as informações necessárias para a análise e, foi muito elogiado pelo primeiro entrevistado, por ser um questionário bastante completo e objetivo, não foram feitas modificações. O entrevistado também exaltou se sentir muito confortável em responder às perguntas, as quais ele considerou bastante adequadas ao tema. Além disso, o instrumento contemplou todas as esferas que ele, como dono de uma franquia, esperava responder sobre seu empreendimento. Sendo assim, não foram necessárias alterações para que as entrevistas seguissem, após a validação foram aplicadas mais oito entrevistas.

Para a análise dos dados coletados utiliza-se o método de análise de conteúdo que, fundamentado em Bardin (1977), tem por finalidade tratar e analisar os diálogos, baseando-se nas técnicas de análise da comunicação que objetivam descrever os conteúdos observados nas entrevistas. No estudo, as informações coletadas são tratadas e analisadas considerando categorias de análise, que estão ilustradas nos resultados, como tópicos que explicam os fenômenos.

Quadro 4: Entrevistados

ENTREVISTADO	A	B	C	D	E	F	G	H	I
SETOR DA FRANQUIA	Alimentício	Alimentício	Escola de idiomas	Alimentício	Serviços automotivos	Vestuário	Móveis e decoração	Beleza e estética	Escola de idiomas
Nº DE UNIDADES	3	1	3	3	1	2	1	1	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir dos resultados das entrevistas, estabeleceu-se uma categorização a qual visa situar cada entrevistado de acordo com as suas características empreendedoras ou investidoras. Para embasar essa categorização, fez-se o uso de três categorias de análise, as quais estão ilustradas no Quadro 5. Formaram-se dois extremos na categorização que permitiram a análise, como está elucidado na Figura 1. À luz da teoria, um desses extremos é o que mais se aproxima de uma figura empreendedora e o outro o que mais se aproxima da figura do investidor.

Quadro 5: Categorias de análise

Motivos para adquirir uma franquia	Objetivos da compra de uma franquia	Envolvimento dos franqueados com a franquia
Ser dono do próprio negócio.	Ter satisfação pessoal.	Vivem o dia-a-dia da franquia com paixão.
Ter autonomia quanto à rotina.	Ser gestor de várias franquias.	
Dar oportunidade de trabalho para membros da família.	Ser reconhecido profissionalmente.	Acompanham o negócio de perto.
Ter independência financeira.	Ter qualidade de vida.	
Expandir investimentos financeiros.	Trabalhar com algo que acredita e lhe dá prazer.	Monitoram o negócio à distância, não vivem o dia-a-dia.
Apostar em um investimento mais seguro.	Aumentar poder aquisitivo.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Motivos para adquirir uma franquia

Os motivos influentes na aquisição de uma franquia variam de acordo com a marca e com o franqueado, essas motivações abrangem desde ter um negócio próprio a expandir investimentos financeiros. Percebe-se que o comportamento dos agentes é diferente na aquisição e gestão da franquia.

Em se tratando da aquisição, o que mais caracteriza os entrevistados em destaque é a motivação por ser dono da sua própria rotina e sentir-se dono do próprio negócio. Algumas pessoas também optam pela franquia porque identificam nela uma chance de empreendimento, ou visualizam oportunidades de trabalho para membros da família ou sociedade. Até então, tem-se motivações mais relacionadas ao empreendedorismo. Já com um caráter mais investidor, aparecem indivíduos que visualizam a franquia como uma oportunidade de apostar em um negócio com um retorno mais seguro do que outro tipo de investimento.

Tendo essas informações em vista, observou-se que a vontade da aquisição e gestão de uma franquia, para a maioria dos entrevistados, está muito ligada ao senso de dono do próprio negócio e ao desejo por gerenciar um empreendimento seu. Reduzindo o número de indivíduos que investe na franquia somente para adquirir uma rentabilidade financeira sobre um empreendimento em si.

Objetivos da compra de uma franquia

Os resultados sobre os objetivos da compra de uma franquia, demonstram quais os anseios pessoais determinam essa atitude e vão desde satisfação pessoal ao aumento de poder aquisitivo. Em sua maioria, os indivíduos que investem em uma franquia objetivam crescer e se tornar donos, bem como gestores de várias franquias. Almejam aumentar seu poder aquisitivo, obter satisfação pessoal e reconhecimento com o seu empreendimento, além de ter liberdade, tanto financeira quanto de rotina de trabalho. Objetivam ter qualidade de vida e trabalhar com algo em que acreditam em se tratando de questões éticas e de visões de futuro.

Nesses objetivos, os atributos dos franqueados se misturam. A vontade por se tornar gestor de várias franquias é de caráter mais empreendedor, mas, ao mesmo tempo que almejam satisfação pessoal e reconhecimento, não há empreendedor que não deseje aumentar poder aquisitivo, ter liberdade financeira e fazer o negócio ser lucrativo, isso configura atributos mais investidores. Percebe-se, contudo, que a maioria dos entrevistados continua por apresentar comportamentos mais empreendedores, uma vez que estão dispostos a dedicar tempo e esforços maiores na expectativa de retorno do negócio. Há implícito, nesses resultados, uma preocupação em criar valor para a empresa na qual investem e não apenas realizar valor financeiro, o que de acordo com Cunha (2011), comprovam esse caráter empreendedor.

Envolvimento dos franqueados com a franquia

O envolvimento pessoal no negócio apresentado pelos entrevistados, à luz de características empreendedoras e investidoras, descrevem a rotina do franqueado, o que faz parte das suas atividades referente ao empreendimento, bem como as oportunidades de negócio a que o entrevistado se diz atento.

Os indivíduos que acreditam e vivem o negócio com paixão representam a maioria e revelam um caráter mais empreendedor, e estão à frente da maioria das decisões da franquia e vivem o dia-a-dia dela. Esses indivíduos mostram-se completamente apaixonados pelo negócio que empreenderam, assim como mostra o Entrevistado C quando diz: “A minha rotina profissional é a franquia, tenho três. Não tem como fazer diferente, eu não quero que seja diferente.”.

Esses indivíduos obtiveram a mesma opinião quanto à dedicação ao trabalho, eles acreditam que é preciso estar perto do negócio para que as coisas fluam bem. A minimização de riscos acontece proporcionalmente ao quanto o franqueado está disposto a se aproximar do negócio. Isto é exemplificado pela fala do Entrevistado A: "O gestor tem que passar por todos os processos e tem que estar à frente do negócio. Hoje a gente fala muito no senso de dono, não adianta, tu precisa viver o negócio [...]”.

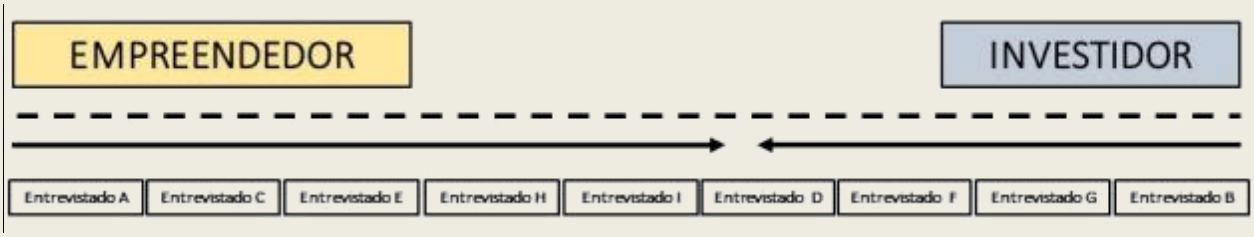
Também com um comportamento mais empreendedor, apareceram aqueles franqueados que acompanham o negócio de perto, mas que não apresentam tamanha paixão por viver essa rotina. Mostraram-se bastante interessados pelo que fazem, mas não foi possível sentir muita intensidade ao viver o negócio. Esses indivíduos acreditam que os riscos são menores quando o franqueado o acompanha diariamente a franquia, contudo esse “acompanhar de perto” é interpretado de maneiras diferentes pelos entrevistados. Assim como exemplifica o Entrevistado D quando diz: “[...] franquia é isso, o dono da

franquia não precisa estar à disposição do negócio o tempo todo, na verdade nem é bom que ele esteja, o negócio tem que funcionar sem que ele esteja lá. Essa é a ideia da franquia [...]".

Já aqueles com características mais investidoras acreditam que monitorar seu empreendimento pela internet é suficiente para que o negócio flua, lembrando que, estes indivíduos apresentam-se como sócios capitalistas, que, segundo Cunha (2011) e Oliveira, Silva e Silva (2005), estão mais interessados em realizar valor do que propriamente criar valor para o negócio. Para eles, os resultados financeiros são os mais importantes. Esses indivíduos, geralmente, têm outra profissão ou outro empreendimento para monitorar com mais intensidade, então, monitorar o negócio à distância satisfaz as suas necessidades quanto à franquia, como exemplificado pela fala do Entrevistado B: " [...] eu monitoro os resultados e as vendas à distância, eu falo por telefone com a minha sócia e venho nas épocas de maior movimento para dar uma força. É tranquilo assim.".

Com esse primeiro bloco de perguntas, analisaram-se os fatos que vinculam o indivíduo mais para uma conduta empreendedora ou investidora. Em sua maioria, encontrou-se mais franqueados com a dinâmica de um empreendedor do que de fato apenas sócios capitalistas, mas, não é possível generalizar nenhum destes resultados, bem como mencionar que determinado entrevistado é empreendedor ou investidor. Sabe-se que ele apresenta maiores motivações de caráter empreendedor do que investidor, porém há características que se misturam. Sendo assim, tem-se a Figura 1 a qual situa cada entrevistado entre os extremos (empreendedor e investidor) para que, assim, o processo de identificação de vantagens e desvantagens fique mais claro.

Figura 1: Entrevistados empreendedores e investidores



Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante destacar que, conforme é visto por Millitelli (2013), um dos erros mais comuns dos franqueados é confundir seus gostos pessoais com aptidão para o negócio. Contudo, no estudo, percebe-se que a identificação com o setor do empreendimento é bastante importante. O indivíduo que escolhe por uma franquia não destaca como fundamental o conhecimento técnico no ramo, e sim a atratividade dele de acordo com os seus desejos pessoais.

Observa-se que não existe relação significativa entre o perfil técnico do franqueado com o setor da franquia escolhida. Por exemplo, não é necessário ser bilíngue ou ter uma formação em letras para ter uma franquia de escola de idiomas, mas é preciso saber contratar pessoas com essa qualificação para exercerem seu trabalho no negócio. A escolha pela franquia é feita basicamente devido à identificação com a marca, produto e o vínculo emocional com ela. Como é exemplificado pela fala do Entrevistado C que diz: "Escolhi minha franquia por ser um produto que eu consigo vender, sem precisar estar empurrando produto ao cliente. Sou apaixonado por chocolate. Por ser um produto que eu gosto, consigo vendê-lo. "

PRINCIPAIS RESULTADOS

Abaixo são apresentados então os resultados da pesquisa quanto as vantagens e desafios na aquisição de franquias. As vantagens e desafios identificados e analisados variam quanto a fatores como padronização, inovação, sucesso e sobrevivência no mercado a parcerias, autonomia e suporte no negócio. Contudo, questões relacionadas a necessidade de franqueado prestar contas ao franqueador, a facilidade ou dificuldade em obter empréstimos financeiros, adquirir um negócio com localização preestabelecida e inovações no negócio, vistos como ponto positivo ou negativo não obtiveram a mesma ênfase na visão dos entrevistados quanto as vantagens e desafios que estão descritos na seqüência. Sendo assim, sugere-se novos estudos que resgatem esses quesitos de forma mais aprofundada na visão dos franqueados.

Padronização

Referente a padronização de processos, serviços e produtos das franquias, em sua maioria, os entrevistados acreditam na vantagem de padronizar esses elementos em seu negócio. Isso vai ao encontro do que diz Lima, Luna e Sousa (2012) quando propõem a padronização das franquias como um ponto positivo aos gestores por garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, contudo há opiniões divergentes. Santos e Moraes (2010) consideram a padronização uma desvantagem, porque, dessa forma, a autonomia do franqueado é mínima e quase não há possibilidades para mudanças.

O Entrevistado A traduz a opinião de Lima, Luna e Sousa (2012), quando diz que: “É preciso ter padrões para garantir a qualidade do serviço.”, ou então o Entrevistado C com sua opinião: “Eu acho a padronização fantástica. Eu acredito que minha franquia pudesse padronizar ainda mais algumas ações.”. As respostas dos franqueados seguem essa lógica, há quem discorde da positividade da padronização em primeira instância; mas, por fim, acredita que para a franquia ser um negócio de sucesso, a padronização se faz necessária. O Entrevistado D dá sua opinião e enfatiza o fato de que, se há padrões, eles já foram testados e precisam ser seguidos: “No começo quando tu é meio novo neste tipo de negócio às vezes te sente meio preso. Depois tu entende que realmente é muito bom seguir uma padronização e gera bons resultados, [...] tu não pode querer competir conhecimento com uma empresa que está há 83 anos no mercado.”.

Há quem acredite que a padronização seja positiva e negativa ao mesmo tempo. Isso é comprovado pela fala do Entrevistado B, quando diz: "Um pouco facilita e um pouco dificulta, facilita no sentido de que tu não precisa ficar catando fornecedores, etc., mas dificulta porque às vezes tu encontra determinado item mais barato por outro fornecedor.".

Autonomia

Entende-se que devido a padronização, a autonomia dos franqueados mostra-se reduzida (DAHAB,1996) e (SANTOS, MORAES, 2012). Em sua maioria, os entrevistados reconhecem que não possuem a autonomia que desejam em seu empreendimento, pois há uma supervisão do franqueador que, constantemente, dita algumas regras. Porém todos declararam ter o conhecimento desse fator ao adquirir uma franquia. Isso está explícito na fala do Entrevistado B, quando diz que: “Certamente não tenho autonomia que desejo com a franquia, mas isso depende do que tu topou no início. Eu acho que é muito por aí, eu não me frustro porque eu sei no modelo de negócio que eu entrei.".

Fica claro que, com um negócio próprio, o gestor tem liberdade total para tomar decisões, isso não acontece na maioria das franquias, salvo o fato de a franquia ser do tipo aberta. Nesse tipo de franquias, os franqueados são unidos basicamente pelo poder da marca, compras conjuntas e descontos coletivos. Não há um público e estratégias de mercado pré-estabelecidas e isso tem seus lados negativos. Gestores podem ser prejudicados, uma vez que não há muitos padrões a serem seguidos, porque, como afirma o Entrevistado F, essa liberdade: “[...] deixa o franqueado cometer mais erros, ele acaba aprendendo com os próprios erros e não com os erros do franqueador. E é para isso que pagamos ele.”

Observa-se que a autonomia, na visão dos franqueados, é vista, positivamente, de uma maneira diferente. Franqueados almejam muito mais por autonomia financeira e sobre rotina de trabalho do que autonomia sobre o próprio negócio. Assim como afirma o Entrevistado D: “Vejo autonomia sobre o meu horário de trabalho, sobre dias que eu quero abrir ou fechar o negócio. Obviamente, eu não vou ter autonomia para estar mudando algumas coisas que por direito são da marca, exposição de produtos, lojas. Acredito que isso não seja interessante, já vi casos em que a autonomia prejudicou o franqueado”.

Público e estratégias preestabelecidas

Ao encontro deste monitoramento e suporte que o franqueador disponibiliza aos franqueados, tem-se o público e as estratégias preestabelecidas desde a aquisição da franquia. A maioria dos entrevistados acredita, comprovando a visão de Dahab (1996), Santos e Moraes (2010) e SEBRAE (2013), que esses são fatores atrativos do negócio. As estratégias referentes à público, vendas, metas e faturamento são testadas

e aprovadas pelo franqueador, fazendo com que o franqueado reduza seus esforços de trabalho em partes estratégicas, diminuindo, assim, suas chances de erro.

Representando àqueles entrevistados que julgam vantajoso ter um público e estratégias pré-estabelecidas pelo franqueador, apresenta-se a afirmação do Entrevistado B: “Acredito que essas estratégias pré-estabelecidas fazem parte do modelo de franquia e é um dos seus grandes atrativos. É a garantia de que tu sabe que existe mercado para aquilo ali.” .

Nesse contexto, surge uma opinião interessante, a qual também qualifica o público e estratégias pré-estabelecidas como vantajosa, porém essa vantagem é percebida na execução do modelo de negócio, sendo, muitas vezes, conflituosa no seu desenvolvimento. Assim, demonstra-se a opinião do Entrevistado A: “Essa estratégia e público preestabelecidos não dificulta a execução e o sucesso da franquia, ele até atalha o processo. Essa necessidade de estabelecer público e estratégias dificulta o desenvolvimento do projeto, que precisa ser mais rigoroso e bem pensado, mas com o negócio em operação é um atalho.”. Entende-se que pensar em estratégia para um negócio independente tem um grau de dificuldade um pouco menor do que criar estratégias para o modelo de franquia, pelo fato de as franquias abrangerem lideranças diferentes em cada unidade, exigirem padronização e envolverem público e geografia mais abrangentes. Contudo, esses fatores exigem mais esforços dos franqueadores e não dos franqueados, como é o foco do estudo.

Parceria e motivação

Outro ponto bastante questionado nas franquias é a possibilidade de haver maior parceria entre franqueadores pelo fato de eles fazerem parte de uma rede, o que segundo SEBRAE (2013) resulta em uma motivação ao cumprimento de metas e apresentação de resultados. Embora o SEBRAE (2013) indique que franqueados são parceiros que se motivam mutuamente para atingir performance maior do que unidades próprias, os entrevistados acreditam que há uma parceria em relação a troca de experiências e colaboração entre franqueados, no entanto, não percebem que essa parceria motive o cumprimento de metas como mencionado. Isso se comprova na fala do Entrevistado B: "Existe uma relação de "brothers in arms". Referente a motivação, é bom poder conversar sobre isso, poder ver o que está acontecendo. É mais neste sentido de ver os cases de sucesso, do que efetivamente de sentir que eu estou numa super parceria ou coisa assim.".

Dessa forma, percebe-se que a motivação está mais ligada a querer crescer como nos exemplos de sucesso, uma vez que compartilham experiências, mas não especificamente por acreditarem que estão unidos para um bem comum. Essa relação mostra-se muito mais colaborativa do que, de fato, a formação de uma parceria estratégica.

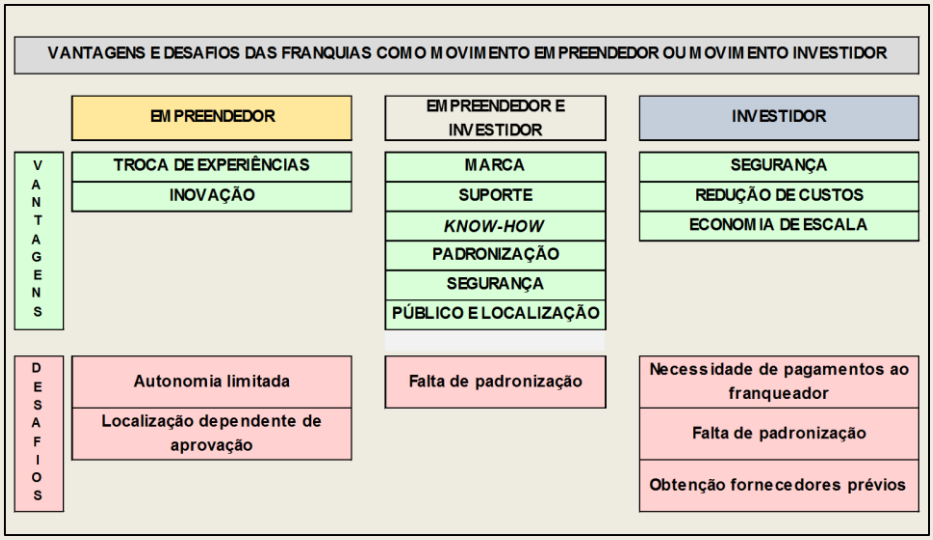
Maior chance de sucesso

Uma vez que fala-se em motivação dos franqueados, pode-se citar o fato de as franquias são um modelo de negócio com maior garantia de sucesso, se comparado com um empreendimento independente. Os motivos que fazem com que ela seja mais segura na opinião dos entrevistados são diversos e variam desde redução de custos por compra coletiva, know-how, acompanhamento da gestão pelo franqueador até o reconhecimento da marca no mercado.

A maioria dos entrevistados justifica a segurança da franquia pelo know-how que o franqueado adquire, junto com a estabilidade da marca no mercado. A troca de experiências entre os agentes, assim como afirma SEBRAE (2013), é um dos fatores que valoriza o negócio. O Entrevistado A traz solidez a essas informações quando diz: “Entendo que a franquia, sem dúvida alguma, é muito mais vantajosa do que um negócio autônomo, há uma redução de custo e de próprio know-how. Tu já sabe o macete do negócio. A franquia hoje é um facilitador do negócio." Bem como o Entrevistado D que diz: “Na franquia tu já tem por trás toda uma estrutura de projeção de produto, acompanhamento, trajetória de mercado. Na franquia tu tem equipes grandes por trás disso, troca de experiências com outros franqueados, tu acaba conhecendo melhor o teu negócio.".

Apenas dois entrevistados se opõem parcialmente a essa opinião. Eles alegaram que a garantia de sucesso, com certeza, pode ser maior com a franquia, porém esse resultado depende muito mais do franqueado e do franqueador do que simplesmente do modelo de negócio de franquia em si. Acredita-se que é preciso pesquisar bastante antes de investir em uma franquia, é preciso saber se os princípios dela se adequam ao indivíduo e se as projeções da franquia estão alinhadas com os objetivos do futuro franqueado.

Figura 2 – Síntese das vantagens e desafios das franquias elencados com atributos empreendedores e investidores



Fonte: Elaborado pelos autores.

Como já citado, a franquia para os entrevistados é um modelo de negócio em que, a maioria deles, investe todo seus esforços profissionais, tem a capacidade de investir e aguardar um retorno financeiro a médio e longo prazo, apresenta foco no processo de aprendizagem, é flexível à mudanças, preocupa-se em criar valor para seu negócio, é visto como protagonista em seu empreendimento, se faz atento a oportunidades de novos negócios, assume riscos, é líder, apaixonado e tem a necessidade de reconhecimento profissional. Esse movimento, de acordo com os direcionamentos do estudo, Cantillon (1975), Bhidé (2002), Dolabela (1999), Dornellas (2008), Costa, Carvalho e Barros (2010) e Endeavor (2014), caracteriza o empreendedor. Todavia, quando se consideram algumas vantagens da franquia, como os benefícios que o renome da marca traz aos franqueados, o suporte que o franqueador disponibiliza a eles, assim como o *know-how*, a segurança, a padronização e as estratégias de mercado preestabelecidas, nota-se nos franqueados a presença de características empreendedoras com menos intensidade. Isso ocorre, pois o empreendedor, de fato, é inovador e está disposto a arriscar e aprender com a prática, iniciando um novo negócio do "zero". Percebe-se com isso que características ligadas a aversão a riscos aparecem quando se trata de padronização, suporte, *know-how*, atributos que são mais do agente investidor. Devido às duas percepções é que essas vantagens estão ligadas ao empreendedor e ao investidor, simultaneamente, como aparece na Figura 3.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A partir dos resultados apresentados, pode-se verificar que aspectos empreendedores e investidores, quando da aquisição e gestão de franquias, se misturam dentro deste contexto. Desta feita, surge um questionamento que carece de um debate mais profundo, que poderia ser posto da seguinte maneira: O que seria de fato a aquisição e gestão de franquia numa visão holística, considerando os dois perfis tratados no estudo?

Ao analisar todas informações julga-se interessante estabelecer o que seria de fato a aquisição e gestão de franquia numa visão holística, referenciando os dois perfis tratados no estudo. Sendo assim, na Figura 3 é apresentada essa visão.

Entende-se que franquia é a escolha de um empreendedor em expandir o seu negócio, captar recursos financeiros com outras pessoas que acreditam no potencial do empreendimento, e confiar nelas para

administrar parte da sua empresa. Na visão dos franqueados, franquia é um sistema pelo qual eles adquirem um negócio próprio, que, por sua vez, já apresenta estratégias administrativas e de mercado preestabelecidas, possui o reconhecimento da marca, que lhe dá segurança no investimento, e principalmente conta com a padronização e o suporte do franqueador, que lhe beneficia com a garantia da qualidade dos produtos.

A franquia é um modelo de negócio que exige padronização, a fim de manter a qualidade de seus produtos, serviços e métodos administrativos. (LIMA, LUNA, SOUSA, 2012). Essa padronização diminui a autonomia do agente franqueador que vai empreender ou investir neste modelo. Assim como mencionado no estudo pelo Entrevistado B, ser franqueado é ser "um funcionário de luxo". O indivíduo atinge a satisfação pessoal por ter um negócio próprio que, segundo a ABF (2013), é um dos anseios do empreendedor, contudo apresenta uma autonomia reduzida pois depende que decisões estratégicas sejam tomadas por alguém superior, neste caso é o franqueador que determina as regras da franquia.

Figura 3: Síntese da percepção dos franqueados sobre o modelo de negócio de franquia

Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa padronização é vista de maneira positiva e negativa simultaneamente. Contudo, os pontos positivos se sobressaem diante aos desafios enfrentados na gestão e aquisição da franquia. Os benefícios da padronização abrangem a localização, o público e as estratégias preestabelecidas pelo franqueador e o know-how que o indivíduo adquiri quando escolhe a franquia. Esses elementos são considerados parte do suporte que o modelo de negócio oferece aos interessados e tendem a desenvolver um sentimento de segurança apresentado pelos franqueados diante suas franquias.

O sentimento de segurança está atrelado a maior chance de sucesso que a franquia tem se comparado aos empreendimentos de unidades próprias. A maior chance de sucesso, além de ser o resultado do apoio e do know-how do franqueador, é fruto do reconhecimento e consolidação da marca no mercado. A troca de experiências é facilitada, pois a franquia é um modelo de negócio que, por apresentar padronização, sempre vai haver algum franqueado que já passou ou está passando por situações parecidas, o que permite com que eles contam casos de sucesso entre si e compartilhem conhecimento. Isso é um dos fatores que faz com que empreendedores e investidores se motivem a continuar investindo esforços (empreendedor), tempo (empreendedor) e capital financeiro (investidor) para continuar no mercado.

Acredita-se que, no modelo franquia a falta de autonomia apresentada pelos indivíduos é um pouco incômoda, porém, é recompensada pela qualidade dos serviços e produtos, pelo know-how e assistência que a franquia disponibiliza aos seus franqueados. Analisando esses atributos, entende-se que a pessoa que deseja investir no negócio precisa ser flexível, não se sentir desconfortável em prestar contas para supervisores e estar hábil a pagar valores referentes à taxa de franquia e royalties, que apesar de altos são

valores considerados coerentes devido ao amparo e segurança que a franqueadora disponibiliza aos seus franqueados.

Acredita-se que, cada vez mais, pessoas estão deixando de ser somente investidores capitalistas para empreender com franquias, contudo, sabe-se que com esse modelo de negócio o empreendedorismo e a autonomia do agente ficam limitados. O empreendedor, por ser visionário, apaixonado pelo negócio e inquieto, está bastante ligado à inovação. Na franquia esses atributos são expostos com menos intensidade, assim como apresentado pelos entrevistados, a inovação é vista de maneira nula, referente a possibilidade de engajar-se em projetos de inovação da franquia. O indivíduo empreendedor, de fato, só vai se sentir completamente satisfeito e reconhecido, se a franquia na qual ele está inserido permitir sua participação efetiva em algumas decisões (o que não acontece na maioria das vezes). Se isso não acontece, a franquia pode ser um primeiro contato do indivíduo com o empreendedorismo e servirá como um atalho para a vida de empreendedor que ele deseja.

Contudo, entende-se que quem procura por uma franquia, procura por um modelo de negócios semiestruturado e preestabelecido diante o mercado. Parece ficar claro que o fato de ter que seguir padrões e prestar contas ao franqueador é rotineiro e não gera desconforto considerável em seus franqueados, sendo eles indivíduos com mais atributos investidores ou empreendedores. Muito pelo contrário, franqueados avaliam que o grande diferencial da franquia é a padronização, o suporte e o reconhecimento da marca no mercado, que o franqueador se responsabiliza em criar antes de vender a ideia aos franqueados.

Deste estudo, é possível concluir que a experiência de franquia, como um todo, pode ser fracionada em três etapas: a prospecção, a aquisição e o gerenciamento. A divisão dessas fases permite analisar o franqueado de acordo com suas atitudes e percepções sobre o empreendimento, indo ao encontro do objetivo do estudo, o qual tem por finalidade estabelecer vantagens e desvantagens da franquia baseadas em uma visão empreendedora e investidora.

Percebe-se que, em todo o estudo, os atributos empreendedores e investidores se manifestam de diferentes maneiras, de acordo com cada vantagem e desafio da franquia. Compreende-se que comportamentos empreendedores são mais explícitos na maioria dos entrevistados, se analisar o processo de prospecção da franquia, uma vez que o empreendedor observa no mercado uma possibilidade de investimento e identifica um novo local para inserir uma nova empresa. Já nas etapas de aquisição e gerenciamento, comportamentos como a valorização do suporte e da padronização concedidos pelo franqueador, estão ligados a esse caráter empreendedor somente se levar em conta a preocupação do agente com o crescimento do negócio. Resgatando as idéias de Schumpeter, tem-se o empreendedor como indivíduo disposto a correr riscos e apostar em algo totalmente novo, no que tange a franquia, percebe-se que não há liberdade necessária para que essas características se manifestem, isso ocorre pelo fato de que indivíduos procuram a franquia por se sentirem confortáveis com o suporte e segurança que ela proporciona.

Entende-se que a franquia possibilita aos seus agentes terem um primeiro contato com o empreendedorismo, de forma menos intensa, se comparado com a necessidade de correr riscos que um empreendimento com unidades próprias apresenta. Contudo, visualizando o cenário brasileiro, percebe-se que há uma aversão a riscos pelas pessoas, pois ainda há dificuldades com a carga tributária e a burocracia no Brasil, e embora a taxa de sobrevivência venha melhorando a cada ano, segundo Luiz Barreto diretor-presidente do SEBRAE em entrevista reproduzida pela ABF (2014), a mortalidade das empresas brasileiras ainda é bastante alta. Assim, essa cautela quanto a manifestação das características empreendedoras, vistas nos entrevistados, é resultado de um cenário menos favorável ao empreendedorismo brasileiro, o que faz com que o modelo de negócios franquia instigue os empreendedores a serem “funcionários de luxo”, mas donos do seu próprio negócio.

Acredita-se que a contribuição do estudo está ligada ao fomento do empreendedorismo, pois a pesquisa permite visualizar na franquia um potencial de investimento que apresenta menores riscos e possibilita um sentimento de segurança maior aos agentes empreendedores e investidores que nela atuam. A partir do estudo, as vantagens e os desafios da franquia podem esclarecer os objetivos dos sujeitos que pretendem investir tempo, esforços e recursos financeiros em um empreendimento próprio.

Compreende-se que, em sua maior parte, o referencial teórico é comprovado na prática, contendo alguns complementos e poucas divergências significativas. O estudo traz para a academia conexões das duas visões, empreendedoras e investidoras, conectadas às vantagens da franquia. Esse quesito, embora pesquisas sobre o fomento do empreendedorismo e estudos sobre franquias seja bastante abordado na atualidade, ainda é pouco estudado.

RECOMENDAÇÕES

Por fim, fica a sugestão de estudos futuros que comprovem a escolha da franquia como uma maneira de driblar as dificuldades socioeconômicas e culturais apresentadas pelo Brasil na atualidade. Sendo essa uma estratégia a ser utilizada em ambientes econômicos desordeiros por parte de potenciais empreendedores.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A.; KUMAR, Vinay; DAY, George S. Pesquisa de Marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 745 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Entrevista – Luiz Barreto, diretor presidente do SEBRAE. Disponível em: http://www.portaldofranchising.com.br/revista-de-negocios/edicao-fevereiro-de-2013/entrevista-luiz-barretto-diretor-presidente-do-sebrae. Acesso em: 29 mai. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Números do Franchising, Evolução do setor 2002 – 2012. Portal do franchising, 2013. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>. Acesso em: 10 out. 2013.

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

BHIDÉ, Amar. As perguntas que todo empreendedor deve responder. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CORREA, Patricia S. A.; HOLTEGEBAUM, Marianne; MACHADO, Hilka V. Análise do perfil empreendedor dos franqueados de escolas de idiomas na cidade de Londrina, Paraná. Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado, 2006.

COSTA, Alessandra M.; CARVALHO, José L. F.; BARROS, Denise F. As Idéias e o seu Lugar: Empreendedores e Empreendedorismos em uma Perspectiva Histórica. Brasília: Anpad, 2010.

CUNHA, Daniel C. Empreendedor x investidor, rompendo as barreiras da incompreensão, parte 1. Dealmaker desenvolvimento de negócios, 2011. Disponível em: http://www.dealmaker.com.br/blog/index.php/2011/01/10/empreendedor-x-investidor-rompendo-asbarreiras-da-incompreensao-parte-1/. Acesso em: 20 out. 2013.

DAHAB, Sônia. Entendendo Franchising. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José C. A. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepeneurship): Prática e Princípios. São Paulo: Pioneira, 1994.

ENDEAVOR. Os 9 perfis de empreendedores brasileiros. Endeavor.org, 2014. Disponível em: http://www.endeavor.org.br/artigos/estrategia-crescimento/cenarios-e-tendencias/as-diversas-faces-do-empreendedorismo-no-brasil Acesso em: 14/05/2014.

FILION, Louis J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo, 1999.

FILION, Louis J. From Entrepreneurship to Entreprenology. HEC, The University of Montreal Business School, 1997.

LIMA, Aloísio S. J.; LUNA, Rosemar M.; SOUSA, Ana R. Evolução do sistema de franquias no Brasil. São Paulo: Revista Brasileira de Marketing, 2012.

MELO, Pedro L. R.; ANDREASSI, Tales. Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising: Levantamento e análise do período 1998 – 2007. Curitiba: Anpad, 2010.

MILLITELLI, Marco. Como abrir uma franquia. ABF, 2013. Disponível em: http://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/como-e-um-processo-de-selecao-para-comprar-uma-franquia Acesso em: 10/06/2014.

OLIVEIRA, Eliane. SILVA, Sandra M., SILVA, Wesley V. Finanças comportamentais: Um estudo sobre o perfil comportamental do investidor e do propenso investidor. Curitiba: II Seminário de Gestão de Negócios, 2005.

PALÁCIO DO PLANALTO PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Contrato de franquia empresarial. Brasília, 1994.

REVISTA EXAME. Cinco perfis de empreendedores que investem em franquias. Exame.com, 2013. Disponível em: http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-perfis-de-empreendedores-queinvestem-em-franquias. Acesso em: 09 out. 2013.

SANTOS, Carlos A. Pequenos Negócios: Desafios e Perspectivas: Educação Empreendedora. Brasília: SEBREAE, 2013.

SANTOS, Marcos V. G; MORAES, Paulo R. Sistemas de franquias. São José dos Campos: XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2010.

SCHUMPETER, Joseph A. Teoria do desenvolvimento econômico. 2ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE. Pequenos negócios no Brasil. Agencias SEBRAE, 2013. Disponível em:

http://www.agenciasebrae.com.br/indicadores/apresentacao_mpe_indicadores.pdf Acesso em: 05 nov. 2013.

SILVA, Lisiane V. MACHADO, Lisiane. SACCOL, Amarolinda. AZEVEDO, Débora. Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.

TEIXEIRA, Rivanda M; DUCCI, Norma P. C.; SARRASSINI, Noeli S.; MUNHÊ, Vilma P. C.; DUCCI, Larissa Z. Empreendedorismo jovem e a influência da família: a história de vida de uma empreendedora de sucesso. São Paulo: REGE, 2011.

TREVISAN, Wilson; AMORIM, Maria C. S; MORGADO, Flávio. Empreendedorismo: do herói Schumpteriano ao executivo de sucesso. São Paulo: Revista Pensamento e Realidade, 2011.

GESTÃO PARTICIPATIVA E INCUBAÇÃO ATRAVÉS DA GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA E DO DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS SOCIAIS E DA CONSTRUÇÃO DE ALTERNATIVAS SOLIDARIAS - CIDADÃS

Tânia Cristina Teixeira[122]

Osvaldo Mauricio de Oliveira[123]

Resumo

O artigo apresentado enfatiza o desenvolvimento de uma proposta na área das tecnologias sócias apropriadas, inovação e da geração de trabalho e renda junto a um segmento social considerado em vulnerabilidade social. O objetivo principal é a criação de oportunidades emancipatórias para famílias vulneráveis beneficiárias de Programas sociais tal como o Bolsa Família através da criação, acompanhamento e avaliação de um processo de incubação na perspectiva da economia solidária e do fortalecimento da cidadania. O processo de incubação foi realizado a partir dos conceitos da tecnologia através de processos de capacitação, de formação, desenvolvimento de capacidades humanas dos agentes sociais, objetivando a inclusão produtiva. Esclarecemos que este projeto foi realizado por meio de parceria da PUC/Minas (pela ação do Núcleo Trabalho- PROEX), da Prefeitura de Belo Horizonte e de Contagem. Contou com o financiamento do MDS - Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome - e FINEP. O objetivo final dessa iniciativa foi de incubar quatro Empreendimentos Econômicos Solidários em áreas de produção alimentar - Condimentos, Frutas Desidratadas, Horta Comunitária e Urbana, e Setor de Serviços. Três localizam-se na regional Barreiro, BH e outro em Nova Contagem, Contagem/MG. A proposta descrita almeja contribuir, por meio de ações extensionistas, com o desenvolvimento e a construção de métodos com base em critérios científicos, tecnológicos efetivos para a consolidação de experiências comunitárias interinstitucionais sustentáveis. Neste sentido, foi esboçada uma metodologia, bem como, ferramentas e estratégias de ações que configuraram uma tecnologia social replicável com o objetivo de contribuir com a criação de "portas de saída" para beneficiários do programa Bolsa Família, através da construção, acompanhamento, avaliação sistêmica de incubação de produtos alimentares, gestão e prestação de serviços.

Palavras-chave: Incubação; Economia Solidária; Tecnologias apropriadas Sustentáveis; Trabalho; renda.

Abstract

The article reported emphasizes the development of a proposal in the area of appropriate technology partners, innovation and the generation of employment and income along to a social segment considered socially vulnerable. The main goal is the creation of emancipator opportunities for vulnerable households benefiting from social programs such the "Purse Family" by creating, monitoring and evaluation of an incubation process in the perspective of social economy and strengthening citizenship. The incubation process was conducted based on the concepts of technology through training processes, training, human capacity development of social agents, aiming at productive inclusion. We clarify that this project was conducted through a partnership of the PUC Minas (by the action of core work-PROEX), the Municipality of Belo Horizonte and Count. It received funding from MDS (Ministry of Social Development and Fight against Hunger) and FINEP. The ultimate goal of this initiative was incubating four Solidarity Economic Enterprises in areas of food production - Spices, Dehydrated Fruits, Community and Urban garden and Services Sector.

[122] Doutora em Economia aplicada - UV. Espanha. Mestrado em Ciências Políticas - FAFICH. UFMG. Pós-graduada em Política Econômica. PUCMINAS. Dep. de Economia, Direito - NUTRA-PROEX

[123] Mestrado em Administração. Dep. de Administração – PUCMINAS. Coordenador do - NUTRA/PROEX e da Incubadora IDEIAS- e do Curso de Administração PUCMINAS-BETIM.

The ultimate goal of this initiative was incubating four Solidarity Economic Enterprises in areas of food production - Spices, Dehydrated Fruits, Community and Urban garden and Services Sector. Three are located in regional Barreiro, BH and another in " Nova Contagem - Contagem / MG. The proposal described aims to contribute through extension actions with the development and construction methods based on scientific criteria, effective technology for consolidating sustainable interagency community experiences. In this sense, a methodology was outlined, as well as tools and strategies actions configured a replicable social technology with the aim of contributing to the creation of "exits" for beneficiaries of the "Purse Family Program", through construction, monitoring, evaluation systemic incubation of food, management and delivery of services.

Key words: Incubation; Solidarity Economy; Sustainable appropriate technologies; work; rent.

Introdução

O presente trabalho versa sobre o desenvolvimento de uma tecnologia social e de um processo de incubação com vistas à promoção do desenvolvimento de capacidades por parte do público beneficiário do programa Bolsa Família e da criação de um processo de incubação baseado nos princípios da economia solidária e nas garantias do direito e da cidadania.

Considerando a existência de um contingente da população que se encontra à margem do mercado formal e/ou desempregados sem alternativas de renda, a proposta desenvolvida pela ação interinstitucional "Geração de Trabalho e Renda: Construindo uma Alternativa Solidária e Cidadã" pode ser considerada relevante por permitir a criação de "portas de saída" para uma parcela bastante vulnerável da sociedade brasileira. A amostragem escolhida para este projeto é composta por cerca de 500 (quinhentas) famílias beneficiárias do "Programa Bolsa Família", oriundas do cadastro nacional das Prefeituras de Belo Horizonte/MG e de Contagem/MG. As famílias, em sua maioria, são mono parentais femininas. Em Belo Horizonte, o público foi composto de moradoras dos territórios de referência da proposta, a saber: Barreiro, Conjunto Águas Claras e Independência. As mulheres, chefes de famílias, possuem baixo índice de escolaridade e estão fora do mercado formal de trabalho. Em Contagem/MG optou-se pela região de Nova Contagem, região de Várzea das Flores, sendo o público constituído de responsáveis legais com algum grau de instrução (em geral de 5ª a 8ª série). O projeto atendeu, em 2006, cerca de 500 famílias, e outras 150 em 2007. Além disso, a questão de gênero foi considerada como um corte importante da pesquisa.

A superação das atuais condições socioeconômicas está calcada em iniciativas de formação básica e específica, formuladas a partir de cursos de capacitação relativos ao processo de incubação tecnológica de alimentos e de serviços. O objetivo central dessa capacitação é possibilitar o ensino de habilidades em gestão solidária e estimular a formação de grupos de produção alimentar em condimentos, frutas desidratadas, horta e serviços, respeitando os princípios da segurança alimentar nutricional. Essa ação tem como meta garantir, por um lado, a compra dos produtos *in natura* das famílias de pequenos produtores e, por outro, manter a qualidade nutricional do produto a ser ofertado ao mercado institucional e aberto de alimentos. O intuito é que, até 2008, o público atendido no programa alcance a sustentabilidade econômica e condições efetivas para a melhoria de sua qualidade de vida, a partir de empreendimentos econômicos solidários – Frutas Desidratadas, Condimentos e Horta Orgânica Urbana – com base nas habilidades desenvolvidas durante o processo de incubação.

Neste sentido, a iniciativa extensionista universitária e interinstitucional em curso, ao acolher um público que se encontra à margem do processo produtivo formal, visa contribuir para a redução dos níveis de dependência e de pobreza dos beneficiários do "Programa Bolsa Família". Parte-se do pressuposto de que a "porta de saída" dessa situação de dependência precisa visar à redução da taxa de desemprego, alta entre integrantes dessa parcela da população, por meio da produção alimentar integrada e sustentável e da formulação de uma tecnologia social replicável em outras localidades ou regiões onde haja beneficiários do programa Bolsa Família.

Desenvolvimento da iniciativa e a proposta de geração de uma tecnologia social apropriada

O processo de incubação e a construção da tecnologia social resultam da convergência de esforços de atores sociais diversos, em âmbito federal e municipal. Na esfera federal, participaram o Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Na esfera municipal, no caso de Belo Horizonte/MG, a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), mais especificamente a Pró-reitoria de Extensão – NUTRA, desenvolveu a ação em conjunto com a Prefeitura de Belo Horizonte (PBH/MG) por meio da Coordenadoria Municipal dos Direitos da Mulher (COMDIM), a qual visa ao fortalecimento do trabalho de inclusão social e produtiva no eixo da economia solidária e de gênero, organizando empreendimentos solidários formados por mulheres chefes de família em situação de violência de gênero e/ou de vulnerabilidade social; da Secretaria Municipal de Política de Abastecimento (SMAB); e da Secretaria de Políticas Sociais, que visa à promoção inter setorial, da complementaridade e da sinergia das políticas públicas, bem como o acompanhamento das condicionalidades, a autonomia das famílias beneficiárias, o controle público e o monitoramento e avaliação das ações. Em Contagem/MG, a ação foi desenvolvida em conjunto com a Prefeitura Municipal (PMC/MG), através da Secretaria do Trabalho e Promoção Social.

É importante ressaltar que o município de Contagem, entre as diversas políticas orientadas para a economia solidária como estratégia para o desenvolvimento de aspectos econômicos, sociais, culturais e humanos, possui uma lei municipal de fomento à economia solidária, a lei 4025/06, de 25 de junho de 2006. Neste sentido, o Empreendimento Econômico Solidário (EES) de Serviços, desenvolvido na região de Nova Contagem/MG, está vinculado às políticas de economia solidária do próprio município, partícipe da proposta de extensão universitária e fomentador do desenvolvimento desta tecnologia social.

Segundo a pesquisa "O Mapeamento dos Empreendimentos Econômicos Solidários[124]", realizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) por meio da Secretaria Nacional de Economia Solidária divulgada em 2005, 87,22% dos empreendimentos solidários realizados no país foram gerados a partir da década de 1990. Esse dado, isoladamente, poderia explicar por um lado: um grande crescimento dos EES nestas últimas décadas. No entanto, segundo a mesma pesquisa, este crescimento não impediu, de certa forma, a curta sobrevida desses empreendimentos.

Neste sentido, a proposta apresentada buscou evitar que esta ação institucional também fosse outra iniciativa de curta sobrevida, daí a criação de Incubadoras Tecnológicas. Essas incubadoras foram projetadas de forma a abrigar os EES e prover condições propícias para que o desenvolvimento sustentável fosse alcançado e, por conseqüência, a inclusão produtiva dos beneficiários do "Programa Bolsa Família". É importante considerar que as incubadoras são instituições vinculadas a universidades públicas ou privadas, e, mais recentemente, a entidades criadas por governos ou a organizações da sociedade civil, que apóiam e assessoram novos empreendimentos ou empreendimentos já criados, oferecendo-lhes qualificação e assistência técnica durante o chamado período de incubação (MTE, 2008).

Segundo o MTE, as incubadoras têm se destacado: na gestação de empreendimentos, redes e outras modalidades de articulação; na formação de futuros profissionais do campo da economia solidária; no desenvolvimento do conhecimento e no apoio às ações governamentais e movimentos sociais. A contribuição das incubadoras consiste em combinar apoio direto, produção de conhecimentos, formação de quadros e construção de projetos e políticas. Verifica-se que a ação das incubadoras universitárias tem, por conseguinte, fortalecido diversas iniciativas econômicas de cunho associativas, isto é, que possibilitam a reinserção social de populações de baixa renda e aos trabalhadores, tanto jovens quanto adultos, fadados e submetidos ao desemprego e à informalidade. Ainda de acordo com o MTE, a contribuição das incubadoras tem se mostrado relevante para a construção de novas práticas de mobilização democrática e de um novo paradigma organizacional para o trabalho e a economia solidários. A articulação do tripé

[124] Esta pesquisa está disponível no site do IBASE. http://www.ibase.br/pubibase/media/graficos2006final.pdf.

ensino – pesquisa - extensão bem como a integração das universidades com as comunidades e segmentos externos à comunidade acadêmica é favorecida nesta relação (MTE, 2008).

Outro aspecto a ser considerado se refere ao conceito de Tecnologia Social (TS), que tem sido utilizado como eixo norteador das ações de pesquisa desencadeadas pelas redes de incubadoras universitárias em várias partes do país. De acordo com Jardim e Rillo (2004), o conceito de TS pode ser definido como a combinação entre pesquisas, diálogos e experiências de diversos segmentos da sociedade organizada. Isto porque o conceito de TS parte do princípio de que a participação e a aprendizagem caminham conjuntamente, e que a produção científica e a tecnologia são frutos das relações sociais e das interrelações culturais. Esse conceito também leva em consideração as práticas participativas dos atores sociais, as quais resultariam na melhoria das condições de vida da população e na construção de soluções solidárias pautadas na realidade na qual são aplicadas. Na sua gênese, a TS almeja disseminar a idéia de que Ciência e a Tecnologia devem ser reconhecidas e legitimadas pela sociedade a fim de estimular a conformação de graus de desenvolvimento humano e social dos cidadãos e das respectivas sociedades.

Em outras palavras, a TS busca promover o desenvolvimento e o aproveitamento de tecnologias a fim de atender as demandas da população. Por esta razão, a TS tem como objetivo a construção de "redes" entre as demandas e as necessidades da população e a produção de conhecimento a ser difundido na sociedade. Essas redes permitem a identificação de práticas exitosas e de experiências transformadoras e, por meio do seu estudo e aperfeiçoamento, possibilitam a replicação destas em uma dada realidade.

A iniciativa interinstitucional proposta e relatada neste artigo fundamentou-se nos princípios conceituais citados para desenvolver e propagar uma metodologia de pesquisa aplicada e de extensão, de cunho universitário, comunitário, participativo e solidário, em parceria com os movimentos sociais organizados e setores do governo anteriormente mencionados.

Em uma esfera macro social, os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) se caracterizam por se constituírem como "organizações coletivas e suprafamiliares (associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas, feiras vinculadas à segurança alimentar e a produção agrícola familiar, etc.), cujos participantes são trabalhadores dos meios urbano e rural que exercem a autogestão das atividades e da alocação de recursos." (MTE, 2008). É importante esclarecer que na regional do Barreiro/BH e em Nova Contagem/Contagem, os beneficiários já se encontram inseridos em processos e procedimentos referentes à produção de alimentos nos respectivos empreendimentos solidários. A conformação de cooperativas de alimentos e de uma cooperativa multifuncional, que são os instrumentos legais de autogestão e de administração solidária, está em fase de consolidação, seguindo a metodologia elaborada conjuntamente pelos atores sociais integrantes da proposta de criação desta tecnologia social.

É preciso frisar que esta iniciativa visa a construção de uma tecnologia social, de métodos e de técnicas de capacitação, de formação e de produção que estimulem a geração de trabalho e de renda não somente para as famílias participantes desta iniciativa, mas também para outras famílias beneficiárias do programa governamental "Bolsa Família". Por esse motivo, a equipe foi motivada a desenvolver uma tecnologia social e propiciar a construção de indicadores para esta tecnologia. Esses indicadores contribuirão para o processo de construção de um Índice de Tecnologia Social (ITS) que tem a finalidade de criar meios de replicar esta experiência de pesquisa-ação em outras localidades, em âmbito regional ou nacional, seguindo as bases conceituais da formulação de tecnologias sociais como foi exposto acima.

Como foi dito, a elaboração de um ITS, o qual se encontra em fase conclusiva, objetiva desenvolver uma metodologia de formação, capacitação e produção, capaz de fortalecer a organização dos beneficiários do "Programa Bolsa Família". A expectativa dessa ação é que os beneficiários obtenham, a curto e médio prazo, condições efetivas de geração de trabalho e renda e, consequentemente, por meio do desenvolvimento de suas potencialidades, atinjam a emancipação e a superação das condições socioeconômicas desfavoráveis.

Visando a este fim, a proposta apresentada buscou a criação de centros de formação e de capacitação estruturados em 5 (cinco) subprojetos: 1 (um) projeto diagnóstico, 3 (três) incubadoras de produção e 1 (uma) incubadora de serviços. Esses projetos, atentos a bases mercadológicas, objetivaram criar uma rede institucional facilitadora de produção alimentar sustentável bem como a entrada dos produtos solidários

no mercado institucional e aberto, de forma a superar a exclusão econômica e social. Para atingir os objetivos mencionados acima foram criados grupos de estudos específicos intitulados: Metodológico, Pedagógico. Esses grupos são compostos por representantes das 3 (três) instituições envolvidas no projeto: PUC Minas – PROEX e NUTRA; PBH; e PMC.

Em termos gerais, o núcleo metodológico tem para si a responsabilidade de discutir e elaborar a metodologia referente à Tecnologia Social, a criação dos indicadores e do Índice de Tecnologia Social para Empreendimentos Solidários (ITSE's), além de acompanhar e monitorar a ação desde sua fase de criação até a conclusão da presente proposta. Além disso, desenvolve pesquisas e estudos no sentido de gerar um perfil socioeconômico das famílias cadastradas no Programa Federal Bolsa Família. Esse perfil contribuirá para nortear o projeto de futuras iniciativas. Já o núcleo pedagógico responde pelo acompanhamento dos estagiários em campo no que se refere as oficinas de letramento e gestão de negócios cujo plano de trabalho desenvolvido de forma integradora tem mantido até o presente momento uma oferta de cursos de capacitação previstos em uma incubadora tecnológica, a seleção das pessoas capacitadas em habilidades básicas e específicas para participarem dos grupos de produção vinculados à capacitação específica e de gestão nas incubadoras de condimentos, frutas desidratadas, horta e serviços.

Como se pode perceber, a presente proposta, na formação dos EES de alimentos, tem fomentado o desenvolvimento das habilidades básicas (Matemática e Português) e gerenciais (cursos/oficinas/capacitação), e das competências empreendedoras solidárias e das capacidades humanas associadas à formação continuada em habilidades específicas relacionadas à produção, ao processamento de alimentos e à qualidade nutricional.

2.2 – Metodologia e técnicas utilizadas na pesquisa qualitativa e informações sobre o tratamento da informação

A metodologia utilizada na pesquisa qualitativa é baseada na teoria de construções personalidades desenvolvidas por George Kelly (1966), Taylon S. e Bogdan, J. (1984), Piscitelli (1995), Muñoz e Oxley (1996), Negroponte (1995) e Velasco (1997) e tem sido amplamente utilizado nas áreas de conhecimento das ciências humanas e sociais, onde o comportamento humano e interação de sujeitos ou atores sociais é fundamental para a compreensão da realidade e construções sociais.
Velasco (1997) considerou que o maior benefício para o desenvolvimento de um sistema de investigação na perspectiva sistêmica é que este método permite formalizar e estruturar o conhecimento adquirido, inclusive por meio de pesquisa qualitativa.

Contribuições para a teoria dos construtos pessoais para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa

A teoria dos construtos pessoais é fundamental para compreender a expressão e compreensão do discurso do sujeito social. Kelly (1984) examinou a questão na teoria de personalidades e desenvolveu uma técnica de entrevista qualitativa da teoria comportamental e operação dos sistemas. De acordo com seu ponto de vista, as pessoas estão imersas em um ambiente que influencia e estabelecer relações interativas com o ambiente e do ambiente social. Definir, portanto, os códigos sociais, parâmetros e formas de interpretar a vida de subjetividade e interação com o meio ambiente.
Velasco (1997), utilizando as mesmas instalações como Kelly (1984) e da mesma técnica de pesquisa acrescentadas as seguintes considerações sobre a teoria da personalidade:

> *"* *a*metodologia é uma tentativa e erro para validar hipóteses*,* *as* pessoas desenvolvem permanentemente construções pessoais que lhes permitem prever e controlar o curso dos acontecimentos*;*
>
> • a validade de uma construção pessoal é testada no mundo real. Conseqüentemente, o sistema de construtos pessoais é dinâmico por natureza, está em constante mudança e desenvolvimento. A pessoa pode ser considerada uma forma de movimento. Os seres humanos, então, chegam a compreender o seu mundo através de uma série infinita de aproximações sucessivas*;*
>
> • *o* conceito heurístico está intimamente relacionado com a natureza do especialista humano, de grande capacidade prática para resolver certos tipos de problemas devido à sua experiência;

> • construção pessoal deriva da observação de eventos no mundo real. Estas réplicas ocorrer dentro de certos intervalos de tempo*;*
>
> • um especialista tem alguma experiência prática em um domínio onde ele fez um tipo de visualização*, análise e* contando réplicas que lhe permitem formular teorias associadas evidente. Sua maior experiência na resolução de casos fornecer uma influência significativa*, com maior* certeza do conhecimento envolvido ". (*Velasco.1997)*

Considera-se que cada indivíduo tem uma experiência de vida única e não há maneira de estabelecer uma totalidade da experiência humana a partir da singularidade dos edifícios e experiências pessoais. Ou seja, a psicologia dos construtos pessoais é uma psicologia das diferenças individuais. No entanto, há também um nível de regiões psicológicas comuns nas sociedades humanas. Entende-se, portanto, que estas regiões comuns assumem que há um processo de interação social entre os indivíduos de uma mesma comunidade. No entanto, devemos considerar o que é experiências comuns e diferentes, no mesmo período histórico ou na mesma sociedade e território.

Algumas observações sobre a arte de entrevistar um ator social ou uma testemunha privilegiada.

A unidade estrutural da pesquisa qualitativa, a seleção de atores e testemunhas provilegiados teve como objetivo principal incluir os diferentes perfis de possíveis daqueles atores sociais que atuavam nos grupos de produção.

Para a realização de entrevistas em profundidade foi utilizado um guia de entrevista semi-estruturada, que visou permitir uma maior liberdade narrativa das (os). Esta técnica de pesquisa qualitativa nos permite aprofundar e conhecer as experiências dos sujeitos. A história de vida e de escuta também foi utilizado para a melhoria da pesquisa qualitativa a fim de enriquecer e ampliar o conhecimento de determinada realidade, que não é captado pela pesquisa quantitativa.

As entrevistas foram gravadas e as fitas são os registros documentais da pesquisa qualitativa, as transcrições realizadas foram inalteradas, de acordo com o discurso de cada um dos atores sociais selecionados e estão disponíveis para consulta.

Descrição da Metodologia Autogestionária

O processo foi desenvolvido por uma equipe multidisciplinar da PUC, formada por alunos do curso de Administração, Direito, Geografia, Arquitetura, Matemática, Letras Pedagogia, Psicologia, Engenharia da Produção e Nutrição. Foram ministradas capacitações em salas de aulas, nas diversas áreas de conhecimento, e específicas relacionadas ao processo produtivo, buscando desenvolver as habilidades de gestão e técnicas. A estratégia adotada foi utilizar situações do dia-dia para trabalhar com os conteúdos de cada área de conhecimento, tendo uma receptividade muito interessante por parte dos participantes, que pôde ser constatado pela dedicação e desempenho da turma. Os passos foram os que se seguem:

- As participantes foram divididas em três grupos, de forma aleatória, onde cada grupo recebeu um formulário contendo perguntas relativas à questões da autogestão;
- Cada grupo deveria discutir entre si, e descrever as respostas das questões propostas, previamente discutidas em consenso pelo grupo;
- Após o término da discussão e descrição das respostas cada grupo apresentou suas respostas, que representam a visão de como deveria ser a autogestão do empreendimento;
- Em seguida, as propostas apresentadas foram discutidas com os demais grupos e aprovadas por todos. Sendo que na formatação das propostas foram respeitadas todas as questões apresentadas pelas participantes.

As oficinas de formação foram prepositivas e estimularam a descrição de rotina e de tarefas. As oficinas realizadas buscaram estimular a formação do grupo de mulheres tendo em vista a relação com os objetivos do projeto, a filosofia da Economia Solidária e a definição de um regulamento interno de funcionamento de empreendimentos solidários/ autogestionários.

2.3- Resultados da pesquisa quantitativa

Resultados da Pesquisa quantitativa

Estudo de mercado

Produtos: Os produtos comercializados pela futura cooperativa conformada pelos três empreendimentos serão: Hortaliças;Condimentos;Frutas Cristalizadas.

Aplicações e Usos

Na atualidade o uso das hortaliças está em cada vez maior, há uma conscientização por parte do governo e da sociedade em geral sobre a importância do consumo diário de hortaliças e seu uso está em todas as partes, pratos dos mais diferenciados, claro que tem diferença das quantidades utilizadas, diferenças por classe social, regiões e idades das pessoas.

Hoje as hortaliças são usadas em todas as classes sociais, em escolas, em dietas contra doenças e este tipo de alimentação caiu também nas graças dos “Chefs” de grandes restaurantes que usam hortaliças em tudo que fazem, principalmente na decoração de seus pratos principais, atraindo o cliente pela beleza de suas cores.

Quando o assunto é condimento O consumo de ervas e condimentos nos restaurantes, que garantiu durante anos as vendas de fornecedores e comerciantes do ramo, cedeu lugar à procura do público em geral, principalmente, dos homens, tanto os chefes de cozinha quanto os simples apaixonados pela culinária. Eles costumam comprar duas vezes mais quantidade de temperos, em comparação às mulheres.

O uso das frutas desidratadas cresce cada vez mais e seus adeptos são de todas as classes, apesar de ainda serem consumidas em sua maioria pelas classes média e alta pelo fato de seus preços não serem muito baixos. E também tem sua demanda aumentada em épocas de páscoa e natal. A aplicação deste produto se dá em bolos, chocolates, ovos de páscoa, pães, barra de cereais entre outros.

Hortaliça Orgânica

As verduras mostraram diferença de preço, na média, de 156% e entre as hortaliças foi o grupo que apresentou a menor variação. Os legumes-frutos apontaram diferença de preço médio de 199% entre os preços orgânicos e convencionais. O tomate, que foi o produto mais frequente entre todos os pesquisados, apresentou a segunda maior variação de preços em relação ao cultivo convencional com 304%.As raízes/bulbos/tubérculos tiveram a menor variação na comparação dos preços médios orgânicos, porém, mostram a maior variação de preços comparados com os convencionais (237%). Nesse grupo, a mandioca de mesa se destaca como o produto que mais variou (394%).

Cabe comentar que para as hortaliças o diferencial de preços por grupo é ascendente das verduras para raízes/bulbos/tubérculos. Isso é reflexo das dificuldades de cultivo; na mesma direção, as folhas e flores são mais facilmente adaptáveis à exploração orgânica; já para os legumes-frutos, a exigência de manejo, solos adequados e clima dificultam e encarecem a produção. Para raízes/bulbos/tubérculos, o diferencial de preços é relativamente maior entre grupos porque, além das dificuldades encontradas na produção orgânica de legumes e frutos, o preço desse tipo de hortaliça costuma ser baixo no sistema convencional devido ao grande uso de tecnologia, que utiliza insumos químicos.

Novamente quando se observa o ponto de gargalo de qualquer comercialização de produtos agrícolas, principalmente no caso dos in natura, que é a distribuição, verifica-se que no caso dos produtos orgânicos não é diferente e as dificuldades do produtor em arcar com os custos de comercializar sua produção muitas vezes é substituído pela associação a empresas especializadas, formadas a partir da associação de produtores com o objetivo de agregar valor aos produtos e poder ter acesso a grandes redes de varejo.

Belo Horizonte/MG

A agricultura orgânica foi à saída encontrada por muitos produtores de hortaliças para continuar no mercado, mantendo a lucratividade de sua propriedade. Trocando a cultura convencional - com uso de

agrotóxicos e adubos químicos - pelo plantio orgânico, com assistência técnica da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (Emater-MG:2009). A Emater-MG está detectando uma demanda crescente por alimentos orgânicos em Minas. A área plantada, no entanto, ainda é reduzida. Estima-se que 3 mil hectares de terra no Estado sejam ocupados com culturas orgânicas assistidas por técnicos da empresa, informa o coordenador de Agroecologia e Olericultura. (Tinoco:2009)

No caso do café, o ganho de preço acima do produto convencional é de no mínimo 30%, mas pode chegar a 200%, considerando a qualidade da bebida. Na horticultura, a diferença não é tão grande, mas é bastante atraente para os pequenos produtores, principalmente considerando que em geral as vendas são feitas diariamente para varejos sem atravessadores. Para escoar sua produção, ele participa de duas feiras de orgânicos em BH - às segundas-feiras no Belvedere e às quartas-feiras no Luxemburgo -, além de oferecer um serviço de entrega de cestas em domicílio, na cidade de Sete Lagoas. Nas feiras de orgânicos, os consumidores encontram hortaliças, legumes, frutas e cereais, além de alguns produtos derivados.

Para participar da feira é necessário que o produtor tenha o Certificado de Produção Orgânica, garantido por órgãos reconhecidos pelo Colegiado do Ministério da Agricultura e Abastecimento. O selo de certificação atesta que o produto é de qualidade e está livre de adubos químicos e agrotóxicos

Como vantagem pode-se perceber que apesar da boa receptividade dos alimentos orgânicos junto aos consumidores, ainda são muitas as dúvidas em relação a esses produtos. Em visita à feira do Belvedere, Tinoco (2009) explicou que a diferença entre os hidropônicos convencionais e os orgânicos. "Na produção orgânica, não há utilização de adubos químicos sintéticos". No caso dos hidropônicos, em geral ocorre grande concentração de nitratos, o que comprovadamente é nocivo à saúde. Mas é possível produzir hidropônicos orgânicos, desde que haja o controle adequado da água e dos nutrientes das plantas. Outra confusão sobre este tipo de alimento é quanto ao aspecto visual - muitos ainda acreditam que uma verdura ou um legume orgânico é sempre menor e mais feio do que os convencionais. Um produto orgânico pode ser tão grande ou maior do que qualquer outro. A diferença está apenas no espaçamento entre as plantas e no ciclo da lavoura. "Se for colhida antes, uma verdura será menor, mas a qualidade é exatamente a mesma, e até melhor, pois não há resíduos de agro químicos e a qualidade da água usada na irrigação é garantida", explica Tinoco.

As Hortaliças tidas como mais lucrativas que outras culturas, como as de grãos, por exemplo, as hortaliças têm uma realidade bem mais complexa, e o sucesso dos negócios com esse grupo de alimentos depende de muitos fatores. Em primeiro lugar, deve-se considerar que as hortaliças são culturas temporárias e, assim como as outras, necessitam de um investimento inicial. Dependendo da espécie, região e época de cultivo, os níveis de investimento podem variar de US$1 mil a US$5 mil por hectare. Normalmente, o produtor pode obter um lucro razoavelmente elevado por Bastante dinâmico, o mercado de hortaliças é fortemente influenciado pela preferência dos consumidores, que também tem redirecionado a produção.

Nota-se, nos últimos anos, uma crescente demanda por produtos diferenciados, não necessariamente associados à introdução de espécies desconhecidas. Uma das principais características do mercado atual de hortaliças é a oferta de produtos com variações ao que já é conhecido, seja em tamanho, cor ou sabor. Como exemplos, podem-se citar hortaliças diferentes dos padrões tradicionais de apresentação de cores (alface e quiabo roxos, berinjela branca, abobrinha amarela e pimentões em sete cores diferentes); ou com variações de tamanho, como é o caso da miniaturização da cenoura ("baby carrot"), tomate cereja ou pera e outras novidades como brócolos de cabeça única, alface americana, milho doce, pepino sem sementes, tomate extra firme, entre outras.

O mercado de hortaliças vem se estruturando em diversos segmentos. Nesse aspecto, além dos tradicionais produtos in natura, a indústria de processamento vem ampliando a oferta de produtos ao consumidor seja na forma de vegetais conservados, gelados ou supergelados, desidratados e liofilizados, e hortaliças minimamente processadas.

O mercado atacadista tem sido o principal canal de escoamento dos produtos hortícolas. Estima-se que no Brasil entre 55% e 60% do volume de hortaliças é comercializado pela rede de Ceasa(s), ainda com alta frequência de intermediários no processo de comercialização. Há também o processo de vendas diretas por produtores, geralmente destinada às feiras livres locais, sacolões, supermercados, ou mercados sobre

caminhões. Em alguns casos especiais, também vendem diretamente a grandes consumidores institucionais (hospitais, escolas, restaurantes).

As feiras livres continuam sendo grandes mercados varejistas em diversas cidades. Evidencia-se, portanto, a existência de um grande mercado potencial que responde prontamente às iniciativas da introdução de novos produtos.

Paralelamente a esse mercado que pratica preços mais acessíveis, existem núcleos mercadológicos de consumo altamente sofisticados, que tem dado suporte ao surgimento de iniciativas comerciais arrojadas como as “boutiques” de verduras e casas especializadas, que vendem produtos in natura exóticos, como escarola e endívia, e de alto valor agregado, como aspargo, alcachofra, couve-de-bruxelas, alho porró, entre outros.

De caráter mais estrutural, ressalta-se a participação crescente da rede de supermercados na introdução de novas variedades hortícolas, onde a venda de produtos hortigranjeiros representa alto potencial estratégico de negócios. Os supermercados, setor de refeições coletivas, restaurantes industriais e redes de fast-food passaram a representar as mais amplas perspectivas para o desenvolvimento do setor olerícola.

No Brasil, a participação dos supermercados na venda de produtos hortícolas representava apenas 3% há 15 anos, contra 25-30% atualmente, com um crescimento médio anual de 3%. No Brasil ainda é muito restrita a utilização de cadeias de frio, ou redes de armazenagem e transporte frigorificados para conservação e comercialização de hortaliças. Contudo, nota-se, nos últimos anos, um considerável impulso de crescimento do mercado para os produtos minimamente processados, supergelados e congelados. De acordo com a Saasp (1997) a capacidade instalada atual dos frigoríficos brasileiros é da ordem de 2 milhões de metros cúbicos, estando à maior parte concentrada na Região Sudeste.

Principais consumidores (público alvo)

O mercado é dinâmico e o de hortaliças não poderia ser diferente, no Brasil a participação dos supermercados na venda de produtos hortícolas representava apenas 3% há 15 anos, contra 25-30% atualmente, com um crescimento médio anual de 3%. É um cliente em potencial, alem de estar interessado no comercio de produtos hortícolas, tem um preço melhor do que as centrais de distribuição. (CEASA.2009)

No caso da cooperativa, outro consumidor em potencial seria os sacolões da região que demonstram interesse, por produtos de qualidade, de fácil acesso e preços acessíveis. Um diferencial que a cooperativa tem que fazer para conquistar os clientes próximos, uma vez que pequenos estabelecimentos estão acostumados a se dirigirem diretamente as centrais de distribuição, onde encontraram variedades e oportunidades para negociações.

Um dos principais consumidores de condimentos da cooperativa serão os supermercados da região. O que é um ponto positivo, pois como mostrado durante as pesquisas cresce o interesse dos supermercados em oferecer variedades de condimentos para seus clientes.

Acompanhando os condimentos os principais consumidores que a cooperativa terá serão os supermercados e possivelmente fábricas caseiras de ovos de páscoa e natal, onde a demanda por frutas cristalizadas aumenta.

Empresas concorrentes e participação no mercado.

Analisando o mercado de hortaliças a fim de identificar os concorrentes da cooperativa, é importante identificar as principais empresas de semente de hortaliças, que dentre elas se encontram: Agristar, Feltrim, Hortec, HortVale e Islã no mercado nacional e Limagrain, Novartis, Sakata, Seminis e Tokii no mercado Internacional.

O mercado de hortaliças é composto por vários pequenos produtores. A maior parte das hortaliças produzidas no Brasil é comercializada por meio das Centrais Estaduais de Abastecimento Sociedade Anônimas (CEASA), que estão presentes nas capitais dos Estados e nas principais cidades brasileiras. O volume de hortaliças comercializado pelos CEASA’s gira em torno de 60 % da produção nacional. A maioria dos produtores prefere negociar diretamente no Ceasa, fugindo assim dos grandes supermercados e as agroindústrias e seus dilemas relacionados à burocracia. O mercado de condimento oferece muitas

oportunidades, mas são todas baseadas na criatividade do produtor, pois o consumidor busca praticidade, novos sabores, boa qualidade e é muito forte neste setor também a embalagem, as indústrias de condimentos muito tem investido nas embalagens de seus condimentos. Dentre as principais empresas que produzem temperos e condimentos, temos como principais a Arisco, Pirata e Sazon.

O mercado de frutas desidratadas é crescente, mas mesmo assim é pouco explorado. Em dias em que está na moda o consumo de alimentos saudáveis. Constitui-se assim um importante nicho de mercado, é um mercado que é consumido geralmente por pessoas de classe média e alta. Além de ter forte consumo da população em geral nas datas que se comemora, o Natal e Páscoa.

Análise de Swott

Pontos Fortes

Os pontos fortes são o que a empresa tem de vantagens internamente, na cooperativa podemos observar como pontos fortes:

- Motivação das cooperadas;
- Custo de mão de obra mais baixo por se tratar de uma cooperativa;
- Na venda de hortaliças há a isenção do ICMS;
- Custo produto barato;

Pontos fracos

Os pontos fracos são as desvantagens que encontramos dentro da organização no caso da cooperativa em estudo observamos os seguintes pontos fracos:

- Falta de qualificação das cooperadas;
- Investimento com valor baixo;
- Falta de maquinário
- Falta de experiência nas áreas por parte das cooperadas

Oportunidades

As oportunidades são as vantagens externas o que o mercado oferece de oportunidades para as organizações, na cooperativa identificamos os seguintes:

- Parcerias com entidades (PUC, Prefeitura de BH);
- Produtos orgânicos para o mercado em expansão;
- Vários canais de distribuição (Restaurante, supermercado, sacolão, padaria, etc)

Ameaças

As ameaças são externas à organização, na cooperativa encontramos as seguintes:

- Mercado altamente competitivo;
- As hortaliças orgânicas têm o custo mais alto que as normais;
- Clima;
- Falta de conhecimento técnico do mercado;
- Dificuldades para participação em processos de licitação

Fatores Locacionais

Quanto aos fatores locacionais analisado podem-se destacar os fatores quantitativos e qualitativos. Quanto à dependência das entradas a localização, como já comentado está adequada uma vez que a fábrica se localizará próximo aos mercados alvos e de certa forma, próximo também aos principais pontos onde poderá adquirir os insumos de produção sendo a cidade localizada uma capital mineira, onde o transporte é viável.

Quanto à dependência das saídas a localização também não terá problemas uma vez que o empreendimento já esta instalado bem próximo ao mercado alvo que inicialmente consiste nos estabelecimentos regionais, a começar com os do próprio bairro.

Quanto à dependência do processo a localização parece estar apta aos recursos necessários ao funcionamento do empreendimento uma vez que água energia, temperatura e as vias de transporte estão a favor da produção. A cooperativa só deverá tomar cuidado com as questões ambientais uma vez que a localização da fábrica fica próximo à uma serra de mata preservada, porém o empreendimento não poderá agredir de forma alguma a reserva próximo à sua localização.

Outra análise que se pode fazer quanto aos fatores locacionais é que muitas vezes o local em que o empreendimento se instala pode causar benefícios ao orçamento através de incentivos fiscais, subsídios, isenções, reduções de alíquotas, etc. Essa é uma análise que muitas vezes não fatores primordiais para analise da localização do empreendimento.

Enfim, para tomar essa decisão o melhor que se tem a fazer no caso de empresas de pequeno e médio porte é a aplicação do método de orçamentos comparados onde se analisa cinco fases para tomar a decisão da localização: seleção dos fatores locacionais, escolha das zonas, pesquisas locais nas zonas pré-qualificadas, atribuição de pesos aos fatores escolhidos e por fim a comparação final. No caso da cooperativa o terreno foi cedido e não há muito que se analisar uma vez que a localização já está pré-estabelecida.

Aspectos relacionados ao Meio Ambiente

Ao instalar um empreendimento em determinado local, além da avaliação dos aspectos supracitados, deve-se ter total atenção a mais um quesito que está relacionado ao meio ambiente e que é representado pelo certificado de licenciamento ambiental, quais as empresas devem possuir para o funcionamento normal de suas atividades. Trata-se de um procedimento administrativo pelo qual o órgão ambiental competente licencia a localização, instalação, ampliação e a operação de empreendimentos e atividades relacionadas ao uso de recursos ambientais, consideradas efetiva e potencialmente poluidoras ou daqueles que, sob qualquer forma, possam causar degradação ambiental, considerando as disposições legais e regulamentares e as normas aplicáveis ao caso. Para a realização do licenciamento ambiental deve haver a avaliação dos institutos do AIA, EIA e RIMA, pressupostos do dito licenciamento:

- AIA (Avaliação de Impacto Ambiental) – "é um instrumento de política ambiental, formado por um conjunto de procedimentos capaz de assegurar, desde o início do programa, que se faça um exame sistemático dos impactos ambientais de uma ação proposta (projeto, programa, plano ou política) e de suas alternativas, e que os resultados sejam apresentados ao público e aos responsáveis pela tomada de decisão, e por eles considerados"(8).
- EIA (Estudo de Impacto Ambiental) – é "um dos elementos do processo de avaliação de impacto ambiental. Trata-se de execução, por equipe multidisciplinar, das tarefas técnicas e científicas destinadas a analisar, sistematicamente, as conseqüências da implantação de um projeto no meio ambiente, por meio de métodos de AIA e técnicas de previsão dos impactos ambientais"(9).
- RIMA (Relatório de Impacto Ambiental) – "é o documento que apresenta os resultados dos estudos técnicos e científicos de avaliação de impacto ambiental"(10), constituindo-se como documento do processo de avaliação de impacto ambiental, devendo esclarecer todos os elementos da proposta, de forma que possa ser divulgado e apreciado.

A obtenção do Licenciamento Ambiental é obrigatória para a localização, instalação ou ampliação e operação de qualquer atividade objeto dos regimes e licenciamento.

Das Cooperadas

Mão de Obra

A estrutura da mão de obra na cooperativa, a principio deverá ter alguns profissionais em cada área de atuação, na horta, condimento, frutas e administrativo. Com a função de repassar os conhecimentos e todo o processo de produção e de gestão às cooperadas, além de criarem os diversos processos que deverão ser seguidos futuramente pelas cooperadas. Estes profissionais irão permanecer na cooperativa apenas o tempo necessário, no qual, ensinarão todos os devidos processos para as cooperadas que no futuro próximo devem assumir total controle da cooperativa, reduzindo assim os custos. As cooperadas além de aprenderem com cada um dos profissionais necessitarão ter incentivos para a realização de cursos técnicos nas áreas que trabalham. A remuneração dos participantes será diferenciada de acordo com o acordo estabelecido pelos membros da cooperativa para efeitos de calculo, será atribuídos a cada um salário mínimo mensal com 40 horas semanais trabalhadas. Possibilitando uma analise mensal dos custos com a cooperativa. As cooperadas irão auferir o valor de retirada acordado no estatuto da cooperativa.

Estrutura organizacional proposta - Organograma

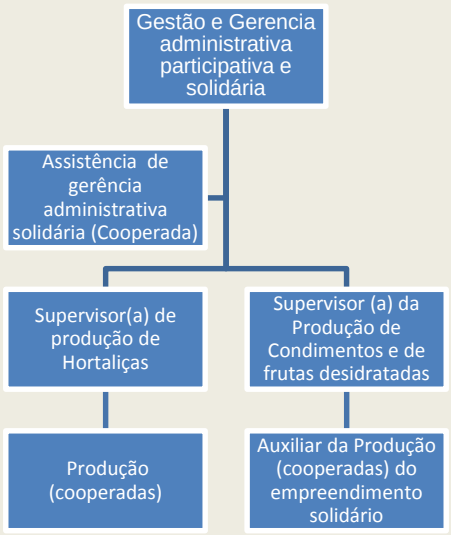


Figura 1: Organograma

Fonte: dados da pesquisa realizada em 2009

Fluxograma do cultivo de hortaliças

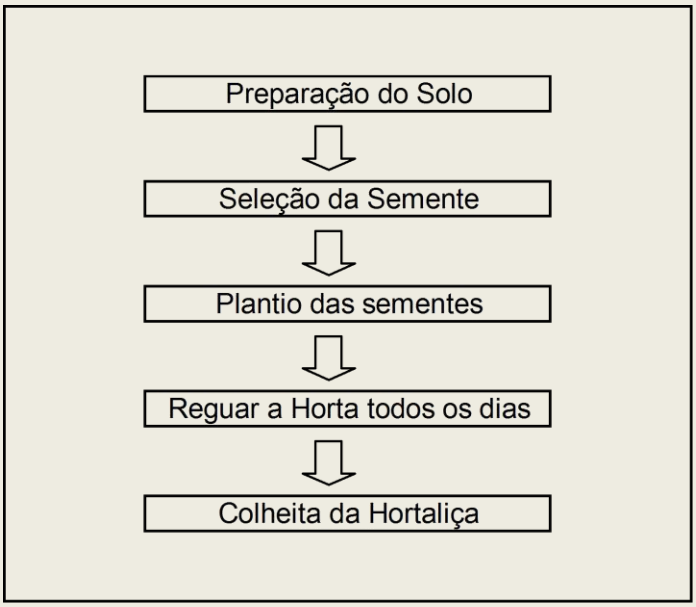


Figura 2: Fluxograma Hortaliças

Fonte: Dados da pesquisa

Fluxograma de frutas Desidratadas- (banana)

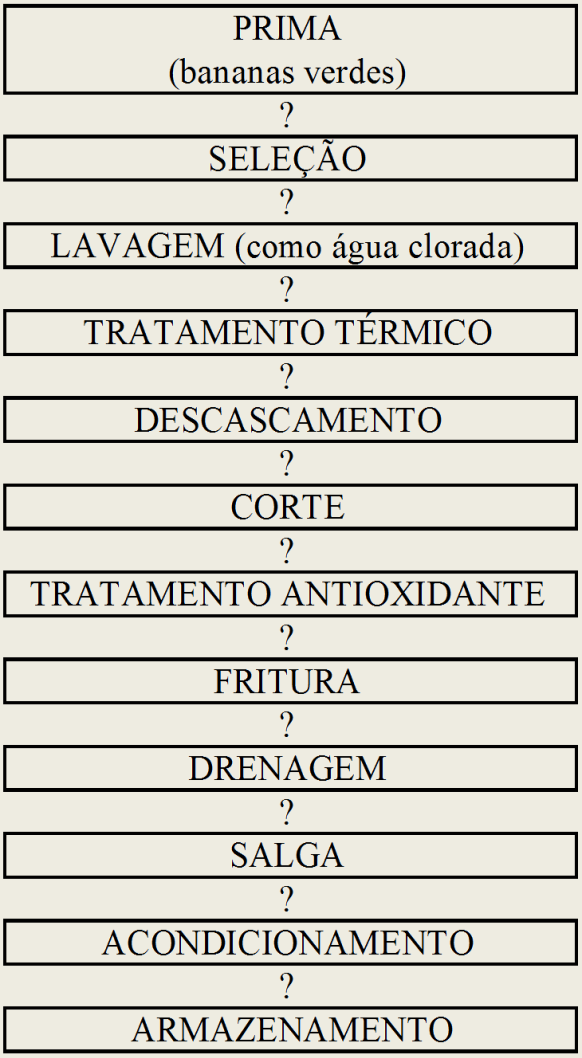


Figura 3: Fluxograma Frutas desitratadas

Fonte: Dados da pesquisa

Fluxograma da preparação de condimentos

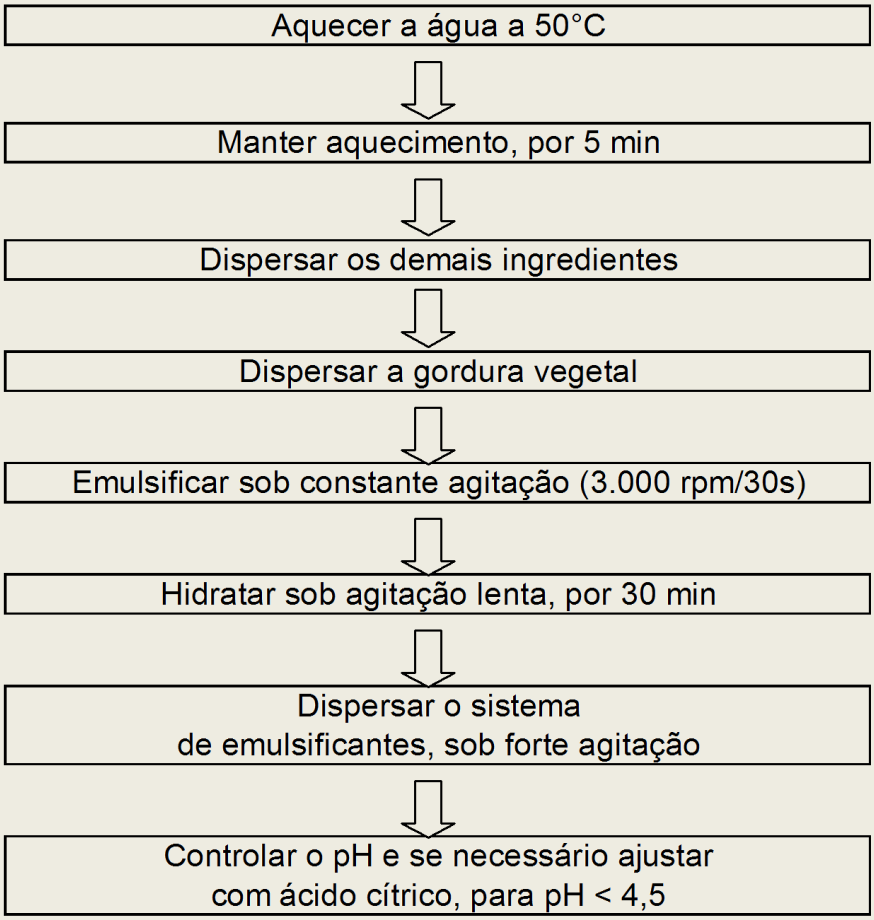


Figura 4 : Fluxograma Condimentos

Fonte: Dados da pesquisa

Investimentos

No que se refere aos aspectos do investimento necessário e aos equipamentos e instalações físicas, os mesmos foram disponibilizados pelo projeto financiado Convênio FINEP. N. 01.05.068900 e pelos parceiros envolvidos, PUCMINAS – Recursos Humanos e PBH - recursos físicos. No entanto, para concluir a instalação e para que os empreendimentos solidários iniciem a produção cooperada serão necessários novos investimentos que totalizam. O levantamento de dados foi elaborado diante da necessidade da cooperativa em atender a demanda dos três empreendimentos que irão processar produtos conjuntamente apresentadas à fonte financiadora e corresponde a R$178.500,00.

Análise da viabilidade

Diante das projeções de Receita elaboradas a partir dos dados apresentados acima iremos dar continuidade a análise de viabilidade do presente projeto. No entanto, é importante esclarecer que a carga tributária que incide sobre uma cooperativa pode variar dependendo da atividade e da forma de tributação aderida, mas conforme dados a legislação esta carga representa em torno de 14,5% da receita bruta. Os custos fixos foram projetados em 30% da receita total incluindo a retirada das cooperadas e da gerencia solidária ,

já as despesas com a manutenção da cooperativa e demais despesas mensais foram projetas em 2% do total da receita bruta. Outra informação importante e que completará a análise final se refere a projeção de crescimento da cooperativa que poderá atingir cerca de 5% ao ano.Os dados analisados, coletados nas pesquisar e aplicando sobre projeções futuras referentes ao investimento já realizados indicam que a Receita Bruta e os Custos são viáveis. Percebe-se que não é tarefa fácil ser empreendedor solidário e conseguir alcançar a inserção no mercado, exigindo um acompanhamento de mercado e análises das projeções com vistas á sustentabilidade dos empreendimentos solidários e melhor qualidade de vida e cidadania ativa e efetiva dos cooperados e empreendedores solidários.

Processo de acompanhamento e monitoramento através das ferramentas de gestão solidária

A gestão de um empreendimento, por si só, é algo muito complexo e arriscado fato esse comprovado por inúmeras estatísticas brasileiras, que demonstram que a maioria das empresas que abrem, fecha nos primeiros três anos de existência.

Transportando essa complexidade dos negócios para o EES, que tem por natureza número considerável de associados e com formação e desejos distintos, podemos imaginar que os riscos aumentem substancialmente. Além disso, e somando-se o fato dos empreendedores apresentarem um perfil de vulnerabilidade social, como a baixa escolaridade e baixa autoestima, a gestão do EES se torna realmente algo muito desafiador. Dentro deste cenário a Incubadora Social passa a ter um importante papel de capacitar e acompanhar o grupo na gestão administrativa e financeira do empreendimento, para que o mesmo se torne economicamente viável e possa cumprir com o seu objetivo de autossustentabilidade.

A metodologia que vem sendo desenvolvida nas ações do projeto busca aplicar os conhecimentos científicos existentes, principalmente no campo da Administração e da Economia, na busca da alta sustentabilidade do negócio. No campo da Administração, quando se pensa em sustentabilidade de um empreendimento se imagina um negócio com resultados econômicos positivos, ou seja, a maximização do lucro privado, fruto da ambição capitalista. Caminhando para o campo das Ciências Sociais e Econômicas, onde se estuda a inclusão social por meio de empreendimentos economicamente solidários e autogestionados, como por exemplo, cooperativas e associações de fins econômicos, o enfoque econômico e financeiro é outro, onde o foco da sustentabilidade deixa de ser a maximização do lucro de forma individualista para ser o crescimento do grupo através da renda e da convivência de forma solidária não excludente.

No entanto há uma grande questão a ser respondida: Como os empreendimentos de economia solidária podem se mantidos em uma estrutura comercial capitalista? Sabemos que todo empreendimento econômico, seja ele solidário ou não, gera renda através da comercialização de seus produtos e/ou serviços. Estamos aqui excluindo as rendas oriundas de doações, que não podem ser a principal fonte financeira da lógica de economia solidária autossustentável. Voltando então à questão da dependência da comercialização, os empreendimentos solidários enfrentam um grande dilema: para quem vender? Qual o mercado atingir? E não tem muita opção, ou podemos dizer que praticamente nenhuma, a não ser concorrer no mercado capitalista.

Para se tornarem competitivos os empreendimentos capitalistas buscam cada vez mais utilizar estratégias para se manter no mercado capitalista, que segundo Porter (1999), existem cinco forças que as empresas devem dominar para sobreviverem no mercado*: Rivalidade entre concorrentes; Poder de barganha dos clientes; Poder de barganha dos fornecedores; Ameaça de novos entrantes e Ameaça de produtos substitutos.*

Mesmo sem ser um especialista na área da Administração pode-se perceber que não é possível dominar essas forças sem uma boa estrutura financeira que permita investir em ações estratégias. E essa estrutura financeira passa por um rigoroso sistema de controle de custos, de estratégias adequadas de precificação, de gestão de capital de terceiros e próprios, de um constante controle de fluxo de caixa, de análises de investimentos em projetos de desenvolvimentos de novos produtos, processos e também em marketing e propaganda. Desta forma, uma das primeiras ferramentas de gestão trabalhada com o público do projeto

foi o Plano de Negócio do empreendimento, com o objetivo de proporcionar aos participantes dos EES uma visão empreendedora, sistêmica e planejada do negócio. Como o processo de incubação deve ocorrer de forma prática e educativa na formação, assessorias e acompanhamento sistêmico dos EES, a metodologia construída visou a aplicação das ferramentas de gestão, sem perder a base dos conceitos científicos, com adaptações das realidades das organizações, ou seja, aprender fazendo.

O método de formação e capacitação dos participantes se deu na realização de aulas de forma prática e dinâmicas, buscando assim atingir o objetivo através de uma linguagem mais adequada ao público do projeto. Como instrumentos didáticos foram adotadas dinâmicas e cartilhas com linguagem simples, aplicando os conceitos trabalhados sobre o Plano de Negócios (PN).

O propósito de se adotar o PN como ferramenta principal no processo de incubação é devido à sua amplitude de aplicação na gestão de um empreendimento. Através desta ferramenta, consegue-se planejar e decidir a respeito do futuro da organização, tendo como base o seu histórico, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência. Com o PN é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que atua; conhecer o mercado e definir estratégias de marketing para os produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro do empreendimento, avaliar investimentos; enfim, trata-se de um poderoso guia que norteará todas as ações do EES. Como se nota, o PN não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente, o que permite ser um mecanismo de monitoramento e acompanhamento dos resultados da EES, por meio de diversos controles gerenciais, tais como:

- Estatuto Social;
- Regimento Interno;
- Livro de Atas das Assembleias;
- Livro Caixa (Fluxo de Caixa);
- Controles de Materiais (Estoques de Matérias Primas, Produtos em Elaboração e Produtos Acabados);
- Controle de Contas a Pagar e Receber;
- Apuração de Resultados (Receitas, Custos e Despesas);
- Prestação de Contas.

Os controles acima, considerados como imprescindíveis em uma gestão, foram construídos e implantados nos EES conjuntamente com os seus membros associados. Desta forma o percurso metodológico foi desenvolvido por meio de capacitações e assessorias técnicas e gerencial visando a consolidação e autonomia dos participantes.

Discussão e conclusões

Como foi dito anteriormente, a presente proposta, desenvolvida por meio da ação interinstitucional “Gerando Trabalho e Renda: Construindo uma Alternativa Solidária e Cidadã”, tinha como objetivo principal fortalecer a participação de diversos atores sociais nas definições efetivas das políticas públicas, visando à promoção e emancipação dos cidadãos.

Percebe-se que o sucesso dos EES está diretamente ligado à sua capacidade de gestão, e embora não tenham a experiência e o ritmo do trabalho, os participantes dos mesmos se esforçam na organização das atividades com o espírito de cooperação, solidariedade e em busca da autogestão. E a autogestão só

acontece quando se tem um trabalho em grupo, quando todos do grupo procuram encontrar saídas coletivamente e buscam a realização de tarefas de interesse comum.

A autogestão é possível acontecer num grupo onde exista o sistema de cooperação, onde se busque substituir a dominação pela responsabilidade e equilíbrio. Portanto, para se alcançar a autogestão, os empreendedores/as devem ser pessoas que querem realizar, executar, terem metas e saberem planejar.

Neste sentido o projeto apresenta um resultado positivo por ter gerado grandes avanços no que diz respeito á visão, conhecimento, interação, espírito de responsabilidade e cooperação nos participantes. E os instrumentos de controle e monitoramento da gestão implantado nos EES contribuirão para a efetivação dos ITS's.

Porém os resultados também nos identificam a necessidade de continuar os investimentos em capacitações nos empreendedores para que os mesmos possam melhorar sua forma de organização e controles das atividades.

Por fim, pode-se enfatizar que esta iniciativa visou estimular, por meio de uma ação integrada e em rede interinstitucional, a convergência de esforços para que, em um futuro próximo, o desenvolvimento sustentável aponte, como alternativa economicamente viável, para a redução da dependência das novas gerações egressas das camadas sociais menos favorecidas, atendidas por programas sociais similares ao programa "Bolsa Família". Ao buscar desenvolver alternativas e propostas de superação da miserabilidade e para a formação de valores referentes ao trabalho e à segurança alimentar sustentável, pretende-se contribuir para com a sociedade brasileira, de maneira que os mais diversos atores sociais possam exercer sua cidadania de maneira plena e ativa.

Recomendações

A elaboração de uma metodologia de incubação de empreendimentos solidários replicáveis, bem como a construção de uma proposta que possa contribuir com a política pública de desenvolvimento social e humano, que por um lado, aponte saídas para a superação da pobreza e, de outro, contribua com a criação de instrumentos que favoreçam o desenvolvimento das capacidades humanas do público beneficiário do Programa Bolsa Família está em processo e requer aprofundamento dos modelos de incubação. Os grandes gargalos continuam focados no processo de comercialização. Recomenda-se que se realize uma analise de mercado minuciosa e estudo potencial dos produtos a serem incubados.. Outra questão a ser considerada se refere à institucionalização e reconhecimento legal dos empreendimentos pois representa um passo de suma importância para a viabilidade econômica e financeira dos mesmos.

Por fim, recomenda-se que haja um processo de captação de novos recursos públicos, buscando a abertura de mercados institucionais e de parcerias públicas e não governamentais. Esta iniciativa tem o real objetivo de criar alternativas que possibilitem gerar maior viabilidade econômica dos empreendimentos solidários conformados e em processo de incubação.

Bibliografia

ALBURQUERQUE, E. M. (2006) Sistemas nacionais de inovação e desenvolvimento. Revista da Universidade Federal de Minas Gerais. MG, Nº 5, 10 de outubro

AROCENA, José (1995) El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Editorial Nueva Sociedad. Caracas, Venezuela

BLAS, Asier y IBARRA, Pedro (2006) "La participación: estado de la cuestión" en Cuadernos de Trabajo, Nº 39 Edita HEGOA Bilbao

CARDONE, Vanessa. Cooperativas de Trabalho: Legalidade e Subsistência. São Paulo: Antiqua, 2007. 154p.

CONCEIÇÃO, Daniela Torres. Cooperativas de Mão de Obra: Uma análise a partir da relação de emprego. 2002. 224f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Direito. Belo Horizonte.

FRANKE, Walmor. A interferência estatal nas cooperativas: aspectos constitucionais, tributários, administrativos e societários. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1988. 128p.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL (2004) Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro

GEDIEL, José Antônio et al. Os caminhos do cooperativismo: Universidade Federal do Paraná. Curitiba: Ed. UFPR, 2001. 174p

IBASE, RELATÓRIO PARCIAL DA PROPOSTA DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA – Ano 2007 – Semestre 2 - Geração de Trabalho e Renda: Construindo uma Alternativa Solidária e Cidadã – PUC Minas/PROEX – NUTRA-MDS/FINEP/PBH/PMC. 2005-2008

SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. Mapeamento do Empreendimentos Solidários. Disponível em http://www.ibase.br/pubibase/media/graficos2006final.pdf (Consulta el 16/04/2008)

ICAZA, A. (2002) Economía solidaria, prácticas cooperativas y desarrollo local en el sur de Brasil. CIRIEC – ESPAÑA. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Faculdad de Valencia. Valencia - ESPAÑA. Nº 43 p. 41-60

JARDIM, F.; OTERO, M. Rillo (2004) Caderno de debates: Tecnologia Social no Brasil – Direito à ciência e ciência para a cidadania. Instituto de Tecnologia Social. R.J.Editora Raiz

LINS, Hoyêdo Nunes. Cooperativas de trabalhadores: Opção frente à crise do emprego ou aspecto da crescente precariedade do trabalho? Nova Economia. Belo Horizonte, v.11, n.1, p.39-75, jul.; 2001.

MELO, Ana Beatriz Trindade. Novos movimentos sociais e economia solidária: Uma Base Cartográfica da Autogestão como processo de subjetivação. 2007. 152f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós Graduação em Psicologia. Belo Horizonte.

MELO, Raimundo Simão de. Cooperativas de Trabalho: Modernização ou Retrocesso? Síntese Trabalhista. Porto Alegre: Síntese, v.13, n.148, p 25-33, out.; 2001.

MTBE- Ministério do Trabalho e Emprego – Programa Economia Solidária em Desenvolvimento (2008) – Disponível em http://www.mte.gov.br/ecosolidaria (acesso em 16/04/2008).

----------,Programa Economia Solidária em Desenvolvimento (2008) – Disponível em http://www.mte.gov.br/ecosolidaria (consulta el 16/04/2008)

NAVARRO, V. (2003) Bienestar insuficiente, democracia incompleta. Sobre lo que no se habla en nuestro país. Editorial Anagrama. Barcelona

NORONHA, Adolfo Vasconcelos et al. Cooperativismo. (s.1.): (s.n.), 1976. 144p.

NUNES, Leonardo. J. S. Cooperativas de trabalho- Experiências em cooperativismo: uma analise das virtudes e contradições do sistema cooperado frente às mudanças no mercado de trabalho. Monografia- Departamento de Ciências Econômicas da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. BH. 2008. 57pgs.

NUSSBAUM, Martha C. y SEN, Amarthya (Comp.) (1996) La calidad de vida Edita Fondo de Cultura Económica México

OCB. Movimento livre da influência do Estado. Disponível em. http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp > Acesso em: 25 maio 2009a.

----------, Cooperativismo brasileiro se fortalece em2008. Disponível em. < http://www.ocb.org.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/0209_parte3_apresentacaoOCB2.pdf > Acesso em: 25 maio 2009b.

----------, Cooperativismo brasileiro se fortalece em2008. Disponível em. < http://www.ocb.org.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/0209_parte3_apresentacaoOCB2.pdf > Acesso em: 25 maio 2009c.

OCBMS. Cooperativismo. Disponível em. < http://www.ocbms.org.br/cooperativismo.php > Acesso em: 06 maio 2008.

----------,A cooperativa e seus valores. Disponível em. <http://www.ocemg.org.br/webcoop/Default.aspx?tabid=75> Acesso em: 06 maio 2008.

OCERGS, Historia da cooperação. Disponível em: Disponível em . <http://www.ocergs.com.br/arqs/htm/cooper.htm> Acesso em: 06 maio 2008a.

----------, Historia da cooperação. Disponível em. <http://www.ocergs.com.br/arqs/htm/cooper.htm> Acesso em: 06 maio 2008b.

ORTIZ T., Pablo (2003) Guía metodológica para la gestión de participativa de conflictos socioambientales. Ediciones Abya-Yala. Quito, Ecuador

PRATS, Joan (2007) "Otra mirada sobre la globalización" en PRATS, Joan (Coord.) (2007) A los príncipes republicanos. Gobernanza y desarrollo desde el republicanismo cívico. Co-Edita IIG (Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya) / INAP (Instituto Nacional de Administraciones Públicas) / Editorial Plural. La Paz, Bolivia pp. 103-105

PEREIRA, Maria Isabel. Cooperativas de Trabalho: O impacto no Setor de Serviços. São Paulo: Pioneira, 1999. 77p.

PORTAL DO COOPERATIVISMO POUPULAR. Cooperativismo Popular no Brasil. Disponível em. <http://www.cooperativismopopular.ufrj.br/coop_oquee.php> Acesso em: 06 maio 2008.

PUCMINAS/PROEX/NUTRA. Relatório Parcial da Proposta de Extensão Universitária – Ano 2007 – Semestre 2 - Geração de Trabalho e Renda: Construindo uma Alternativa Solidária e Cidadã – PUC Minas/PROEX - NUTRA?MDS/FINEP/PBH/PMC. 2005-2008

SANTOS, Ana Claudina Melo dos. Manual do Cooperado: O que é cooperativismo?

Pará: Cecrespa, (19-). 77p.

SEN, Amartya (2000) Desarrollo y libertad Editorial. Planeta. Barcelona

SENAIS-Secretaria Nacional de Economia Solidária. Mapeamento de Empreendimentos Solidários. Disponível em http://www.ibase.br/pubibase/media/graficos2006final.pdf. Acesso em 16/04/2008

SENNETT, Richard (2003) El respeto. Sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad. Editorial Anagrama. Barcelona

SINGER, Paul; KRUPPA; Sonia Maria Portela et alli. Senaes e a economia solidária: democracia e participação ampliando as exigências de novas tecnologias sociais in . Tecnologia Social: Uma Estratégia para o Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004. p.89 -101.

SUPERINTENDÊNCIA DE COOPERATIVISMO (MG). Coordenadoria de Orientação e Controle. Manual de Constituição de Cooperativa. Belo Horizonte: Imprensa Official, 1979. (7)f.

TEIXEIRA, T. C & SOLER DOMINGO, A. (2002) La conformación del cooperativismo en Brasil: tendencia y desafíos en el siglo XXI. CIRIEC – ESPAÑA. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Facultad de Económicas - Valencia. Valencia - ESPAÑA Nº 43, pp. 205-229.

IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO EM INCUBADORA DE EMPRESAS BASEADO NA ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS

Ricardo Fialho Colares: Doutor em Engenharia Elétrica (Universidade Estadual de Campinas – UNIVERSIDADE). Professor Titular, Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, Brasil. ricardocolares@unifor.br

José Milton de Sousa Filho: Doutor em Administração de Empresas (Fundação Getulio Vargas – EAESP/FGV). Professor Adjunto, Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, Brasil. miltonsousa@unifor.br

Leonardo Mendes Lacerda de Menezes: Mestre em Administração de Empresas (Universidade de Fortaleza - UNIFOR). Pesquisador, Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, Brasil. leonardo@leonardolacerda.com

Resumo

O sucesso de ambientes voltados para o fomento ao empreendedorismo e inovação, como no caso de parques tecnológicos e incubadoras de empresas, dependem de aspectos externos e internos. Os aspectos internos estão bastante susceptíveis ao modelo de gestão adotado que permitem monitorar e potencializar os resultados qualitativos e quantitativos dos empreendimentos. No caso de incubadora de empresas, devido as suas características peculiares, cabe a adoção de um modelo específico voltado para a excelência, bem como a adoção de boas práticas. Nessa linha, o objetivo geral do presente trabalho é investigar como as práticas de incubadoras de empresas se adequam ao modelo de referência em gestão voltado para incubadoras de empresas, o CERNE 1. Buscando atingir o objetivo geral, o presente artigo apresenta um estudo de benchmarking sobre as práticas de incubadoras de empresas, levando em consideração o modelo CERNE 1.

Palavras-chave: Incubadora de Empresas, Incubação, Inovação, Modelo de Gestão.

Abstract

The success of entrepreneurship and innovation environments, such as technology parks and business incubators, depend on external and internal aspects. The internal aspects are very susceptible to the management model adopted that allow you to monitor and enhance the qualitative and quantitative results of the projects. In the case of a business incubator, due to its unique characteristics, it is the adoption of a specific model focused on excellence, as well as the adoption of good practices. In this line, the aim of the present work is to investigate how the practices of incubators fit the reference model management oriented business incubators, the CERNE 1. Seeking achieve the general objective, this paper presents a benchmarking study on the practices of incubators, taking into account the model CERNE 1.

Key-words: Business Incubator, Incubation, Innovation, Management Model.

Introdução

O sucesso de ambientes voltados para o fomento ao empreendedorismo e inovação, como nos casos de parques tecnológicos e incubadoras de empresas, depende naturalmente de aspectos externos e internos. Os aspectos internos estão bastante susceptíveis ao modelo de gestão adotado, já que este permite monitorar e potencializar os resultados qualitativos e quantitativos dos empreendimentos. No caso das incubadoras de empresas, devido as suas características peculiares, cabe a adoção de um modelo específico voltado para a excelência, bem como a adoção de boas práticas.

A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) desenvolveu o Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE), um modelo de gestão específico para incubadoras e que busca a citada excelência. No entanto, o CERNE é um modelo novo, e de forma geral, as incubadoras brasileiras iniciaram sua implementação a partir de 2013.

Desta forma, a experiência de implementação do modelo CERNE é muito recente (trata-se do CERNE 1, único disponibilizado pela ANPROTEC, já que os outros CERNE 2, CERNE 3 e CERNE 4 ainda não estão disponíveis), e praticamente não existem relatos sobre como o modelo vem sendo implantado, quais dificuldades as incubadoras estão enfrentando nessa implementação, quais práticas têm sido mais eficientes, dentre outras questões. Por isso, na medida em que tais experiências sejam consolidadas, faz-se importante comunicar aos pares como ocorreu o processo, enfocando principalmente os principais desafios, problemas e soluções encontradas.

Por outro lado, as diversas incubadoras de empresas de base tecnológica espalhadas pelo país já possuem algum tipo de modelo de gestão, e tais modelos possuem atividades/processos que se enquadram no modelo CERNE 1. Tal afirmação é válida ao observar que alguns dos processos instituídos pelo CERNE 1 são necessários para qualquer incubadora de empresas, como por exemplo, processos de seleção, qualificação, monitoramento e gerenciamento básico.

Assim, existem intersecções claras entre, as práticas e modelos de gestão adotados anteriormente pelas diversas incubadoras, e o novo modelo CERNE 1. No intuito de aprofundar o conhecimento sobre como tais práticas e sua adequação ao CERNE 1, faz sentido pesquisar e aprofundar o assunto.

A partir desse direcionamento, o objetivo geral do presente trabalho é investigar como as práticas de incubadoras de empresas se adequam ao modelo de referência em gestão voltado para incubadoras de empresas, o CERNE 1. Buscando atingir o objetivo geral, o presente artigo apresenta um estudo de benchmarking sobre as práticas de incubadoras de empresas, levando em consideração o modelo CERNE 1.

Assim, este trabalho apresenta ainda uma possibilidade de abordagem para futuras implantações do modelo CERNE 1, tendo como base o uso de boas práticas de gestão adotadas por incubadoras de referências do Brasil, a partir de um estudo de benchmarking. Tal abordagem será detalhada na sessão de metodologia.

O presente trabalho está dividido em 06 partes. Após esta Introdução podem ser lidas a Fundamentação Teórica, a Metodologia, os Principais Resultados, Discussão e Conclusões, e por fim, as Recomendações.

Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica baseia-se exclusivamente no modelo CERNE 1, já que o foco do presente trabalho é a comparação entre as práticas de incubadoras de empresas a partir dos processos-chave do CERNE 1.

Modelo CERNE

Segundo a ANPROTEC (2014), em seu website, uma incubadora de empresas tem como objetivo suportar empresas e empreendedores para que esses possam desenvolver-se.

> *A incubadora de empresas tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura e suporte gerencial, orientando os empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa (ANPROTEC, 2014).*

De acordo com um estudo realizado pela ANPROTEC em 2011, em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o Brasil tem mais de 380 incubadoras em funcionamento, que já graduaram mais de 2.500 empresas.

> *O Brasil possui 384 incubadoras em operação, que abrigam 2.640 empresas, gerando 16.394 postos de trabalho. Essas incubadoras também já graduaram 2.509 empreendimentos, que hoje faturam R$ 4,1 bilhões e empregam 29.205 pessoas. O mesmo estudo revelou outro dado importante: 98% das empresas incubadas inovam, sendo que 28% com foco no âmbito local, 55% no nacional e 15% no mundial (ANPROTEC, 2014).*

No intuito de melhorar o desempenho das incubadoras de empresas, a ANPROTEC em parceria com o SEBRAE, coordenou o trabalho de criação de um modelo de gestão específico para esse tipo de

empreendimento, e que inicialmente tivesse foco na melhoria das condições e competitividade das empresas incubadas. Depois de 05 anos de discussões entre especialistas, gestores de incubadoras, fomentadores de políticas públicas e outros interessados no assunto, foi apresentado o Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE). Conforme a ANPROTEC (2014),

> *o CERNE é uma plataforma que visa promover a melhoria expressiva nos resultados das incubadoras de diferentes setores de atuação. Para isso, determina boas práticas a serem adotadas em diversos processos-chave, que estão associados a níveis de maturidade (Cerne 1, Cerne 2, Cerne 3 e Cerne 4). Cada nível de maturidade representa um passo da incubadora em direção à melhoria contínua (ANPROTEC, 2014).*
>
> *O objetivo do Cerne é oferecer uma plataforma de soluções, de forma a ampliar a capacidade da incubadora em gerar, sistematicamente, empreendimentos inovadores bem sucedidos. Dessa forma, cria-se uma base de referência para que as incubadoras de diferentes áreas e portes possam reduzir o nível de variabilidade na obtenção de sucesso das empresas apoiadas (ANPROTEC, 2014).*

O modelo CERNE visa promover melhoria expressiva nos resultados das incubadoras de empresas brasileiras. O modelo de referência é apresentado por meio de seus processos-chave referentes a cada nível de maturidade e suas práticas-chave. O CERNE 1, no momento, é o único que tem documentação disponibilizada pela ANPROTEC, o que torna fácil o acesso das incubadoras ao conteúdo do modelo. A documentação referente aos outros níveis de maturidade CERNE 2, CERNE 3 e CERNE 4 ainda não estão disponíveis.

Além dos níveis de maturidade, o CERNE é estruturado em processos-chave. O modelo CERNE 1 contempla 08 processos-chave, são eles, Sensibilização e Prospecção, Seleção, Planejamento, Qualificação, Assessoria e Consultoria, Monitoramento, Graduação e Relacionamento com Graduados, e Gerenciamento Básico; e cada um desses processos possui atividades-chave associadas, conforme pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1: Processo-chave e respectivas atividades-chave do modelo CERNE 1.

SENSIBILIZAÇÃO E PROSPECÇÃO	SELEÇÃO	PLANEJAMENTO	QUALIFICAÇÃO
Sensibilização (1.1); Prospecção (1.2); Qualificação de potenciais empreendedores (1.3).	Recepção de propostas (2.1); Avaliação (2.2); Contratação (2.3).	Plano de desenvolvimento do empreendedor (3.1); Plano tecnológico (3.2); Plano de capital (3.3); Plano de mercado (3.4); Plano de gestão (3.5).	Qualificação do empreendedor (4.1); Qualificação tecnológica (4.2); Qualificação financeira (4.3); Qualificação em mercado (4.4); Qualificação em gestão (4.5).
Assessoria e Consultoria	Monitoramento	Graduação e Relacionamento com Graduados	Gerenciamento Básico
Consultoria ao empreendedor (5.1); Consultoria tecnológica (5.2); Consultoria financeira (5.3); Consultoria em mercado (5.4); Consultoria em gestão (5.5).	Monitoramento do desenvolvimento do empreendedor (6.1); Monitoramento tecnológico (6.2); Monitoramento do capital (6.3); Monitoramento de mercado (6.4); Monitoramento da gestão (6.5).	Graduação (7.1); Relacionamento com empresas graduadas (7.2).	Modelo institucional (8.1); Gestão financeira e sustentabilidade (8.2); Infraestrutura física e tecnológica (8.3); Comunicação e marketing (8.4).

A seguir estão detalhados os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa.

Metodologia

O presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa-ação, onde o pesquisador faz intervenções no objeto na medida em que executa a pesquisa. A pesquisa-ação configura-se a partir da iniciativa de implementação do modelo CERNE 1 no Espaço de Desenvolvimento de Empresas de Tecnologia (EDETEC), incubadora de empresas de base tecnológica da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Além disso, é uma pesquisa exploratório-descritiva. Exploratória devido a pouca literatura e prática relacionada ao CERNE 1, que é um modelo recente e ainda carente de literatura que o explore, bem como de relatos e experiências práticas que o envolvem. Descritiva porque busca descrever como o modelo foi implantado em uma incubadora de empresas de base tecnológica.

O projeto de pesquisa-ação ocorreu em 03 (três) fases. Na primeira fase foi elaborado um benchmarking das práticas adotadas por outras incubadoras de base tecnológica no Brasil, levando em consideração o modelo CERNE 1. Segundo a ANPROTEC, existem mais de 380 incubadoras no país, assim o critério para escolher aquelas que participariam do benchmarking foi um levantamento do portal de notícias "UOL Economia" em 2012, onde especialistas apontaram as 20 incubadoras referências no Brasil. Em seguida, todas foram contactadas por e-mail e apenas 03 responderam positivamente se disponibilizando a participar da pesquisa. Uma segunda rodada de e-mail foi enviada para as 17 incubadoras que não responderam ao primeiro contato, e nesta apenas 02 responderam.

No total, participaram do benchmarking 05 incubadoras de diferentes regiões do país. As boas práticas foram obtidas por meio de entrevista com roteiro semi-estruturado, via Skype, junto aos gestores das incubadoras selecionadas. As entrevistas foram feitas entre Janeiro e Abril de 2014, e tiveram duração de média de 40 minutos cada. Uma vez que o modelo CERNE 1 não determina a forma de sua implantação, a adoção de boas práticas permite uma maior velocidade na sua implantação e evita a adoção de caminhos equivocados ou falhas de implantação já identificadas anteriormente por outras incubadoras mais experientes, reduzindo o desperdício de recursos. Por motivos de sigilo, tais incubadoras não terão seus nomes citados no presente trabalho. Finalizada esta primeira fase, passou à segunda fase.

Na segunda fase foi executado um diagnóstico dos processos do EDETEC, com base no modelo CERNE 1, e em seguida os dados foram comparados àqueles coletados junto às 05 incubadoras participantes do benchmarking. O diagnóstico e a comparação foram muito úteis para definir quais seriam os novos processos (alguns readequados, e outros implementados) do EDETEC no que diz respeito à incubação de empresas.

Por fim, passou-se à terceira fase, que consistiu na implementação dos novos processos adequados ao modelo CERNE 1. Vale ressaltar que, no período em que o presente artigo foi escrito, a implantação ainda não havia sido concluída, com isso, no que diz respeito aos resultados deste trabalho, optou-se por focar somente primeira fase (estudo de benchmarking). A seguir, os principais resultados são explorados.

Principais Resultados

A fase do benchmarking foi bastante relevante para a posterior iniciativa de implementação do modelo CERNE 1, que conforme dito anteriormente, ainda está ocorrendo no EDETEC. Nos quadros que seguem, são mostrados parte dos resultados da pesquisa de benchmarking. São abordados todos os processos-chave, porém nem todas as atividades-chave associadas a cada processo foram inseridas. O Quadro 2 trata do processo-chave Sensibilização e Prospecção.

Quadro 2: Processo-chave sensibilização e prospecção.

Incubadoras >>	1	2	3	4	5
Sensibilização e Prospecção	- Competição de modelos de negócios com alunos da pós-graduação. - Palestras na pós-graduação. - Participa ativamente das disciplinas de empreendedorismo.	- Apoiam o programa de spin-off da universidade, onde ocorrem palestras de sensibilização.	- Participa dos eventos sobre Empreendedorismo da universidade.	- Agenda de workshops (4 a 5 por ano) desenvolvidos com parceiros externos. - A divulgação ocorre em entidades de classe, sindicatos, e para grupos de empresas.	- Palestras em universidades - Participação em reuniões e eventos.

O Quadro 3 trata do processo-chave Seleção.

Quadro 3: Processo-chave seleção.

Incubadoras >>	1	2	3	4	5
Recepção de propostas	- Preenchimento de um formulário (mini-plano de negócios) on-line.	- Seleção é toda informatizada, feita em parceria com empresa incubada.	- A Incubadora exige uma descrição do modelo de negócios da empresa (BMC), além de um relatório sobre aspectos técnicos do negócios, que não são exibidos no Canvas. - A proposta pode ser enviada de forma impressa ou digital.	- É solicitado um plano de negócios resumido, de acordo com o edital. Existem 10 perguntas que precisam ser respondidas, a partir delas o empreendedor faz o PN resumido.	- No website da incubadora tem um modelo que explica como fazer o projeto. - São entregues 3 cópias impressas e assinadas do projeto para avaliação.
Avaliação	- Há uma fase de entrevistas (melhores projetos). - Banca com pessoas do networking da incubadora, empreendedores, profissionais e professores da universidade.	- O projeto passa por uma equipe interna da Incubadora. - Pareceristas técnico, financeiro e da incubadora avaliam o projeto on-line.	- A avaliação é feita por um comitê de consultores ad hoc (externos).	- A avaliação é feita por uma banca com 4-5 pessoas, sendo 1 de mercado, 1 financeiro, 1 potencial investidor, 1-2 técnicos (da mantenedora ou não).	- A incubadora contrata consultores ad hoc para avaliar os projetos submetidos à seleção.
Contratação	- Incubadora tem um modelo de contrato, um convênio feito em parceria com a Universidade (entre Universidade e a Empresa incubada).	- Incubadora tem um modelo padrão, que o empreendedor selecionado tem que assinar.	- A contratação é toda feita pelo setor jurídico da mantenedora, sem qualquer problema.	- Modelo de contrato padrão.	- Existe um contrato padrão, chamado de "Termo de Taxa de Ocupação". Não podem ter contrato de locação devido estarem dentro de uma universidade pública.

O Quadro 4 trata do processo-chave Planejamento. Para o CERNE, o processo de planejamento deve ser executado em cinco áreas, são elas, desenvolvimento do empreendedor, tecnológico, capital, mercado e gestão.

Quadro 4: Processo-chave planejamento.

Incubadoras >>	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Plano de desenvolvimento do empreendedor, tecnológico, de capital, de mercado e de gestão	- Reuniões periódicas (a cada 15 dias) para verificar pontos-chave que os empreendedores têm que desenvolver para o negócio alavancar. - Todo mês os empreendedores devem apresentar seus cases uns aos outros, experiências e dificuldades, para que os demais empreendedores e outros alunos da Universidade possam ajuda-lo no processo. - Acredita que o compartilhamento da informação entre os incubados pode auxiliar o planejamento dos outros. - Planejar o comportamento empreendedor é o mais difícil, principalmente devido à falta de profissionais especialistas no assunto.	- Todos os planos foram agrupados em um único planejamento estratégico. - Para o Plano de desenvolvimento do empreendedor, a Incubadora contratou uma consultoria, por se tratar de um tema muito específico. - A incubadora auxilia os demais eixos. - Porém, a Incubadora não cobra todos os planos detalhados, pois considera que o estágio da empresa faz com que alguns planos devam ser feitos antes dos outros.	- Não é feito nenhum planejamento para Plano de desenvolvimento do empreendedor. - Para os demais planos, a incubadora auxilia, porém não é algo programado. - Especificamente sobre o Plano de Capital, a INCUBADORA auxilia com uma equipe interna especializada nisso para auxiliar os empreendedores incubados.	- O plano de desenvolvimento do empreendedor é o mais complicado, pois não tem pessoas na equipe que entendem disso, e não sabe como vai resolver esse problema no longo prazo. - Para planejamento de capital, a incubadora busca editais e a mantenedora possui um escritório de projetos que também faz esse trabalho.	- A incubadora não tem um processo de planejamento definido e desenvolvido. - Apesar do planejamento não ser feito, a gestora relatou que a principal dificuldade será no planejamento do desenvolvimento do empreendedor.

O Quadro 5 trata do processo-chave Qualificação. Conforme ocorre com o processo-chave Planejamento, o processo-chave Qualificação também conta com cinco áreas, são elas, desenvolvimento do empreendedor, tecnológica, financeira, mercado e gestão.

Quadro 5: Processo-chave qualificação.

Incubadoras >>	1	2	3	4	5
Qualificação do empreendedor, tecnológica, financeira, de mercado e de gestão	- Para não ficar dependendo de editais, fazem reuniões entre os empresários, para que os mesmos possam contar suas experiências e, dessa forma, promover o aprendizado coletivo. - Acredita que o compartilhamento da informação entre os incubados pode ajudá-los a se qualificar.	- Incubadora possui um programa de capacitação empresarial (programa interno da incubadora). - Programa existia antes do CERNE, mas foi desmembrado para atender ao CERNE. - Costuma unir qualificação e consultoria: o professor é, também, consultor da empresa.	- Sobre o empreendedor, não é feita nenhuma qualificação nessa prática-chave. Em relação às demais qualificações, a incubadora contrata instrutores, porém não é algo programado, apenas quando tem edital.	- Inicialmente é feita uma palestra (ou workshop) aberto ao público sobre o tema que empresas estão demandando. Nessas palestras são convidadas as empresas incubadas nas outras incubadoras. - Em seguida os instrutores desses workshops são contratados como consultores para fazer atendimento individual para as empresas.	- A incubadora tem uma grade cursos anuais que são oferecidos ao incubados - Os incubados participam das atividades de treinamento, pois essa participação é obrigatória e consta em contrato.

O Quadro 6 trata do processo-chave Assessoria e Consultoria. Conforme ocorre com os processos-chave de Planejamento e Qualificação, o processo-chave de Assessoria e Consultoria também conta com cinco áreas, são elas, desenvolvimento do empreendedor, tecnológica, financeira, mercado e gestão.

Quadro 6: Processo-chave assessoria e consultoria.

Incubadoras >>	1	2	3	4	5
Assessoria/consultoria ao empreendedor, tecnológica, financeira, de mercado e de gestão	- Na assessoria tecnológica há parceria com laboratórios da Universidade, que auxilia o empreendedor a desenvolver o produto. - Não pretendem contratar consultores, pois montaram um programa onde os próprios empreendedores se assessoram (muito por questão de custos).	- A maioria das consultorias é dada pela equipe interna da incubadora. - A equipe da incubadora recebe qualificação para poder assessorar os incubados. - Como a consultoria é focada na necessidade do incubado, há uma assiduidade interessante.	- Em relação à Assessoria/consultoria ao empreendedor, não é feito nenhuma atividade nessa prática-chave. - Em relação aos demais temas, a incubadora contrata instrutores, porém não é algo programado, apenas quando tem edital. - Vale ressaltar que, a incubadora cobra o valor da hora de consultoria à empresa que não comparece às sessões de consultoria.	- As consultorias, por serem individualizadas, tem uma boa assiduidade. - Caso o empresário não seja frequente nas consultorias, perde descontos concedidos pela incubadora. - As consultorias também são contratadas a partir da demanda.	- Os consultores são diferentes dos instrutores de treinamento. - As consultorias são baseadas nas necessidades das empresas. - A principal dificuldade vem sendo na consultoria ao empreendedor.

O Quadro 7 trata do processo-chave Monitoramento. Conforme ocorre com os processos-chave de Planejamento, Qualificação, e Assessoria e Consultoria, o processo-chave de Monitoramento também conta com cinco áreas, são elas, desenvolvimento do empreendedor, tecnológico, financeiro, mercado e gestão.

Quadro 7: Processo-chave monitoramento.

Incubadoras >>	1	2	3	4	5
Monitoramento do empreendedor, da tecnologia, financeiro, do mercado e da gestão	- Reuniões periódicas (a cada 15 dias) para acompanhar o desenvolvimento do negócio. - Porém, as informações mais relevantes são obtidas em conversas informais, em corredores, cafés, almoço etc.	- Monitoramento verifica se a empresa está realizando o planejado no início da incubação. - O monitoramento é feito através de reuniões mensais com os incubados. - Estão desenvolvendo um sistema de indicadores para monitorar melhor.	- Em relação ao monitoramento do empreendedor, não é feita nenhuma atividade nessa prática-chave. - Em relação aos outros temas, a incubadora monitora as empresas, porém é feito de forma subjetiva, sem nenhum indicador de acompanhamento.	- Sistema de reunião de avaliação. Precisa ser preenchido um formulário pelo incubado a cada 3 meses. Nessas reuniões são avaliadas se o incubado está seguindo o planejamento. - A cada 6 meses, é aplicada uma metodologia cujo resultado é um "gráfico-radar" que mostra como a empresa está em 10 aspectos baseados no Manual de Oslo (pessoas, desenvolvimento, mercado, financeiro etc).	- A incubadora não tem um processo de monitoramento definido e desenvolvido.

O Quadro 8 trata do processo-chave Graduação e Relacionamento com Graduados.

Quadro 8: Processo-chave graduação e relacionamento com graduados.

Incubadoras >>	1	2	3	4	5
Graduação	- Empresa incubada tem até 3 anos para graduar. - Decisão de graduar é tomada, basicamente, por tempo.	- Antigamente, era baseado mais em tempo. - Hoje, existem 3 níveis de maturidade (sem faturamento, com faturamento e sustentável).	- Não existe processo formalizado. É apenas emitido certificado e/ou declaração informando que a empresa se graduou. Não existe planejamento formal para decidir em que momento a empresa deve se graduar.	- A graduação ocorre após os 4 estágios de evolução da empresa definidos em contrato, são eles: iniciação, crescimento, consolidação e liberação (também estão previstos no edital). - Não existe tempo definido para cada estágio, mas geralmente duram de 6 messes a 1 ano, cada.	- Até agora o processo de graduação era por tempo, após 36 meses a empresa era graduada independente de sua maturidade. - Com o CERNE a graduação por tempo vai acabar, dando lugar à graduação por maturidade. Isso ainda será implementado na incubadora.

Relacionamento com empresas graduadas	- Tem um programa de empresa associada, onde os graduados participam de eventos e cursos. - Alguns graduados são mentores de empresas incubadas. - Graduados podem ficar até 5 anos no programa de Associados.	- O relacionamento com empresas graduadas é difícil. - Existem poucas palestras de graduados para incubados (apesar de serem convidados pela incubadora).	- Não existe processo formalizado.	- Os graduados são convidados para fazer palestras para as empresas incubadas. - Diretores de empresas graduadas são convidados para bancas de avaliação no processo de seleção do incubadora.	- A incubadora mantém relacionamento com algumas graduadas. - Existe um contato informal entre graduados e incubados. - Os cursos são abertos aos graduados. - Os graduados são convidados para ministrar palestras aos incubados.

O Quadro 9 trata do processo-chave Gerenciamento Básico.

Quadro 9: Processo-chave gerenciamento básico.

Incubadoras >>	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Modelo institucional	- Possui um regimento interno.	- Possui um regimento interno.	- Possui um regimento interno.	- A incubadora é uma unidade da mantenedora, e não tem autonomia em diversos aspectos, como o financeiro, por exemplo. - O prédio e os recursos são gerenciados pela mantenedora.	- Possui um regimento interno.
Gestão financeira e sustentabilidade	- Gestão financeira é da mantenedora.	- Gestão financeira é de uma fundação da mantenedora.	- A gestão financeira é feita pela mantenedora, sem qualquer interferência da incubadora.	- Gestão financeira é da mantenedora. - Recursos financeiros advindos das taxas de incubação são usados pela incubadora.	- Incubadora tem autonomia financeira e de gestão.
Infraestrutura física e tecnológica	- Oferece sala, auditório, sala de reunião. - Cada empresa tem sua sala individual. - Aproveita a estrutura tecnológica da Universidade.	- Instalados junto a um parque tecnológico. - Auditório, mini auditório, sala de reunião, sala de treinamento etc.	- Aproveita infraestrutura física e tecnológica da universidade.	- Toda a estrutura física pertence à mantenedora, e pode ser utilizada pelas empresas. - Possui salas para empresas, auditório para 120 pessoas e sala de reunião para 30 pessoas.	- Possui centro de pesquisa, salas para empresas, sala de reunião, laboratórios, show room, escritório de propriedade intelectual.

Comunicação e marketing	- Mantenedora provê material de divulgação. - Participam de entrevistas e outras atividades na mídia.	- A mantenedora possui um setor específico de comunicação e marketing, que é utilizado pela incubadora.	- É utilizada a assessoria de imprensa da mantenedora. A incubadora vem utilizando as redes sociais para auto-promoção, bem como, promoção das empresas incubadas.	- Existe um bolsista de marketing que acompanha todas as empresas incubadas e também cuida do marketing da incubadora. - Utiliza a assessoria de imprensa da mantenedora.	- O website da incubadora é atualizado diariamente. - Os dirigentes da incubadora concedem muitas entrevistas para mídia. - Não possui trabalho nas redes sociais.

Discussão e Conclusões

O estudo de benchmarking é uma importante ferramenta para balizar o conhecimento sobre práticas e processos. No âmbito do presente trabalho, sua utilização foi útil para que fosse melhor entendido como as incubadoras de empresas trabalham atualmente processos que fazem parte do CERNE 1, apesar de ainda não adotarem esse modelo de gestão.

Conforme pode ser observado nos resultados relatados, as incubadoras que participaram do benchmarking possuem atividades e rotinas operacionais em todos os processos-chave que envolvem o modelo CERNE 1. No entanto, a maioria dos processos não são sistematizados, a exceção fica a cargo do processo-chave Seleção, que geralmente é regida por edital.

Os demais processos são empíricos, com pouco embasamento, e sem a sistematização necessária, ou seja, nem sempre ocorrem da mesma forma ou no período necessário. Ainda, nenhuma das incubadoras pesquisadas utiliza software de gestão para gerenciar os processos da incubadora (nem software genérico, nem algum que leve em consideração a metodologia CERNE 1).

Ao basear-se pelas incubadoras pesquisadas, que são referência no país, pode-se concluir que ainda está no início o processo de implementação e adequação de práticas ao modelo CERNE. Tal achado não surpreende, principalmente pelo caráter neófito do modelo, mas principalmente da discussão sobre modelos de gestão específicos para incubadoras de empresa, que iniciou em tempo recente no Brasil.

Recomendações

A partir da presente pesquisa e de seus achados, pode-se reiterar as seguintes recomendações:

- Utilizar estudos no formato de benchmarking para coletar maiores informações sobre as melhores práticas.
- Aprofundar o conhecimento sobre as práticas e modelos utilizados por incubadoras mais experientes, como forma de melhorar a implementação do modelo CERNE 1.
- Ampliar o estudo de benchmarking, visando uma amostra maior, já que existem 384 incubadoras no país (conforme ANPROTEC) e foram coletados dados apenas de 05 delas.
- Utilizar software de gestão baseado no CERNE 1 no intuito de facilitar e melhorar o processo de implementação do modelo.

Referências

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Website. Disponível em http://www.anprotec.org.br. Acesso em 20 de Maio de 2014.

INOVAÇÃO E PRODUTOS DIFERENCIADOS NO SEGMENTO BRASILEIRO DE ZINCO METÁLICO

Nelson Roberto Furquim, Doutor em Ciências, Prof. Dr. Assistente I, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São |Paulo, Brasil, nelson.furquim@mackenzie.br

Resumo

O segmento brasileiro de zinco metálico vem sendo marcado pela oferta de ligas de zinco, produtos com maior valor agregado. Este estudo objetiva analisar o impacto de tais produtos nesse segmento e como essas inovações podem refletir no desenvolvimento do mercado de *commodities* metálicas. Utilizou-se a metodologia qualiquantitativa do Discurso do Sujeito Coletivo em uma amostra de 40 atores, funcionários de empresas usuárias de zinco e ligas no Brasil. Resultados apontaram que produtos com maior valor agregado impactam favoravelmente o crescimento do segmento de zinco metálico e que inovações impulsionam o mercado de *commodities* metálicas. Tecnologias são diferenciais que promovem o desenvolvimento do segmento de zinco metálico e seus mercados.

Palavras-chave: inovação; zinco metálico; commodities, tecnologia, desenvolvimento

Abstract

The Brazilian metallic zinc segment has been offering zinc alloys, higher added value products. This study aims at analysing the impact of such products in that segment and how those innovations may reflect onto the metallic commodities market development. It was used the Discourse of the Collective Subject qualiquantitative methodology in a sample of 40 actors, employees of companies that use zinc and its alloys in Brazil. The results pointed out that higher added value products favorably impact the zinc metallic segment growth and that innovations boost the metallic commodities market. Technologies are perceived as differentials that promote the development of the metallic zinc segment and its markets.

Key words: innovation, metallic zinc, commodities, technology; development

Introdução

Nos dias de hoje, grandes empresas mundiais apresentam-se altamente envolvidas em atividades e processos geradores de valor. Fenômenos como a globalização e a internacionalização das empresas promovem um alto grau de competitividade nos mais diferentes mercados (KOVACS, MORAES & OLIVEIRA, 2007), gerando turbulência e dinamismo, ao mesmo tempo em que atuam como vetores para a aceleração da competitividade em diferentes segmentos (MEIRELLES, 2006). Diante desse cenário as empresas buscam intensivamente ganhos de vantagem competitiva, tendo-se em conta as condições de demanda, suas próprias as estratégias e a atuação da concorrência (UTTERBACK &AFUAH, 1998; AFUAH, 2009).

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (BRASIL, 2012), em 2011 a produção mundial de zinco metálico foi de 13,1 milhões de toneladas, e a produção brasileira totalizou 285 mil toneladas, cerca de 2,2 % do total.

Mais da metade da produção mundial de zinco é usada no processo de galvanização para proteção de aço contra corrosão, em aplicações na construção civil, transportes e produtos elétricos, entre outras, e aproximadamente 14,0% é destinada à produção de ligas de zinco, que contribuem de forma significativa para a melhoria da qualidade do processo de galvanização, além de oferecerem benefícios estéticos às peças galvanizadas, segundo a International Zinc Association (IZA, 2011).

Tendo-se em conta o importante volume da produção mundial de ligas de zinco, este estudo objetiva analisar de que forma, particularmente, o segmento de zinco metálico no Brasil tem sido impactado pela introdução de produtos diferenciados, as ligas de zinco, e como inovações nesse tradicional segmento podem servir como instrumento para desenvolvimento do mercado brasileiro de commodities metálicas.

Fundamentação conceitual

Inovação

A capacidade que uma empresa tem de inovar é tida, continuamente, como fonte de vantagem competitiva, e a intangibilidade desse recurso é associada a sua dificuldade em ser imitado ou substituído por competidores (BRITO, BRITO & MORGANTI, 2009). No entanto, é possível que a inovação ocorra sem que haja, necessariamente, uma invenção (SCHUMPETER, 1943). Por outro lado, Gilbert (1994) defende que a inovação possa surgir tanto na forma de invenção quanto adoção, e de várias maneiras, com diferentes escopos e graus de complexidade. Esse autor acrescenta ainda que empresas que buscam lucratividade não podem permanecer um longo período sem apresentar inovações, sendo que as mesmas devam ser concebidas por meio de um processo formal (MONTANHA JR et al., 2008).

Dada a sua importância, a inovação adquire um significado tal que pode ser considerada o motor do crescimento, de tal forma que as empresas devam aproveitar suas capacidades inovadoras para o desenvolvimento de novos negócios (MULLER, VALIKANGAS & MERLYN, 2005).

Nesse contexto, a inovação é tida como sendo o uso de um novo conhecimento visando a oferta de produtos e serviços desejados por clientes, de tal forma que o seu processo não possa ser separado do contexto mercadológico e competitivo das organizações (AFUAH, 1998). Trata-se, portanto, do resultado de um processo, por meio do qual ideias são transformadas em bens, serviços ou processos novos ou melhorados, com o intuito de favorecer para que as organizações progridam, e diferenciem e se tornem cada vez mais competitivas (BAREGHEH, ROWLEY & SAMBROOK, 2009).

O padrão específico de atividades inovadoras em um dado setor pode ser explicado por meio do resultado de diferentes regimes tecnológicos, os quais podem ser delineados pela combinação de quatro fatores, a saber: oportunidades tecnológicas, apropriabilidade de inovações, cumulatividade de avanços tecnológicos e propriedade da base de conhecimentos (BRESCHI, MALERBA & ORSENIGO, 2000).

Ainda no que diz respeito ao nível setorial, Malerba e Orsenigo (1993) apontam que a natureza dos regimes tecnológicos afeta os padrões específicos de atividades de inovação, de forma que a facilidade de entrada de inovadores em um determinado tipo de indústria está relacionada com suas condições de alta oportunidade e baixa cumulatividade.

Esses autores destacam que em situações de alta oportunidade há uma maior tendência à utilização de estratégias radicais de pesquisa e exploração, que favorecem o crescimento da empresa. Por outro lado, em situações de baixa cumulatividade, para que ocorra o crescimento da empresa, deve-se considerar fortemente a pesquisa incremental, associada ao aumento e aproveitamento de tecnologias e capacidades existentes.

De forma complementar, Nonaka e Takeuchi (2004) mencionam que a criação do conhecimento, envolvendo ideais e ideias, serve de combustível para a inovação. Quando as organizações inovam, elas não só processam informações de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas também criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, com vistas a redefinir tanto problemas quanto soluções, objetivando recriar o seu meio.

Diversificação de negócios

O alinhamento de tecnologia com necessidades de mercado é fundamental para se obter retornos de investimentos feitos nesse recurso, levando-se em conta por um lado o ambiente em que ela é comercializada, e por outro, a estratégia que será adotada pela empresa no mercado (DAS & VAN DE VEN, 2000).

Assim, novos produtos, materiais, processos, serviços e formas organizacionais estão entre as principais alternativas que as empresas utilizam para concorrer entre si e para satisfação dos clientes (ETTLIE & REZA, 1992). Segundo esses autores, uma empresa, ao buscar benefícios a partir da comercialização de novos

produtos e serviços, deve levar em conta que um processo de inovação, para ser bem sucedido, requer o uso simultâneo de mecanismos integrados interna e externamente.

Na medida em que variações em economias de escala e escopo em diferentes indústrias, países e períodos de tempo decorrem de diversas tecnologias de produção e distribuição, impactando tamanhos e localizações dos mercados, as inovações tecnológicas e as próprias mudanças nos tamanhos dos mercados alteram, continuamente, o ambiente econômico em que as organizações estão inseridas (CHANDLER, 1990).

Esse autor ressalta também que o estímulo mais comum para uma empresa diversificar suas atividades é o potencial para economias de escopo nas suas principais unidades funcionais, ou seja, produção, distribuição e pesquisa. O primeiro passo nesse sentido é o desenvolvimento de uma linha de produção completa, aproveitando suas capacidades e instalações nessas três unidades funcionais.

Consequentemente, sem abandonar antigas linhas de produtos a empresa passa a produzir novos bens, inclusive intermediários, de forma a impactar favoravelmente seus programas de produção e distribuição (PENROSE, 1995). Desta forma, ela pode fortalecer seu posicionamento no mercado, com produção ampla e variada, minimizando vulnerabilidades decorrentes de flutuações de demanda e de ações de concorrentes.

Cabe destacar que economias de escala e de escopo obtidas em processos de diversificação, além de poderem gerar retornos financeiros significativos às empresas, contribuem ainda para mantê-las competitivas em mercados globais (DEL BIANCO, 2008).

Novos produtos e o mercado

Os recursos e capacidades de uma empresa contemplam seus ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais, os quais são utilizados com o intuito de desenvolver, produzir e oferecer novos produtos e serviços aos clientes, e que também possibilitam-na a implementar estratégias para melhorar sua eficiência e efetividade (BARNEY, 1995). Sob essa perspectiva, são crescentes as oportunidades para que uma dada empresa possa obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Organizações crescem de forma orgânica e sustentável quando alavancam, de forma continuada, suas habilidades essenciais e tecnologias com vistas a disponibilizar novos bens e serviços aos mercados (MEYER, ANZANI & WALSH, 2005), impactando-os de maneira positiva (CHAUVIN & HIRSCHEY, 1993). De forma complementar, esses últimos autores postulam que despesas de pesquisa e desenvolvimento nas organizações podem ser vistas como formas alternativas de investimento em ativos intangíveis lucrativos, que favorecem a obtenção de economias de escala e de escopo.

Assim, inovações e desenvolvimento de novos produtos tornam-se elementos fundamentais para manutenção e crescimento de negócios (PINNINGTON & HASLOP, 1995), considerando-se que a permanência de um produto no mercado é vulnerável à competitividade local e internacional, ficando vinculada à fragmentação dos mercados e aos níveis de demanda, além da disponibilização de tecnologias diversas (WHEELWRIGHT & CLARK, 1992).

Nesse contexto, as inovações ganham destaque como formas atrativas de obtenção de vantagem competitiva, contribuindo efetivamente para a sustentabilidade do empreendedorismo corporativo (LENGNICK-HALL, 1992). Para tanto, a própria gestão da inovação torna-se uma prática indispensável para que a empresa possa inovar sistematicamente, com vistas a garantir sua sobrevivência e ganho de competitividade (O´CONNOR, 2008).

No entanto, há que se considerar a importância da adoção de estratégias de negócios específicas para cada diferente segmento de mercado, tendo-se em conta que novos produtos e serviços podem ser fontes de vantagem competitiva, além de fornecerem às empresas oportunidades de reforço ou mudança de direção estratégica (THOMAS, 1993).

Prahalad (2005) aponta que, mundialmente, grandes empresas passam a se atentar para o enfoque da geração de valor por meio do crescimento orgânico e da oferta de inovações, de tal forma que aquelas

empresas que rapidamente se adaptarem aos cenários em constante mudanças terão melhores desempenhos. Essa abordagem é apontada por Popadiuk e Zilber (2000) ao mencionarem que os desafios da globalização e de integração estão pressionando os países a atentar para a questão da competitividade, devendo buscar rapidamente sua inserção nesse ambiente altamente dinâmico, com vistas a competir em condições de igualdade com as demais economias.

No que concerne às crescentes movimentações internacionais para ganhos de mercado, dois fatores podem impactar fortemente o desenvolvimento de novos produtos pelas organizações: o primeiro é a ameaça de empresas estrangeiras entrarem nos mercados domésticos, e o segundo, as oportunidades oferecidas por mercados externos não explorados anteriormente (URBAN & HAUSER, 1993).

Metodologia utilizada

Adotou-se como referencial metodológico para este estudo a Teoria das Representações Sociais (TRS), que é uma forma de conhecimento elaborada e compartilhada socialmente, possibilitando a identificação de uma realidade comum a um determinado conjunto social (JODELET, 2001). Trata-se do processo e do produto de uma atividade mental, por meio da qual os indivíduos ou grupos de indivíduos reconstituem a realidade à qual são expostos e para a qual estabelecem um determinado significado (SÁ, 1998; JODELET, 2001).

As representações sociais estão presentes nas práticas sociais, nas culturas e nos processos de comunicação, sendo difusas e continuamente dinâmicas (SÁ, 1998), tendo como recursos básicos de estudo a verbalização das opiniões, as atitudes e os julgamentos individuais e coletivos, resultando num olhar consensual sobre a realidade (JODELET, 2001).

O presente estudo está baseado na aplicação da metodologia qualiquantitativa do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), que permite identificar opiniões comuns acerca de um tema ou fenômeno, a partir das respostas de um grupo de indivíduos. Fundamentado na TRS e suas premissas básicas sociológicas, o DSC é constituído basicamente da análise do material coletado, obtido a partir de cada um dos depoimentos colhidos sobre um determinado tema (LEFÈVRE, CRESTANA & CORNETTA, 2003).

A utilização do recurso metodológico do DSC permite que as representações sociais se tornem mais claras e expressivas, além de contribuir para que um dado grupo social possa ser identificado como autor e emissor de discursos comuns (TEIXEIRA & LEFÈVRE, 2001).

Utilizando-se essa técnica de análise é possível a reconstrução de tantos discursos-síntese quanto necessários para exprimir um determinado pensamento ou representação social a respeito de um dado fenômeno (LEFÈVRE et al., 2004). Para tanto, é estabelecido um processo de organização dos depoimentos originados na pesquisa social empírica, conduzida por meio de questionários com perguntas abertas e semiabertas.

Ao se utilizar esse metodologia, é feita a classificação das respostas obtidas, por meio do reconhecimento de Expressões-chave (EC) e Ideias Centrais (IC), as quais são identificadas no processamento dos depoimentos e utilizadas na elaboração de discursos representativos das ideias do grupo (Lefèvre & Lefèvre, 2003; 2010).

Uma IC é um nome ou expressão linguística utilizada para descrever, sinteticamente e da forma mais fidedigna possível, o que cada discurso analisado tem de sentido ou tema central em sua construção (LEFÈVRE & LEFÈVRE, 2003, p. 17). Também de acordo com esses autores, as EC são entendidas como partes ou trechos literais dos depoimentos individuais obtidos, e possuem sentido de destaque, revelando a essência do discurso.

O estágio final da metodologia é o próprio DSC, uma síntese derivada das etapas anteriores de identificação e extração das IC e EC, consolidando a representação que todo o grupo de respondentes manifesta a respeito de um determinado tema ou questão (LEFÈVRE & LEFÈVRE, 2003, p. 17).

Para a pesquisa de campo em escala nacional foram definidos, intencionalmente, os seguintes grupos de atores econômicos atuando em atividades relacionadas com a utilização de zinco metálico e derivados,

constituindo uma amostra não probabilística, de conveniência, por adesão espontânea: galvanizadores, metalurgias, produtores de acessórios metálicos, construtores e empresas que comercializam materiais de construção.

Para o envio dos convites para participação na pesquisa utilizou-se a via eletrônica, e os mesmo foram acompanhados de informações e orientações para preenchimento do questionário por meio do software QLQT On-line, versão 1.0. A pesquisa foi realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 2014. Para o presente artigo foram analisadas as respostas à pergunta sobre os impactos decorrentes da introdução de ligas de zinco no mercado brasileiro.

Desenvolvimento da temática

Nos últimos anos, a participação do grupo de commodities na economia brasileira tem ganho destaque maior, tomando a liderança na pauta de exportações (BRANCO, 2013). A participação dos chamados produtos básicos passou de 29,3% para 47,8% enquanto os produtos manufaturados tiveram participação decrescente, passando de 55,1% para 36,0% no período de 2005 a 2011.

O zinco é tido como o terceiro metal não ferroso mais consumido no mundo, antecedido pelo alumínio e o cobre, sendo que seu consumo médio anual por habitante na Europa é de 6,0 kg, nos Estados Unidos é de 4,0 kg, e no Brasil, é de apenas 1,35 kg (BRASIL, 2009).

De acordo com o Instituto de Metais Não Ferrosos (ICZ, 2014), o consumo aparente nacional de zinco foi de 241,4 mil toneladas em 2010, 243,5 mil toneladas em 2011, 261,2 mil toneladas em 2012, apresentando crescimentos anuais de 0,8% e 7,3% respectivamente. Até agosto de 2013, o consumo aparente de zinco no Brasil estava acumulado em cerca de 170 mil toneladas, aproximadamente 65,0% do valor total referente a 2012.

O Ministério de Minas e Energia postula que, historicamente, a taxa de crescimento da demanda nacional de zinco tem superado a taxa de crescimento da economia brasileira, na medida em que expansões efetuadas nos negócios de metalurgia de zinco possibilitam o atendimento das necessidades locais (BRASIL, 2009).

No que concerne a projeções de consumo de zinco e derivados no Brasil, há indicações de que em um cenário de frágil evolução da economia nacional, em 2030 a demanda poderá ser de 380.000 toneladas por ano. Em contrapartida, ao se considerar um cenário inovador para a evolução da economia doméstica, a projeção de demanda deverá ser de aproximadamente 890.000 toneladas por ano (BRASIL, 2009). Com base nessas projeções de demanda, o consumo de zinco per capita no Brasil em 2030 poderá variar de 1,65 a 4,12 kg/habitante/ano.

Nesse contexto, a importância deste estudo reside, por um lado, no papel de destaque que o zinco possui na economia brasileira, em termos de produção nacional e de perspectivas futuras, e de outro, nas oportunidades que a própria evolução da economia brasileira e mundial podem trazer para crescimento continuado do mercado e da demanda desse metal.

Assim, cabe investigar os impactos que a oferta de produtos diferenciados com maior valor agregado, as ligas de zinco, podem trazer para o mercado brasileiro de zinco, e como sua oferta pode contribuir para o desenvolvimento desse mercado.

Principais resultados

Este estudo foi baseado em uma amostra de 40 indivíduos, representando cerca de 9,0% do total de convites enviados, pertencentes às cinco diferentes categorias de atores selecionados e que atuam em atividades relacionadas ao uso de zinco e derivados no Brasil. Dentre os respondentes, 80,0% eram do sexo masculino, 47,0% eram gestores em empresas de material de construção, e 97,0% possuíam pelo menos ensino médio ou técnico completo.

Ao se examinar as respostas à pergunta "*Se o Sr(a). tivesse que contar para alguém o que a oferta de ligas de zinco pode trazer para o mercado brasileiro, o que diria?",* chegou-se à construção de quatro categorias de IC, como mostrado a seguir, na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição da frequência das categorias de IC dos discursos de diferentes atores exercendo atividades relacionadas ao uso de zinco e derivados no Brasil frente à pergunta "*Se o Sr(a). tivesse que contar para alguém o que a oferta de ligas de zinco pode trazer para o mercado brasileiro, o que diria?*" – Brasil, 2014.

Categoria		Respostas	%
A	Opiniões positivas sobre a oferta de ligas de zinco no mercado brasileiro	16	32,7
B	Opiniões negativas sobre a oferta de ligas de zinco no mercado brasileiro	12	24,5
C	Necessidade de maior conhecimento sobre o uso de ligas de zinco	10	20,4
D	Sem opinião sobre a oferta de ligas de zinco no mercado brasileiro	11	22,4
	Total	49	100

Discussão e conclusões

A pergunta propunha-se a levantar se os respondentes percebiam benefícios e desvantagens com a oferta de ligas de zinco no mercado brasileiro. A maioria das respostas (32,7%) indica opiniões positivas sobre a oferta de ligas de zinco no mercado brasileiro, abordando a possibilidade de ampla gama de aplicações das mesmas, benefícios estéticos, proteção contra corrosão, melhor qualidade dos produtos finais em que são utilizadas, produtos finais diferenciados no mercado doméstico, competitividade com produtos finais importados.

Cerca de 25,0 % das respostas apresentaram opiniões negativas sobre a oferta de ligas de zinco no mercado brasileiro, principalmente devido ao alto preço de comercialização, incompatibilizando seu uso. Respondentes mencionam que a utilização de ligas de zinco implica um custo adicional de produção, sem garantias de retornos financeiros. Há também indicações de que os consumidores finais não se atentam para as qualidades e benefícios trazidos com a utilização das ligas, e que as mesmas são destinadas unicamente a produtos muito selecionados.

Cabe destacar ainda que 20,4% das respostas indicou a necessidade um maior conhecimento acerca da utilização das ligas de zinco, fundamentada na busca de diferentes possibilidades de extensão de uso, na criação de novas linhas de produtos, ou ainda para melhoria de produtos atualmente fornecidos ao mercado. E 22,4% do total de respostas afirmava, de modo explícito, que os respondentes não tinham opinião sobre a oferta de ligas de zinco no mercado brasileiro.

Os respondentes mencionam que as ligas de zinco lançadas no mercado brasileiro são percebidas como produtos novos, embora não sejam muito diferentes de produtos já existentes no mercado, não constituindo propriamente invenções, mas sim melhorias de produtos já existentes. Portanto, não são consideradas inovações radicais, mas sim incrementais, tendo-se em conta que surgem a partir de conhecimentos já existentes (AFUAH, 1998).

Na medida em que esses produtos são disponibilizados no mercado brasileiro, percebe-se um alinhamento com a oferta de produtos similares no mercado internacional (GILBERT, 1994), reforçando a impressão positiva de oferta de produtos diferenciados no mercado doméstico. Esse aspecto corrobora com o que postulam Nonaka e Takeuchi (2004), que as empresas, ao lançarem novos produtos no mercado, fazem uso de conhecimentos de dentro para fora da empresa, dinamizando o ambiente em que estão inseridas.

Dessa maneira, pressupõe-se que haja continuidade na demanda de ligas de zinco, com base na expectativa dos usuários de que sempre surgirão produtos novos e inovadores, associados a exigências cada vez maiores por produtos de qualidade, com amplo escopo de aplicações (BRASIL, 2009).

Essas oportunidades de crescimento no consumo brasileiro de ligas de zinco podem ser sustentadas com o desempenho favorável de setores intensivos em aplicações para esses produtos, como a indústria automotiva que teve seu melhor desempenho histórico com a produção de 3,7 milhões de veículos em

2013, um aumento de cerca de 10,0% em relação à produção de 2012 (AGÊNCIA BRASIL, 2014) e a perspectiva de crescimento da indústria da construção civil em 2014 (EXAME.COM, 2013).

O aproveitamento dessas oportunidades por um lado leva a um maior dinamismo no mercado (MALERBA & ORSENIGO, 1993), e por outro, gera uma contextualização de atividade inovadora para os produtores de ligas de zinco, envolvendo o uso de novas tecnologias, cumulatividade de avanços tecnológicos, e propriedade da base de conhecimentos (BRESCHI, MALERBA & ORSENIGO, 2000), podendo impactar positivamente o crescimento do mercado (MULLER, VALIKANGAS & MERLYN, 2005).

Dessa forma, a oferta de produtos diferenciados leva a mudanças no tamanho do mercado doméstico de zinco e derivados, em linha com o que postula Chandler (1990).

Os respondentes apontam também que a oferta de ligas de zinco atende às necessidades de diversos usuários, em diferentes setores e segmentos do mercado, e que a utilização desses novos produtos está entre as principais alternativas que as empresas podem utilizar para concorrer entre si e para satisfação de clientes (ETTLIE & REZA, 1992).

Sob essa perspectiva, usuários de ligas de zinco ressaltam que esses produtos, por serem diferenciados, possibilitam novas aplicações e expansão dos negócios, como citam Meyer, Anzani e Walsh (2005), levando a obtenção de vantagem competitiva (BARNEY, 1995).

Na medida em que a oferta de ligas de zinco indica uma conexão entre inovação e vantagem competitiva, os respondentes observam que com esses produtos há uma evolução do mercado, envolvendo diferentes aspectos da cadeia consumidora (UTTERBACK & AFUAH, 1998). Em contrapartida, dentre as respostas com opiniões negativas acerca da oferta de ligas de zinco no mercado brasileiro surgem comentários que por serem produtos mais caros, o uso das mesmas leva a maiores custos de produção, o que pode gerar restrições de uso.

Cabe destacar que o alinhamento do mercado brasileiro com as tendências mundiais em termos de disponibilidade de produtos com maior valor agregado possibilita que as empresas locais, usuárias de ligas de zinco possam ofertar seus produtos finais em condições de igualdade com aqueles disponibilizados internacionalmente (POPADIUK & ZILBER, 2000). Trata-se, portanto, de uma forma de fazer frente a movimentações de empresas estrangeiras que pretendam atuar no mercado brasileiro (URBAN E HAUSER, 1993; O ESTADO DE SÃO PAULO, 2013).

É fato que apesar de as considerações positivas acerca da oferta de ligas de zinco no mercado brasileiro serem a maioria das respostas obtidas (quase 33,0%), uma parcela importante das respostas (mais de 20,0%) indica a necessidade de maior conhecimento sobre o uso desses produtos. Também é significativo (cerca de 22,0%) o número de respostas relativas àqueles que não possuem opinião sobre a oferta de ligas de zinco no mercado brasileiro. Em ambos os casos há oportunidade para reversão da situação apontada pela pesquisa de campo, por meio de atividades institucionais de informação e esclarecimentos acerca da utilização das ligas, o que poderia, eventualmente, implicar um aumento do percentual de opiniões positivas.

Assim, com base nas respostas obtidas à pergunta proposta, há indicações que a oferta de novos produtos, derivados de zinco metálico, com maior valor agregado, impacta diretamente o mercado brasileiro de zinco como um todo, tornando-o alinhado com a oferta de produtos similares no mercado internacional.

As ligas de zinco, sendo produtos inovadores no mercado tradicional de commodities metálicas servem como instrumentos de desenvolvimento e de crescimento de mercado, acarretando maior dinamismo e competitividade entre as empresas usuárias. Sob essa perspectiva, as novas tecnologias adquirem papel de destaque como diferencial por meio das quais as empresas buscam obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes (BARNEY, 1995).

Recomendações

Tendo-se em conta que as ligas de zinco destinam-se fundamentalmente para uso industrial, alternativas a serem estudadas para que haja um maior conhecimento acerca dos benefícios e vantagens de sua

utilização referem-se à proposta de um esforço conjunto institucional entre produtores de liga e empresas consumidoras, visando treinamentos e capacitação de usuários, palestras técnicas, além de eventos em cursos técnicos e universidades para informação a futuros profissionais.

Sob essa perspectiva, uma ampla divulgação em periódicos técnicos e especializados surge como outra forma de disponibilizar esclarecimentos sobre as ligas de zinco e suas aplicações.

Por fim, cabe registrar que a realização da pesquisa de campo por meio eletrônico e a escolha de respondentes pertencentes a um grupo restrito de usuários constituíram limitações do estudo. Novas pesquisas buscando explorar as posições aqui identificadas poderão contribuir para se obter maior detalhamento de propostas de contribuições das ligas de zinco para o desenvolvimento do mercado brasileiro de zinco metálico, e que poderão trazer maior competitividade para as empresas produtoras e usuárias.

Bibliografia

AFUAH, A. (1998). Innovation management: strategies, implementation and profits. New York: Oxford University Press.

_____ (2009). Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage. New York: Routledge.

AGÊNCIA BRASIL. (2014). Indústria automobilística fecha 2013 com crescimento de 9,9% na produção. Recuperado em: 12 julho, 2014, de http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2014-01-07/industria-automobilistica-fecha-2013-com-crescimento-de-99-na-producao.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. Management Decision, 47 (8), 1323-1339.

BARNEY, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, 9 (4), 49-61.

BRANCO, R. S. (2013). Raul Prebisch e o desenvolvimento econômico brasileiro recente liderado por commodities. Revista Cadernos de Estudos Sociais e Políticos, 2 (3), 95-129.

BRASIL. Ministério das Minas e Energia (2009). Produto 39, Cadeia do Zinco, Relatório Técnico 65, Perfil do Zinco. Recuperado em: 11 Julho, 2014, de www.mme.gov.br/sgm/...brasil/P39_RT65_Perfil_do_Zinco.pdf.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (2012). Zinco. Recuperado em: 13 julho, 2014 de http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=4184&refr=3257.

BRESCHI, S.; MALERBA, F.; ORSENIGO, L. (2000). Technological regimes and schumpeterian pstterns of innovation. The Economical Journal, 110 (463), 388-410.

BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F. (2009). Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento? RAE electron., 8 (1). Recuperado em 22 julho, 2014 de

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167656482009000100007&lng=en&nrm=iso.

CHANDLER, A. D. (1990). Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

CHAUVIN, K. W., HIRSCHEY, M. (1993). Advertising, R&D expenditures and the Market value of the firm. Financial Management, 22 (4).

DAS, S.; VAN DE VEN, A. H. (2000, October). Competing with new product techonologies: a process model of strategy. Management Science, 46 (10).

DEL BIANCO, V. S. (2008, outubro). Análise de estratégias de diversificação: um estudo de caso em uma indústria de cosméticos. XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Recuperado em 23 julho, 2014 de www.abepro.org.br/.../enegep2008_TN_STP_075_533_11705.pdf.

ETTLIE, J. E.; REZA, E. M. (1992, October). Organizational integration and process innovation. Academy of Management Journal, 35 (10).

EXAME.COM. (2013). Indústria de construção civil deve crescer 2,8% em 2014. Recuperado em 21 julho, 2014 de http://exame.abril.com.br/economia/noticias/industria-brasileira-de-construcao-civil-deve-crescer-2-8-em-2014?page=2.

GILBERT, J. T. (1004, Nov.-Dec.). Choosing an innovation strategy: theory and practice. Business Horizons, 37 (6) 16-22.

INSTITUTO DE METAIS NÃO FERROSOS (ICZ). Estatística dos metais. Recuperado em 12 julho, 2014 de http://www.icz.org.br/estatisticas-dos-metais-2013.php.

INTERNATIONAL ZINC ASSOCIATION (2011). Zinc uses. Recuperado em: 18 julho, 2014 de

http://www.zinc.org/basics/zinc_uses.

JODELET, D. (2001). As representações sociais. Rio de Janeiro: UERJ.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. B. (2007). Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. Revista de Gestão USP, 14, 17-29.

LEFÉVRE, A. M. C.; CRESTANA, M. F.; CORNETTA, V. K. (2003). A utilização da metodologia do discurso do sujeito coletivo na avaliação qualitativa dos cursos de especialização "Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Saúde – CADRHU", São Paulo – 2002. Saúde e Sociedade, 12 (2) 68-75.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C. (2003). Discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos). Caxias do Sul: EDUCS.

_____. LEFÈVRE, A. M. C.; SCANDAR, S. A. S.; YASSUMARO, S. (2004). Representações sociais sobre relações entre vasos de plantas e o vetor da dengue. Revista de Saúde Pública, 38 (3) 405-14.

_____ (2010). Pesquisa de representação social: um enfoque qualiquantitativo – a metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo. Brasília: Livro Editora.

LENGNICK-HALL, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: what we know and what we need to learn. Journal of Management, 8 (2) 399-429.

MALERBA, F.; ORSENIGO, C. (1993). Technological regimes and firm behavior, Industrial and Corporate Change, 2 (1).

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. (2006, março). Rev. Econ. Polit., 26 (1). , Mar. 2006. Recuperado em: 22 Julho, 2014 de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010131572006000100007&lng=en&nrm=iso.

MEYER, M. H.; ANZANI, M.; WALSH, G. (2005, Jul/Aug). Innovation and enterprise growth. Research Technology Management, 48 (4).

MONTANHA JUNIOR, I. R. et al. Importância, Definições e Modelos de Inovação. In: CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. (Ed.). (2008). Gestão Integrada da Inovação: Estratégia, Organização e Desenvolvimento de Produtos (p. 1-13). São Paulo: Atlas.

MULLER, A.; VALIKANGAS, L.; MERLYN, P. (2005). Metrics for innovation: guideline for developing a customized suíte for innovation. Strategy and leadership, 37 (1) 37.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (2004). Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Elsevier.

O ESTADO DE SÃO PAULO (2013). Brasil atrai mais áreas estrangeiras. Recuperado em: 18 Julho, 2014 de http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-atrai-mais-aereas-estrangeiras-imp-,1049661.

O'CONNOR, G. C. et al. (2008). Grabbing Lightning: Building a Capability for Breakthrough Innovation. San Francisco: John Wiley & Sons.

PENROSE, E. (1995). The theory of the growth of the firm. Oxford University Press.

PINNINGTON, A.; HASLOP, D. (1995). Team leader autonomy in new product development. Management Decision, 33 (9) 5-11.

POPADIUK, S.; ZILBER, M. A. (2000). Management of information: na analysis for Brazilian companies. BALAS.

PRAHALAD, C. K. (2005, Apr/Jun). Learning to lead. Vikalpa, 30 (2).

SÁ, C. P. (1998). A construção do objeto de pesquisa em representações sociais. Rio de Janeiro: EdUERJ.

SCHUMPETER, J. A. (1943). Capitalism, socialism and democracy. London: George Allen & Unwin.

TEIXEIRA, J. J. V.; LEFÈVRE, F. A. (2001). A prescrição de medicamentos sob a ótica do paciente idoso. Revista de Saúde Pública. 35 (2) 207-13.

THOMAS, R. J. (1993). New Product Development: managing and forecasting for strategic success. New York: John Wiley & Sons.

URBAN, G. L.; HAUSER, J. R. (1993). Design and marketing of new products. New Jersey: Prentice Hall.

UTTERBACK, J. M.; AFUAH, A. (1998). The dynamic “diamond”: a technological innovation perspective. Economy Innovation New Technology, 6, 183-199.

VOTORANTIM METAIS. (2014). Zinco. Recuperado em 18 Julho, 2014 de

http://www.vmetais.com.br/pt-BR/Negocios/Zinco/Paginas/default.aspx.

WHEELWRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. (1992). Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality. New York: The Free Press.

INVESTIGAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS EM *PET SHOP* NO ABC PAULISTA

Leonardo Fabris Lugoboni: Mestre em Administração, Doutorando em Administração pela Universidade de São Paulo, Professor da Fundação Escola de Comercio Alvares Penteado, Insper, ETEC-SP, São Paulo, Brasil, leo_fabris@hotmail.com

Marcus Vinicius Moreira Zittei: Mestre em Ciências Contábeis, Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau, Professor da Fundação Escola de Comercio Alvares Penteado, São Paulo, Brasil, marcuszittei@zittei.com.br

Erika Lima de Oliveira: Bacharel em Administração pela Uniesp – Instituto de Ensino Superior de Santo André, São Paulo, Brasil, adm@diviseg.com.br

Marcos Antonio Galani: Bacharel em Administração pela Uniesp – Instituto de Ensino Superior de Santo André, São Paulo, Brasil, adm@diviseg.com.br

Hamilton Luiz Corrêa: Doutor em Administração, Professor da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, hamilco@usp.br

Juliano Augusto Orsi de Araujo: Mestre em Ciências Contábeis, Professor da Fundação Escola de Comercio Alvares Penteado, São Paulo, Brasil, juliano@expresscontabil.com.br

Resumo

Os novos empreendedores no ramo de Pet Shop enfrentam um mercado bastante concorrido, tendo como seu maior obstáculo, a falta de conhecimento do negócio e do mercado em que está atuando. Esta pesquisa teve como objetivo investigar como se prepararam os gestores dos PETS SHOPS no início de suas atividades e quais as diferenças para o momento atual. Para isso foi realizado um survey com 100 empresas do ramo de Pet Shop no grande ABC. Com este estudo foi possível verificar que os principais aspectos do plano de negócio que estavam presentes no início eram: Lucratividade, total de investimento, sistema de informação, layout do local, serviços que serão oferecidos, oportunidades e ameaças; também foi possível observar que os itens mais presentes e mais importantes no início do negócio não são os itens mais presentes e mais importantes da atualidade.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Empreendedor; Pet Shop.

Abstract

The new entrepreneurs in the segment of Pet Shops have faced a very competitive market, having as their main issue, the lack of business expertise as well as the market awareness in which they are working. This research aimed to find out how Pet Shops managers were prepared in the beginning of theirs activities, in order to compare to the present picture. A survey with 100 companies were carried out in the region of ABC. With this study we could conclude that the main aspects of their business plans in the beginning of their activities were: Profitability, Total Investment, information system, pet shop layout, range of services to be offered, opportunities and threats; could be noted that the most relevant and existing items in the opening of the business are not the same ones currently.

Key words: Entrepreneurship; Entrepreneur; Pet Shop.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é reconhecido como um motor de crescimento econômico, conquistando espaço e importância tanto no meio acadêmico quando fora dele (Baron & Shane, 2005). Por conta disso, observa-se que é crescente a quantidade de pesquisas que se dedicam a compreender as mais diferentes facetas do fenômeno empreendedor. Por outro lado, os conceitos de sucesso e fracasso são mais sutis, por serem individuais e se constituírem a partir da própria história e contexto de cada empreendedor, trazendo consigo uma série de aspectos psicológicos e subjetivos (Hiemstra; Kooy & Frese, 2006) e, portanto, não

claramente observáveis. São vários os elementos que influenciam a concepção de sucesso e fracasso, não apenas classe social, educação familiar, escolaridade, gênero, tempo, aprendizado e as experiências, mas sim tudo isso em conjunto (Reijonen & Kompula, 2007).

Considerado como um dos principais autores da escola empreendedora, Mintzberg (1972), cita que em sua origem, o conceito de empreendedor era aplicado aos indivíduos que fundavam empresas. Dentre suas características estavam tanto uma alta propensão para inovar quanto a de lidar com incertezas. O autor observa que na organização empreendedora a meta dominante é o crescimento e o poder é centralizado nas mãos de um executivo principal: o "líder", dotado de uma "visão" acerca do futuro da organização. Este líder empreendedor toma a visão como base para a elaboração de suas estratégias que é, por sua vez, dominada pela busca ativa de novas oportunidades.

O objetivo desta pesquisa é investigar como se prepararam os gestores dos PETS SHOPS no início de suas atividades.

Conforme Gil (2010), toda pesquisa inicia-se com algum tipo de problema ou indagação. Porém, nem todas as indagações e conceituações sobre o problema apresentam respostas claras e objetivas. A questão que norteia esta pesquisa é: Como as micros e pequenas empresas do segmento de Pets Shops prepararam-se para iniciar suas atividades na região do ABC?

Esta pesquisa pretende mostrar a importância do conhecimento necessário para os empreendedores no início de suas atividades no setor de PETS SHOPS. Os gestores aprendem empiricamente e não de forma acadêmica, como lidar com algumas situações sobre este segmento. Em termos práticos, esta pesquisa permitirá compreender a necessidade dos futuros empreendedores e permitirá que eles aproveitem melhor as oportunidades do mercado, de forma que os riscos sejam mitigados ao máximo.

Para os empreendedores de modo geral, este estudo ajudará a ter conhecimento global sobre o desenvolvimento de um plano de negócios, podendo assim alcançar o sucesso e enxergar os padrões no ambiente, identificando combinações que lhe permitem entrar e competir no mercado de Pet Shop.

REFERENCIAL TEÓRICO

Empreendedorismo

De acordo com Limongi, Tete, Almeida e Borges (2013), ao se considerar o perfil de empreendedores, especialmente no que diz respeito a sua face empreendedora, isto é, suas características empreendedoras, quatro aspectos principais podem ser destacados: (a) a busca por oportunidades e a geração de inovação; (b) a disposição para correr riscos e a tolerância à incerteza; (c) elevado grau de credibilidade e transparência na gestão de recursos; e (d) motivação por uma missão com base em uma visão. Os empreendedores devem ser capazes de identificar oportunidades no ambiente ao seu redor, e buscar sempre por inovações.

Os empreendedores estão eliminando as barreiras comerciais e culturais, encontrando o foco na diminuição de distâncias e renovando seus conceitos econômicos, eliminando assim diversos paradigmas e gerando grandes fontes de riquezas (Rocha, Mello, Fonseca, França, & Fonseca, 2011).

Conforme Limongi et al. (2013), quando questiona-se os motivos pelo qual algumas pessoas se destacam, consegue descobrir oportunidades empreendedoras enquanto outras não.

O termo empreendedor origina-se do francês Entrepreneur que significa "aquele que está entre", "intermediário" (Minelo, 2012). Em inglês, utiliza-se o vocábulo francês para denominar novos empresários e pessoas que se estabelecem por conta própria (Pimentel, Oliveira, & Reinaldo, 2012).

Limongi et al. (2013), faz uma referência importante sobre a primeira e a segunda categoria. A primeira diz respeito aos estoques de informação que cada pessoa dispõe os quais, por sua vez, contribuem na construção de estratégias e esquemas mentais que oferecem um framework (sistema de trabalho), para esses indivíduos reconhecerem novas informações. Quanto à segunda, alguns autores afirmam que os estudos têm demonstrado que as pessoas diferem sua capacidade de identificar oportunidades: Por isto

certas situações, que algumas pessoas veem como risco, e outras como oportunidades. O empreendedor pode ser identificado como alguém cujo comportamento é associado à inovação, à ação e à criação de novos produtos.

A pessoa criativa não deixa de ser um empreendedor, mas precisa ter capacidade e fixar limites para atingir os objetivos, estando sempre com sua atenção voltada para as oportunidades do ambiente, calculando os riscos, a iniciativa e tendo amor pelo que faz, tendo capacidade de maximizar os recursos disponíveis de forma criativa. Ao longo da história, o empreendedorismo esteve presente a todo o momento, nas diversas comunidades e sociedades, apesar de divergir quanto a sua forma de manifestação. Vale ressaltar que o sucesso dessa atividade está ligado à superação de riscos e restrições (Rocha et al, 2011).

Há linha de raciocínio que aborda o conceito economista, associa-se com o empreendedor à inovação. Já a linha dos comportamentalistas, condensou sua aparência na criatividade e no seu intuito. Segundo o autor: "o empreendedor é compreendido como uma função composta de quatro elementos: traços de personalidade, propensão à inovação, propensão a assumir riscos e postura estratégica" (Dalmoro, Pereira, Silva Arruda, & Venturini, 2010),

Cruz (2012), reconhece que "pequenas firmas desempenham um papel importante na criação de empregos e na inovação". Já o empreendedor; contribui com o desenvolvimento econômico por iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade, promovendo, aumento da produção e melhorando a distribuição de renda.

Borges, Najberg, Ferreira e Costa (2013), defende que toda inovação evolui e é comercializada através do mercado. O autor explica que o empreendedor, apesar das dificuldades que enfrenta por falta de habilidade administrativa, recursos financeiros e relacionamento com parceiros, utiliza métodos eficientes para ligar tecnologia e mercado.

O crescimento econômico vem sendo estimulado pelo desenvolvimento da inovação e a sua constante comercialização através da multiplicidade do trabalho empresarial. De tal sorte que o processo passa a ser fundamental na combinação entre conhecimento e tecnologia no mercado de necessidades sociais (Cruz, 2012).

Coelho (2013), conclui também em suas pesquisas que há dois tipos de empreendedorismo: o de oportunidade e o de necessidade. O de oportunidade percebe no negócio uma abertura favorável no mercado e cria sua empresa com planejamento prévio e objetivo bem definido para mudar e melhorar sua qualidade de vida.

Com esta visão é possível promover o desenvolvimento econômico gerando lucro, empregos e riquezas. Já o de necessidade começa suas atividades por não ter outras alternativas (desemprego), e cria uma empresa com pouco ou nenhum planejamento diante de uma necessidade. Por se tratar de negócios informais na sua maioria, estes acabam fracassando rapidamente e não contribuindo com o desenvolvimento econômico, agravando ainda mais as estatísticas de criação e mortalidade de negócios, sendo que este tipo de empreendedorismo é mais comum em países em desenvolvimento (Coelho, 2013).

Nos últimos anos, destaca-se no Brasil o crescimento do empreendedorismo por oportunidade. O estudo realizado pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), em 2008, afirma que, para cada grupo de 100 brasileiros em idade adulta (18 a 64 anos), 12 realizam alguma atividade empreendedora (Basilio, Gil, & Oliveira, 2012).

De acordo com Coelho (2013), em 2008, o Brasil chegou à razão de dois empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade.

A pesquisa mostra ainda que em 2007, aproximadamente, 57% dos empreendimentos brasileiros foram classificados como empreendedorismo de oportunidade e os 43% restantes como empreendedorismo de necessidade (Basilio, Gil, & Oliveira, 2012).

O estudo do GEM de 2011classifica o país na 15ª posição do ranking mundial de empreendedorismo (Abreu, Abreu, & Menut, 2012). Observa-se também que a atividade empreendedora nacional já atingiu certo nível de maturidade, pois a taxa de sobrevivência de micro e pequenas empresas aumentaram: em

2002, 50,6% dessas empresas sobrevivia pelo menos dois anos; em 2005, o percentual passou para 78% (SEBRAE-MG, 2007).

2.2 Face Empreendedora

Inspirado na escola empreendedora, alguns autores partem das características empreendedoras para construir uma definição de empreendedorismo social e traçar o perfil de empreendedores sociais. Neste aspecto, costuma-se considerar que os empreendedores sociais são uma espécie dentro do "gênero empreendedor" (Boaventura & Melo, 2012), possuindo as mesmas qualidades que os empreendedores tradicionais, porém focando-se em uma direção "socialmente valiosa" (Silva, Chagas, & Siqueira, 2012), estando mais concentrados em ajudar os membros da comunidade do que em ganhar dinheiro (Minelo, 2012).

2.3 Características do Empreendedor

Empreendedores sociais têm a necessidade de focar suas atenções para os diferentes problemas sociais – violência, poluição, pobreza, igualdade de oportunidades, etc., que, em muitos casos, demandam dos seus empreendedores, um talento na busca por novas soluções e que insiram mudanças significativas na esfera social. A maior parte dos autores do campo de empreendedorismo social considera a inovação como parte da face empreendedora dos empreendedores sociais envolvendo um tipo de inovação Schumpeteriana, onde o empreendedor social adota uma "destruição criativa" para mudar um ambiente social para melhor (Minelo, 2012).

Pimentel, Oliveira e Reinaldo (2012), entende que para outros autores, a atividade de empreendedores sociais é caracterizada por uma inovação através da criação de algo novo pela replicação de empreendimentos ou práticas existentes.

Conforme alguns autores, a inovação pode assumir diferentes formas, sem necessariamente envolver a criação de algo novo, podendo ser resultado da aplicação de uma ideia existente a uma nova situação ou mesmo de uma maneira diferente (Minelo, 2012).

De acordo com Pimentel, Oliveira e Reinaldo (2012), o empreendedor social, nesse aspecto, normalmente é visto como um agente de mudanças, ou como um líder inovador, dotado de qualidades que o predispõe a realização de inovações. Além da realização de inovação, e relacionado com esta, os empreendedores sociais devem ser capazes de identificar oportunidades no ambiente ao seu redor (Zampier, & Takahashi, 2011).

Nassif, Andreassi e Simões (2011), observou que ao questionarem o motivo pelo qual algumas pessoas conseguem descobrir oportunidades empreendedoras enquanto outras não sugerem, duas categorias de fatores que influenciam na descoberta de oportunidades: (1) o domínio de uma informação anterior necessária para identificar a oportunidade; e (2) as propriedades cognitivas necessárias para poder valorizar a oportunidade observada.

Com relação ao processo empreendedor desenvolvido por empreendedores sociais são apresentados quatro estágios: (a) Visualizar (Envisioning), no qual empreendedores sociais identificam oportunidades, necessidades e lacunas no espaço social; (b) Engajar (Engaging), onde os empreendedores sociais, após a identificação da oportunidade se envolvem ativamente em projetos na busca por soluções; (c) Possibilitar (Enabling), em que os recursos (humanos ou financeiros) necessários para tornar o projeto ou ação social possível são adquiridos; e (d) Atuar (Enacting), no qual os empreendedores sociais lideram o projeto ou ação social em busca de resultados satisfatórios (Honma & Teixeira, 2011).

Conforme Nassif, Andreassi e Simões (2011), por sua vez, desenvolveram uma tipologia na qual descrevem a existência de três tipos de empreendedores sociais: o bricoleur social, o construtivista social e o engenheiro social.

O empreendedor bricoleur visualiza e age sobre oportunidades de contribuição social em nível local, identificando uma preocupação local e buscando medidas inovadoras para lidar com o contexto local tendo

como base seu alto conhecimento da perspectiva da comunidade onde está inserido (Nassif, Andreassi, & Simões, 2011).

O empreendedor construtivista social busca a exploração de oportunidades surgidas de necessidades mal atendidas pelos sistemas, instituições e organizações existentes. Através de sua capacidade de identificar e perseguir oportunidades, eles geram uma riqueza social através da criação (ou da introdução de uma inovação), ou reconfiguração dos processos e sistemas vigentes utilizando-se de conhecimento oriundo de fontes e locais diferentes para aplicá-los em problemas específicos.

Por fim, o engenheiro social, responsável pela identificação de problemas em estruturas e sistemas sociais e pela realização de uma mudança revolucionária nestes, atingindo não apenas uma escala local, mas também nacional ou internacional.

Eles realizam uma "destruição criativa" das instituições fortemente presentes na sociedade de forma a trazer riqueza social. Como o processo de inovação possui alto grau de incerteza e risco de falhas, os empreendedores sociais (de modo análogo a empreendedores de negócios), tendem a ter uma alta tolerância à ambiguidade, aprendendo a gerenciar os seus próprios riscos e os dos outros (Minello, Scherer, Costa Alves, 2012).

Entretanto Rocha et al. (2011), ressalta que na literatura de empreendedorismo social há importância de uma disposição por parte dos empreendedores sociais em correr riscos ou de ter uma "tolerância a riscos".

Os empreendedores sociais devem estar sempre preparados para a mudança, correr riscos calculados, e se dedicar de maneira entusiasmada a um empreendimento ao mesmo tempo em que estimula outros colaboradores a fazer o mesmo. (Borges et al, 2013).

Shaw e Carter (2007), ao fazerem uma comparação entre empreendedores sociais e empreendedores de negócios (de organizações com fins lucrativos), avaliaram a natureza do risco financeiro e do lucro nesses dois grupos. Eles observaram que empreendedores de negócios tinham como principal fonte de financiamento os recursos próprios ou de familiares, enquanto para os empreendedores sociais tais fontes eram raramente usadas, havendo uma predileção destes na obtenção de financiamento por parte de diversas fontes que fazem parte de sua rede de contatos, que constituem, em sua maioria, instituições de caridade e órgãos governamentais.

Conforme Rocha et al. (2011), os empreendedores sociais apresentam menor risco financeiro pessoal ao serem comparados com seus equivalentes de organizações com fins lucrativos, ao envolver e usar seus contatos para obter recursos, enquanto os empreendedores sociais colocam em risco sua credibilidade local e sua rede de relacionamentos pessoais. Em outras palavras, para os empreendedores sociais "a falha não implica a perda financeira, mas uma perda de credibilidade pessoal, enquanto o sucesso não implica ganho financeiro, mas um aumento do capital social e humano através de uma melhor reputação pessoal".

De acordo com Zampie (2011), a tendência de empreendedores sociais em assumir riscos é alta, uma vez que "as experiências sociais são conduzidas com boa fé e tanto sucesso e fracassos são ricas experiências de aprendizagem".

Comparando a similaridade, Rocha et al. (2011), cita a gestão de riscos como uma das dimensões de seu modelo de empreendedorismo social (junto com a inovação e a pro-atividade). Os autores observam que, em aspectos de riscos, empreendedores sociais podem ser posicionados a certa distância de empreendedores tradicionais (ou de negócios), isto é, enquanto empreendedores de negócios têm acesso a múltiplas fontes de financiamento, como emissão de ações e empréstimos bancários, os empreendedores sociais são fortemente limitados na geração de renda – sendo essa oriunda de meios como doações, patrocínio e subsídios governamentais, havendo grande disputa no campo com outras organizações similares pelas mesmas fontes de renda. Circunstâncias como essa, em que existe competição crescente com outras entidades por doações, forçam empreendedores sociais a serem extremamente cautelosos na gestão de riscos.

Para Weerawardena e Mort (2006), o comportamento de empreendedores sociais com relação ao risco é fortemente restringido pelos objetivos de manter uma organização sustentável.

2.4 Plano de Negócios

Plano de Negócios é uma ferramenta muito importante para a concepção do empreendimento, o qual, segundo SEBRAE-MG (2007), é "um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas".

Complementando a definição anterior, Salim , Holchman, Ramal e Ramal (2001, p. 16) definem: “Plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.” Para que se possa desenvolver um plano de negócios é necessário saber sobre o que se irá trabalhar nesse plano e considerar qual é a oportunidade vislumbrada e como vai aproveitá-la.

Conforme Degen (1989), a identificação de oportunidade corresponde à primeira fase do ciclo do negócio, e para o empreendedor são exigidas predisposição e criatividade. Segundo Salim et al. (2001), "O Plano de Negócios vai detalhar os produtos e serviços que a empresa ou unidade de negócios vai vender".

Dessa forma, ao se analisar as características do produto e conhecer os anseios do público-alvo, ficam muito mais fáceis para o empreendedor satisfazer as necessidades de seus clientes, o que certamente lhe proporcionará um papel de destaque junto aos clientes que pretende atingir.

2.5 Segmento do *Pet Shop*

Conforme Anfapet (2013), o Brasil possui 34,3 milhões de cães e 18,3 milhões de gatos. Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Alimentos para Animais de Estimação. São 82 milhões de animais de estimação no país. Um segmento que, em 2010, movimentou R$ 16 bilhões em 100 mil pontos de venda de produtos para *pets* dos quais 40 mil são *pets shops*.

O mercado promete bons resultados, mas além do espírito empreendedor, os interessados devem estar atentos à legislação e a algumas dicas que simplificam o processo de abertura do negócio. Pensando nisso, o SEBRAE em São Paulo e o Conselho Regional de Medicina Veterinária, criaram a cartilha *Pet Shop* – Comece Certo. A publicação trata da legislação do estado de São Paulo para o setor e dá dicas sobre contrato comercial, ponto de venda e saúde do trabalho, entre outros assuntos.

A cartilha traz ainda uma lista de endereços úteis para quem quer abrir um estabelecimento. Segundo dados do SEBRAE MG (2007), existe uma demanda de empresários que procuram a instituição para abrir um *pet shop* e ainda capacitam estudantes de veterinária para o empreendedorismo. Mais de 400 universitários de seis instituições já passaram pelos cursos. A maioria, quando sai da faculdade, quer abrir uma clínica ou um *pet shop* ou mesmo os dois juntos, segundo dados do SEBRAE MG (2007).

A cartilha é rica em informações e está disponível eletronicamente nos sites do SEBRAE em São Paulo e do Conselho Regional de Medicina Veterinária do Estado de São Paulo www.crmvsp.gov.br, que muitas vezes os veterinários desconhecem. A legislação paulista (Decreto nº 40.400/95) estabelece critérios mínimos de funcionamento como, por exemplo, piso impermeável nas lojas. Os *PETS SHOPS* também não podem comercializar medicamentos nem produtos terapêuticos, que só podem ser vendidos em drogarias especializadas.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Definição e Tipo de Pesquisa

No que diz respeito à sua estruturação, esta pesquisa exploratória baseou-se na lógica do trabalho realizado por Ferreira Neto (2012), que mostra as etapas da pesquisa desenvolvida. A definição da metodologia pode ser determinada pelo objetivo que a pesquisa deseja alcançar. Assim sendo, são várias as formas de classificar as pesquisas, quanto à sua metodologia.

De acordo com Silva e Menezes (2000), pode-se dividir a pesquisa em quatro classificações: quanto à natureza, quanto à abordagem do problema, quanto aos objetivos e aos procedimentos técnicos para desenvolvê-la.

Diante dessa classificação, esta pesquisa tem o propósito exploratório e quantitativo, de acordo com as classificações de Gil (2010), desenvolvida por meio de pesquisa de campo, com um estudo de coleta de dados por meio de um questionário, envolvendo a participação direta em visita de campo (Pet Shop), em 100 empresas nesta área.

3.2 Etapas da Pesquisa

A primeira etapa da pesquisa deu-se pela coleta de dados por meio de questionário semiestruturado, conforme (Apêndice A). No início de cada questão é apresentada uma breve exposição, proporcionando ao respondente conhecimento sobre o tema, considerando, que todas as respostas podem ser argumentadas com perguntas em caso de dúvidas.

Quanto aos respondentes, são determinados pelos principais cargos representativos nas empresas pesquisadas. Foi respeitado o cronograma, dia e hora de disponibilidade dos gestores.

Os dados foram coletados por meio de visitações e observações diretas nos Pets Shops. Observando como o mercado era e como o mercado é na visão de cada um, reavaliando suas ações no início de suas atividades com a atual situação de mercado.

Embora as fontes de evidências estejam descritas separadamente, a análise dos dados provenientes das mesmas acontece de forma conjunta para que se obtivesse registro dos fatos mais próximos da realidade verificada. A análise segue de acordo com o delineamento proposto na pesquisa.

A pesquisa foi realizada entre os meses de junho a setembro de 2013, buscou-se desenvolver uma forma sistemática de coletas e avaliações de dados relacionados ao questionário., que serviu como base e orientação para compreensão da situação do início de suas atividades com a atual situação de cada Pet Shop.

ANALISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização das Empresas e dos Respondentes

Entre o período de julho a setembro, foi realizado um *survey* com 100 empresas do ramo de *Pet Shop*. Com relação à ocupação dos respondentes, observa-se na tabela 1 que a sua grande maioria eram proprietários com 66% dos respondentes.

Tabela 1: Ocupação dos Respondentes

CARGO	PROPORÇÃO
Proprietário (a)	66%
Veterinário (a)	15%
Gerente	13%
Outros	06%

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao tempo no cargo, a Tabela 2 mostra que entre os entrevistados, a maioria (59% do total das pessoas), tem entre 1 mês e 5 anos no cargo e apenas 7% deles tem entre 15 e 25 anos.

Tabela 2: Tempo dos Respondentes no Cargo

TEMPO	PROPORÇÃO
01 mês à 02 anos	30%
03 anos à 05 anos	29%
06 anos à 09 anos	13%
10 anos à 15 anos	21%
15 anos à 25 anos	07%

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 3 aponta que com relação ao tempo de atividade da empresa, a maioria (30% do total das empresas), tem entre 10 a 15 anos no ramo de atividade e apenas 10% destas empresas tem entre 15 e 25 anos.

Tabela 3: Tempo no Ramo de Atividade

TEMPO DE ATIVIDADE	***PERÍODO***
01 mês à 02 anos	*15%*
03 anos à 05 anos	*26%*
06 anos à 09 anos	*19%*
10 anos à 15 anos	*30%*
15 anos à 25 anos	*10%*

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 4 apresenta a quantidade de funcionários que cada estabelecimento possui e conforme tabela baixo é possível observar que 60% dos entrevistados têm de 1 a 4 funcionários e apenas 1% possui entre 20 a 30 funcionários.

Tabela 4: Número de Funcionários

QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIO	***PROPORÇÃO***
De 01 à 04	*60%*
De 05 à 08	*21%*
De 09 à 15	*15%*
De 15 à 20	*03%*
De 20 à 30	*01%*

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 5 confirma que o grau de escolaridade entre os entrevistados, os (64% do total dos respondentes), tem nível Superior e apenas 2% tem pós-graduação – Lato Sensu.

Tabela 5: Escolaridade

ESCOLARIDADE	***PROPORÇÃO***
Superior	*64%*
Ensino médio	*31%*
Pós-graduação- Lato sensu	*02%*
Pós-graduação- Lato stricto sensu	*03%*

Fonte: Dados da Pesquisa

Presença e Importância dos Aspectos no Início dos Negócios

Buscando compreender quais eram os principais aspectos do plano de negócio que estavam presentes no início do negócio, solicitou-se aos respondentes que avaliasse cada um dos aspectos.

Pesquisa deu-se pela coleta de dados por meio de questionário semiestruturado com questões que tinham respostas valendo de 1 a 5 pontos para aspectos importantes, sendo que 1 ponto para as respostas nada importante e 5 pontos para respostas muito importante. E para aspecto presença foram colocados apenas dois valores, 1 para presente e 0 para não presente. Destas respostas fez uso da regra de três simples para obter a média de pontos.

A Tabela 6 mostra que no início do empreendimento, dentre as possíveis preocupações relacionadas à área financeira, a lucratividade foi o fator mais relevante, pois estava presente em 100% das empresas.

O segundo foi o total de investimentos, esteve presente em 91% do total de empresas. Já a economia do país e o estoque inicial, não foram significativos, estando presentes em apenas 43% e 29% respectivamente.

Com relação à importância de cada aspecto, constatou-se por meio desta pesquisa que no início do empreendimento, o aspecto mais importante para as empresas era a preocupação com a economia do país 2,80 pontos. O segundo aspecto mais importante foi o estoque 2,70 pontos. Já o aspecto total de investimentos, não obteve uma importância tão significativa 1,50 pontos, sendo considerado mais importante apenas do que a lucratividade 1,37 pontos que foi o aspecto menos importante de todos.

Comparando a presença no início e a importância no início, pode–se observar que a lucratividade que obteve 100% na presença, não obteve tanta importância no início, ficando apenas no 9º lugar.

Já a Economia do país que ficou em último lugar na presença no início. Na importância tornou-se mais relevante com 2,80 pontos de um total de 5 pontos.

Tabela 6 Presença e Importância no Início no Aspecto Financeiro

RANKING		ASPECTOS	PROPORÇÃO	
PRESENÇA	IMPORTÂNCIA		PRESENÇA	IMPORTÂNCIA
1	9	Lucratividade	100%	1,35
2	8	Total de investimentos	91%	1,50
3	7	Capital de giro mínimo e máximo	73%	1,82
4	6	Fluxo de caixa	62%	1,95
5	3	Custos	58%	2,40
6	4	Relacionados c/as questões tributárias	57%	2,31
7	5	Faturamento mínimo	56%	2,26
8	1	Economia do país	43%	2,80
9	2	Estoques necessários	29%	2,71

Fonte: Dados da Pesquisa

No início do empreendimento, dentre as possíveis preocupações relacionadas à gestão de pessoas, a quantidade de pessoas necessárias foi o aspecto mais relevante, pois estava presente em 39% das empresas.

O segundo aspecto mais relevante foi o das Leis trabalhistas, que esteve presente em 29% do total dos entrevistados. Já o aspecto uniforme, não era um aspecto presente no início dos negócios uma vez que

apenas 7% das empresas preocuparam-se com isto no início de seus empreendimentos, como pode-se observar na tabela 7.

Comparando a presença dos aspectos no início com a importância do aspecto no início, este número se inverte, trazendo os uniformes com 3,64 pontos e conhecimentos com 2,76 pontos como aspectos fundamentais. Já a quantidade de pessoas ficou com 2,64 pontos e as Leis trabalhistas com 2,56 pontos, invertendo assim os aspectos.

É importante destacar que praticamente todas as tabelas se invertem quando analisando a presença e a importância dos aspectos no início do negócio.

Tabela 7: Presença e Importância no Início da Gestão de Pessoas

RANKING		ASPECTOS	PROPORÇÃO	
PRESENÇA	IMPORTÂNCIA		PRESENÇA	IMPORTÂNCIA
1	3	Quantidade de pessoas necessárias	39%	2,64
2	4	Leis Trabalhistas	29%	2,56
3	2	Conhecimentos e experiências do empregado	12%	2,76
4	1	Uniformes dos funcionários	7%	3,64

Fonte: Dados da Pesquisa

Comparando a presença no início e a importância no início. Observa-se que o sistema de informação que obteve 84% na presença, obteve a mesma importância no início, ficando em 1º lugar com 2,45 pontos de um total de 5 pontos. Já máquinas e equipamentos ficaram em segundo lugar tanto na presença com 53% quanto na importância com 1,64 pontos.

Tabela 8: Presença e Importância no Início da Informática

RANKING		ASPECTOS	PROPORÇÃO	
PRESENÇA	IMPORTÂNCIA		PRESENÇA	IMPORTÂNCIA
1	1	Sistema de informação (TI)	84%	2,45
2	2	Máquinas e equipamentos	53%	1,64

Fonte: Dados da Pesquisa

Comparando a presença no início e a importância no início, observa-se que o layout do local que obteve 81% na presença, não obteve tanta importância no início, ficando apenas no 7º lugar com 2,18 pontos de importância. Já a referente à luminosidade que ficou em último lugar na presença no início. Na importância tornou-se mais relevante com 3,09 pontos na opinião de todos.

Tabela 9: Presença e Importância no Início sobre Infraestrutura e Operações

RANKING		ASPECTOS	PROPORÇÃO	
PRESENÇA	IMPORTÂNCIA		PRESENÇA	IMPORTÂNCIA
1	7	Layout do local	81%	2,18
2	4	Transportes	69%	2,43
3	5	Capacidade de atendimentos/vendas	61%	2,37
4	6	Vigilância Sanitária	53%	2,28
5	3	Limpeza do local	52%	2,46
6	2	Meio ambiente	30%	3,03
7	1	Referentes à luminosidade	12%	3,09

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando a presença no início e a importância no início, observar-se que os serviços que serão oferecidos que obteve 95% na presença, não obteve tanta importância no início, ficando apenas no 12º lugar com 1,60 pontos de importância. Já a referente à classe social dos clientes que ficou em último lugar na presença no início. Na importância tornou-se mais relevante com 3,38 pontos na opinião de todos.

Tabela 10: Presença e Importância no Início de Marketing e Mercado

RANKING		ASPECTOS	PROPORÇÃO	
PRESENÇA	IMPORTÂNCIA		PRESENÇA	IMPORTÂNCIA
1	12	Serviços que serão oferecidos	95%	1,60
2	9	Localização do estabelecimento	91%	2,04
3	11	Serviços prestados	90%	1,92
4	10	Conforto do cliente	83%	1,98
5	7	Tipo de Cliente	81%	2,09
6	4	Fornecedores necessários	81%	2,22
7	3	Diversidades de produtos	67%	2,29
8	5	Concorrentes	66%	2,20
9	6	Produtos que serão oferecidos	59%	2,19
10	8	Satisfação do cliente	47%	2,07
11	2	Propagandas	42%	2,52
12	1	Classe social dos clientes	15%	3,38

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando a presença e a importância no início, pode-se observar que a oportunidades e ameaças da região do ABC que obteve 62% na presença destacando em primeiro lugar, na importância no início não obteve tanta relevância, ficando apenas no último lugar com 2,31 pontos. Já o surgimento de grandes redes de *Pet Shop* que ficou em último lugar na presença no início. Na importância tornou-se mais relevante com 3,32 pontos na opinião de todos.

Tabela 11: Presença e Importância no Início sobre Pesquisa de Campo

RANKING		ASPECTOS	PROPORÇÃO	
PRESENÇA	IMPORTÂNCIA		PRESENÇA	IMPORTÂNCIA
1	3	Oportunidades e ameaças da região ABC	62%	2,31
2	2	Posicionamento no ramo de Pet Shop	31%	2,89
3	1	Surgimento de grandes redes de Pet Shop	25%	3,32

Fonte: Dados da pesquisa

Buscando compreender quais são as principais preocupações relacionadas ao plano de negócio na atualidade, solicitou-se aos respondentes que avaliassem cada um dos aspectos.

A Tabela 12 mostra que hoje no empreendimento os aspectos: lucratividade, total de investimentos e capital de giro mínimo e máximo estão presentes em 100% das empresas entrevistadas. Em segundo ficaram dois aspectos: fluxo de caixa e custos, presentes em 99% do total das empresas. Hoje a preocupação com aspectos não tão importantes no início passaram a ter relevância depois de certo tempo no mercado. Exemplo disso são os aspectos: faturamento mínimo e economia do país presentes em 97% do total das empresas e estoque necessário com 95% do total das empresas.

Com relação à importância de cada aspecto identificou-se por meio desta pesquisa que hoje no empreendimento, o aspecto mais importante para as empresas é a lucratividade com 2,13 pontos. O segundo aspecto mais importante foi o total de investimentos com 1,82 pontos. A economia do país obteve importância de 1,16 pontos e estoque necessário obteve 1,10 dos pontos na importância do total de empresas entrevistadas.

Na presença hoje a pesquisa aponta que a lucratividade que obteve 100% do total de empresas, obteve primeiro lugar em colocação na importância, ficando com 2,13 pontos. O total de investimento obteve 100% na presença no total das empresas entrevistadas, na importância ficou em segundo lugar com 1,82 pontos.

Já a economia do país que ficou em quarto lugar na presença com 97% do total das empresas, na importância ficou em oitavo lugar com 1,16 pontos e estoques necessários que ficou em quinto lugar na presença com 95% do total das empresas, obteve nono lugar na importância com 1,10 pontos na opinião de todos.

Tabela 12: Presença e Importância Hoje no Aspecto Financeiro

RANKING		***ASPECTOS***	***PROPORÇÃO***	
PRESENÇA	***IMPORTÂNCIA***		***PRESENÇA***	***IMPORTÂNCIA***
1	*1*	*Lucratividade*	*100%*	*2,13*
1	*2*	*Total de investimentos*	*100%*	*1,82*
1	*3*	*Capital de giro mínimo e máximo*	*100%*	*1,66*
2	*4*	*Fluxo de caixa*	*99%*	*1,64*
2	*5*	*Custos*	*99%*	*1,57*
3	*6*	*Relacionados com as questões tributárias*	*98%*	*1,36*
4	*7*	*Faturamento mínimo*	*97%*	*1,35*
4	*8*	*Economia do país*	*97%*	*1,16*
5	*9*	*Estoques necessários*	*95%*	*1,10*

Fonte: Dados da pesquisa

Hoje no empreendimento, dentre as preocupações relacionadas à gestão de pessoas o conhecimento e experiência do empregado foi o aspecto mais relevante, pois, está presente em 99% das empresas.

Na importância este aspecto encontra-se em primeiro lugar com 2,94 pontos. Presentes em segundo lugar estão os aspectos: quantidade de pessoas necessárias e leis trabalhistas, presente em 92% do total das empresas. Na importância esta ordem muda com 1,71 pontos à quantidade de pessoas necessárias ocupa assim o segundo lugar e em terceiro lugar as leis trabalhistas com 1, 59 pontos.

Uniformes dos funcionários hoje tem presença para 56% do total das empresas e ocupa o quarto lugar na importância com 1,37 pontos.

Tabela 13: Presença e Importância Hoje no Aspecto Gestão de Pessoas

RANKING		***ASPECTOS***	***PROPORÇÃO***	
PRESENÇA	***IMPORTÂNCIA***		***PRESENÇA***	***IMPORTÂNCIA***
1	*1*	*Conhecimentos e experiências do empregado*	*99%*	*2,94*
2	*2*	*Quantidade de pessoas necessárias*	*92%*	*1,71*
2	*3*	*Leis trabalhistas*	*92%*	*1,59*
3	*4*	*Uniformes dos funcionários*	*56%*	*1,37*

Fonte: Dados da pesquisa

Na presença hoje a pesquisa relata que em 100% das empresas entrevistadas o sistema de informação está presente. E máquinas e equipamentos estão presentes em 99% das empresas. Na importância em primeiro lugar está sistema de informação com 1,76 pontos e máquinas e equipamentos em segundo lugar com 1,40 pontos.

Tabela 14: Presença e Importância Hoje no Aspecto Informática

RANKING		ASPECTOS	PROPORÇÃO	
PRESENÇA	IMPORTÂNCIA		PRESENÇA	IMPORTÂNCIA
1	1	Sistema de informação (TI)	100%	1,76
2	2	Maquinas e equipamentos	99%	1,40

Fonte: Dados da pesquisa

Na infraestrutura são três os aspectos que estão presentes com 100% no total das empresas entrevistadas são eles: transporte, a capacidade de atendimento/vendas e limpeza do local. Na importância em primeiro lugar está o transporte com 2,40 pontos em segundo lugar está capacidade de atendimento/vendas com 2,30 pontos e em terceiro lugar limpeza com 1,72 pontos.

Em quarto lugar na presença hoje está meio ambiente com 91% em preocupação do total de empresas e em quinto lugar a preocupação referente à luminosidade com 90% do total das empresas. Já na importância, em sexto lugar com 1,50 pontos está o meio ambiente, e em sétimo lugar com 1,30 pontos ficou o aspecto referente à luminosidade.

Tabela 15: Presença e Importância Hoje no Aspecto Infraestrutura

RANKING		ASPECTOS	PROPORÇÃO	
PRESENÇA	IMPORTÂNCIA		PRESENÇA	IMPORTÂNCIA
1	1	Transportes	100%	2,40
1	2	Capacidade de atendimentos/vendas	100%	2,30
1	3	Limpeza do local	100%	1,72
2	4	Layout do local	98%	1,62
3	5	Vigilância sanitária	95%	1,55
4	6	Meio ambiente	91%	1,50
5	7	Referentes à luminosidade	90%	1,30

Fonte: Dados da pesquisa

No aspecto marketing e mercado, localização do estabelecimento, produtos que serão oferecidos, serviços que serão oferecidos, conforto do cliente, satisfação do cliente, serviços prestados, concorrentes, fornecedores necessários, diversidades de produtos, estão em primeiro lugar com 100% em preocupação presente hoje do total de empresas entrevistadas. Na importância hoje, em primeiro lugar está a localização do estabelecimento com 2,68 pontos, produtos que serão oferecidos está em segundo lugar com 1,92 pontos, serviços que serão oferecidos está em terceiro lugar com 1,90 pontos, conforto do cliente está em quarto lugar com 1,85 pontos. Propaganda está presente em terceiro lugar com 98% do total das empresas entrevistadas. Na importância hoje está em décimo primeiro lugar com 1,31 pontos. Já a classe social dos clientes está em quarto lugar na presença com 71% do total das empresas e na importância hoje está em décimo segundo lugar com 1,20 pontos.

Identificou-se através da pesquisa que o posicionamento no ramo de *Pet Shop* tem presença hoje em 98% do total das empresas e é uma preocupação para a maioria. E está em primeiro lugar na importância com 2,75 pontos. Oportunidade e ameaças da região do abc está presente em 84% do total das empresas, e ocupa o segundo lugar em importância com 2,21 pontos. Já o surgimento de grandes redes de *Pet Shop*

tem presença em 60% do total das empresas entrevistadas, e está em terceiro lugar na importância com 2,01 pontos.

Tabela 16: Presença e Importância Hoje no Aspecto Marketing e Mercado

RANKING		ASPECTOS	PROPORÇÃO	
PRESENÇA	IMPORTÂNCIA		PRESENÇA	IMPORTÂNCIA
1	1	Localização do estabelecimento	100%	2,68
1	2	Produtos que serão oferecidos	100%	1,92
1	3	Serviços que serão oferecidos	100%	1,90
1	4	Conforto do cliente	100%	1,85
1	5	Satisfação do cliente	100%	1,71
1	6	Serviços prestados	100%	1,65
1	7	Concorrentes	100%	1,64
1	8	Fornecedores necessários	100%	1,46
1	9	Diversidades de produtos	100%	1,45
2	10	Tipo de cliente	99%	1,40
3	11	Propagandas	98%	1,31
4	12	Classe social dos clientes	71%	1,20

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 17: Presença e Importância Hoje no Aspecto Pesquisa de Campo

RANKING		ASPECTOS	PROPORÇÃO	
PRESENÇA	IMPORTÂNCIA		PRESENÇA	IMPORTÂNCIA
1	1	Posicionamento no ramo de Pet Shop	98%	2,75
2	2	Oportunidades e ameaças da região ABC	84%	2,21
3	3	Surgimento de grandes redes de Pet Shop	60%	2,01

Fonte: Dados da pesquisa

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Após o início do trabalho, onde foram feitas diversas pesquisas com o intuito de formar e desenvolver um referencial teórico, que abrangeu todas as principais técnicas que fazem parte do tema uma investigação sobre a utilização do plano de negócios no segmento de *Pet Shop* no ABC, foi feita a disseminação de questionários com donos e gerentes das empresas de *PET SHOP*.

A questão problema que se buscou responder era: Como as micros e pequenas empresas do segmento de *PETS SHOPS* prepararam-se para iniciar suas atividades na região do ABC? E o objetivo desta pesquisa era investigar como se prepararam os gestores dos *Pets Shops* no início de suas atividades.

Analisando as pesquisas feitas com os donos, gerentes e responsáveis destas empresas de *PET SHOP,* chegou-se à conclusão de que os principais aspectos do plano de negócio que estavam presentes no início eram: lucratividade, total de investimento, sistema de informação, layout do local, serviços que serão oferecidos, oportunidades e ameaças da região do ABC.

Com a pesquisa, também foi possível observar que os itens mais presentes e mais importantes no início do negócio não são os itens mais presentes e mais importantes da atualidade.

No início do plano de negócios os empreendedores estavam preocupados com lucratividade que estava presente em 100% das empresas entrevistadas o segundo foi o Total de investimento presente em 91% das empresas entrevistadas.

Na atualidade em primeiro lugar ainda está a lucratividade presente em 100% das empresas entrevistadas. Hoje além da preocupação com a lucratividade estão presentes os aspectos: total de investimentos, capital de giro mínimo e máximo em 100% das empresas entrevistadas estando assim em primeiro lugar.

Hoje em segundo lugar estão dois aspectos: fluxo de caixa e custos presentes em 99% das empresas entrevistadas. Diferente da preocupação em segundo lugar no início.

Os aspectos economia do país e estoque inicial no plano de negócio no início não obtiveram porcentagens tão expressivas presentes no total das empresas entrevistadas com 43% e 29% respectivamente.

Os mesmos aspectos hoje mudam consideravelmente na presença das empresas com 97% está economia do país e com 95% ficou estoques necessários no total das empresas entrevistadas.

Durante o trabalho houve limitações com relação à pesquisa, pois foi impedido de avançar por conta de chegar ao local na hora e no dia marcado e o atendente dizer que a pessoa (dono ou gerente), não estava para responder as perguntas, muitas vezes surpreendido com a falta de interesse em responder o questionário e em outros momentos alguns tinham receio da entrevista e acabavam dando desculpas para não responder.

Em outros casos, por não terem uma formação acadêmica, utilizaram de falas rústicas, agressivas e de baixo calão com o intuito de nos afastar do estabelecimento e de coibir a pesquisa. Também certa dificuldade nas entrevistas por falta de recursos.

Devido a fatores externos e a dimensão de campo ser muito extensa, não foi possível discorrer sobre uma análise estatística neste trabalho de conclusão de curso. Devido à falta de uma análise de pesquisa mais profundada.

Sugere-se trabalhos que aprimorarem esta pesquisa, fazendo um estudo mais amplo das estratégias utilizadas pelo ramo de *Pet Shop,* para manter ou aumentar o conhecimento destes empreendedores.

Também pode ser feito uma pesquisa sobre a gestão desses empreendedores para ver como eles estão lidando com as mudanças da economia, com os aspectos fiscais e trabalhistas, com o controle de validade das mercadorias e sobre sua rentabilidade frente ao mercado tão acirrado.

Também seria possível replicar a pesquisa em outros segmentos, permitindo assim comparações dos resultados.

REFERÊNCIAS

Abreu, N. R., Abreu, H. J. M., & Menut, A. Z. C. (2012). Propensão dos estudantes africanos da UFAL ao empreendedorismo. Revista de Negócios,17(4), 3-17.

ANFALPET. (2009). PetShop Magazine.

Basilio, M. D., Gil, A. C., & Oliveira, P. B. (2012). Identidade de lugar e disposição para empreender. Revista Pretexto, 13(4), 123-136.

Baron, R., & Shane, S. (2007). Entrepreneurship: A process perspective. Cengage Learning.

Boaventura, M. G., & Melo, M. C. O. L. (2012). Criação de Empresas por Microempreendedores. Revista de Administração FACES Journal, 11(2).

Borges, C., Najberg, E., Ferreira, V. R. S., & Costa, C. S. (2013). Perfil das Recomendações dos Pesquisadores Brasileiros às Políticas Públicas de Empreendedorismo. *Administração Pública e Gestão Social*, *5*(1), 02-09.

Coelho, D. B. (2013). Franquias Brasileiras: estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. *Revista de Administração Contemporânea*,*17*(1), 126-130.

Cruz, G. (2012). As duas faces do empreendedorismo social. *RAUnP- Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, 5*(1), 9-20.

Dalmoro, M., Pereira, B. A. D., Silva Arruda, G., & Venturini, J. C. (2010). Congruências teóricas entre as características empreendedoras e a formação de organizações de natureza coletiva. *Revista Alcance*, *17*(2), 063-076

Degen, R. (1989). O empreendedor. *Fundamentos de Iniciativa Empresarial. São Paulo. Mac Graw Hill*.

Ferreira, N. J. (2012). Gestão em Risco de Cadeia de Suprimentos Global: Um Estudo de Múltiplos Casos Entre os Membros da Cadeia da Manga. Dissertação (Mestrado em Administração). EAESP. Fundação Getúlio Vargas.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. *São Paulo*, Atlas.

Hiemstra, A. M., Van der Kooy, K. G., & Frese, M. (2006). Entrepreneurship in the street food sector of Vietnam—Assessment of psychological success and failure factors. *Journal of Small Business Management*, *44*(3), 474-481.

Honma, E. T., & Teixeira, R. M. (2011). Competencias empreendedoras em hotéis de pequeno porte: estudo de múltiplos casos em Curitiba, Paraná.*Turismo-Visão e Ação*, *13*(1), 52-80.

Limongi, R., Tete, M. F., Almeida, M. I. S., & Borges, C. (2013). Ensino do marketing empreendedor: descrição e análise comparativa de experiências realizadas em duas regiões brasileiras. *Revista da micro e pequena empresa*, *6*(3), 58-73.

Minello, I. F., Scherer, L. A., & Costa Alves, L. (2012). Competências do empreendedor: Uma análise com empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial. *Revista de Negócios*, *17*(4), 74-90.

Mintzberg, H. (1972). The Myths of MIS. *California Management Review*,*15*(1).

Nassif, V. M. J., Andreassi, T., & Simões, F. (2011). Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? DOI: 10.5773/rai. v8i3. 858. *RAI: revista de administração e inovação*, *8*(3), 33-54.

Pimentel, T. A. B., Oliveira, L. G. L., & Reinaldo, H. O. A. (2012). Análise das Dimensões de Empreendedorismo Sustentável em Micro Pequenas e Médias Indústrias no Ceará. *REUNA*, *17*(4), p-85.

Reijonen, H., & Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *14*(4), 689-701.

Rocha, D. D. S., Mello, S. C. B., Fonseca, S. M. M., França, I. F., & Fonseca, S. M. M. (2011). As Competências Empreendedoras no Âmbito Tecnológico como Ativo Estratégico da Organização: Um Estudo Baseado na Teoria da Vantagem de Recursos. *Revista da micro e pequena empresa*, *4*(3), 90-102.

Salim, C. S., Holchman, N., Ramal, C. A., & Ramal, S. A. (2001). Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. In *Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso*. Campus.

Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of small business and enterprise development*, *14*(3), 418-434.

SEBRAE-MG. (2007). Plano de Negócio.

Silva, I. M., Chagas, A. C. C., & Siqueira, S. V. (2012). Características de Empreendedorismo Internacional no Processo de Internacionalização: Um Estudo de Caso na Empresa Menendez & Amerino. *InternexT-Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, *7*(2), 107-136.

Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2001). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. *UFSC, Florianópolis, 2a. edição*.

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, *41*(1), 21-35.

Zampier, M. A., & Takahashi, A. R. W. (2011). Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cad. EBAPE. BR, Rio de Janeiro*, *9*, 565-585.

LA IMPORTANCIA DEL ECO-SISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN LA CREACIÓN DE SPINOFFS ACADÉMICAS

Héctor Gutiérrez Durán (Ph.D), Profesor de Emprendimiento Escuela de Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey; CIAP 323; Monterrey N,L Mexico; h.gutierrez@itesm.mx

José Enrique Montemayor Gallegos (M.Sc.), Director de Apoyo, Departamento de Seguimiento de Calidad, Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, CEDES Piso 10, Monterrey N,L Mexico; jomontem@itesm.mx

Resumen:

Las universidades tienen diferentes mecanismos o formas para generar y transferir valor a la sociedad, una de ellas es la creación de nuevas empresas (spinoffs) por profesores e investigadores. Este artículo aporta nuevos elementos para entender los factores que más influyen en la decisión de crear nuevos spin-offs académicos aplicando la Teoría de la Firma Basada en Recursos y un modelo estadístico multivariado a una muestra de profesores investigadores en una Universidad Mexicana. Nuestros resultados muestran que el Ecosistema Emprendedor establecido por la institución es el recurso más influyente en la decisión de crear nuevas empresas spin-off por parte de los profesores investigadores. Los resultados de este estudio son un indicador bien sustentado para que las instituciones de educación superior establezcan y/o consoliden su propio Ecosistema Emprendedor el cual se espera influya fuertemente en sus profesores investigadores para convertirlos en emprendedores académicos.

Palabras Clave: Emprendimiento Académico, emprendimiento universitario, spinoffs, empresas académicas.

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo la principal razón de ser de las Universidades en México y en el mundo ha sido la enseñanza y la investigación. Sin embargo, en años recientes el rol de la Universidad en la sociedad moderna ha pasado a ser más proactivo y trascendente colaborando de forma integral en el desarrollo económico, social y cultural de un país, a este rol más proactivo se le llamado la Tercera Misión de la Universidad, Etzkowitz (2002, 2003, 2004), Thorn (2006), Gajón (2011), Guerrero (2012).

La Universidad cuenta con diversos mecanismos o vías para generar y transferir valor a la sociedad. Los clásicos son la Educación de las jóvenes generaciones para convertirlos en personas y profesionistas de bien, así como la Investigación realizada para generar el nuevo conocimiento que permitirá el avance tecnológico, económico, social y cultural. Pero existen además otras opciones: La Extensión entendida como la labor de Consultoría y Capacitación realizada por profesores e investigadores a todo tipo de organizaciones, el Licenciamiento de patentes para ser explotadas comercialmente por terceros, y más recientemente, la creación de nuevas empresas (Spinoffs) por parte de sus profesores e investigadores para desarrollar tecnologías y lanzar nuevos o mejores productos y servicios al mercado, Shane (2001, 2004), Mc. Queen (1982), Birley (2002).

A nivel internacional el tema del licenciamiento de patentes y la creación de nuevas empresas por parte de investigadores universitarios ha sido ampliamente estudiados por diversos autores en diferentes países, Van Diedrank (1988), Ramusen (2011), Ndonzuau (2002), Landry (2006), Djokovic (2008), Wennberg (2011), Rothaermel (2007), Clarysse (2007), pero en México y Latinoamérica estos temas han sido escasamente discutidos y publicados, Naranjo (2011), Junqueira Bothelo (2010), Almeida (2008), Bianco(2008), Di Giorgio (2007), Borges Da Costa (2008), Bernasconi (2005), Noyola (2003), Renault (2010,2011)

Nuestra investigación trata de llenar parte de este vacío de conocimiento e información existente, estudiando el proceso de generación de empresas por parte de profesores e investigadores en una

universidad mexicana. La pregunta detonante central del estudio ésta tomada de investigaciones previamente realizadas por Landry et. al (2006): ***Porque algunos profesores investigadores universitarios son más proclives a crear nuevas empresas (Spinoffs) que otros?***, en este caso nosotros tratamos de dar respuesta a esta pregunta basados en el estudio de una muestra de profesores investigadores del Tecnológico de Monterrey (ver Apéndice 1), posteriormente, en una segunda etapa del proyecto trataremos de dar respuesta a la misma pregunta a nivel nacional estudiando una muestra representativa de profesores investigadores de diversas Universidades públicas y privadas en México.

Es bien conocido que el emprendimiento es un motor que impulsa el crecimiento económico, ahora bien en América Latina se observa una alta incidencia de emprendedores frente un débil crecimiento económico, asimismo es una región con muchos emprendedores y poca innovación, además, pocas empresas exportan por su bajo nivel de innovación incluyendo a grandes corporaciones, Lederman et. al (2014).

Este estudio aporta nuevo conocimiento para entender los factores que más influyen en la decisión de crear nuevas empresas spinoffs aplicando la Teoría Basada en Recursos, Barney J.B (1991 y 2001) a una importante y bien establecida institución de educación superior de la región.

La importancia del entorno o medio ambiente en la creación de nuevas empresas dentro de las organizaciones académicas de educación superior fue medida y analizada en este nuevo estudio. De las 21 variables propuestas solo 5 de ellas fueron estadísticamente significativas siendo el Ecosistema Emprendedor creado por la organización el factor que más influye en la decisión de crear nuevas empresas spinoff por parte de los profesores-investigadores de la institución.

En este estudio se dimensionó el Ecosistema Emprendedor creado por el Tecnológico de Monterrey, México en base a la siguiente combinación de recursos:

- La oficina de transferencia de tecnología OTT
- La Incubadora y aceleradora de Empresas
- Los parques tecnológicos
- Los cursos y programas de capacitación en emprendimiento (licencitura y postgrado)
- Los estudiantes cursando la Modalidad Emprendedora
- El programa de Células de Incubación dirigido a profesores investigadores
- La red de inversionistas, asesores y programas de financiamiento externos vinculados a la institución.

Este conjunto de recursos integrados en un solo concepto llamado “Ecosistema Emprendedor” es el que más influye en la decisión de emprender y crear nuevas empresas por parte de los profesores investigadores dentro de la organización, adicionalmente al anterior, otros factores importantes fueron: Los años como investigador, el tiempo dedicado a la investigación Vs. el tiempo dedicado a la enseñanza, la rama área de investigación (ingeniería, ciencias de la comunicación y ciencias de la salud), y la experiencia personal previa del investigador como emprendedor ó socio de una empresa, superando a factores tradicionales como el tamaño de los proyectos, los recursos económicos asignados, el nivel de propiedad intelectual o el grado académico y posición del investigador dentro de la organización.

Lo resultados de este estudio demuestran los beneficios logrados y son un indicador bien soportado para que las organizaciones académicas se preocupen por impulsar y establecer su propia cultura y “Ecosistema Emprendedor” el cual es de esperar que influya fuertemente en sus investigadores para convertirse en innovadores y emprendedores corporativos (académicos).

FUNDAMENTO TEORICO/CONCEPTUAL

Teoría de la firma basada en recursos

Este concepto está basado en la relevancia estratégica de los recursos disponibles por las organizaciones para ser exitosas Wernerfelt (1984, 1995), Barney (2001). Esta teoría también sirve de fundamento para el presente estudio en el cual se discute y analiza la especial importancia de los recursos disponibles en la formación de nuevas empresas (spinoffs) en la universidad.

La importancia del uso eficiente de los recursos para impulsar el crecimiento de las empresas fue ilustrado por Penrose (1959) en dicho trabajo explica por qué dichos recursos deberán, ser desarrollados y mantenidos para lograr ventajas competitivas en el largo plazo.

Los recursos tradicionales para el desarrollo económico como: capital, mano de obra, y tierra, fueron re-definidos por Penrose (1959) re-clasificándolos de dos maneras: físicos y humanos, enfatizando que importantes recursos humanos como: el conocimiento y la experiencia podrían también ser obtenidos por fuera de la organización.

En una definición más detallada, Barney (1991) establece que los recursos de una organización puede incluir: todos los procesos organizacionales desarrollados, las habilidades creadas, los activos tangibles e intangibles, los atributos de la empresa, el conocimiento y experiencia logrado, la propiedad intelectual, la información de mercados disponible, las marcas creadas, etc. todo lo que la organización puede controlar y permitirle establecer estrategias para mejorar su competitividad.

Barney clasifica los recursos de la organización en tres principales categorías: Recursos Físicos, de Capital Humano y de Capital Organizacional, ver Barney, Tabla 5 (1991).

Clasificación de los Recursos de la Empresa, Barney (1991)

RECURSOS FÍSICOS	***RECURSOS HUMANOS***	***RECURSOS ORGANIZACIONALES***
Tecnología de procesos y productos	*Entrenamiento y capacitación*	*Estructura formal para preparar reportes*
Planta y equipo	*Experiencia*	*Sistemas formales e informales de planeación*
Localización geográfica	*Juicio*	*Sistemas de coordinación y control*
Accesos a materias primas	*Inteligencia*	*Relaciones informales entre grupos:* *Dentro de la empresa.* *Entre empresas.* *Dentro de su entorno o ambiente.*
	Relaciones	
	Conocimientos clave y habilidades de los Gerentes y Trabajadores de la empresa	

De acuerdo a Barney (1991) no todos estos recursos son estratégicamente importantes, pues estos pueden cambiar con el tiempo o pueden diferir de acuerdo al sector industrial ó de servicios en el cual compite la empresa.

La teoría basada en recursos tiene sus limitaciones ya que se apoya principalmente en elementos internos de la organización y no toma mucho en cuenta factores externos tales como el entorno competitivo. Porter (1991) menciona que la ventaja competitiva se obtiene no solamente de recursos internos de la firma sino de entender y dominar el entorno competitivo de la misma.

Un modelo que identifica los niveles de competitividad de acuerdo a los cuatro atributos de cada categoría de recurso fue establecido por Barney (2002) y permite definir con más claridad si un recurso representa una ventaja competitiva ó no.

De acuerdo a Landry et. al. (2006), los recursos más comúnmente considerados para impulsar la creación de nuevas empresas (spinoffs) basadas en investigación universitaria son:

Activos Financieros:

- Fondos privados
- Fondos de investigación grupales

Activos de propiedad intelectual

- Protección a la propiedad intelectual

Activos de Conocimiento

- Publicaciones
- Áreas de investigación
- Proyectos de investigación enfocados a satisfacer necesidades de los usuarios
- Consultoría
- Grados de novedad o innovación de los resultados de investigación (H8)

Activos de Capital Social

- Capital social

Activos organizacionales

- Tamaño de la Universidad
- Tamaño de la unidad de investigación
- Docencia ó enseñanza
- Ecosistema de emprendimiento*

Activos personales

- Experiencia
- Antigüedad
- Estabilidad en el trabajo*
- Nivel de clasificación SNI*
- Grado académico máximo*
- Experiencia emprendedora previa*

**Estas variables explicatorias fueron agregadas en esta investigación para tomar en cuenta los recursos personales y organizacionales disponibles para los investigadores del Tecnológico de Monterrey.*

La vinculación entre los recursos disponibles por los investigadores permitirá reconocer aquellos que más influyen en la decisión de formar nuevas empresas (spinoffs).

La variable dependiente

En este estudio definimos una spinoff universitaria como aquella empresa de nueva creación que surge de la iniciativa de algún miembro de la comunidad universitaria como profesores, personal técnico o administrativo, investigadores y/o alumnos y cuyo origen es el trabajo de investigación. Además, deben

contar con un componente científico tecnológico y permanecer, durante un periodo de tiempo, supervisadas y en ocasiones también pueden contar con la participación de capital por parte de la institución universitaria.

Variables explicativas

Activos Financieros

Es común pensar que la disponibilidad de recursos financieros de inversionistas externos como Bancos, Angeles Inversionistas ó Empresas de Capital de Riesgo son una condición necesaria para la creación de nuevas empresas (spinoffs), sin embargo poco se ha estudiado sobre el impacto que los recursos financieros que controla el investigador provenientes de la universidad ó de otras fuentes que apoyan sus investigaciones tienen en su decisión de emprender y crear una nueva empresa (spinoff).

En este estudio revisaremos la importancia percibida y el impacto de las cantidades de fondos recibidas así como las fuentes donde se originan estos recursos financieros a las cuales el investigador del Tecnologico de Monterrey tiene más comúnmente acceso y control en sus proyectos, tales como fondos públicos provenientes del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT, del mismo Tecnologico de Monterrey, y de Empresas privadas, Fundaciones, etc.

Por otra parte, consideramos que los proyectos financiados con fondos provenientes de empresas privadas, fundaciones y otras fuentes similares establecen compromisos y condiciones en los convenios con los investigadores que limitan o disminuyen las posibilidades de estos de crear sus propias empresas como resultado de los proyectos de investigación.

De esta manera proponemos las siguientes Hipótesis:

- H1 A mayor percepción de importancia de los fondos recibidos mayor éxito en los proyectos realizados y mayor probabilidad de generar nuevas empresas
- H2 A mayor cantidad de fondos económicos recibidos por el investigador mayor probabilidad de crear una nueva empresa
- H3 A mayor número de proyectos financiados por el CONACYT y por el Tecnológico de Monterrey mayor posibilidad de crear nuevas empresas
- H4 A mayor vinculación y apoyo económico de empresas privadas, fundaciones, etc. a los investigadores, menores posibilidades de crear nuevas empresas (spinoff)

Activos de Propiedad Intelectual

En el mundo de la investigación y desarrollo sea de origen universitario o no, los activos de conocimiento generado por los investigadores son el factor más importante. Una forma común de medir este factor es a través de las Patentes concedidas las cuales son instrumentos legales para proteger dicho conocimiento. El Tecnológico de Monterrey es Líder en México en solicitud y registro de Patentes por parte de sus investigadores.

Las Patentes representan fuente de ingresos para los investigadores e instituciones cuando el potencial comercial es aprovechado por organizaciones externas que pagan regalías por su explotación comercial. Otras veces estas Patentes pueden ser explotadas por los mismos investigadores y sus universidades a través de la creación de nuevas empresas (spinoff). Basado en estos conceptos se propone la siguiente Hipótesis.

- H5 A mayor protección intelectual del conocimiento y número de Patentes registradas por los investigadores, mayores posibilidades de crear empresas Spinoff.

Activos de Conocimiento

Publicaciones

Existen diversos puntos de vista con respecto a la importancia de los académicos de publicar los resultados de sus investigaciones y su impacto en la transferencia de conocimiento con fines comerciales. Es

entendible que solo una pequeña proporción del trabajo publicable por los investigadores puede ser utilizado con fines comerciales. En el Tecnológico de Monterrey se promueve la labor de producción de publicaciones como artículos científicos, libros, secciones de libros , artículos de divulgación, participación en conferencias etc. porque esta es la parte tradicional de la Universidad y e s la forma como se mide la productividad de los investigadores, de hecho e s la manera como ellos alcanzan la clasificación y alcanzan una posición en el Sistema Nacional de Investigadores SNI, lo que representa prestigio académico y mayores ingresos económicos.

Por otra parte está la visión moderna de la Universidad y el Tecnológico de Monterrey NO es la excepción de convertir el conocimiento creado en los laboratorios y talleres en fuentes de ingreso vía la transferencia del mismo al mercado. Existen diversos mecanismos para ello como son el Licenciamiento de Patentes, la Consultoría, la Creación de empresas Spinoff, etc.

Es de suponer que la actividad de publicación científica y tecnológica es altamente consumidora de tiempo y esfuerzo de los investigadores y le resta posibilidades a la labor emprendedora de los mismos que es la creación de empresas Spinoff. Asi pues estas dos fuerzas compiten y generan stress en la planta de investigadores pues la visión académica tradicional compite con la visión emprendedora de la universidad moderna. Es por ello que se proponen la siguiente hipótesis:

- H6 A mayor número de publicaciones científicas por los investigadores, menores posibilidades de generar nuevas empresas Spinoff.

Áreas de Investigación

La literatura sobre creación de empresas universitarias menciona que el tipo de área de investigación influye en la decisión de crear ó no nuevas empresas Spinoff, Fontes (2005), Lowe (1993). Basados en estas referencias y en la vocación tecnológica y científica del Tecnológico de Monterrey formulamos la siguiente hipótesis:

- H7 Los proyectos de ingeniería y tecnología tienen mayor o igual posibilidad que otras disciplinas de crear empresas spinoff.

Enfoque a las necesidades del mercado

En enfoque moderno de la Universidad Emprendedora implica que la investigación desarrollada por profesores investigadores universitarios deberá tener un mayor enfoque de mercado y a satisfacer necesidades específicas de la sociedad consumidora.

Por ello se propuso la siguiente hipótesis:

- H8 A mayor enfoque de los proyectos de investigación a satisfacer necesidades específicas del mercado, mayor la posibilidad de crear nuevas empresas Spinoff.

Consultoría

Aquí se sugiere que un investigador con mayor experiencia en Consultoría a empresas en su área de investigación, tendrá mayor habilidad y capacidad para comercializar su conocimiento y usarlo como un recurso para crear nuevas empresas, Louis et. al (2001)

Se propone la siguiente hipótesis:

- H9 A mayor participación en Consultoría de los investigadores, mayor posibilidad de crear empresas Spinoff.

Nivel de Innovación

El grado de innovación de un nuevo producto o servicio tiene influencia en el éxito comercial del mismo, generalmente los productos altamente innovadores (radicales) son más riesgosas y adoptados más lentamente por el mercado, algunas veces por la falta de conocimiento de los mismos y otras por el mayor costo, mientras que las innovaciones incrementales ó menos radicales son mejor entendidas y aceptadas por el mercado en el corto plazo, aunque existen también excepciones a la regla.

En nuestro estudio, basados en estos supuestos es que proponemos la siguiente hipótesis:

- H10 A mayor grado de originalidad y novedad (innovación radical) en los proyectos de los investigadores, menor posibilidad de creación de empresas.

Activos de capital social

De acuerdo con Starr and MacMillan (1990), uno de los factores más importantes para la creación de empresas por parte de investigadores universitarios es el nivel de relaciones que estos desarrollan y mantienen con los usuarios y otro tipo de asociados y colegas en el entorno comercial y social. En base a lo anterior es que proponemos la siguiente hipótesis:

- H11 A mayor capital social y relacional de los investigadores, mayor posibilidades de crear una empresa, Spinoff.

Activos organizacionales (del Tecnológico de Monterrey)

Tamaño de la plantilla de investigación

Independientemente del tamaño de la universidad y de las instalaciones físicas, algunas veces dadas las características especializadas de los proyectos de investigación el éxito de crear una empresa Spinoff dependerá más en el tamaño de la unidad de laboratorio o de investigación medida en términos de la calidad de los recursos humanos disponibles para el investigador en su entorno inmediato. Así pues se puede formular la siguiente hipótesis:

- H12 A mayor número de profesores titulares y asociados involucrados en los proyectos de investigación, mayor es la posibilidad de creación de empresas Spinoff.

El nivel de clasificación académica del profesor responsable del proyecto de investigación también puede influir en la decisión de crear nuevas empresas, dado que los profesores titulares tienen mayor experiencia en investigación y consultoría y su red de contactos profesionales es más amplia es de esperar que estos tengan mayor probabilidad de crear una nueva empresa. Por tanto podemos formulas la siguiente Hipótesis:

- H13 A mayor nivel de clasificación académica del investigador responsable del proyecto, mayor la posibilidad de crear empresas spinoff.

Docencia

En el Tecnológico de Monterrey al igual que muchas otras Universidades, los profesores e investigadores realizan múltiples actividades incluyendo: Enseñanza, Investigación, Administración, Consultoría, y otras. Es entendible que a medida que los profesores dedican más tiempo y energía a actividades típicas de enseñanza y administración esto los alejará más de las posibilidades de emprender una nueva empresa. Por tanto se puede formular la siguiente hipótesis:

- H14 A mayor número de horas dedicadas a la enseñanza y administración por parte de los investigadores, menor será la posibilidad de crear una empresa Spinoff.

Activos Personales

Experiencia de los investigadores

De acuerdo con Louis et al. (1989), los investigadores con más años de experiencia tienen más activos que ofrecer al mercado, y pueden estar menos motivados por los incentivos académicos tradicionales como ser profesores de planta, ser titulares, tener menciones honoríficas y premios, etc., que el lograr mayores recompensas económica por vender y comercializar los resultados de sus investigaciones, Etzkowitz (1993). Por conclusión de estos estudios previos se considera que la experiencia expresada como el número de años y la antigüedad en investigación permiten suponer una mayor capacidad para identificar oportunidades y para comercializar los resultados de sus investigaciones. Por tanto se propone la siguiente hipótesis:

- H15 A mayor experiencia de los investigadores mayor la posibilidad de generar nuevas empresas Spinoff.

Pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores SNI (México)

Por otra parte, si el investigador ha dedicado sus años de trabajo de investigación principalmente a publicar artículos en revistas idexadas, a participar en Congresos, a escribir libros y a otras actividades de producción científica, seguramente habrá escalado en la clasificación dentro del Sistema Nacional de Investigadores SIN establecido por CONACYT en México para estimular económicamente la producción científica de los investigadores. Pero a su vez es entendible que este enfoque hacia la producción científica exigida por los reglamentos del SNI lo alejarán cada vez más de la actividad emprendedora de crear nuevas empresas Spinoff. Por tanto proponemos la siguiente hipótesis:

- H16 A mayor nivel de clasificación de SNI del investigador, menor posibilidad de crear empresas Spinoff.

Nivel de responsabilidad de los investigadores en los proyectos

Los profesores participando en proyectos de investigación en el Tecnológico de Monterrey cuentan con diferentes experiencias, años de antigüedad, grados académicos y niveles de responsabilidad dentro de los proyectos. Los profesores titulares pueden participar con diferentes niveles de responsabilidad dentro de los proyectos de investigación, pero es entendible que si estos participan como líderes ó responsables totales en los proyectos, la posibilidad de crear empresas puede aumentar. Por ello formulamos la siguiente hipótesis:

- H17 A mayor nivel de responsabilidad de los investigadores titulares en los proyectos en que participa, mayor es la posibilidad de crear empresas Spinoff.

Grado académico de los investigadores

El grado académico del profesor es un reconocimiento oficial de alguna universidad certificando la formación rigurosa de esa persona en una rama del conocimiento y su capacidad para desarrollar investigación independiente y publicar los resultados de la misma. Por tanto, creemos que el grado académico de los profesores participando en proyectos de investigación en el Tecnológico de Monterrey puede ser relevante en la posibilidad de crear empresas y no quisimos descartar la oportunidad de medir dicho impacto. Por otra parte también es aceptable el hecho de que existen profesores sin grados académicos relevantes y con alta capacidad, talento y experiencia para crear empresas, por tanto propusimos la siguiente propuesta:

- H18 A mayor grado académico del investigador, mayor la posibilidad de crear empresas Spinoff.

Relación laboral de los investigadores con el Tecnológico de Monterrey

La situación laboral y la estabilidad económica de los investigadores es un factor importante en sus decisiones de emprender y tomar riesgos o no (por ejemplo formar empresas). Por tanto se les pregunto a los investigadores que nos indicaran su tipo de clasificación laboral dentro del Tecnológico de Monterrey. Creemos que mientras el investigador tenga sus necesidades económicas personales y familiares satisfechas a través de una posición laboral estable y segura, mayor serán las posibilidades de tomar riesgos corporativos y crear empresas. Por tanto formulamos la siguiente hipótesis:

- H19 A mayor tranquilidad laboral del investigador (Planta completa), mayor probabilidad de crear empresas Spinoff.

Experiencia emprendedora de los investigadores

Otro aspecto importante a tomar en cuenta dentro del perfil personal de los investigadores es su experiencia previa como emprendedores pues creemos que alguien que ya ha vivido los procesos empresariales de crear u operar una empresa (de cualquier tipo) ya sea directa ó indirectamente, tiene una mayor posibilidad de crear otra empresa como resultado de sus proyectos de investigación. Por tanto proponemos la siguiente hipótesis:

- H20 A mayor experiencia emprendedora personal previa del investigador, mayor la posibilidad de crear una nueva empresa Spinoff.

Exposición y uso del Ecosistema de Emprendimiento establecido por el Tecnológico de Monterrey.

El Tecnológico de Monterrey es una institución que se caracteriza por su Espíritu Emprendedor, el cual a través de los años se ha diseminado entre profesores, alumnos, exalumnos, directivos y empleados, como resultado se ha creado todo un Ecosistema de Emprendimiento consistente en: Cursos de licenciatura y postgrado en emprendimiento, Incubadoras de empresas, Parques Tecnológicos, Oficinas de Transferencia de Tecnología OTT, Programa de Células de Incubación, Cátedras de Investigación en Emprendimiento, Licenciatura en Creación de Empresas, Seminarios y Talleres sobre "Espíritu Emprendedor" para profesores, etc. pensamos que la influencia de este Ecosistema y la Cultura de Emprendimiento existente es importante en la decisión de los profesores investigadores de crear ó no nuevas empresas Spinoff , para ello proponemos la siguiente hipótesis:

- H21 A mayor exposición y uso del Ecosistema de Emprendimiento del Tecnologico de Monterrey por parte de los investigadores, mayor la posibilidad de crear empresas Spinoff.

3. METODOLOGÍA

3.2 Unidad de Análisis

En investigaciones realizadas previamente sobre la creación de spinoff universitarias existen múltiples enfoques propuestos por diversos autores utilizando diferentes unidades de análisis de estudio, las más comunes: a) La Universidad y b) El Profesor-investigador y c) La Oficina de Transferencia de Tecnología OTT. En el caso de emplear a la universidad como unidad de análisis, es importante estudiar la influencia que las características mismas de la universidad y sus políticas tienen en la creación de las nuevas empresas spinoff por parte de sus profesores e investigadores. Algunas de estas investigaciones incluyen a Shane (2003), Lockett et. al. (2003) Lockett and Wright, (2005).

En el caso de la Oficina de Transferencia de Tecnología OTT como unidad de estudio se trata de entender el impacto de las actividades y recursos de la OTT en la creación de nuevas empresas spinoff, por ejemplo los medios y recursos para la protección de la propiedad intelectual como patentes, licenciamientos, derechos de autor, capacitación y otros.

En nuestro caso decidimos utilizar como unidad de análisis al factor humano, el profesor-investigador.

La intención es examinar los factores que más influyen en predecir si los miembros de una institución universitaria decidirán crear o no nuevas empresas spinoff producto de sus proyectos de investigación, utilizando los recursos de los mismos investigadores, Shane and Khurana

(2003), Landry et.al. (2006), así como las características de sus proyectos de investigación Shane (2001).

Nuestra investigación pretende arrojar luz sobre el proceso de emprendimiento y creación de empresas spinoff por parte de profesores investigadores en la principal universidad privada en México, el Tecnológico de Monterrey, utilizando a estos como la unidad de estudio, se busca identificar la influencia de diferentes parámetros (recursos) que están bajo el control y cercanía de los investigadores como los infraestructura técnica disponible, el sector estudiado, y la experiencia y conocimiento de los mismos en los temas de investigación.

3.3 Generación de nuevas empresas (Spinoff) universitarias

En el presente estudio la nueva empresa (Spinoff) universitarias es definida como: una empresa de nueva creación que surge de la iniciativa de algún miembro de la comunidad universitaria como profesores, personal técnico o administrativo, investigadores y/o alumnos y cuyo origen es el trabajo de investigación. Además, deben contar con un componente científico tecnológico y permanecer, durante un periodo de tiempo, supervisadas y en ocasiones también con participación de capital por parte de la institución universitaria.

El recurso más importante de estas nuevas empresas será la ciencia y tecnología desarrollada por los investigadores de la institución universitaria y transferida a la nueva empresa. No existen en el momento de su fundación ventajas competitivas externas como marcas, mercados, clientes o canales de distribución.

Típicamente los fundadores de una spinoff universitaria son ingenieros, médicos ó científicos con mínima o escasa experiencia empresarial para comercializar un producto ó servicio basado en una nueva tecnología. El pasar de una etapa de proyecto científico ó tecnológico no comercial a uno a nivel empresarial en un entorno competitivo es uno de los mayores retos a los que se enfrentan los fundadores, y es precisamente en esta transición donde los recursos de la firma representan un aspecto clave.

El proceso de formación de empresas

En este estudio utilizamos la propuesta de Ndonzuau et. Al. (2002), Landry et. Al (2006) para la formación de empresas en cuatro etapas:

- Generación de ideas de negocio basadas en la investigación realizada.
- Concluir la elaboración de un plan para una nueva empresa de los proyectos existentes.
- Arrancar la nueva empresa (spinoff).
- Fortalecer la creación de valor de la nueva empresas (spinoff).

El estudio se concentrará en las etapas 2 y 3, entrevistando individuos que hayan concluido su propio Plan para iniciar una nueva empresa (spinoff), así como 3. “Arrancar la nueva empresa (spinoff)” Lo anterior se basa en la idea de que la etapa crítica de un individuo ó grupo de individuos para tomar la decisión de emprender una nueva empresa se integra por la fases complementarias de “Planeación y Arranque”, por tanto tomaremos en cuenta a profesores investigadores que al momento de la investigación se encuentran en cualquier de estas etapas de decisión.

Durante la obtención de la información se preguntó a los profesores investigadores que contestaran: “ En los últimos 8 años ellos, sus estudiantes ó el Tecnológico de Monterrey en su nombre han intentado crear ó creado una empresa como resultado de sus proyectos de investigación? ”, la razón de utilizar el período de 8 años es porque es el tiempo en el cual se tiene registros más confiables y estadísticas de proyectos de investigación en el Tecnológico de Monterrey.

3.5 Muestra utilizada

En este estudio pionero se utilizó la muestra base del total de proyectos de investigación vigentes en el Tecnológico de Monterrey en Mayo de 2013, esta fue proporcionada por la Dirección de Investigación y Emprendimiento (DIE) de Campus Monterrey que incluye todos los proyectos de investigación registrados a nivel nacional.

A diferencia de otros estudios que enfocan la unidad de estudio en la Universidad, TTO, Parques, o Incubadoras, nuestro estudio se enfoca a los investigadores individualmente como unidad de estudio. En este sentido se cubrieron todas las áreas de investigación registradas en el Tecnológico de Monterrey a diferencia de otros investigadores como Bercovitz and Feldman (2004) enfocan en escuelas de medicina, o Louis et. al. (2001) en investigación sobre ciencias de la vida. Es entendible que estos estudios no pueden ser generalizados a otras instituciones con una mayor variedad de áreas de investigación.

La mayoría de los investigadores en nuestra muestra son personas con experiencia docente y tienen grados de educación superior como maestrías y doctorados y en general han recibido apoyos económicos de diversas fuentes como el Conacyt, Tec de Monterrey, Gobierno Estatal y Federal ó Instituciones extranjeras. Asimismo, el nivel ó clasificación de la muestra de profesores investigadores entrevistados incluye a profesores Asistentes, Asociados y Titulares, hombres y mujeres con experiencia de 1 a 30 años en investigación.

Creemos que las características de la muestra es suficientemente variada y representativa para analizar y formarnos juicios válidos sobre los principales factores que influyen en la decisión de los investigadores para emprender ó no nuevas empresas (spinoff) en el Tecnológico de Monterrey.

5.0 DESARROLLO

5.1 Muestra

La población de este estudio constó de 237 profesores investigadores activos realizando proyectos de investigación en el Tecnológico de Monterrey en los últimos ocho años, de los cuales se obtuvo respuesta de 100 investigadores (42.2% del total) con un nivel de confianza del 95% y un error del 7%. De estas 100 respuestas se tuvieron 98 observaciones efectivas después de validar los supuestos del modelo. La encuesta se aplicó principalmente en línea durante el mes de mayo y junio del 2013, a quiénes no contestaron en línea se les buscó por teléfono logrando una tasa de respuesta del 100%.

Cada una de las áreas de investigación de los proyectos fueron estadísticamente representadas. Las áreas quedaron categorizadas de la siguiente manera, Ingeniería y arquitectura, Química, Física, Matemáticas y Estadística, Ciencias computacionales, Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades, y Ciencias de la Salud. Este procedimiento permitió tener observaciones suficientes para hacer comparaciones entre áreas de investigación.

5.2 Instrumentos y medidas

La variable dependiente que mide la decisión de crear una empresa por los investigadores se modeló como una variable binaria, toma el valor de 1 sí como resultado de la investigación ha intentado crear una empresa y ésta se encuentra operando o está en desarrollo, y 0 de otra manera. Para identificar los determinantes que explican la probabilidad de crear una empresa se utilizó la regresión logística, Agresti (2002) and Hosmer et.al (2000).

La regresión logística es robusta al cumplimiento del supuesto de normalidad, de varianza constante y de independencia, este último sobre todo si se trata de una muestra aleatoria. Sin embargo, no lo es bajo la presencia de problemas en la estimación relacionados con observaciones extremas y multicolinealidad, los cuales afectan los signos y magnitudes de los coeficientes de regresión.

Para determinar si existen observaciones extremas se utilizó el residual de Person, se consideró como observación extrema a aquella que tuviera un residual en valor absoluto mayor o igual a 3, Agresti (2002). En las estimaciones con las 100 observaciones de la muestra se identificaron 2 observaciones extremas las que fueron eliminadas del análisis.

Las variables independientes “grado de originalidad y novedad (innovación radical) en los proyectos”, “capital social y relacional de los investigadores” y “exposición y uso del Ecosistema de Emprendimiento del Tec” son índices creados a partir de reactivos en escala de Likert de 5 puntos. Para determinar que las variables que conforman los índices se pueden expresar de forma unidimensional, esto es, a través de un índice, se obtuvo el coeficiente de alfa de Cronbach. Este coeficiente mide la confiabilidad de los índices, valores superiores a 0.7 son confiables. En las tres variables independientes el alfa de Cronbach fue de 0.804, 0.790 y 0.833, respectivamente.

5. PRINCIPALES RESULTADOS

5.3 Estadísticas descriptivas

Las estadísticas descriptivas de las variables utilizadas en este estudio se presentan en la tabla1

Tabla 1. Estadísticas descriptivas

		Mínimo	***Máximo***	***Media***	***Desviación***	***Cronbach***
H6	*Cantidad de publicaciones científicas*	*0*	*444*	*40.99*	*65.37*	*-*
H10	*Grado de originalidad y novedad (innovación radical) en los proyectos (Índice de 6 reactivos)*	*1*	*5*	*3.09*	*1.06*	*0.804*
H11	*Capital social y relacional (Índice de 8 reactivos)*	*1*	*5*	*2.89*	*0.86*	*0.790*
H12	*Número de Profesores titulares y asociados trabajando en el proyecto*	*0*	*121*	*8.13*	*15.29*	*-*
H14	*Horas dedicadas a la enseñanza y administración (% de tiempo invertido)*	*0*	*100*	*73.38*	*20.56*	*-*
H15	*Años de experiencia como investigador*	*0*	*48*	*15.47*	*9.75*	*-*
H17	*Total de proyectos como investigador titular*	*0*	*100*	*4.28*	*10.73*	*-*
H21	*Exposición y uso del Ecosistema de Emprendimiento del Tec (Índice de 6 reactivos)*	*1*	*5*	*1.57*	*0.78*	*0.833*

		%
Y	*Creación de empresas (% Proyectos que concluyeron en creación de empresas)*	*42.9%*
H1	*Importancia de fondos recibidos (% en 3, 4 y 5. Escala: Nada importantes 1, 2, 3, 4, 5 Muy importantes)*	*83.7%*
H2	*Cantidad de Fondos recibidos (% proyectos con más de un millón de pesos)*	*54.1%*
H3	*Financiamiento por CONACYT y TEC (% Proyectos financiados)*	*84.7%*
H4	*Financiamiento por empresas privadas, fundaciones y gobierno (% Proyectos financiados)*	*56.1%*
H5	*Protección intelectual (% Proyectos con al menos una forma de protección intelectual)*	*76.5%*
H7	*Área de investigación (% Proyectos)*	
	Ingeniería y Arquitectura	*37.8%*
H7.1	*Química, Física, Matemáticas y Estadística*	*16.3%*
H7.2	*Ciencias Computacionales*	*10.2%*
H7.3	*Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades*	*29.6%*
H7.4	*Ciencias de la Salud*	*6.1%*
H8	*Enfoque a satisfacer necesidades específicas del mercado (% de proyectos en 4 y 5 en una escala: Poco o Nada enfocados 1, 2, 3, 4, 5 Muy enfocados)*	*76.5%*
H9	*Participación en consultoría (% en 4 y 5 en una escala de Nunca 1, 2, 3, 4, 5 Muy frecuentemente)*	*38.8%*
H13	*Clasificación académica (%Investigadores Titulares o Asociados)*	*68.4%*
H16	*Clasificación en el SNI (%Investigadores en Nivel 2 y 3)*	*9.2%*
H15.1	*Hombres (%)*	*74.5%*
H18	*Grado máximo de estudios (%Investigadores con Doctorado)*	*79.6%*
H20	*Experiencia emprendedora (%Investigadores que han sido o son socios o dueños de empresas)*	*42.9%*
H19	*Categoría laboral del investigador (%Plantas)*	*84.7%*

- SNI: Sistema Nacional de Investigadores or National Researchers System

5.4 Resultados de la regresión

El modelo de regresión logística a estimar es:

$$\log\left(\frac{P_i}{1-P_i}\right) = \beta_0 + \beta_1 H_1 + \beta_2 H_2 + \beta_3 H_3 + \beta_4 H_4 + \beta_5 H_5 + \beta_6 H_6 + \beta_7 H_{7.1} + \beta_8 H_{7.2} + \beta_9 H_{7.3} + \beta_{10} H_{7.4} + \beta_{11} H_8 + \beta_{12} H_9 + \beta_{13} H_{10} + \beta_{14} H_{11} + \beta_{15} H_{12} + \beta_{16} H_{13} + \beta_{17} H_{14} + \beta_{18} H_{15} + \beta_{19} H_{15.1} + \beta_{20} H_{16} + \beta_{21} H_{17} + \beta_{22} H_{18} + \beta_{23} H_{19} + \beta_{24} H_{20} + \beta_{25} H_{21}$$

Los valores de βi (i=0,1,2,3,…24) son los coeficientes de las variables explicativas definidas en las hipótesis a comprobar y el log(Pi/(1-Pi)) es el logaritmo de la probabilidad de que un investigador con ciertas características crea una nueva empresa (Spinoff), Pi, con respecto a la probabilidad de que no crea una nueva empresa, (1-Pi), como resultado de su investigación. Los resultados de las estimaciones de la regresión logística se reportan en la tabla 2.

La ecuación estimada tiene un buen poder de predicción, clasifica correctamente al 86.7% del total de las observaciones y al 83.3% de los proyectos que resultaron en creación de empresas. El valor de la R^2 de Nagelkerke fue del 0.743 lo cual es bueno para estudios de este tipo, esto significa que con las variables explicativas planteadas en las hipótesis se explica al 74.3% de las diferencias de los dos grupos estudiados, investigadores que crean empresas e investigadores que no crean empresas.

Lo anterior concuerda con la prueba de significancia de la Chi-cuadrada, a un nivel del 5% se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes son ceros, al menos uno es diferente de cero, esto concluye que al menos una de las variables introducidas en el modelo sí explica a la variable dependiente.

Tabla 2. Estimaciones de la regresión logística con las variables que explican la creación de empresas (Spinoffs) por parte de los investigadores.

			Coeficientes (β)	Valor P[a]	
Hipótesis	**Constante**		-3.281	0.163	
	Recursos Financeiros				
H1		Percepción de Importancia delos fondos recibidos	0.018	0.987	
H2		Monto ($) de los fondos recibidos	-0.363	0.738	
H3		Financiamiento por CONACYT y TEC	2.675	0.115	***
H4		Financiamiento por empresas privadas, fundaciones y gobierno	-1.926	0.078	**
	Recursos de Propiedad intelectual				
H5		Protección intelectual	-0.914	0.505	
	Recursos de Conocimiento				
H6		Cantidad de publicaciones científicas	-0.006	0.352	
H7		Área de investigación (Referencia: Ingeniería y Arquitectura)			
		Química, Física, matemáticas y estadística	-3.397	0.044	*
		Ciencias computacionales	-2.148	0.134	***
		Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades	-4.218	0.012	*
		Ciencias de la salud	-1.831	0.383	
H8		Enfoque a satisfacer necesidades específicas del mercado	0.386	0.735	
H9		Participación en consultoría	-0.203	0.817	
H10		Grado de originalidad y novedad (innovación radical) en los proyectos	-0.306	0.502	

	Recursos de Capital Social				
H11		Capital social y relacional de los investigadores	.418	0.542	
	Recursos Personales				
H13		Clasificación académica (Titular o Asociado = 1)	-1.669	0.128	***
H15		Años de experiencia como investigador	0.067	0.186	***
H16		Clasificación en el SNI (Nivel 1 y 2 = 1)	0.476	0.758	
H15.1		Género (Hombres =1)	0.479	0.635	
H12		Proyectos como investigador titular	0.228	0.066	**
H18		Grado máximo de estudios (Doctorado=1)	0.429	0.728	
H20		Experiencia emprendedora (Socio o dueño = 1)	4.814	0.001	*
H19		Categoría laboral del investigador (Planta=1)	2.039	0.204	
	Recursos Organizacionales				
H17		Total de profesores titulares y asociados trabajando en el proyecto	0.009	0.870	
H14		Horas dedicadas a la enseñanza y administración	-0.058	0.048	*
H21		Exposición y uso del Ecosistema de Emprendimiento del Tec	1.984	0.010	*

Total de casos	98
Chi-square (d.f.)	79.03 (25)
Nagelkerke R^2 (pseudo R^2)	0.743
Porcentaje de predicciones correctas	86.7%
Porcentaje de predicciones correctas de los que crearon empresas	83.3%

a. *, **, *** Significativas al 5%, 10% y 20%

Con respecto al efecto de las variables significativas, analizando los signos de los coeficientes y el nivel de significancia, se concluye lo siguiente a un nivel del 5%:

- Los proyectos de ingeniería tienen mayor probabilidad de crear una empresa que los proyectos de Química, Física, Matemáticas y Estadística y que los proyectos de Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades, pero la misma probabilidad que los Ciencias Computacionales y Ciencias de la Salud.
- A más horas dedicadas a la enseñanza y a cuestiones administrativas menor es la probabilidad de crear una empresa spinoff.
- A mayor experiencia emprendedora (ser socio o tener ya una empresa) se incrementa la probabilidad de crear una empresa spinoff.
- A mayor exposición y uso del ecosistema de emprendimiento del Tec se incrementa la probabilidad de crear una empresa spinoff.

Adicionalmente, a un nivel de significancia del 10% se agregan las siguientes conclusiones:

- Los investigadores participando en proyectos financiados por empresas privadas y gobierno tienen menor probabilidad de crear una empresa spinoff que los investigadores que no obtuvieron este tipo de financiamiento.
- A mayor participación en proyectos como profesor titular mayor es la probabilidad de crear una empresa spinoff.

Por último, siendo más flexible en la conclusión e incrementando el error al 20%, se incorporan también las siguientes conclusiones:

- Los proyectos financiados por el Tecnológico de Monterrey y CONACYT tienen mayor probabilidad de crear una empresa spinoff que los proyectos que no reciben este tipo de financiamiento.

- Los profesores con clasificación docente de titular o asociado tienen menor probabilidad de crear una empresa spinoff que el resto de los profesores.
- A más años de experiencia como investigador mayor es la probabilidad de crear una empresa spinoff.

Las relaciones en la tabla 2 están basadas en los signos de los coeficientes, sin embargo es necesario analizar el impacto de cada variable explicativa en la probabilidad de crear una empresa, para hacerlo se analizan las elasticidades y los efectos marginales, las primeras aplican para las variables explicativas numéricas y las segundas para las categóricas binarias.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo principal de este artículo es dar respuesta a la pregunta: Porque algunos profesores investigadores universitarios son más proclives a crear nuevas empresas (Spinoffs) que otros? Para ello utilizamos un análisis estadístico multivariable a una muestra de profesores investigadores del Tecnológico de Monterrey, México.

Basados en la respuesta de 98 investigadores de un total de 250, el 42.9% reportó que como resultado de su trabajo de investigación creó o está en proceso de crear una nueva empresa spinoff, además, 76.4% reportó haber desarrollados actividades de protección de propiedad intelectual para sus trabajos de investigación., asimismo, un 76.5% mencionó enfocar sus proyectos a satisfacer necesidades específicas en el mercado. Estas tres respuestas nos muestran un –inusual- alto índice de actividad emprendedora entre profesores-investigadores, mayor al esperado para una institución académica en México.

Como explicar entonces esta alta actividad emprendedora entre los profesores-investigadores? Esta pregunta se contestó planteando 20 hipótesis teóricas y estimando un modelo de regresión logística donde la variable dependiente fue una variable binaria que toma el valor de 1 si el investigador como resultado de su investigación creó o está en proceso de crear una empresa spinoff y de cero si no fue así.

Los resultados estadísticos indican que existe una relación positiva entre la probabilidad de crear una empresa y 1) la experiencia previa como emprendedor (ser o haber sido socio de una empresa), 2) el uso y apoyo del Ecosistema de Emprendimiento creados por la Institución, 3) los años de experiencia como investigador, 4) el total de proyectos participando como investigador titular y 5) el hecho de haber obtenido financiamiento a través de la Institución (Tecnológico de Monterrey) o del CONACYT. En cambio, indican que existe una relación negativa entre la probabilidad de crear una empresa spinoff y 1) las horas que dedica el investigador a la enseñanza y a actividades administrativas, y 2) el financiamiento de proyectos a través de empresas privadas, fundaciones y gobierno. Estos resultados difieren de los obtenidos por Landry (2006) para una muestra de investigadores de Universidades Canadienses.

Contrario a lo esperado y planteado en una de las hipótesis del estudio “A mayor nivel de clasificación, mayor la posibilidad de creación de empresas”, los profesores titulares y asociados tienen menor probabilidad de crear una empresa. Este resultado puede ser explicado, por el tiempo que dedican estas personas a la docencia y principalmente a la investigación con fines de publicación en revistas, escritura de libros y participación en conferencias con la intención de mantener su nivel de clasificación SNI.

Al igual que la clasificación docente, las variables de categoría laboral del investigador (permanente, planta) y grado máximo (doctorado) están relacionadas con la docencia y la investigación sin embargo, estas variables no demostraron relación significativa con la probabilidad de crear una nueva empresa spinoff.

Otro resultado -contrario a lo esperado- es que la importancia y el monto de los fondos recibidos de empresas privadas o públicas, no afectan la probabilidad de crear una empresa, esto puede atribuirse a que los resultados de la investigación se transfieren al proveedor de los recursos financieros lo cual generalmente no permite la creación de nuevas empresas independientes.

Similarmente, de acuerdo con los resultados de la correlación, la protección intelectual no presenta una relación significativa con la probabilidad de crear una empresa, esto se explica si la protección intelectual se

hace a nombre del proveedor de los recursos financieros, requisito que éste puede plantear para asegurar que el conocimiento generado no resulte en la creación de una empresa competidora.

El número de publicaciones realizadas y la pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores, SNI, no reportan relaciones significativas con la probabilidad de crear una empresa spinoff. Esto puede deberse a que la variable "Nivel de clasificación docente" captura el efecto de estas dos variables (negativo y significativo con la probabilidad de crear una empresa), ya que los profesores titulares tienen que realizar muchas publicaciones para mantener su clasificación y pertenencia en el SNI.

El grado de originalidad y de novedad de la investigación, si bien reporta un signo negativo en la regresión, como era lo esperado (a mayor originalidad o novedad menor probabilidad de crear una empresa), no es un factor de impacto en la probabilidad de crear una empresa spinoff; tampoco lo es la variable de enfoque a satisfacer las necesidades del mercado la cual reportó un coeficiente con signo positivo congruente a lo esperado (a mayor enfoque a satisfacer necesidades del mercado mayor probabilidad de crear una empresa spinoff), pero no significativo.

La variable capital social y relacional de los investigadores no afecta la probabilidad de crear una empresa spinoff, ni tampoco la participación del profesor como consultor, ambas variables fueron no significativas y solo la primera reporta un signo positivo congruente con lo esperado.

Los resultados más interesantes encontrados en este estudio, son que las variables con más impacto en la probabilidad de crear una empresa spinoff, son: 1) la experiencia previa del profesor tanto como investigador y como emprendedor, y 2) la exposición y uso de los

programas de emprendimiento (Ecosistema de Emprendimiento), esta último observación sugiere que la Institución debe seguir fomentando la Cultura Emprendedora y seguir invirtiendo en la consolidación y mejora de los diferentes componentes del Ecosistema Emprendedor.

Se incluyeron tres hipótesis adicionales no presentes en el trabajo de Landry y que sí fueron estadísticamente significativas: 1) el grado de responsabilidad del profesor titular en el proyecto, 2) el tener o no planta completa, y 3) la exposición al ecosistema de emprendimiento creado por la institución.

Será importante desarrollar un trabajo futuro que explore las hipótesis aquí planteadas para el caso de una muestra amplia de investigadores en diferentes universidades en México para poder tener conclusiones más comparables y ver las similitudes y/o diferencias entre los factores que favorecen el ecosistema de emprendimiento en las Universidades de Canadá y de México.

Consideramos que los resultados de nuestra investigación llenan un hueco importante de conocimiento en México, ya que muestran cuáles son los factores que propician la creación de empresas "spinoffs" por parte de profesores investigadores en una institución de educación superior. Sin embargo, es esencial conocer cuáles son estos factores determinísticos para la creación de "spinoffs" en otras universidades a nivel nacional, ya que esto permitiría proponer recomendaciones de política pública, que permitan impulsar la transferencia de conocimientos que aporten mayor valor agregado a la sociedad.

Los resultados de este estudio corresponden a la realidad actual de los proyectos de investigación realizados por profesores investigadores del Tecnológico de Monterrey, como tema de investigación futuros se sugiere validar los resultados obtenidos en un estudio con la participación de un grupo representativo de universidades públicas y privadas para tener un contexto nacional a nivel País, o más allá, para América Latina.

Agradecemos el apoyo de la Catedra de Investigación en Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera del Tecnológico de Monterrey para la realización de este proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Agresti, A., 2002. Categorical Data Analysis. 2nd Edn., John Wiley and Sons Inc., New Jersey, USA., ISBN: 9780471360933.

Almeida M. (2008) "Innovation and entrepreneurship in Brazilian universities", International Journal of Technology Management and Sustainable Development 7 (1): 39-58.

Barney, J.B., (2002): Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Prentice Hall, Upper Saddle River.

Barney, J.B., Wright, M., Ketchen Jr., D. J. (2001): The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. Journal of Management 27(6): 625-641.

Barney, J.B., (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage: Journal of Management 17(1): 99-120.

Bercovitz, J., & Feldman, M. (2003, June). Technology transfer and the academic department: who participates and why. In *DRUID summer conference* (pp. 12-14).

Bernasconi, A. (2005) "University entrepreneurship in a developing country: The case of the P. Universidad Católica de Chile, 1985-2000". Higher Education, 50, 247-274

Bianco M., and Viscardi N. (2008) "Research organization in the university: The case of a leading Uruguayan group in basic science". International Journal of Technology Management and Sustainable Development, 7 (3), 237-249.

Birley S., (2002) "Universities, Academics, and Spinout Companies: Lessons from Imperial". International Journal of Entrepreneurship Education 1 (1): 133-153

Borges da Costa L., Vitale Torkomian A.L., (2008**) "**An Exploratory Study about a New Kind of Enterprise: the Academic Spin-offs" (Portugues). RAC, Curitiba, 12, (2): 395-427.

Clarysse Bart, Wright Mike, Lockett Andy, Mustar Philippe and Knockaert Mirjam. (2007), "Academic Spin-offs, Formal Technology Transfer and Capital Raising, Industrial and Corporate Change", 16, (4): 609–640

Di Giorgio R. (2007) "From university to industry: Technology transfer at Unicamp in Brazil". In A. Krattiger, R. Mahoney, L. Nelsen, et al (Eds.), Intellectual Property Management in Health and Agricultural Innovation: A Handbook of Best Practices.

Djokovic Djordje and Souitaris Evangelis. (2008), "Spinouts from Academic institutions: a Literature Review with Suggestions for Further Research", J Technol Transfer33, 225–247

Etzkowitz, H. (1993). Enterprises from science: The origins of science-based regional economic development. *Minerva*, *31*(3), 326-360.

Etzkowitz, H. (2002), Incubation of Incubators: Innovation as a Triple Helix of University-Industry-Government Networks, *Science and Public Policy* 29 (2): 115-128.

Etzkowitz, H . (2003), Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations, Social Science Information 42 (3): 293-338

Etzkowitz, H. (2003), Research Groups as 'Quasi-Firms': the invention of the entrepreneurial university, *Research Policy*, 32 (1): 109-121.

Etzkowitz, H. (2004), The Evolution of the Entrepreneurial University, International Journal of Technology and Globalisation, 1 (1): 64-77

Fontes, M. (2005). The process of transformation of scientific and technological knowledge into economic value conducted by biotechnology spin-offs. *Technovation*, *25*(4), 339-347.

Gajón, E. y Urbano, D. (2011): Entrepreneurial universities in Mexico: the Case of the Tecnológico de Monterrey. Ponencia presentada en la XLVI Asamblea Anual de CLADEA "Innovación y

desarrollo empresarial: futuro económico de América Latina", celebrado en San Juan (Puerto Rico), 20 al 23 de Octubre.

Guerrero, M., & Urbano, D. (2012). The development of an entrepreneurial university. *The Journal of Technology Transfer*, *37*(1), 43-74.

Hosmer, W.D. and S. Lemeshow, (2000). Applied Logistic Regression. 2nd Edn., John Wiley and Sons, New York, USA., ISBN-10: 0471356328.

Junqueira Botelho A.J, Almeida M. (2010), "Overcoming institutional shortcomings for academic spin-off policies in Brazil". International Journal of Technology Management & Sustainable Development 9 (3): 175-193.

Landry R., Amara N., Rherrad I., (2006). "Why are some university researchers more likely to create spin-offs then others? Evidence from Canadian universities". Research Policy 35, 1599-1615.

Lederman, D , Messina J., Pienknagura S. , y Rigolini J. (2014): ***"El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación",*** Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial (World Bank Report), 1818 H Street NW, Washington DC 20433.

Lockett, A.; Wright, M. & Franklin, S. (2003) "Technology Transfer and Universities' Spin-Out Strategies." *Small Business Economics* 20: 185-201

Lockett, A. & Wright M. (2005) "Resources, Capabilities, Risk Capital and the Creation of University Spin-Out Companies." *Research Policy* 34: 1043-1057

Louis, K. S., Blumenthal, D., Gluck, M. E., & Stoto, M. A. (1989). Entrepreneurs in academe: An exploration of behaviors among life scientists. *Administrative Science Quarterly*, 110-131.

Louis, K. S., Jones, L. M., Anderson, M. S., Blumenthal, D., & Campbell, E. G. (2001). Entrepreneurship, secrecy, and productivity: A comparison of clinical and non-clinical life sciences faculty. *The Journal of Technology Transfer*, *26*(3), 233-245.

Lowe, J. (1993). Commercialization of university research: a policy perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, *5*(1), 27-37.

McQueen D.H, Wallmark J.T.,(1982) "Spinn-off Companies from Chalmers University of Technology". Technovation 1: 305-315.

Naranjo, Gloria, (2008) "Emprendedores Universitarios en Colombia ", Revista Cultural Académica Libre *ISSN:* 1909-2881 *ed:* CENTRO DE PUBLICACIONES DE UNILIBRE *v.*5 *fasc.*N/A p.53 - 58 ,2008.

Noyola A. (2003) "Incubadoras de empresas y creación de empresas de base tecnológica: Creación de empresas Spin-off por parte de investigadores universitarios" Paper presented at Reunión regional OMPI-CEPAL de expertos sobre el sistema nacional de innovación: Propiedad intelectual, universidad y empresa. Santiago, 1 a 3 de Octubre de 2003

Ndonzuau, F.N., Pirnay, F., Surlemont, B., (2002): A stage model of academic spinoff creation. Technovation 22, 281-289

Penrose, E. T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell, Oxford.

Porter M. E. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal 12(8): 95-117.

Rasmussen E., Mosey S. and Wright M. (2011) "The Evolution of Entrepreneurial Competencies: A Longitudinal Study of University Spin-Off Venture Emergence", Journal of Management Studies 48 (6): 1314-1395

Renault, T. B.; Mello, J. M. C.; Carvalho, R.; Fonseca, M. V. A.. Business model analysis of technology based academic start-ups using resources based view: reflections from the case of Coppe/UFRJ in Brazil. In: Triple Helix Conference VIII, Madrid, October, 2010.

Renault, T. B.; Mello, J. M. C. Analysis of the relationship between academic spin-offs and their parent organization. In: Triple Helix Conference IX, 2011, Palo Alto. Cal.TH Conference proceedings, 2011.

Renault, T. B.; Mello, J. M. C. The evolution of a Brazilian university towards an entrepreneurial attitude: the case of the Coordination of Engineering Graduation Programs in the Federal University of Rio de Janeiro. In: Conference on 'Innovation Systems and the New role of Universities' (COSINUS), Bristol, 2011.

Rothaermel Frank T, Agung Shanti D and Jiang Lin. (2007), "University Entrepreneurship: a Taxonomy of the Literature", Industrial and Corporate Change, 16, (4): 691–791

Shane, S., (2001) "Technology regimes and new firm formation". Management Science 47 (9), 1173-1190

Shane, S., Kuhrana, R., (2003) "Bringing individuals back in: the effects of career experience on new firm founding". Industrial and Corporate Change 12 (3), 519-543.

Shane, S., (2004) "Academic Entrepreneurship". University Spin-offs and Wealth Creation. Edward Elgar, Northampton, USA.

Starr, J. A., & MacMillan, I. (1990). Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, *11*, 79-92.

Thorn K., Soo M. (2006) "Latin American Universities and the Third Mission Trends, Challenges and Policy Options" World Bank Policy Research Working Paper 4002, August 2006.

Tognato Carlo, (2005). **"**Comercializar la tecnología generada desde las universidades: un reto institucional". Revista de ingeniería **#21** Facultad de Ingeniería Universidad de los Andes, Mayo 2005

Van Dierdonck R., Debackere K., (1988)."Academic Entrepreneurship at Belgian Universities". R & D Management 18, (4): 341-353.

Wennberg Karl, Wiklundc Johan and Wrighte Mike, (2011), "The Effectiveness of University Knowledge Spillovers: Performance Differences Between University Spinoffs and Corporate Spinoffs", Research Policy 40, 1128– 1143

Wernerfelt Birger. (1995): The Resources-Based View of the Firm: Ten Years After. Strategic Management Journal 16(3): 171-174

MAPA ESTRATÉGIA DIVERGENTE - MED

Eduardo José Wilke Alves, Me. professor pesquisador, consultor e tutor do Centro Design; Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG; Belo Horizonte, Minas Gerais – Brasil; Empresa – CDE, da Escola de Design – ED;
prof.wilke@gmail.com

Samantha Cidaley de Oliveira Moreira, Me., profª. pesquisadora, coordenadora do CDE da ED;

Fernando Casanova, Me. professor pesquisador do CDE da ED;

André C. Mol Silva, Me. professor pesquisador do CDE da ED;

Cristiane Aguiar Vieira, Esp. professora pesquisadora, coordenadora da D. Incubadora do CDE da ED;

Gabriela Reis Chaves Martins, Esp. professora pesquisadora, do CDE da ED.

Resumo

O Mapa Estratégia Divergente é uma ferramenta de análise do ambiente de projeto com foco no consumidor. Desenvolvido para ampliar a percepção do sistema, tem ênfase no mercado e no negociar. A ferramenta proposta permite identificar valores relevantes ao consumidor, melhorar o entendimento estrutural e organizacional de uma proposta de produto, serviço ou negócio e dar visibilidade aos seus principais componentes. Desenvolvido a partir de estudo e aplicação do método de Ostewalder e Pigneur (2011), foi moldado e adequado sistematicamente conforme se aplicava no desenvolvimento de novas propostas projetuais de alunos de graduação em design e de empreendedores. Sua aplicação mostra alcançar uma visão organizada e sistêmica da proposta projetual, melhor percepção do ambiente de inserção e promove a prototipação das ideias e a interação do consumidor com experiências de design.

Palavras-chave: empreender; proposta projetual; estratégia; criatividade; valor; e design.

Abstract

The Divergent Strategy Map is a tool for analyzing the design environment with a focus on the consumer. It emphasizes market and negotiation and was designed to expand the perception of the system. The proposed tool allows the identification of relevant values for the consumer, improving the structural and organizational understanding of a proposed product, service or business and provide visibility for its major components. The Map was developed based on the application of Ostewalder and Pigneur (2011) method, which was adapted after it was systematically applied on the development of new project proposals from college design students and entrepreneurs. Its application has showed to provided an organized and systemic view with better understanding of the proposal, the development of prototypes and the interaction between the consumers and design experiences.

Key words: entrepreneurship, projectual proposal, strategy, creativity, value, design.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Existem várias razões que justificam a baixa competitividade, pouca criatividade e ineficiência dos fatores de inovação das propostas empreendedoras brasileiras. Em grande parte pela falta de conhecimento do contexto a ser abordado, o acanhado conhecimento do ambiente que atuam ou pretendem atuar, raso conhecimento sobre gestão estratégica e organizacional, e por se manterem isolados do usuário ou beneficiário, principal interessado. Percebe-se falho o entendimento da estrutura corporativa, das expectativas do cliente, das necessidades do mercado e as opções de se comercializar são muitas vezes ignoradas. Em geral os processos que ocorrem entre a aquisição de insumos (inclusive) e a entrega do produto ou serviço ao cliente no destino, não são planejados de maneira condizente, corre de maneira informal e desorganizada, sem que se empreenda qualquer tipo de pesquisa ou de investigação. Paralelo a esses fatos, muitas vezes não se considera as novas tecnologias e a evolução das existentes, a propagação de tendências e o surgimento de microtendências relacionadas direta ou indiretamente às mudanças de comportamento, por sua vez provenientes de novas tecnologias que mudam, distorce ou valoriza

comportamentos. Comumente considera-se as expertises pessoais dos proponentes e sua experiência dentro de determinado ambiente de estudo ou trabalho.

Hoje a demanda por profissionais contratados com base na CLT vem sendo substituída por contratos de trabalho temporários e pela efetivação de parcerias autônomas ou cooperadas. A oferta por emprego formal é pequena, portanto uma opção é desenvolver projetos que possam ser empreendidos ou negociados diretamente com outros empreendedores e empresários ou por meio de parcerias com organizações que as viabilizem, uma forma de as pessoas buscarem apoio para efetivarem a realização de seus sonhos.

Dos alunos e egressos dos Cursos de Design da Escola de Design - ED, da Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG, espera-se efetivas propostas de projeto (produtos, serviços ou negócios) e capacidade de argumentação para defender e negociar com empresários, clientes, usuários e parceiros. A fundamentação lógica da proposta, com base investigativa e o acesso a outros conhecimentos induz à sedução e convencimento de clientes e consumidores e a formação de associações que possam favorecer e constituir novos empreendimentos.

Esses alunos são capacitados, principalmente, a direcionarem sua criatividade à solução de problemas em resposta a demandas instituídas, sob a forma de projetos de produtos ou serviços diferenciados e inovadores. Por outro lado, pouco se ensina a aproveitar oportunidades e induzir demandas, enfim, a empreender. Geralmente os cursos de Design privilegiam o ensino de conteúdos relativos à relação homem-objeto-ambiente, abordando questões como materiais, forma, função, ergonomia, composições, layout, sustentabilidade ambiental e social, dentre outros, assim como assuntos relativos aos recursos e processos construtivos e produtivos. Por outro lado, questões relacionadas a negócios e empreendedorismo são insipientes nas escolas de design no Brasil. Esse fato é agravado em consequência da pouca experiência profissional do recém-formado, associado a pequena vivência relacionada à economia de mercado, pouco exercício da visão sistêmica e um superficial conhecimento do sistema econômico-financeiro-comercial.

Visando preenchimento de tais lacunas o Mapa Estratégia Divergente - MED foi desenvolvido, a partir da metodologia de Osterwalder & Pigneur (2011), contribuindo como estimulo ao empreendedorismo por dar maior visibilidade a proposta projetual de maneira sistêmica, proporcionando maior entendimento de ações para a sua estruturação e fundamentação para tomada de decisões. O grande diferencial do MED é a articulação de dados e possibilidades, contatos e visões, comportamento e atuação, divergir para convergir, uma capacidade de articulação do designer que possibilita o pensar desta maneira.

O MED foi fundamentado, inicialmente, para atender ao desenvolvimento de propostas projetuais de design para produto, serviço ou negócio. Durante o monitoramento de sua aplicação se observou a possibilidade de inserir de forma realçada um dispositivo que, ao mesmo tempo, ampliasse o cenário de possibilidades da proposta e incentivasse o poder de criatividade do proponente. Além disso, percebeu-se ser eficiente a proposição, revitalização ou alteração de empreendimentos (negócios) em diversos campos. Verificou-se ser útil aos jovens empreendedores, podendo também ser aplicado por empresários experientes.

O MED apresenta uma abordagem ampliada dos requisitos de projeto destinados a empreender, possibilita melhor entendimento e abrangência da proposta. Passa a ter uma infinita possibilidade de foco e de objetivo estratégico, pela formação de subsídios para se discutir demandas. Tem a condição de tirar conclusões em vários níveis, apresentar maior diversidade referencial, conectividade com distintos recursos e interatividade da proposta para com o cliente, o mercado e a governança. Uma ferramenta que apresenta grande flexibilidade e possibilidade de se obter maior coerência entre o que se propõem e as necessidades reais do cliente e do mercado.

FUNDAMENTAÇÃO

Diferentemente do modo que a economia se movia há 50 anos, quando a disciplina administração ainda engatinhava e confrontava planejadores, Drucker (1962) mencionava que o grande desafio da época estava relacionado à revolução industrial que se instalava através da automação. Ao contrário da primitiva

revolução industrial, a nova revolução não se concentrava na habilidade individual como princípio integrante do trabalho. Hoje um dos movimentos que se destaca é o Makers125, que possibilita a empresa ser ao mesmo tempo pequena e global, podendo se estruturar tanto pelo modo artesanal quanto tecnológico, inovador e ter baixo custo. A Web democratizou a inovação industrial, os softwares de prototipagem virtual, impressoras 3D e cortadoras a laser fizeram com que o sistema de prototipagem e de processos produtivos evoluísse em qualidade, rapidez e redução de custos. Possibilitou aos empreendedores não mais dependerem de outros para desenvolver seus próprios modelos e protótipos. As novas tecnologias criam oportunidades para novas maneiras de criar e de colaborar, permitem empreender a produção de uma infinidade de coisas e comercializá-las sem a necessidade de um único funcionário. Mas para tanto necessita de uma gestão eficaz (ANDERSON, 2012).

Drucker (1968) lança o conceito “de fora para dentro”, em que os resultados nunca dependem de ninguém dentro da empresa, mas dos clientes e do mercado. Apresentou realidades de negócio que são orientações ainda atuais e muito relevantes: resultados são alcançados ao investir em novas oportunidades, não somente pela simples solução de problemas; o lucro é a recompensa por contribuições singulares, ou ao menos diferenciadas que demonstrem valor para o cliente ou mercado; o empreendimento que busca por resultados econômicos precisa ser líder em algo que tenha valor; a liderança é transitória já que há uma tendência a perdê-la e/ou torna-la apagada caso não se reverta à tendência, e ainda, se deve assegurar que os recursos sejam destinados às áreas que propiciam melhores e/ou maiores oportunidades de sucesso; o que existe está envelhecendo, os produtos eficazes de hoje é o resultado do trabalho de ontem, logo as decisões e as ações, uma vez integradas, se tornam sem interesse pela rápida entrada de outras; o que existe tende a estar mal distribuído, portanto se deve garantir que o melhor seja destinado a projetos e/ou produtos que tenham bom potencial para produzir a maior parte dos resultados; e para alcançar os melhores resultados é necessário se concentrar, ou seja, resistir à tentação de se dispersar entre várias atividades.

Uma das características apontadas como fundamental no design é a de identificar e resolver problemas, muitas vezes transformando-os em solução, outras em oportunidade, o que corrobora para a validação da confiança no processo. O designer percebe como problema tudo que interfere nas relações de uso, onde o homem ocupa lugar principal, e o objeto-ambiente podem ou não contribuir para o bem estar e sensação de pertencimento em dado contexto, sob viés histórico, social, econômico e cultural. Faz com que a principal finalidade seja o de identificar e resolvê-lo. Para os problemas difíceis há de se analisar a situação e identificar um conjunto de condições, assim se especula sua solução. Porém para os problemas complexos é necessário estar atento em entender a sua natureza, assim a solução se torna uma questão secundária. Para criar um ambiente de equilíbrio entre confiabilidade e validez, para que os dados obtidos tenham sequência e sejam aprimorados, é necessário pensar de modo diferente sobre suas estruturas, processos e normas culturais. (VIANNA, et al. 2012; MARTIN, 2010).

Nesse contexto a maneira articulada e sistêmica que o designer deve pensar, apresentar e desenvolver ideias, o Design Thinking aperfeiçoa a imaginação de modo frequente, e a transforma em uma poderosa ferramenta, testando suas interpretações de maneira continua. Três movimentos complementares constituem ferramentas eficazes para conhecer e aprender com os consumidores: o insight – ter a intuição ao observar o comportamento de pessoas comuns, assim se obtém valiosas informações sobre suas necessidades não atendidas; a observação – ver o que as pessoas não fazem; escutar o que as pessoas não dizem. Vem da qualidade da observação, e o que se aprende de novo é surpreendente, não para simplesmente confirmar o que já sabemos; empatia – trata do desenvolver conexões com as pessoas e reconhecer que comportamentos aparentemente inexplicáveis, representam diferentes estratégias para interagir com nosso mundo confuso, complexo e contraditório. Em design, para alcançar o equilíbrio harmônico das propostas projetuais, nos dedicamos ao pensamento sistêmico, desenvolvendo de forma simultânea a subjetividade e a diversidade do tradicional. Na visão sistêmica se desenvolve a capacidade de

[125] Trata-se de um modelo mais tecnológico e técnico da cultura Faça-Você-Mesmo (Do-It-Yourself - DIY). Parte da ideia de que pessoas comuns podem construir, consertar, modificar e fabricar vários tipos de objetos e projetos por conta própria. Segundo ANDERSON, 2012, o novo Movimento Makers dá a possibilidade de criar produtos que o mundo quer, mas não ainda sabe que quer, pois são produtos que não se encaixam na economia de massa do velho modelo.

compreender e de ter conhecimento do todo de maneira a construir subsídio suficiente para analisar e tecer um diagnóstico (Brown, 2010; Vasão, 2010; MARTIN, 2010).

Dolabela (2008) defende que a empresa nascente é diferente de uma grande empresa, por seus recursos escassos, sua penetração no mercado é insipiente, existindo uma dependência quase total do empreendedor. Isso faz com que seja necessário conhecer profundamente o ambiente do empreendimento para maximizar as chances de sucesso, de atender o cliente no que ele necessita e na forma como gostaria de se relacionar. Percebe ainda, que o conhecimento que interessa ao empreendedor é aquele que se aplica à sua empresa, principalmente aquelas informações que estão próximas, das pessoas, do mercado e até do mundo. A percepção do ambiente conduz a identificação de necessidades, porém há de se identificar a intensidade adequada e, a maneira correta de aplicar o que é necessário.

Osterwalder & Pigneur (2011) apresentam uma quadro interativo que resume uma série de abordagens para nove componentes: segmentos de clientes, relacionamento com clientes, canais, proposta de valor, atividades chave, principais parcerias, principais recursos, estrutura de custos e fontes de receita, que envolvem seu modelo de negócios. Seus componentes podem ser manipulados para gerar valor para o negócio e para os clientes. Segundo os autores, o então denominado CANVAS permite operar modelos de negócio para criar novas estratégias, tendo como objetivo reposicionar conceitos já conhecidos, de formato padrão, para se tornarem mais uteis no design e na invenção de modelos de negócio. Para tanto, baseia nas metodologias da Desagregação, Calda Longa, Plataformas Multilaterais, Grátis e Modelos de Negócio Aberto.

Galbraith, (2011), especifica cinco elementos a serem alinhados em uma organização: a estratégia, que é motivadora do negócio; a estrutura, que está relacionada às características que determinam sua conformação organizacional; os processos, que tratam das operações que ocorrem em um modelo de negócio, as recompensas, que trata da utilização de incentivos apropriados para estimular e motivar seus colaboradores, e; as pessoas, referência ao estilo do pensamento dos colaboradores, que devem possuir uma significativa margem de manobra, mentes abertas, proatividade e confiança. Através da formatação de uma estrutura organizacional é possível criar um processo de decisão que possibilita uma relação de coerência entre objetivos e propósitos do empreendimento, para tanto destaca cinco estruturas organizacionais que precisam ser alinhados à estratégia: a função, a geografia, produtos, cliente e ter um foco híbrido de operações internas e suporte para os clientes. Além disso, existem outras estruturas que denomina de “extras” que as complementam, sendo possível alinhar à estratégia mais de uma estrutura (VIANNA, 2010; GALBRAITH, 2011).

Invariavelmente, as empresas que estão rompendo com o paradigma burocrático se encontram nos setores mais dinâmicos e intensivos em conhecimento. Em uma hipercompetição a vantagem competitiva nasce de um processo contínuo de criação, degradação, destruição e recriação de vantagens. Assim as empresas que criam diretrizes estratégicas para entrar nos mercados quebrando paradigmas, fazem com que não haja concorrência para interceptá-las. Demonstra ser a melhor maneira de vencer, tornando arcaica a vantagem competitiva de seus “concorrentes” (TERRA, 2001; Kotler, 2009).

Neumeier (2010) observa que para se empreender qualquer proposta projetual, mesmo de revitalização, seja de produto, serviço ou negócio, é necessário que se tome posições e decisões com relação ao desenvolvimento como fortalecimento do empreendimento. Para que essas decisões sejam efetivas, há de se conhecer e reconhecer a capacidade de identificar os requisitos necessários e de importância para o mercado. O estudo “Diagnóstico do Design Brasileiro” realizado com mais de 300 empresas brasileiras de diversos setores, abordou as relações entre o uso do design como cultura e estratégia empresarial e seu impacto sobre as exportações. Revelou que em quase metade das empresas pesquisadas, o design não é aplicado como fator de contribuição para suas exportações. Isso ocorre em oposição às empresas europeias, onde o design é fator decisivo e presente no dia a dia da empresa. No Brasil falta a compreensão sobre o uso do design como parte (integrante) do processo de desenvolvimento de produtos, serviços, processos e negócios, o que deixa as empresas brasileiras na contramão da tendência mundial, prejudicando seu desempenho no comércio exterior. Segundo Kotler (2007) e De Moraes (2010), a próxima economia está orientada principalmente por serviços e base na cultura local, conectada por redes sociais tecnológicas, onde pessoas, produtos e lugares se interagem para obter e gerar valor. O MED é uma

ferramenta que pode contribuir para a criação de uma cultura de design para o desenvolvimento de projetos, de maneira estruturada e criativa, na rota do desenvolvimento criativo.

Metodologia

No curso das disciplinas Estudos de Mercado e Fatores Econômicos, assim como para orientação a candidatos e a empreendedores da D. Incubadora da UEMG, buscamos um método que orientasse aos alunos e egressos de design no sentido a ampliar a visão de suas propostas de projeto, de forma coesa, que se mostrassem mais eficientes para perceberem o mercado, suas artimanhas e estratégias comerciais. Desenvolver projetos com um viés econômico-comercial mais forte. Para tanto, optou-se por experimentar o Canvas de Osterwalder & Pigneur (2011) que, de acordo com os autores, permite descrever e manipular modelos de negócio para criar novas estratégias. Utilizado como ferramenta de desenvolvimento de projetos e proposta de formatação de empreendimento, os alunos foram instruídos a abordar os nove componentes básicos do Canvas que inclui quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, e a manipulá-los para gerar valor à proposta, de modo a beneficiar o empreender e clientes.

O Canvas de Osterwalder & Pigneur (2011) foi utilizado como recurso didático para formatar propostas projetuais estruturadas que pudesse ser empreendida por designers. Verificando outras necessidades e possibilidades das propostas projetuais, houve a intenção de formatar um método mais interativo que identificasse além daqueles dados, outros relativos ao macro ambiente, com um viés econômico-financeiro-comercial forte, que destacasse valores sociais e comunitários relevantes. Além dessas outras intervenções foram aplicadas: partição de componentes de análise, inserção de novos itens relacionados a design bem como ferramentas e métodos de quebra de paradigmas e promoção de divergências criativas. As ferramentas incluídas, da administração e de design, ampliam a percepção das propostas de produto/serviço. Além disso, utiliza-se outras ferramentas auxiliares, para ampliar a visão econômico-financeiro-comercial da proposta e de identificar seus benefícios sociais, culturais e ambientais.

Considerando uma estratégia se define a direção de uma organização, essa deve estar clara e promover consenso. A estrutura deve estar alinhada à estratégia para que se possa impulsionar eficiência, mobilizar recursos e oportunidades relativas à vantagem competitiva. Nesse sentido, a estrutura do MED foi conceituada em forma de espiral em via dupla conforme modelo representado pela FIGURA 1.

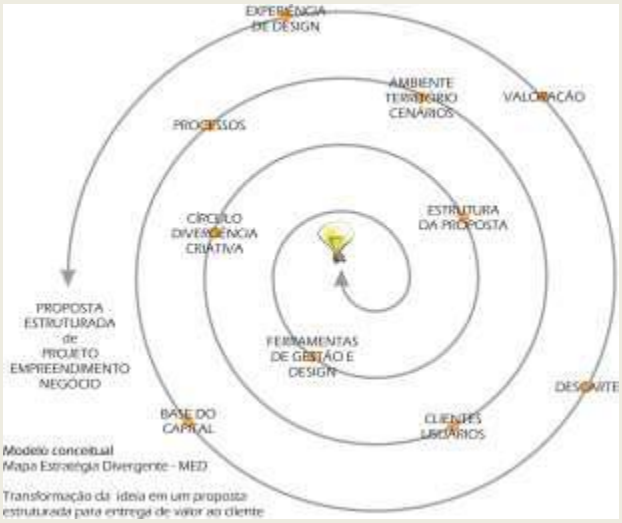


Figura 01 – Modelo conceitual – Autor Eduardo Wilke

O modelo conceitual demonstra alternativa de retorno de qualquer ponto a outro e permite prosseguir a qualquer momento, com possibilidade de gerar infinitas proposições. A partir desse modelo, consolida-se a figura do cliente e do usuário, lembrando que nem sempre são os mesmos e que muitas vezes se encontram várias discrepâncias de interesse. Estruturam-se os processos para consolidação da proposta e se especula todas as possibilidades de consolidar a base do capital. Depois de vencer essas etapas e lançar

mão de todas as ferramentas auxiliares e determinações da proposta, passada uma fase de convergir, entra o tempo de divergir analisar o que descartar ou reduzir e o que deve ser valorizado. A complementação da proposta projetual será alinhavada com uma proposição ou o refino de uma inusitada experiência de design, que vai coroar a proposta projetual, estruturando-a para gerar valor para todo o sistema do empreendimento.

O mapa de fomento e apoio ao empreender por estratégia divergente – Mapa Estratégia Divergente – MED foi estruturado com uma área de interatividade entre as sete áreas de atuação: 1. Estrutura da proposta; 2. Ambiente de inserção; 3. Perspectiva do cliente; 4. Estrutura dos processos; 5. Base do capital; 6. Descartes e valoração; 7. Experiência de design. São 33 componentes que integram as sete áreas abordadas e auxiliam na estruturação da proposta projetual. Uma coletânea de ferramentas norteadoras auxiliares denominada de Círculo de divergência, induz empreendedores a revisar seus paradigmas, incentivando-os a divergir para convergir. A configuração do MED foi planejada para ser caracterizado conforme FIGURA 2.

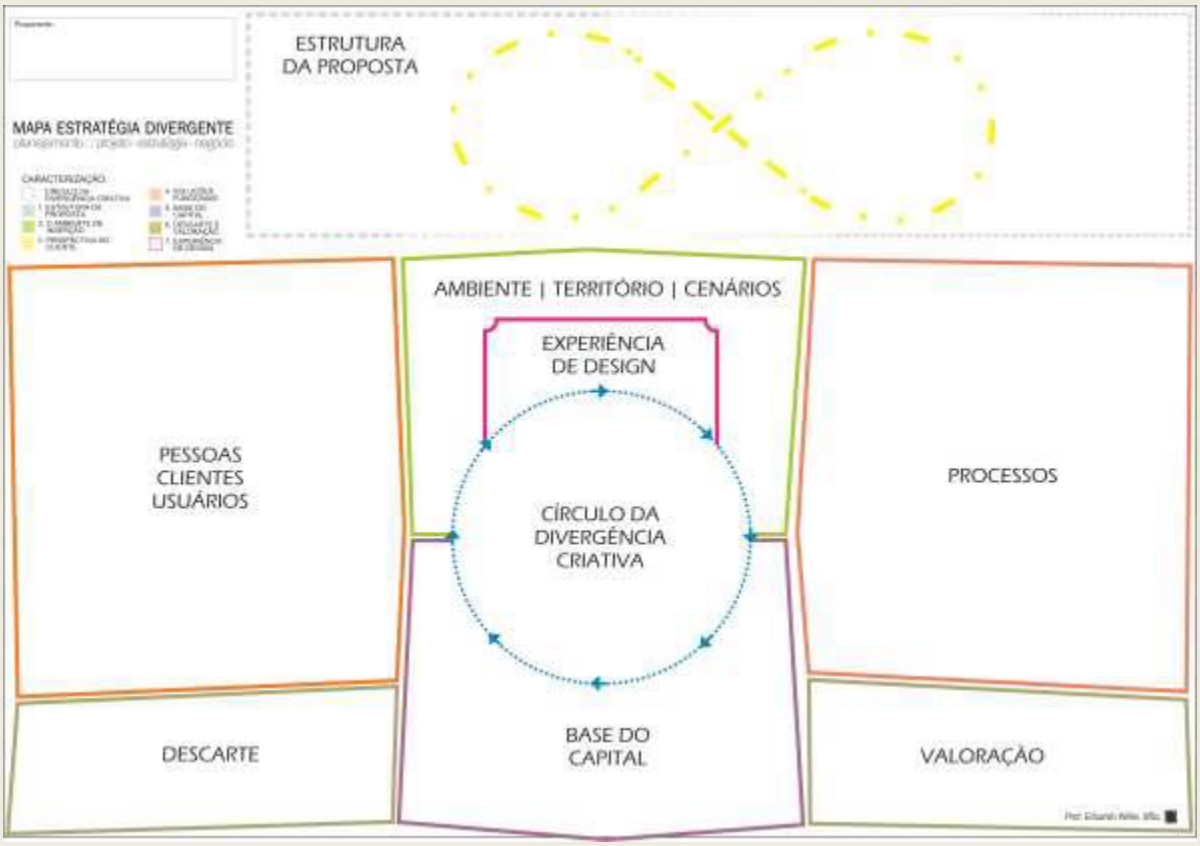


Figura 02 – Configuração do Mapa Estratégia Divergente – Autor Eduardo Wilke

O símbolo do infinito caracteriza as possibilidades projetuais que uma simples proposta projetual pode alcançar. O Círculo da Divergência Criativa está posicionado ao centro do Mapa se mostrando disponível sempre que necessário, são ferramentas auxiliares que se mostram presente para serem verificadas quando surge alguma dúvida, inconsistência ou necessidade de confirmação. O emprego dessas referências e ferramentas amplia opções propositivas, diferencia ofertas e diverge para inovar. A análise de SWOT deve ser aplicada à proposta para averiguar sua pertinência quanto à resolução de um problema, de uma demanda ou se realmente a oportunidade identificada é relevante para a sociedade e para o empreendimento. Outra análise importante é a viabilidade, praticabilidade e desejabilidade, que irão determinar um equilíbrio harmonioso para a proposta.

Uma recomendação no MED é criar uma série de conceitos para a proposta e selecionar de três a cinco opções distintas. Por meio de um questionário básico se verifica qual dos conceitos mostra ser o mais promissor. Outro recurso disponibilizado é Painel de Tendências de Consumo[126], que ajuda a compreender,

[126] Disponível em: http://trendwatching.com/pt/trends/consumertrendcanvas/

aplicar e lançar tendências próprias, que auxiliam no sucesso junto a consumidores por meio de uma proposta projetual inovadora.

A experiência de design aparece em destaque, pois o foco deve estar sempre voltado para a experiência do cliente/usuário. Toda a cultura organizacional deve ser alinhada para realizar o design de experiências, com a finalidade de criar valor para os clientes. O bom design é um modelo de gestão que inclui uma dimensão moral, atende aos interesses das partes, combina valores éticos e estéticos com um bom resultado para todos. Se houver a vontade de fazer mudanças fundamentais, se volta para o design não apenas como uma questão formal, como um modo de interferir nos processos e reinventá-los e de imaginar como será nossa vida no futuro, daqui a alguns anos. (BRUNNER & EMERY, 2010).

Segundo Neumeier (2010), o modelo de pensar divergente propicia o surgimento de novas ideias. As interações entre atores de diferentes níveis, cria uma visão multidisciplinar do problema, instituindo oportunidades de inovar. A diversidade de opiniões amplia a possibilidade e oportunidades criativas, por isso orientamos que a aplicação do MED deve ser efetivada através de um workshop com um moderador (consultor / tutor / orientador) de preferencia, com formação ou alma de design.

DESENVOLVIMENTO

O MED passar a existir a partir de uma necessidade identificada de criar estímulo para entendimento de um ambiente projetual amplo, que abarque o maior número possível de recursos necessários ao desenvolvimento de uma proposta projetual com foco empreendedor. De Moraes (2010) descreve que a fase metaprojetual, antecede o projeto de design, busca na coleta de informações e de dados, refletir sobre eles, para a formulação de um conceito mais preciso para a fase projetual. Um espaço de reflexão e colaboração de conteúdos para melhor definição da proposta, analisar a demanda e prospectar cenários. O Metaprojeto mostrou também ser uma ferramenta indicada para a formatação da demanda do MED, pois considera os aspectos mercadológicos do sistema, do ambiente dos aspectos socioculturais e tipológico-formais, de tecnologia produtiva e materiais. Possibilita atuar em um amplo ambiente, orientado pela reflexão para a exploração e analise do macroambiente da proposta projetual. Identifica os recursos necessários e analisa-os separadamente, sem que se perca o foco, mantendo a coerência do sistema.

O Quadro de Modelo de Negócios de Ostewalder & Pgneur (2011), também tem essa característica, ferramenta base de origem ao desenvolvimento do MED. A partir dele foi possível identificar pontos de conflito e de dúvidas para os alunos de graduação, mostrou ser necessário encontrar uma maneira de melhorar a interatividade deles com o macroambiente projetual. Um ambiente que diz respeito a fundamentar ideias empreendedoras forte, que ultrapasse eficiência e encante consumidores. Para tanto foi necessário identificar aspectos que não ficaram evidentes no Quadro Canvas, fundamentais para o público em questão, alunos de design, candidatos a empreender e empreendedores. Para eles, mostra ser de grande importância ter à vista informações que fundamentam a proposta. Ampliar a possibilidade de entender o macroambiente, e de investigar rapidamente as coerências e discrepâncias da proposta.

Percebe-se então a necessidade de identificar o ambiente de inserção e as características relevantes para incrementar a proposta, assim como para a expectativa, interesse e valor a ser entregue ao cliente. Constatou-se também, ser importante definir as soluções funcionais a serem consideradas, como abordar os interesses do consumidor para viabilizar o processo produtivo eficaz e a comercialização eficiente, os aspectos econômicos a serem atendidos para incremento do capital. Fazer entender como simplificar a ideia e/ou reduzir custos, e o que é necessário incluir ou expandir na proposta, para aumentar seu valor para o público. São algumas questões que envolveram a projetação do sistema em sua complexidade e funcionamento, distinguindo o necessário a ser esclarecido de forma simples e ampla, para melhor compreensão dos alunos e empreendedores.

Entendemos também ser imperioso apontar nesse contexto a experiência de design a ser oferecida e distinguir o ambiente criativo e ordenado para o desenvolvimento da proposta de forma estruturada, coerente e prática. Buscar uma experiência em que o cliente-consumidor seja envolvido, verificar se é desejada pelo público, e induzir a observá-lo e analisa-lo por distintos ângulos, propor diversidade e promover divergências para ampliar possibilidades de inovar. Todas essas questões são cobradas dos

alunos e constitui um alto grau de complexidade, que esta além de sua compreensão e experiência para contextualizar todos esses elementos em sua curta trajetória para entender os aspectos consumo-demanda. Não havendo espaço temporal para formatação de parâmetros bem definidos, necessitando que se reduza a complexidade das abordagens e se crie estímulos e referências que possam estruturar dados, observações e ideias. Para tanto foi necessário ampliar a abrangência da ferramenta de contexto e deixar explícito todos seus elementos para consultas e atualizações de forma acessível e prática.

Em Galbraith (2011) reconhecemos referência para estruturar o MED de modo organizado, possibilitou relacionar de modo coeso os objetivos projetuais e os propósitos empreendedores e de design, para serem articulados em sinergia, e assim atender tanto a empreendedor quanto consumidor. A partir desse entendimento se adotou a seguinte configuração estrutural ao MED:

Estrutura da proposta

Um empreendimento nasce de um ato criativo, converte mistério em heurística através da intuição, o ajusta e refina através do pensamento analítico para proceder a sua gestão. Logo a concorrência desenvolve uma solução mais poderosa e o supera. Essa é a percepção de Martin (2010), de como as empresas nascem e seguem seu caminho, acrescentando que de forma lenta e segura altera suas estruturas, processos e culturas apenas pelo pensamento analítico, não percebendo que dessa maneira eliminam a possibilidade de inovar. De Moraes (2010) discorre que no cenário complexo, fluido e dinâmico de hoje, as mudanças no processo de absorver e incrementar os valores subjetivos, até então considerados secundários, são imprescindíveis à inserção de valores das relações afetivas, psicológicas e emocionais. Assim aumenta o significado (conceito) e a significância (valor) para uma proposta projetual. Segundo Baudrillard (1995) o consumo não é mais de objetos, mas de signos, que têm uma lógica própria, os objetos deixam de ser conectados a funções ou necessidades definidas, a naturalização do consumo. Mintzberg (2006) argumenta que para uma estratégia competitiva entregar um mix único de valores deve-se escolher de maneira deliberada um conjunto de atividades diferente do que faz a concorrência. Estando a estratégia bem formulada, contribui com a organização a alocar seus recursos com base em suas competências e deficiências. Considera também, de forma antecipada os movimentos e as mudanças de seus oponentes, logo é necessário desenvolver habilidades que os concorrentes terão dificuldades de imitar.

A estrutura da proposta é a unidade que identifica os principais componentes de decisão que vão moldar o projeto, especificar as características mais relevantes e os princípios que irão nortear todas as decisões a serem tomadas a partir desse ponto. Pode-se considerar como sendo a espinha dorsal do empreender, pois as decisões tomadas aqui irão orientar todas as outras determinações a serem empreendidas nas outras unidades.

Trata da estruturação do empreendimento, onde se destacam as questões relacionadas à premissa da proposta, de seu entendimento de modo claro, do benefício a ser entregue ao público, de formar sua identidade para a formatação de um conceito. Nessa área sao especificados o consumidor, a quem a proposta é direcionada, se investiga as demandas e levanta problemas que podem se transformar em oportunidades e as refina. Aqui se identifica uma tendência de mercado ou consumo que possa direcionar o empreender ou agregar valor a proposta, diferenciá-la da concorrência ou destacar uma inovação para o consumidor. A estrutura da proposta deve sobrelevar sua identidade organizacional, colocando a missão de forma explícita de modo a identificar a proposta. Evidenciar seu objetivo de ser, representado como estratégia, e destacar a visão empreendedora, que aborda o sonho promissor de futuro que se tem para a proposta.

A Estrutura da Proposta define toda a pretensão de uma ideia, oriunda de uma reivindicação da sociedade ou caracterizada por oportunidade, problema, solicitação latente ou ainda para criar uma nova demanda para o mercado que é configurado pelos dez componentes da Estrutura da Proposta. Essas auxiliam na construção orientada de uma proposta projetual mais realista e coerente:

- ***proposta do projeto***: produto, serviço ou negócio; A ideia a ser desenvolvida;
- ***principal benefício oferecido***: tornar claro qual é o principal benefício para o consumidor;

- ***público alvo***: Identifica-se e seleciona o público alvo de acordo com sua faixa etária, econômica e social, escolaridade, preferências, estilo, cultura, valores, se há mais de um público a ser atendido como cliente e consumidor.
- ***foco da proposta***: o que se pretende atender, resolver ou modificar, aquilo que oferece maior benefício, requer mais atenção em processo, tecnologia e oferta de valor;
- ***inovação e/ou singularidade***: o que vai distinguir a proposta em relação a concorrência, despertar a atenção e curiosidade do público através de aspectos tecnológicos, de uso, utilidade, função, material, cultura, dentre outros;
- ***tendência de mercado***: observa e destaca o atendimento a uma tendência ou microtendência de consumo (mercado) em vigor ou que possa ser inserida com base em movimentos sociais, culturais, econômicos ou tecnológicos ascendentes, especulando de forma racional, prováveis cenários que deverão conduzir algumas ações no futuro;
- ***conceito***: funciona como uma espécie de definição, revelando a possível essência da proposta projetual, uma versão da ideia projetual expressa em termos que façam sentido para o consumidor (reforça a argumentação propositiva da proposta projetual).
- ***objetivo estratégico***: principal ação de médio ou longo prazo que oriente a proposta projetual de forma a garantir sua sobrevivência a longo prazo. A essência do que se pretende atingir, com a finalidade de identificar a oportunidade a ser aplicada;
- ***missão***: a intenção fundamental de gerir a proposta, aquilo que se propõe a fazer com relação ao objetivo estratégico, razão da proposta para o mercado ou para a sociedade;
- ***visão***: o estado futuro desejado, alinhado às aspirações do seguimento organizacional.

Para se definir uma proposta, seja projeto, empreendimento ou negócio, têm de haver um processo de reconhecimento formal da intenção ou de alguma necessidade que esse irá suprir. Existe uma ampla e profunda inadequação que agrava os saberes desunidos, divididos e compartimentados com a realidade ou o problema. Esses são cada vez mais multidisciplinares, transversais, multidimensionais, transnacionais, globais e planetários. Portanto é necessário situar as informações e os dados para que tenham sentido, e recompor o todo para entender as partes. Por tudo isso definir a proposta envolve decisões difíceis, e apesar de parecer simples e óbvio, não é assim. Definir uma proposta envolve, dentre outras coisas, saber em quais mercados entrar e de quais sair, que áreas devem ser fortalecidas e quais devem ser ignoradas, especificar as pretensões futuras de como empreender e inovar (MORIN, 2011; DRUCKER apud KRAMES, 2010).

Os negócios bem sucedidos se diferenciam por meio de um modelo de organização coerente e íntegro, onde toda criação é o retrato da cultura empreendedora e do seu processo construtivo. Através do P&D se amplia a condição de gerar inovação e habilidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente. Os empreendimentos que desenvolvem com esse foco se diferenciam em gestão e organização, pela maneira como a equipe trabalha, em como as decisões são tomadas, como os fornecedores são integrados no esforço corporativo e na maneira coerente e relacionada com a sua estratégia. (DE MOZOTA, 2011; STAL, 2006).

Ambiente de inserção

É o que leva o empreendedor a identificar e idealizar os cenários em que a proposta projetual irá interagir, visualizar o cenário que a proposta será negociada, manuseada, armazenada, utilizada, onde se dará a experiência do consumidor com a proposta. Parte da identificação das características do ambiente, da cultura local/regional, dos recursos disponíveis ou necessários, das dificuldades a serem superadas para criar uma experiência original para o cliente/usuário.

Através do ambiente de inserção é possível perceber e criar cenários, mental, virtual ou real. Os cenários auxiliam a perceber detalhes e excentricidades que ajudam a projetar a proposta e direcioná-la ao perfil do

cliente. A contextualização do ambiente aguça a percepção de pormenores e do nível de complexidade para implementar a proposta. Detecta características que o distingue dentre outros, por seus recursos econômicos, ambientais, culturais ou sociais que o diferenciam. Identifica as interferências internas e externas ao território, suas prioridades e deficiências, oportunidades balizadores que orientam possíveis interferências na proposta.

No contexto dinâmico em que nos encontramos, algumas características próprias estão relacionadas à riqueza de se interpretar ambientes. A percepção visionária pode contribuir para o desenvolvimento de uma pluralidade de soluções e de cenários futuros. A abordagem do design busca produzir coerência e resultados para questões complexas que exigem uma visão ampla da proposta, envolve produtos, serviços e comunicação de forma conjunta e sustentável. O Cenário dá forma a uma ideia, permite aprender com ele e analisa-lo em relação a outros. O existente representa a fotografia da realidade, portanto seu estudo é um importante meio de apoio de prospecção e prefiguração para estimular vendas pela diferenciação, design, publicidade, comunicação e, pela promoção. A idealização de um cenário ou a sua representação forçam a ter um forte dinamismo, a prever demandas distintas, necessidades e expectativas diversas, mantendo a pessoa no centro da ideia, impedindo que se perca somente em detalhes mecânicos ou estéticos. Ao expandir os limites da proposta podemos incorporar fatores dinâmicos de solução e deparar com grandes desafios e oportunidades (KRUKEN, 2009; DE MORAES, 2010; BROW, 2010)

Perspectiva do cliente

Todo empreendimento necessita de clientes, alguns têm sorte têm fãs e os mais bem sucedidos têm público que podem se tornar uma arma secreta. Boa parte de nossas decisões são emocionais e não cognitivas. A tentativa de tudo para todos os clientes é quase uma garantia de não se desenvolver qualquer tipo de vantagem competitiva. Uma boa estratégia possibilita o cumprimento de uma proposta de valor ou um conjunto de benefícios para o cliente, diferente do que é oferecido pelo concorrente. Hoje os consumidores acreditam mais nos outros consumidores que se socializam pelas redes sociais do que em empresas ou especialistas, estão voltando para o boca a boca como forma de divulgação (FRIED & HANSSON, 2012; PORTER, 2009)

No eixo perspectiva do cliente o empreendedor da proposta se coloca na posição do cliente para responder a seis questões sobre a importância da sua proposta para se conscientizar das ambições e restrições que de algum modo influenciam a decisão consumidor-proposta. Analisa friamente o que, como e por que se apresenta a proposta de determinado modo, possibilita refletir e aprofundar nas questões relativas ao consumidor, cliente e usuário. Trata-se de criar clima e cenários para entender e criar na interação consumidor-proposta um modo de viabilizar e tornar factíveis experiências para encantar o público e moldar a proposta, cunhando o desejo, que leva a abordar as seguintes situações:

- ***Por que é importante para o cliente:*** é um questionamento onde se especula a necessidade e o nível de importância que a proposta tem para o consumidor, como e por que é eficiente ou desejável para ele. Faz com que o proponente se coloque na posição de cliente e interprete de modo objetivo os benefícios que a proposta está oferecendo, se já são ofertados no mercado ou se apresenta alguma inovação ou diferenciação em relação à concorrência.
- ***Como a proposta vai atender ao público:*** complementa a anterior cuja contextualização auxilia a identificar outras maneiras em que a mesma proposta pode ser apresentada, melhorada, corrigida ou diferenciada no modo em que a proposta irá atender às necessidades e expectativas do cliente e/ou usuário. faz com que o proponente crie diversos cenários para interpretar a interação produto-consumidor;
- ***Situação de atendimento:*** esse componente leva o proponente a investigar, entender e criar cenários imaginários para se inteirar em quais situações o cliente e/ou usuário necessitam do que está sendo proposto, ampliando o campo de visão das reais necessidades do cliente e se a proposta o satisfaz de maneira eficaz;

- ***O que o cliente necessita:*** complementa as questões anteriores, levando o propoente a investigar se o que está sendo apresentado é na realidade necessidade do cliente/usuário e representa valor para ele, ou se é melhor substituir por outra.
- ***Proposta de valor:*** define o valor a ser entregue ao cliente, investiga que necessidade está sendo resolvida, que experiência está proporcionada. O valor a ser ofertado pode estar relacionado a questões ambientais, emocionais, simbólicas e/ou culturais, a questões sociais ou econômicas, a diversidade de sua abrangência, da flexibilidade da oferta e forma de se conectar ou interagir a alguma coisa;
- ***Canais de relacionamento:*** define como se pretende envolver o consumidor com a proposta projetual, os meios possíveis, ideais e convenientes para criar um elo de contato com o público alvo de modo a propiciar uma mão dupla de informações. Os meios de acesso eficaz e seguro ao grupo clientes-alvo selecionado.

Conhecer as necessidades e ambições do público alvo sob a perspectiva do cliente nos fornece subsídios para entendê-lo melhor, assim melhoram as proposições projetuais. Ao conseguir encantá-los, outros irão segui-los, que revela ser o sucesso de uma proposta.

Os neurônios espelho são o motivo pelo qual imitamos de forma involuntária o procedimento de outros, nos fazem imitar mutualmente o comportamento de consumo de outras pessoas, um fenômeno que vai além do simples desejo. Todos os clientes são distintos, assim como seus desejos e necessidades, querem coisas diferentes, mas não sabem o que desejam ou o que precisão, porém enxergam com facilidade suas perspectivas e os obstáculos para saber o que querem. A modelagem econômica tem base na premissa que as pessoas se comportam de maneira previsível e racional, pela grande influência que as emoções têm sobre as decisões. A maior parte de nossas decisões é tomada por processos automáticos e não por pensamentos conscientes. Por meio do design as produções concretizam informações sobre os clientes, facilitando a participação da empresa na criação de uma cultura voltada para o mercado. O designer utiliza as informações sobre as aspirações de consumidores em um novo modelo, dando-lhe o poder de ser o juiz, que avalia os benefícios, percebendo seu valor através das características do design (DESCHAMPS & NAYAK, 1996; LINDSTRON, 2009; DE MOZOTA, 2011).

Estrutura dos processos

Aborda os recursos necessários para viabilizar a proposta projetual, aqueles que estão disponíveis e daqueles que são imprescindíveis, mas não estão disponíveis. Trata também da realização dos processos e das atividades essenciais, das associações e parcerias necessárias para empreender e para o bom funcionamento da proposta, de como entregar a proposta, distribuir e capturar valores em todas as transações funcionais.

As restrições nos levam a um equilíbrio harmonioso, sem elas o design não pode ser criado, é uma maneira de pensar que o designer está disposto a aceitar as limitações impostas. Constituem princípios do design que as restrições podem ser melhor visualizada a partir de três critérios que se sobrepõem para o desenvolvimento de boas ideias: a praticabilidade – que é o funcionamento possível em um futuro próximo; a viabilidade – que provavelmente se tornará parte de um modelo de negócio sustentável e; a desejabilidade – que é o que faz sentido para as pessoas. Essas restrições muito mais do que ser solucionadas, deverão estar em perfeito equilíbrio. Hoje se observa uma nova maneira de criar produtos e experiências através da cocriação, uma forma de colaboração entre empresas, consumidores, fornecedores e parceiros, interligando uma rede de inovação onde a experiência nunca é isolada, uma soma de experiências individuais que criam valor (Brown, 2010; Kotler, 2010).

A analisa dos principais recursos necessários para efetivar a proposta projetual, seja físico, financeiro, intelectual ou ambiental é desenvolvida na área Estrutura dos processos do MED. São abordados seis componentes que auxiliam no processo de estruturar a proposta quanto a recursos, parcerias e distribuição da proposta:

- ***Principais recursos existentes:*** refere a todos os tipos de recursos disponíveis, físicos, financeiro, humano e intelectual, envolve recursos produtivos, comerciais, gerenciais e de planejamento. Caracteriza os limites do empreender de forma independente.
- ***Principais recursos necessários:*** diz respeito aos recursos que são necessários para viabilizar a proposta projetual, porém não se encontra disponível, logo necessita de um planejamento específico para viabilizá-lo e integralizá-lo ao processo.
- ***Parceiros-chave:*** são aqueles que ajudam, colaboram, fornecem, administram, capacitam, produzem, comercializam, financiam ou divulgam a proposta, aqueles que de algum modo colaboram ou irão colaborar para a efetivação da proposta projetual, mas não pertencem efetivamente ao empreendimento. São os detentores de recursos que não estão disponíveis para o proponente, mas essenciais ou importantes para empreender a proposta.
- ***Parcerias-chave:*** trata das atividades-chave executadas pelos parceiros-chave, tem a finalidade de compreender melhor as parcerias, um parceiro pode executar mais de uma atividade-chave para uma única proposta. Especificar as atividades-chave sobre os parceiros-chave torna o processo mais claro.
- ***Atividades chave:*** Trata do levantamento das principais atividades a serem desenvolvidas para a entrega da proposta projetual. Auxilia o propoente a perceber com clareza todas as atividades necessárias para a idealização, aquisição, produção/efetivação, divulgação e entrega da proposta projetual;
- ***Canais de distribuição:*** Pondera por quais meios a proposta projetual pode e deve ser distribuída, quais as especificidades que a proposta exige ou quão aberta ela é que possa ser distribuída por vários meios, como a web aberta ou segmentada, representações ou representantes, se cabe mais de um representante por território, filiais, terceirizados ou franquias, são algumas questões a serem levantadas e filtradas considerando o perfil do público alvo, capacidade produtiva, aspectos sociais, econômicos e culturais.

A maneira de se estruturar negócios está mudando, as gigantescas fábricas do passado com grande número de empregados está sendo moldada por novas conexões e associações, através da Web, pela sua ampla distribuição e por ser altamente empreendedora. A verdadeira contribuição da evolução digital é a colaboração, capacidade de multiplicar o talento por meio do trabalho em equipe, compartilhado, encontrado no cerne da inovação contínua, aumenta de forma exponencial o volume de ligações entre partícipes, tornando a colaboração um ponto chave de alavancagem. Pela produção de movimento de baixo para cima, do específico para o genérico e dos detalhes para o todo, inibindo o trabalhar de forma isolada, Surge uma nova maneira de criar e de desenvolver experiências por meio da colaboração, envolve empresas, consumidores, fornecedores e parceiros que se interagem por meio de redes tecnológicas e de desenvolvimento. São os parceiros chave, aqueles que contribuem de alguma maneira e/ou executam alguma atividade complementar da proposta projetual. Há também um reflexo no modo em que consumidores buscam a cocriação e o desenvolvimento da marca cada vez com mais intensidade. (Kotler, 2010; MARTIN, 2010; NEUMEIER, 2010).

Base do capital

As empresas estão se conscientizando das oportunidades de se alcançar uma sinergia, substituir as novas propostas de projeto ou de negócio, alterando o caráter “ganha-perde” por um de natureza “ganha-ganha”, garantindo a igualdade e sustentabilidade, onde todos precisam oferecer alguma coisa e receber algo em troca, perfeitamente possível de ser projetada. A concorrência de preços é um componente fundamental da economia de livre mercado, sua determinação permite que uma empresa receba pelo valor que cria para seus clientes. As decisões de preço é só um dos elementos que pode determinar o sucesso ou fracasso de um empreendimento. Encontrar a estratégia certa de preços e programa-lo bem pode inferir de forma positiva no resultado, e até mesmo na sobrevivência da proposta. Resultados e recursos se encontram fora do empreendimento, com os clientes no mercado. Eles que determinam se os esforços do

empreender se transforma em resultados econômicos, alcançados pela exploração de oportunidades (DORNBUSCH *et al*, 2003; NEUMEIER, 2010; KOTLER, 2007).

A base do capital é uma reflexão sobre as fontes de receita, meios de negociação, estrutura de custos e de precificação para os produtos e/ou serviços ofertados. Aborda maneiras de se produzir receita e obter lucro, estimula a busca por padrões não convencionais de comercialização, quebra de paradigmas, busca criar opções de troca de valor promovendo a divergência de pensamento para inovar na forma de negociar por meio dos componentes:

- ***fontes de receita:*** determinação das possíveis fontes que se obtém o rendimento gerado pela proposta projetual, geralmente afloram as fontes de receita mais comuns, frequentemente toma-se como única passando a ser definida como padrão para todas as propostas. Porém uma proposta pode propiciar mais de uma fonte de receita, necessitando de estratégias distintas para cada uma delas;
- ***meios de negociação:*** a busca por diferentes meios de negociação ajuda a expandir o acesso à proposta. As diferentes maneiras de oferecer crédito cria facilidade de negociar, expande a oferta a outras classes sociais que pactuam com o valor ofertado; pode ser explorado outros modelos, como o Grátis, leilão, permuta, crédito, franchising, locação, associações, parcerias, dentre outros;
- ***política de preço:*** está diretamente relacionada aos valores que são entregues ao consumidor, ao que ele está disposto a pagar pelo reconhecimento da oferta, por essa razão se torna tão importante investigar conhecer e selecionar o público alvo para mapear o que eles priorizam e reconhecem como valor, para desvincular o preço como estratégia, que sacrifica pequenos empreendimentos;
- ***estrutura de custo***s: a estruturação do custo é determinante no retorno do investimento em curto espaço de tempo. O processo deve estar ajustado para a eficiência do custo, pelo descarte de tudo aquilo que não é necessário ou que pode ser produzido de maneira mais econômica sem afetar a entrega de valor, sobretudo, para que o foco se volte para a experiência dos clientes.

Credita-se ao Design Thinking (MARTIN, 2010) três componentes essenciais ao desenvolvimento da experiência: profundo conhecimento holístico do usuário; visualização de novas possibilidades, prototipação das ideias e seu aperfeiçoamento; e a criação de um novo sistema de atividades de transformar ideia em realidade operacional lucrativa. O capital deve fluir para promover o equilíbrio de longo prazo. Esse se realiza através das fontes de receita, busca possibilidades e conhece fatores que mais influenciam e permitem promover o equilíbrio, de modo a atender o público-alvo dentro de seu interesse e possibilidade financeira para promover a fruição do retorno do capital. Esse está diretamente relacionado ao atendimento das expectativas e do reconhecimento do valor pelo consumidor.

Descarte e valoração

Deve-se abandonar ou abrir mão de algumas características dos produtos, serviços ou atividades a fim de serem inigualáveis em outras, de forma a se tornar único. Para ganhar do concorrente se deve fazer menos do que eles, resolver os problemas simples, e deixar os mais difíceis, complicados e desgastantes para os outros. Para criar uma nova curva de valor, Kim C. W & Mauborgne, R. (2005) desenvolveram um modelo denominado Modelo das Quatro Estações que aborda quatro questões-chave sobre a lógica estratégica e o modelo de negócios do setor: os atributos considerados indispensáveis pelo setor que devem ser eliminados; os atributos que devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais; os atributos que devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais e; os atributos que nunca foram oferecidos pelo setor e devem ser criados. Uma maneira mais radical de posicionar o empreendedor a tomar uma posição mais drástica, firme nas questões de eliminar, reduzir, inserir ou ampliar atributos para resultar em valor para empreendedor-consumidor (FRIED; HANSSON, 2012; DRUCKER apud KRAMES, 2010; PORTER, 2009; KIM; Mauborgne, 2005).

É uma oportunidade de revisar e avaliar os padrões escolhidos para a proposta projetual. Verificar o que pode ser descartado ou reduzido por estar excedendo ao propósito e por agregar custo, sem que resulte valor para o cliente, ou então, como forma de romper uma tradição para inserir o novo.

Experiência de design

Esse componente oferece a oportunidade de refletir sobre a experiência da interação proposta projetual-cliente/usuário, como uma maneira de criar valor, encantamento e emoção, diferenciando-a da concorrência. A habilidade para criar e desenvolver cenários e experiências têm melhorado continuamente, em parte porque a ciência do artificial é criativa, em parte porque as necessidades humanas e os ambientes têm acompanhado as mudanças. Propor uma busca por conexões com o cliente, observar suas ações, reações, sentimentos, desejos; identificar valores e, referências e utilizar desses dados para distinção, reconhecimento e reverenciá-lo. A observação identifica detalhes que as transformam em trunfo, cria interações e proporciona propostas inovadoras, processos e meios de encantar e surpreender cliente e usuário. O Design Thinking explora a característica de o designer raciocinar uma suposição antes que a mesma seja confirmada (pensamento abdutivo127), e as transforma em oportunidade. Quando a resolução do problema não é encontrada, se busca uma solução que seja adequada às novas experiências e conhecimentos adquiridos, modificando as condições iniciais.

Em uma empresa voltada para o design o foco está nas pessoas, abordagem que cria e valoriza a empatia, gerando conectividade. Ao se integrar design à economia há um incremento no processo de inovar e criar singularidades, oportunidade de mudar paradigmas. A cultura se apresenta como um ativo a ser mobilizado, transformando empreendimentos e negócios, uma conexão de interesses de atores do desenvolvimento, ícones que podem fornecer estratégias de agregação de valor às propostas projetuais.

Círculo da Divergência Criativa

É um conjunto de ferramentas e referências de design e gestão disponibilizados em destaque no mapa, para que tanto os partícipes como articuladores possam se referenciar na busca por modos criativos e divergentes de interagir, testar, creditar e viabilizar cada componente da proposta projetual. Trata-se de um conjunto de infinitas possibilidades de estruturar a proposta. Permite alterar, inverter e associar e dissociar ponto de vista, decisões ou parcerias para oferecer criatividade, valor, coerência e argumentação. Uma ferramenta para diferenciar a proposta, quebrar paradigmas e inovar.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Nossa proposta é a de fomentar e possibilitar fundamentação à propostas projetuais, torna-las mais empreendedora, inovadora, singular, coerente, prática, desejada pelo público, viável de ser processada econômica e comercialmente. Fornecer meios para que alunos e empreendedores visualizassem o macroambiente da proposta, procedam a uma análise das partes, verifiquem a coerência entre componentes e a proposta. Dar autonomia propositiva, porém procedendo a uma investigação fundamentada e de observação analítica, com o incremento de ferramentas e métodos organizacionais. Observamos que esses resultados foram alcançados, permitindo estruturar uma proposta a partir dos dados obtidos e defendê-la perante outros empreendedores e investidores, prototipá-la e testá-la. O MED, configurado na FIGURA 3, foi planejado para ser preenchido pelos principais interessados à proposta projetual, e por “articuladores”, agitadores, mediadores, orientadores ou consultores, indivíduos preparadas para orientar o processo de empreender e que tenham alma de design.

Para orientar o workshop MED há de ter foco nas pessoas, no mercado e na inovação, aguçado senso criativo, visionário diplomata para sugerir sem interferir, sem desviar o foco, não comprometer o direito de escolha e ao mesmo tempo ter o espírito incorporado ao processo de design. A visão externa colabora por

[127] “Raciocínio abdutivo são hipóteses que formulamos antes da confirmação (ou negação) do caso”. PEIRCE, Charles Sanders. Semiótica e filosofia. São Paulo, Cultrix, Editora Universidade de São Paulo, 1975.

romper vícios, abrir portas e janelas, promove novos conhecimentos, mescla sabedorias, informações e dados, ingredientes de estímulo à criatividade.

Adotar essa metodologia facilita e melhora a percepção da abrangência da proposta, aumenta a possibilidade de agregar inovação ou singularidade. Amplia a visualização da rede de parcerias, aprimora e expande mercado, identifica novas fontes de receita e novos valores corporativos. Facilita a percepção para inserir novas ofertas de serviço, entender melhor o mercado, o ambiente de inserção da proposta e a concorrência. Auxilia a identificar as características da proposta e do ambiente que se propõem atuar, esclarece as atividades que parceiros irão executar, tendências de mercado que podem auxiliar no direcionamento de nichos. Alinha a proposta de negócio a um objetivo, destaca o foco pretendido, identifica o que é valor para clientes e usuários e, estrutura a proposta de uma maneira ampla e coesa. Esses resultados consideram a dificuldade de acesso a vários tipos de recursos, do imediatismo em alcançar resultados e em levar adiante as ideias da nossa juventude para favorecer o florescer do novo.

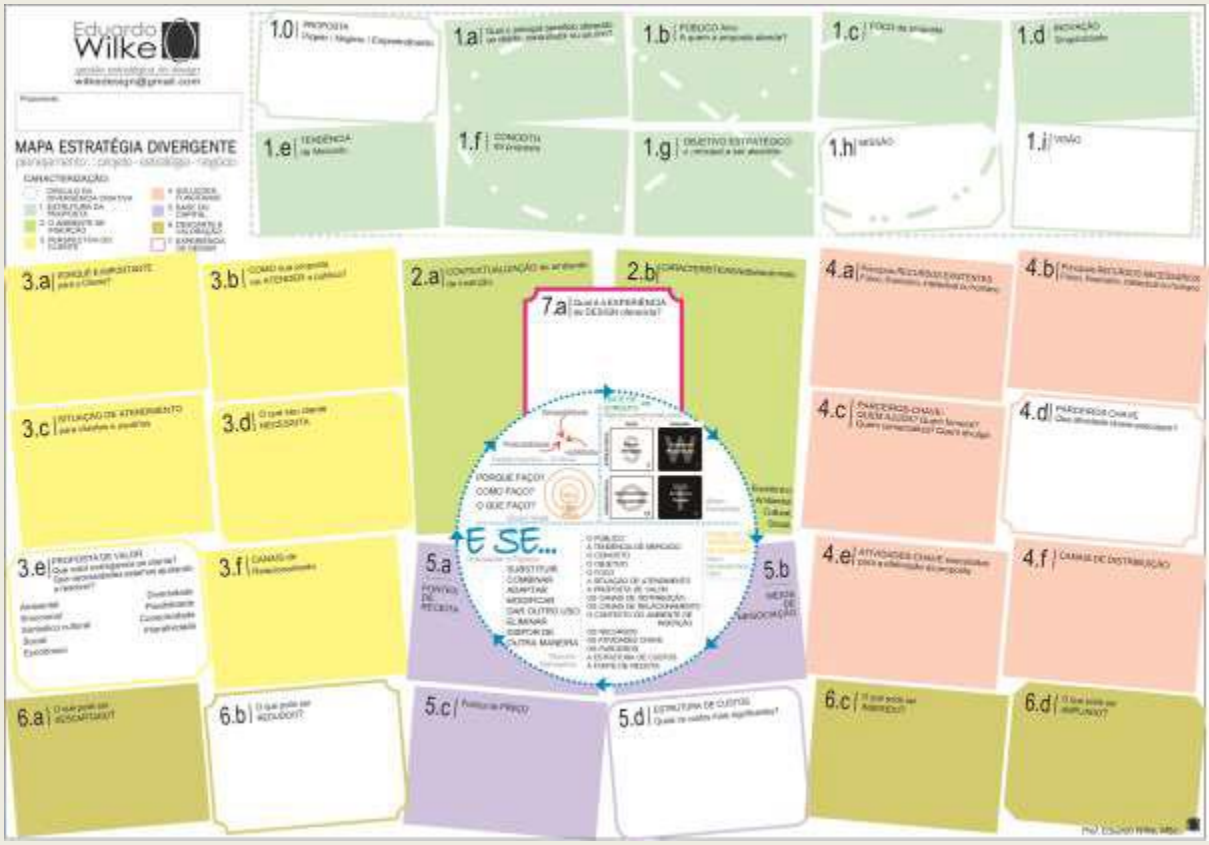


FIGURA 3 – Mapa Estratégia Divergente - MED. Autor Eduardo Wilke

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A aplicação do MED auxilia na organização das ideias propositivas e em externa-las, possibilita expandir referências norteadoras e identificar necessidades ainda desconhecidas. Tem a característica de respaldar decisões e ampliar perspectivas, em parte, pelo roteiro implícito, pela crítica e orientação oriundas de uma visão externa isenta e experiente. Possível através de workshop, consultoria, tutoria ou orientação, onde esse mediador deve possuir perfil de designer e forte conhecimento de gestão e mercado. Também pelo fato dos projetos serem desenvolvidos com foco no consumidor e no ambiente de inserção, decidindo por análise de outros fatores, identificando como viabilizá-los dentro de um viés de negociação comercial. A contextualização dos dados obtidos através do MED somado aos dados alcançados através das diretrizes e ferramentas auxiliares promovem maior visibilidade da proposta projetual.

RECOMENDAÇÕES

Novas orientações e ferramentas podem ser exploradas para interagir com o MED de forma paralela, essas podem reforçar o empreender e atender segmentações empreendedoras específicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Cris. A nova revolução industrial: Makers. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BAUDRILLARD, Jean. A sociedade de consumo. Lisboa: Edições 70, 1995.

BROW, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESCHAMPS, Jean-Philippe; NAYAK, P. Ranganath. Produtos irresistíveis. São Paulo: Makron Books, 1996.

DE MORAES, Dijon. Metaprojeto: o design do design. São Paulo: Blucher, 2010.

DE MOZOTA, Brigitte B.; KLÖPSCH, Cassia; DA COSTA, Filipe X. Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman 2011.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luiza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNBUSCH, Rudiger; FISCHER, Stanley; BEGG, David. Introdução à economia: para cursos de administração, direito, ciências humanas e contáveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. Administrando para obter resultados. São Paulo: Thomson Pioneira, 1968.

DRUCKER, Peter F. Prática de administração de empresas. Vol. 1. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

DRUCKER, Peter F. Prática de administração de empresas. Vol. 2. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

BRUNNER, Robert; EMERY, Stewart. Como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa. São Paulo: M. Books, 2010.

FRIED, Janson; HANSSON, David H. Reinvente sua empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2012;

GALBRAITH, Jay; DOWNEY, Diane; KATES, Amy. Projeto de Organizações Dinâmicas - um guia prático para líderes de todos os níveis. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KIM C. W & MAUBORGNE, R. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier,2005.

KOTLER, Philipe; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philipe; CASLIONE, John A. Vencer no caos: lições do guru de administração e marketing para uma gestão eficaz em tempos de turbulência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KOTLER, Philipe; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KRAMES, Jeffrey A. A cabeça de Peter Drucker. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

KRUKEN, Lia. Design e território: valorização de identidades e produtos locais. São Paulo: Studio Nobel, 2009.

LINDSTRON, Martin. A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre o que compramos. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

MARTIN, Roger. Design de Negócios: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINTZBERG, Henry; et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do future. São Paulo: Cortêz; Brasília, DF: UNESCO, 2011.

NEUMEIER, Martin. A empresa orientada pelo design. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, Michel E. Competição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

STAL, Eva; *et al*. Inovação: como vencer esse desafio empresarial. São Paulo: Clio, 2006.

TERRA, José Cláudio. Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras. Tese de Doutorado, POLI/USP,1999.

VASÃO, Caio A. Metadesign: ferramentas estratégicas e éticas para a complexidade. São Paulo: Blucher, 2010.

VIANNA, Maurício; *et al*. Design Thinking: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

MENSURAÇÃO DOS NÍVEIS DE EMPREENDEDORISMO, O GEM BRASIL.

Ana Gabriela Lopes Guimarães,estudante de graduação em Administração; Universidade Federal De São João Del Rei; São João Del Rei; Brasil. E-mail: gabilguimaraes@hotmail.com

Prof. Dr. Bezamat de Souza Neto; Professor Associado do DECAC (Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis); Universidade Federal De São João Del Rei; São João Del Rei; Brasil. E-mail: bezamat@ufsj.edu.br

Resumo

O artigo tem como objetivo compreender e analisar o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico do Brasil. Entende-se como empreendedorismo qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento. É importante destacar que o foco principal é o indivíduo empreendedor. O Brasil participa do - *Global Entrepreneurship Monitor* - desde 2000, onde a pesquisa é conduzida pelo IBQP. Os resultados do GEM são bastante favoráveis ao empreendedorismo no Brasil. Com o aumento da taxa de empreendedores iniciais, o aumento da proporção de empreendedores por oportunidade, o que reflete uma decisão mais planejada em relação à opção pelo empreendedorismo, aumentando a probabilidade de sucesso do negócio. A metodologia empregada vem do conceito de pesquisa designa, de modo geral, o trabalho de produção do conhecimento, incluindo a ideia velada de que a produção não seria mera repetição, mas sim uma investigação original.

Abstract

The article aims to understand and analyze the role of entrepreneurship in the economic development of Brazil. Entrepreneurship is understood as any attempt to create a new venture. Importantly, the main focus is the individual entrepreneur. The part of Brazil - Global Entrepreneurship Monitor - since 2000, where research is conducted by IBQP. The GEM results are quite favorable to entrepreneurship in Brazil. With the increased rate of early entrepreneurs, increasing the proportion of entrepreneurs by opportunity, which reflects a more planned decision regarding the choice of entrepreneurship, increasing the likelihood of business success. The methodology comes from the concept of research means, in general, the work of knowledge production, including veiled idea that production would not be mere repetition, but an original investigation.

INTRODUÇÃO

A estabilidade da organização do trabalho sofreu grande abalo após as significativas transformações econômicas, sociais e nos processos produtivos, pela qual passou a sociedade contemporânea, especificamente após os anos 80. Tais mudanças, ocorridas a nível mundial, como o processo de "tecnologização" e o de globalização das empresas, o crescimento da automação devido às tecnologias de informática, o downsizing, as megafusões a custos bilionários, a redução da intervenção do Estado, o enxugamento no setor público, e principalmente pela transição ocorrida do modelo fordista para o modelo flexível, levaram a um desemprego em massa e a uma abrupta redução na oferta de empregos (FILION, 1999; MALVEZZI, 1999).

Esse contingente de trabalhadores ociosos, fruto da reestruturação produtiva das organizações pela busca do aumento da produtividade, vislumbrou na criação do próprio negócio uma alternativa de trabalho, e até mesmo de sobrevivência. Com isso, da carreira tradicional esta mão-de-obra migra para a carreira sem fronteiras, carreira que implica mobilidade irregular e imprevisível tanto no grau de desafio como na remuneração, carreira em que os indivíduos não recebem empregos, mas os criam e criam a partir de suas próprias competências e na qual os sinais de progresso são ambíguos e equívocos (MALVEZZI, 1999).

Nesse sentido, a figura do empreendedor emerge com uma roupagem diferenciada, pois neste contexto, não era somente a oportunidade vislumbrada que impulsionava a criação do próprio negócio, mas também a necessidade instalada pela escassez do trabalho formal. Porém qualquer que seja a motivação que os

direcionam na ação empreendedora, eles são concebidos como indivíduos que impulsionam a máquina capitalista ao prover novos bens de consumo e inovadores métodos de produção, cuja função social é de identificar oportunidades e convertê-las em valores econômicos (SHUMPETER, 1967, apud, SOUZA NETO, 2008).

Por tamanha expressividade que o empreendedorismo vem impactando nas últimas décadas, e por tal assunto ainda ser incipiente no meio acadêmico, este trabalho de iniciação científica propôs compreender e mensurar esse fenômeno no âmbito Brasil. Para que tal feito seja cumprido, o projeto multinacional Global Entrepreneurship Monitor, serviu como a plataforma documental para desbravar esse indivíduo "...que sonha e busca transformar seu sonho em realidade" (DOLABELA, 2008, p.23).

REVISÃO DE LITERATURA

Termo que representa o alicerce desta pesquisa, dicionarizado somente no Aurélio 2005, o empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship*, sendo utilizado para designar os estudos relativos ao *entrepreneur* (empreendedor), seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. *Entrepreneur* é um vocábulo de origem francesa, que foi absorvido no léxico inglês, utilizado para denominar os novos empresários e as pessoas que se estabelecem por conta própria, referindo-se assim, aos indivíduos que se lançam no mercado em busca de novas oportunidades de negócio, disposto a assumir riscos, com permanente inclinação à criação e inovação (GOMES, 2009).

O empreendedorismo fora reconhecido na literatura especializada, como um elemento fundamental para a viabilização de empreendimentos e até mesmo no processo de desenvolvimento do capitalismo. Seu enfoque iniciou-se no cerne do paradigma liberal do século XIX e com a Revolução Industrial, onde os estudiosos buscaram delinear seu perfil e suas características de atuação. No entanto, o agente social do empreendedorismo, o empreendedor, tem suas raízes mais profundas fixadas no século XII, sendo definido como *"aquele que iniciava brigas"* (VÉRIN, 1982, apud, SOUZA NETO, 2008). Sua conceituação foi se configurando através dos séculos, onde no século XVII, fazia referência a pessoas que se comprometiam em conduzir expedições militares. Percebe-se nessas conceituações primitivas que, o empreendedor, de certa maneira, está ligado à pró-atividade, devido os termos presentes nas definições, sendo na primeira aquele que iniciava e na segunda aquele que se comprometia.

Porém, foi no século XVIII que o termo *entrepreneur* foi utilizado pela primeira vez no contexto empresarial, pelo banqueiro e economista irlandês Richard Cantillon (1697-1734), designando a pessoas que compram bens e serviços a certos preços com vistas de vendê-los a preços incertos no futuro depois de processá-las. Ele entendia que se houvera lucro além do esperado, isto ocorrera porque o indivíduo havia inovado (CERQUEIRA; PAULA; ALBUQUERQUER, 2000).

Em 1803, o economista clássico Jean-Baptista Say (1768-1832) definiu a função do *entrepreneur* ao distinguir um empreendedor de um capitalista, associando-o à inovação e a capacidade de gerar mudanças, além de considerar o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos. Por definir as fronteiras do que é ser um empreendedor na concepção moderna do termo, Say é considerado o "pai" do empreendedorismo. (SHUMPETER, 1967, apud, SOUZA NETO, 2008). O economista Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), o define como alguém que faz novas combinações de elementos, introduzindo novos produtos e/ou processos, identificado novos mercados de consumo ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organização. Assim, ele associou o empreendedor ao conceito de inovação e como elemento que explica o desenvolvimento econômico (GOMES, 2009).

Pela dificuldade de implementar elementos de racionalidade no comportamento dos empreendedores e pela míope visão dos economistas em aceitar modelos qualitativos, o empreendedorismo foi abordado pelos comportamentalistas, na busca por compreender acuradamente o complexo comportamento deles. Um dos principais estudiosos nesse ramo foi Max Weber (1864-1920), na qual em sua célebre obra "A Ética Protestante e o Espírito Capitalista", *"ele identificou o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento dos empreendedores"* (SOUZA NETO, 2008, p.28).

Uma vez que o empreendedorismo é um fenômeno cultural (DOLABELA, 2008), a compreensão do empreendedorismo do contexto brasileiro depende da referência à cultura brasileira. Teorizar sobre o empreendedorismo brasileiro implica o empenho por formular um saber situado, uma vez que os empreendedores não agem e reagem de maneira idêntica em todos os lugares (SOUZA NETO, 2008), suas racionalidades se constroem socialmente "*in situ*".

Com esse pensamento, Souza Neto (2008) sugeriu o "virador" como *metamodelo* do empreendedor brasileiro. O virador é descrito por ele como um empreendedor de si mesmo e um artesão da vida, seu empreender não pressupõe demandas racionais e cartesiana, cujas características são: tem jogo de cintura, usa o "jeitinho" como parte marcante das características, tem agilidade, criatividade, flexibilidade, produz "perplexidades produtivas" movidas pela necessidade e "se vira" para transformar desvantagens em triunfos com criatividade e improvisação. As narrativas correntes na literatura hegemônica de negócios sobre empreendedorismo revelam outro eixo de referências que a viração. Nelas o que ressalta é o sucesso monetário e individualista, convergindo tal literatura para nutrir positivamente um imaginário de poder e de vitória, convergente com o estereótipo norte-americano do *self-made man*, capaz de uma auto-construção quase solitária numa apologia do "eu", que *heroiciza* a figura do empreendedor nas idealizações do *american dream*. Como evidenciou Souza Neto (2008), o virador brasileiro tem precário enquadramento em tal marco referencial teórico. Isso implica o dilema de ou rever o cânone das definições conceituais ou negar ao virador brasileiro o atributo do empreendedorismo.

Voltando aos comportamentalistas, o autor mais expoente na contribuição ao empreendedorismo pelas ciências do comportamento foi David C. McClelland (1917-1998), psicólogo e professor da *Harvard University*. Influenciado por Weber, ele inferiu a influência de valores de determinadas sociedades e culturas, inclusive ligados à religião, sobre a atitude de indivíduos empreendedores. Observou que apenas a minoria da sociedade se sente disposta a enfrentar desafios – empreender um novo negócio - e que os seres humanos tendem a repetir modelos, assim, quanto maior for o espírito empreendedor reinante em uma sociedade, maior será o número de pessoas que tenderão a optar por empreender.

Compartilhando da mesma visão, Filion (1999), um dos mais importantes pensadores sobre o tema na atualidade, acredita que:

> *...quanto mais empreendedores uma sociedade tiver e quanto maior for o valor dado, nessa sociedade, aos modelos empresariais existentes, maior será o número de jovens que optarão por imitar esses modelos, escolhendo o empreendedorismo como uma opção de carreira. (FILION, 1999, p.9).*

Para Filion o empreendedor pode ser entendido como *"uma pessoas que imagina, desenvolve e realiza visões"* (FILION, 1999, p.19). Esta visão, que segundo ele é o sustentáculo da ação empreendedora, *"refere-se a onde o empreendedor deseja conduzir seu empreendimento"* (FILION, 1991, apud, SOUZA NETO, 2008, p.32). Porém Filion (1999), afirma que até agora, mesmo com todos os esforços de modelar quem é o empreendedor, não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico dele, pois existiram, segundo ele, diferenças nas amostragens (religião, valores da comunidade educacional, cultura familiar, entre outras) e as variações na definição do que seja empreendedor.

No intuito de entender profundamente o movimento do empreendedorismo em âmbito global, surge em 1997 o GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* - projeto multinacional idealizado e coordenado pela *Babson College* (EUA) e a *London Business School* (Inglaterra), que juntos formaram a *Gera Board*, órgão máximo de direção do Projeto GEM Internacional.

Foi a partir desse rico documento que essa pesquisa de iniciação científica pautou-se, buscando mensurar os níveis de empreendedorismo no Brasil, através dos nove relatórios publicados de 2000 a 2008.

CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Para Demo (1985), o conceito de pesquisa designa, de modo geral, o trabalho de produção do conhecimento, incluindo a idéia velada de que a produção não seria mera repetição, mas sim uma investigação original. E ainda sobre pesquisa, entende-se como um processo formal e sistemático, que tem como objetivo descobrir respostas para problemas mediante emprego de procedimentos científicos (DEMO, 1985).

Um método de pesquisa não é simplesmente uma técnica, é um caminho coerente para responder a uma questão, parecendo-se mais com um guia do que com uma receita. Inclui um conjunto de fundamentos, ou mesmo uma visão do mundo do pesquisador (VERGARA, 2005). Um método é apropriado dentro de um contexto, ou seja, não há métodos universais de pesquisa.

Dessa forma, o delineamento metodológico da pesquisa configurou-se através da abordagem documental (GODOY, 1995), sendo o foco desta metodologia de pesquisa, identificar em documentos primários, informações que sirvam de subsídio para responder alguma questão de pesquisa. Para desenvolver essa análise documental, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Vergara (2005) é utilizado no tratamento de dados que visa identificar o que vem sendo dito acerca de determinado tema.

A análise de conteúdo é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada, em que um texto é estudado tendo em vista sua inserção em um contexto social mais amplo. Outra característica que a compatibiliza com a análise documental, é o uso de dados brutos que ocorrem naturalmente (GODOY, 1995).

Quanto aos objetivos metodológicos dessa pesquisa, inferiram-se estudos exploratórios que segundo Vergara (2005), busca desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, visando à formulação de problemas mais precisos para estudos posteriores. Baseia-se na pressuposição de que pelo uso de procedimentos relativamente sistemáticos, pode-se compreender melhor o campo de um fenômeno a respeito do qual se conhece pouco, devido a seu caráter desviante ou à sua novidade.

Nesse sentido, como foi dito, o procedimento técnico do presente trabalho firmou-se através da análise documental das publicações GEM, referentes aos relatórios de 2000 a 2008, onde se buscou realizar uma acurada análise de conteúdo, para que a mensuração dos níveis de empreendedorismo, objetivo central do trabalho, seja cumprida.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Sobre o GEM

Em sua nona edição ininterrupta no Brasil (GEM 2008), o GEM é o maior projeto de pesquisa sobre a atividade empreendedora do mundo, cobrindo mais de 60 países consorciados com indiscutível representatividade em termos econômicos (aproximadamente 95% do PIB mundial) e demográficos (mais de dois terços da população mundial). Seu propósito central é de aproximar o que há de melhor nos meios acadêmicos e de pesquisa, para investigar o intrincado e complexo relacionamento entre empreendedorismo e crescimento econômico.

Para nortear suas pesquisas, o GEM desde sua primeira edição, conceitua o empreendedorismo como qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas (GEM, 2001). Essa definição tem uma maior abrangência que as usuais, cujo propósito é captar toda e qualquer atividade que tenha uma característica de esforço autônomo e que envolva a criação de uma base de recursos, para poder desta forma, verificar em que medida determinada população é ou não, empreendedora.

Em 1999 o Brasil se consorcia, tendo o IBQP (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade), que coleta e analisa os dados para as publicações anuais. Os procedimentos e instrumentos de pesquisa são

padronizados, o que permite à coordenação internacional a construção de um expressivo e consistente banco de dados sobre o empreendedorismo no mundo. Os dados provêm de três fontes: pesquisa com a população adulta (18 a 64 anos), com especialistas e agrupamento de medidas provenientes de fonte de dados secundários, como o Ministério do Trabalho.

O principal indicador quantitativo GEM de empreendedorismo é a TEA – *Total Entrepreneurial Activity* – (Atividade Empreendedora Total), que indica a proporção de empreendedores na população adulta, e é construído como a relação entre o número de habitantes que começam um novo negócio ou expandem um já existente e o total da população de adultos. Essa taxa é a soma da TEN (taxa de empresas nascentes) e a TNE (taxa de novas empresas).

A partir dessa exposição acerca da metodologia GEM, inicia-se à mensuração dos níveis de empreendedorismo no Brasil, pautado nos noves relatórios GEM publicados.

Evolução e comparação do empreendedorismo nacional

Em sua trajetória pelos meandros do "universo do empreendedorismo" recém mapeado, o Brasil tem seu marco na mensuração deste "universo", a partir do relatório GEM 2000, início de uma seqüência que vem se perpetuando ao longo dos anos, completando no ano de 2009 o nono relatório publicado oficialmente, o GEM 2008. O Brasil, ao contrário de outros países, desde sua inserção na pesquisa GEM, vem participando ininterruptamente, o que proporciona uma precisa comparabilidade da evolução do empreendedorismo nacional.

Em sua estréia no GEM 2000, o Brasil obteve um resultado inesperado, o primeiro colocado num ranking de 21 países, com uma TEA de 20,40, que quer dizer que um em cada oito adultos estão empreendendo. Para se ter uma idéia deste resultado, a França obteve neste mesmo ano uma das últimas colocações com a TEA de 5,62.

Desde o primeiro resultado da TEA apontado em 2000 até o de 2008, o Brasil vem se configurando como um dos países mais empreendedores do mundo, estando, com exceção de 2008, entre os dez primeiros colocados no ranking. Ressalta-se que com a inclusão de novos países altera-se a posição ocupada pelos já inseridos, no entanto os que já vinham apresentando alto nível de empreendedorismo mantêm-se no grupo de maiores taxa, e vice-versa. Isso explica a saída do Brasil do "G-10", pois países como Bolívia, Angola, Macedônia e Egito realizaram a pesquisa GEM pela primeira vez em 2008, e ocuparam as primeiras colocações no ranking.

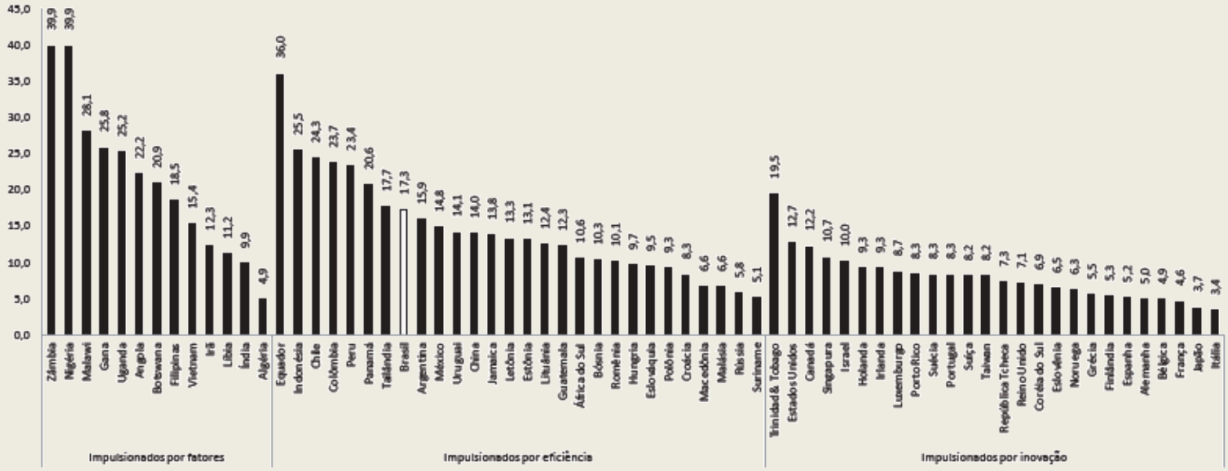
Assim, no GEM 2008 o Brasil apresentou uma TEA de 12,02, o que significa que de cada 100 brasileiros 12 empreendem, ocupando a 13ª posição no ranking mundial composto por 43 países. O primeiro colocado neste GEM foi a Bolívia, com uma TEA de 29,82, sendo que um em cada três bolivianos desempenham alguma atividades empreendedora. O segundo colocado foi o Peru, com uma TEA de 25,57 e os últimos colocados foram países desenvolvidos, com a Bélgica na última posição com uma TAE de 2,85, precedida pela Rússia (TEA de 3,49) e Alemanha (TEA de 3,77).

Uma das explicações para as elevadas TEA desses países subdesenvolvidos ou em crescimento reside na menor complexidade da economia desses países, o que pode estimular uma maior atividade empreendedora por necessidade em razão da escassez de postos formais de trabalho. A diferença entre os primeiros e os últimos colocados no ranking chegou a cerca de dez vezes, isso evidencia a grande heterogeneidade nas condições empreendedoras do mundo.

Na figura abaixo, pode-se observar o desempenho de todos os países participantes da pesquisa GEM 2008, com relação à Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA).

Figura 1[128] – ATIVIDADE EMPREENDEDORA EM ESTÁGIO INICIAIS (TEA) POR PAÍSES - 2013

Gráfico 1.1 - Atividade empreendedora em estágio inicial (TEA) segundo a fase do desenvolvimento econômico: taxas (%) – Grupo de países – 2013

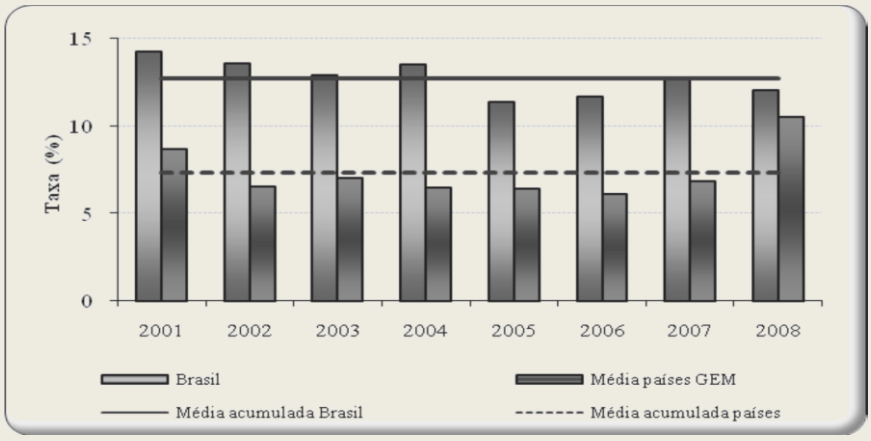


Fonte: GEM 2013

FONTE: Pesquisa GEM 2013.

O desempenho do Brasil ao longo desses anos de pesquisa é muito positiva em comparação aos demais países, sendo a TEA média de 2001 a 2008 de 12,72% contra 7,25% deles. Mesmo com alguns declives nessa taxa no decorrer desse período, o Brasil se acentua com uma alta capacidade empreendedora, sendo 75,58% mais empreendedor que os outros. O resultado de cada ano foi: 2001 (14,20%); 2002 (13,53%); 2003 (12,90%); 2004 (13,48%); 2005 (11,32%); 2006 (11,65%); 2007 (12,72%) ; 2008 (12,02%); 2009 (15%) ; 2010 (17,5) ; 2011 ; (14,89%) ; 2012 (15,4) E 2013 (17,3).

Figura 2 – EVOLUÇÃO DA TEA BRASILEIRA EM COMPARAÇÃO COM A MÉDIA DOS PAÍSES PARTICIPANTES DO GEM DE 2001 A 2008



FONTE: Pesquisa GEM 2001 a 2008.

[1] O comprimento das barras verticais reflete as diferenças nas dimensões das amostras, representando o intervalo de confiança das medidas (ao nível de 95%), assim quanto maior a amostra menor a barra.

Para Souza Neto (2008), a alta taxa de empreendedorismo indica um fenômeno não expressivo apenas em termos percentuais, também o é em termos absolutos, o que traz conseqüências importantes para o dimensionamento e *design* de políticas e programas. Um dado importante a ser observado, e que deve atentar os olhares dos formuladores de tais políticas públicas, é justamente com relação ao número absoluto de empreendedores brasileiros, sendo eles estimados em cerca de 14.644.000, terceiro colocado no mundo atrás apenas da Índia e dos Estados Unidos (há que destacar que a China não participou do GEM 2008, podendo modificar posições nos rankings).

Observando novamente a figura 2, podemos perceber a relativa estabilidade da TEA, oscilando em torno de 13% ao longo destes últimos anos, isso nos remota que a dinâmica brasileira de criação de negócios tem características estruturais, as quais correspondem aos aspectos macro da economia, da política e da cultura (GEM, 2006)

Delineando os empreendedores brasileiros

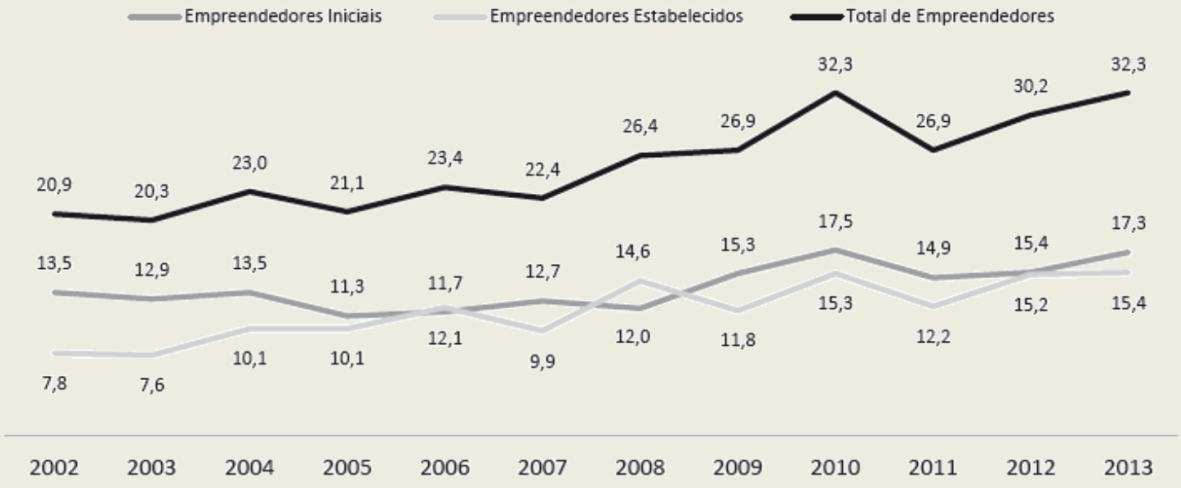
Empreendedores nascentes, novos e estabelecidos

Os empreendedores iniciais que formam a TEA são aqueles cujos empreendimentos têm até 42 meses de vida, período que a literatura considera capital para a sobrevivência de um empreendimento, e subdividem em dois tipos, os nascentes e os novos. O primeiro são aqueles à frente de negócios em implantação, busca de espaço, escolha de setor, estudo de mercado e que se chegaram a gerar remuneração, o fizeram por menos de três meses; já os novos, seus negócios já estão em funcionamento e geraram remuneração por pelo menos três meses.

Essa classificação segundo o estágio do empreendedor foi iniciada a partir do GEM 2001, e sua evolução é mostrada na figura 3, na qual se percebe a inversão ocorrida da taxa dos empreendedores novos em relação à taxa de empreendedores nascentes. Em 2001, havia 65% de empreendedores nascentes para 35% de novos, já em 2008 há 24% de nascentes para 76% de novos. A inversão foi constatada no GEM 2002 e desde lá as taxas foram se distanciando, mesmo que em alguns períodos fosse percebida alguma reversão, isso foi derrubado com o GEM 2008, onde se reafirmou a tendência iniciada em 2002.

Tal resultado pode ser explicado pela estabilidade macroeconômica verificada nas economias emergentes nos últimos anos, que permitiu um aumento da participação dos empreendimentos mais antigos no total de atividades empreendedoras brasileiras. Com certa estabilidade e com alguns auxílios emanados do Governo, vale aqui destacar a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, entre outras, os empreendedores estão se consolidando e as empresas estão mais fortalecidas, com isso verifica-se uma maior continuidade destes empreendimentos. E esse aumento no tempo de duração dos negócios influi significativamente no conjunto da economia tanto do ponto de vista da atividade quanto o da renda.

Figura 3 – EVOLUÇÃO DOS EMPREENDEDORES INICIAIS, EMPREENDEDORES NASCENTES E EMPREENDEDORES NOVOS DO BRASIL DE 2001 A 2013



Fonte: GEM Brasil 2013

Já os empreendedores estabelecidos são aqueles à frente de empreendimentos com mais de 42 meses de vida, e sua evolução desde 2001 foi muito positiva tendo um crescimento substancial, apresentando no ano de 2001 uma taxa de 7,8%, com um crescimento exponencial até 2006 chegando à taxa de 12,1%. O GEM 2006 foi o primeiro da série a ter mais empreendedores estabelecidos do que em estágio inicial (razão de 1,04). No GEM 2007 houve uma queda abrupta, com um taxa de 9,9%, taxa menor que a de 2004. Mas

no GEM 2008 em diante retomou-se a tendência que procedia até 2006, retornando com taxas bem elevadas, a ultima de 15,4%, taxa essa que acompanha a dos empreendedores iniciais. Isso se traduz na maior maturidade dos negócios, e com uma maior permanência no mercado, fruto este de uma relativa estabilidade em termos econômicos e estruturais.

Motivação para empreender

Um dos itens mais importantes da pesquisa GEM é com relação ao direcionamento motivacional no ato de empreender, sendo um indicador decisivo que pôde explicar o porquê das nações mais pobres, com um crescimento econômico retraído, terem alta TEA, pois nessa taxa estava incutida uma alta proporção de empreendedores movidos pela necessidade.

O empreendedorismo por necessidade ocorre quando o indivíduo sente-se forçado a iniciar o próprio negócio por não haver outras opções de trabalho ou por estar insatisfeito com as condições do trabalho existentes. Em geral, esses empreendimentos demandam menos recursos e um nível menor de serviços devido a sua baixa sofisticação operacional e tecnológica. É constituído por indivíduos excluídos do mercado formal de trabalho, que buscam alternativas de sobrevivência (geração de renda) ou complementação da renda familiar. “A ação empreendedora motivada pela necessidade apresenta condições precárias de atuação; essa parcela da população empreendedora necessita ser estimulada por políticas públicas de qualificação, acesso ao crédito, etc” (GEM, 2007, p. 69). Essa taxa, por necessidade, é sempre mais suscetível à conjuntura econômica e tendem a diminuir quando aumenta a oferta de emprego.

Já o empreendedorismo por oportunidade ocorre quando o indivíduo identifica uma oportunidade de negócio, ou seja, escolhe o empreendimento dentre as diversas e possíveis opções existentes no mercado. Segundo Simara Greco, umas das coordenadoras do GEM Brasil, disse que “o empreendedorismo por oportunidade, em geral é caracterizado pela criação de empresas de maior complexidade organizacional, maior nível de tecnologia e maior conhecimento de mercado por parte do empreendedor” (GEM, 2008, p. 34).

Após o choque abrupto em 2001 sobre a economia mundial, inclusive a brasileira, cresceu acentuadamente a atividade empreendedora por necessidade. A partir dessa ruptura, as oportunidades de negócio se restabeleceram paulatinamente no Brasil. A queda se mostra pelo decréscimo da atividade empreendedora por oportunidade de 59,97% em 2001 para 42,75% em 2002. Neste ano de 2002 o Brasil ocupou a primeira colocação em empreendedorismo por necessidade (56%) entre os países pesquisados. A partir de 2003, a atividade empreendedora retoma o crescimento ano a ano, até atingir em 2008 a razão de dois empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade. Este fato deve ser comemorado como o primeiro degrau de uma longa escala de desenvolvimento, pois evidencia que o ambiente econômico nacional está favorável.

Gênero e outras variáveis

Dizer que empreender é “coisa de homem” já se foi o tempo, atualmente as mulheres vêm se despontando no cenário do empreendedorismo, na qual pode ser observado através do crescente número de mulheres que se tornam financeiramente independentes através da criação do próprio negócio. Essa “nova” mulher vem assumindo papel chave como empreendedora schumpeteriana, identificando oportunidades, explorando suas habilidades criativas e assumindo riscos e incertezas nos empreendimentos.

No Brasil, nas últimas décadas, é crescente a participação da mulher no mercado de trabalho, e também tem sido crescente sua participação na TEA. Uma primeira correlação encontrada em relação a essa constatação é a crescente participação feminina na População Economicamente Ativa (PEA) demonstrada pelos dados do IBGE/PNAD. Segundo os dados da PNAD 2006, as mulheres representavam 52% da população brasileira em idade ativa em 2006. A participação da mulher no mercado de trabalho tem sido cada vez mais expressiva, representando 42,6 milhões de mulheres em 2006, com crescimento constante dessa participação.

O auge da participação feminina foi em 2007, representando cerca de 52% dos empreendedores no Brasil, invertendo um tendência histórica quando considerado o período de 2001 a 2007. Tal marco pode ser observado com mais clareza quando se destaca o ano de 2001, quando os homens empreendedores representavam 71% contra 29% das mulheres.

Tabela - Empreendedores iniciais por gênero no Brasil 2001 a 2013

GÊNERO	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
HOMEM	47,8%	50,4%	51,38%	50,7%	46,6%	51,3%	47,6%	56,2%	50,0%	56,6%	53,2%	57,4%	70,9%
MULHER	52,2%	49,6%	48,62%	49,3%	53,4%	48,7%	52,4%	43,8%	50,0%	43,4%	46,8%	42,4%	29,1%

Fonte: Pesquisa GEM

Porém na pesquisa GEM 2008, os homens novamente superam as mulheres na porcentagem da TEA, com 52,7% contra 47,3% delas, voltando na série de predomínio masculino. Contudo é inegável a aproximação da mulher neste ambiente empreendedor a partir de 2001; e segundo os especialistas, tal porcentagem tende a permanecer equiparada.

Entrelaçando a variável gênero com renda mensal, as mulheres ocupam a maior parte dos postos de trabalho nas faixas de até um salário mínimo e sem rendimento. A participação dos homens vai aumentando à medida que aumentam as classes de rendimento. Nas faixas de menor renda, o rendimento médio das mulheres é bem inferior ao dos homens, e nas faixas de rendimentos mais elevados elas tendem a se igualar. Isso demonstra uma disparidade na forma de remuneração, fruto ainda de uma sociedade machista. De uma forma geral, a renda média do brasileiro que empreende é baixa, cuja renda salarial é de 3 a 6 salários mínimos. Em 2008, 52% dos empreendedores inicias têm menos de 3 salários mínimos. Isso faz com que esses empreendimentos tenham pouco capital para a sobrevivência e concorrência diante do mercado.

Com relação à variável escolaridade, as mulheres já são a maioria nas categorias de maior nível de escolaridade, com uma média para a população ocupada de 8,9 anos de estudo. Já os homens não têm, em sua maioria, educação formal, 25% contra 12% das mulheres. Porém eles têm uma porcentagem um pouco maior no nível de mais de 11 anos de estudo, 14,1% contra 12% delas. A questão da escolaridade deve um dos enfoques das políticas publicas, pois ela produz um grande diferencial na ação empreendedora.

Com relação à motivação, a necessidade é o fator com maior proporção no empreender feminino, sendo 63% delas contra 38% dos homens que empreendem por necessidade. Esses dados indicam que as mulheres buscam alternativas de empreendimentos para complementar a renda familiar e também devido ao papel que vêm assumindo nos últimos anos como chefa de família. Esse é um dos fatores explicativos do aumento da participação feminina no mercado de trabalho, além da questão da escolaridade, a redução do número de filhos, dentre outros.

O jovem empreendedor brasileiro

No relatório GEM 2008 um dos destaques foi a significativa participação dos jovens no empreendedorismo nacional, representando 25% do total de empreendedores brasileiros, colocando-nos na terceira posição no ranking mundial, na qual somente o Irã (29%) e Jamaica (28%) nos superou. Um das razões para essa alta taxa de jovens empreendedores, aqui no Brasil e nesses países são o baixo nível de distribuição de renda e a escassez de emprego formal, obrigando o jovem a entrar mais cedo no mercado de trabalho para aumentar a renda familiar. Nesses países, encontra-se o jovem empreendedor por necessidade em atividade de baixa produtividade, alocados em atividades de serviço voltados para consumidores.

Outro dado que elucida a representatividade do jovem, é a alta taxa de empreendedorismo juvenil em 2008 que foi de 15%, o que equivale a 3,82 milhões de pessoas. Essa taxa foi superior a média observada no período de 2001 a 2008 que foi de 11,9%. Porém há o lado negativo que eleva tal participação dos jovens, que é a taxa de desemprego que atinge principalmente os jovens de 16 a 24 anos. Enquanto a taxa de desemprego das pessoas com 25 anos ou mais subiu de 4,3% para 5,6% (alta de 32%), a dos jovens

cresceu de 11,7% para 17,9% (alta de 53%) (CEPAL/PNUD/OIT, 2008). Em consonância com esses números, neste mesmo ano os jovens se destacaram no total de pessoas que empreendem por necessidade no Brasil e correspondem a 28% do total. A taxa é superior à média registrada entre 2001 e 2008, que foi de 20,6%.

O perfil desses jovens que empreendem por necessidade é: tem renda concentrada na faixa de um a três salários mínimos; nível de escolaridade de 5 a 11 anos; desempenham principalmente serviços orientados ao consumidor (70%), em segmentos como comércio e alimentação, seguidos do setor de transformação (30%), com pequenas atividades de manufatura.

Mesmo com a maioria dos jovens empreendendo por necessidade, há os que o fazem por vislumbrar oportunidades, e eles diferenciam-se por dispor de uma renda maior (36% até três salários mínimos; 34% de três a seis salários) e uma escolaridade maior, sendo que 25% estão cursando ou já terminaram o nível superior. Em geral, iniciam seus negócios com atividades mais especializadas, por conta de um nível maior de qualificação e renda.

Para Simara Greco, do IBQP, a alta taxa de jovens empreendedores assinala a importância de ações específicas para o grupo. *"Há um espaço aberto para o desenvolvimento de políticas públicas, pois os jovens que empreendem estão entrando com muita força no mercado"*, afirma.

Ação empreendedora tradicional

Embora considerada a tese da emergência de novas configurações sociais na ação empreendedora da mulher e do jovem, ainda é predominante incorporada na dinâmica social e econômica brasileira, a figura do empreendedor masculino na faixa etária de 25 a 44 anos.

No Brasil, no período 2001-2007, em torno de aproximadamente 60% dos empreendedores iniciais encontravam-se na faixa de 25 a 44 anos, e esses empreendedores são denominados pelo GEM como empreendedores tradicionais, "*cujos valores estão voltados para a segurança, a formação e a manutenção da família"* (MACHADO; GIMENEZ, 2000, apud GEM 2007). Na perspectiva da motivação, esse segmento empreende mais por oportunidade que por necessidade: 63% para 58%, respectivamente.

Já na ação empreendedora e sua relação com o nível de escolaridade, observa-se uma mudança importante no período de 2002 a 2008. Em 2002, os empreendedores sem educação formal e aqueles com até quatro anos de estudo, representavam pouco mais da metade do total de empreendedores. Os empreendedores situados nessa faixa de escolaridade em 2008 alcançaram somente 30%. Situação inversa observa-se em 2008, na população dos empreendedores com mais de cinco anos de escolaridade, que passaram de 50% em 2001 para 70% em 2008.

Esse empreendedor "tradicional" tem outra característica marcante em relação à renda familiar. Observa-se no período 2001-2008 um aumento dos empreendimentos em uma faixa de renda de menos de três salários mínimos, aumentando de 36% em 2001 para 52% em 2008. Esse percentual tende a corroborar a entrada da mulher e do jovem no mercado de trabalho.

Delineando os empreendimentos brasileiros

Produtos e/ou serviços oferecidos

Este tópico foi pautado no GEM 2007 devido à inexistência de dados nessa área no GEM 2008. A presença deste assunto no relatório final é acentuadamente relevante devido ao objetivo central da pesquisa, que é mensurar os níveis de empreendedorismo no Brasil.

O perfil da maioria dos empreendimentos iniciais e estabelecidos, durante o período de 2001 a 2007, se concentra nas atividades ligadas aos serviços prestados aos consumidores (29%), seguidos pelo setor da indústria de transformação (17%) – Figura 4. A maioria dos serviços prestados nessa categoria está relacionada à comercialização de alimentos e roupas no varejo, crescendo 36% de 2006 a 2007.

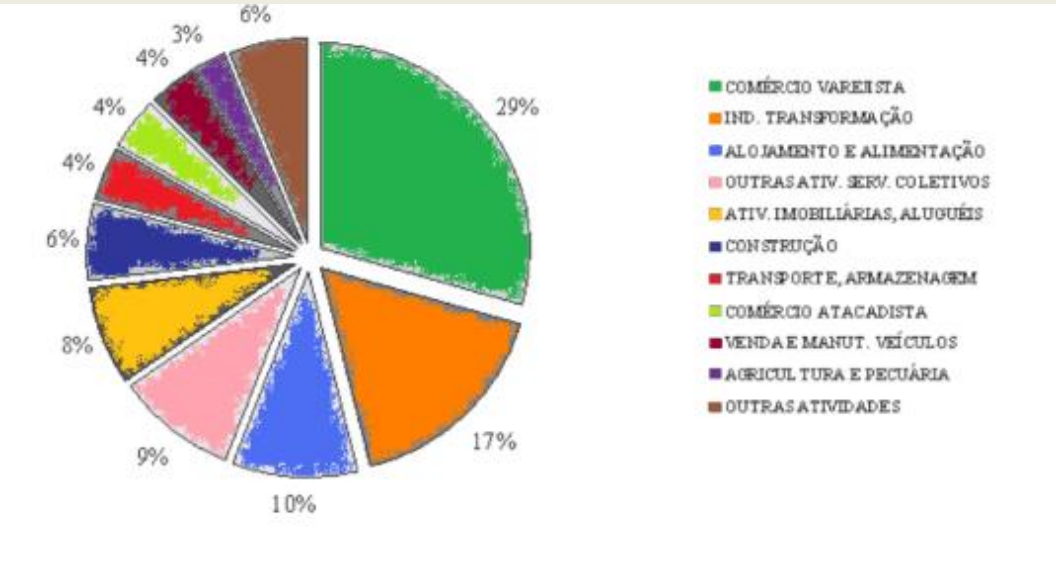


Figura - TIPO DE EMPREENDIMENTO INICIAL, SEGUNDO CLASSIFICAÇÃO NACIONAL - CNAE - BRASIL - 2001 A 2007.
Fonte: Pesquisa GEM 2007

O setor de serviços reúne os serviços intermediários (prestados às empresas), os finais (oferecidos aos consumidores) e os serviços públicos, sendo que os finais é o que tem mais crescido na economia nacional. Os serviços aos consumidores dependem de aspectos demográficos (quando aumenta à urbanização, a demanda por serviços de transporte e de distribuição tende a aumentar) e sociais (participação da mulher no mercado de trabalho).

As demais atividades relevantes para os empreendedores se diferenciam por estágio. Segundo o GEM 2007, no caso dos empreendimentos iniciais, eles abrangem as atividades de alojamento e alimentação e outras atividades de serviços coletivos, enquanto para os empreendimentos estabelecidos são as atividades de construção civil, alojamento e alimentação.

Principais atividades dos empreendedores Brasil - 2013

Atividades		Brasil
Descrição da Cnae	Categoria da Cnae	
% dos empreendedores por estágio		
Empreendedores iniciais		
Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS	8,6
Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas	ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO	8,2
Serviços domésticos	SERVIÇOS DOMÉSTICOS	7,3
Cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza	OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS	6,5
Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS	6,0
Serviços especializados para construção não especificados anteriormente	CONSTRUÇÃO	4,2
Serviços de catering, bufê e outros serviços de comida preparada	ALOJAMENTO E ALIMENTAÇÃO	3,3
Manutenção e reparação de veículos automotores	COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS	3,2
Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns	COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS	2,7
Confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas	INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO	2,5
Outras Atividades		47,5

Fonte: GEM 2013

Potencial Tecnológico e Inovador

A inovação, definida pelo GEM, compreende a introdução no mercado de bens e serviços novos que provoca mudanças substanciais na estrutura econômica de uma localidade, região ou país (GEM, 2008). As variáveis que definem essa capacidade de inovação pelo GEM são: conhecimento do produto; quantidade de concorrentes; idade das tecnologias e processos; expectativa de exportação e criação de empregos. Sendo que quanto menos conhecido o produto, quanto menos concorrentes, quanto mais nova a tecnologia utilizada, quanto maior à expectativa de exportação e quanto maior a projeção de criação de empregos, maior será o potencial inovador dos empreendimentos. Os resultados deste tópico no GEM 2008 podem ser visualizados abaixo, e tais resultados são semelhantes aos anos anteriores, reportando assim, uma tendência.

Tabela – POTENCIAL EMPREENDEDOR SEGUNDO CARACTERÍSTICAS DOS EMPPREENDIMENTOS

Característica do Empreendimento	Potencial Empreendedor (%)		
	Não-inovador	Capacidade de Inovação Intermediária	Inovadores
Conhecimento do produto	83,5	13,1	3,4
Quantidade de concorrentes	65,0	27,8	7,2
Idade das tecnologias e processos	85,7	12,7	1,7
Expectativa de exportação	84,8	14,7	0,4
Criação de emprego	78,3	13,8	7,9

Fonte: GEM 2008

A partir desses dados, podemos afirmar que os empreendedores brasileiros, na sua maioria, não são inovadores, e tais dados justificam também a última colocação do Brasil no ranking mundial de inovação. O principal fator que explica esses resultados desanimadores é o fato de uma parcela dos empreendimentos brasileiros serem constituídos por necessidade, o que contribui para o baixo investimento em inovação. Outro fator apontado pelo GEM 2008 é a fragilidade do sistema brasileiro de apoio à inovação, tanto no que tange à elaboração e execução de projetos, quanto aos financiamentos às micro e pequenas empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa, depreende-se a grande importância do empreendedorismo para a contemporaneidade. Mensurar seu agente social – o entrepreneur – e a materialização de seu sonho – o empreendimento – foi o labor cerne do estudo concretizado. Entre todas as conclusões aferidas nos relatórios GEM, pode-se resumir em uma, somos um povo altamente empreendedor. Mesmo com todos os obstáculos encontrados por esses “viradores” na criação do próprio negócio, o Brasil é, sem dúvida, uma terra fecunda para a proliferação de tal fenômeno.

Fornecer subsídios para desenvolvê-los, através de políticas públicas de incentivos nas áreas da educação, ciência e tecnologia, é um mecanismo que corrobora para a própria prosperidade nacional, pois segundo o GEM, o empreendedorismo é um dos propulsores do crescimento econômico. Como sugestão, apresenta-se: propagar o ensino de empreendedorismo para todos os níveis educacionais; estimular a pesquisa na área de empreendedorismo; sensibilizar os sistemas de suporte e as forças sociais, políticas e econômicas para a necessidade de apoio a empresas emergentes; implantar políticas públicas e legislação de apoio; estimular a criação de incubadoras e parques tecnológicos e científicos; entre outros.

Os resultados do GEM 2013 são bastante favoráveis ao empreendedorismo no Brasil. Com o aumento da taxa de empreendedores iniciais, estima-se que 40 milhões de brasileiros, entre 18 e 64 anos estejam envolvidos com a atividade empreendedora. Além disso, verificou-se também o aumento da proporção de empreendedores por oportunidade, o que reflete uma decisão mais planejada em relação à opção pelo empreendedorismo, aumentando a probabilidade de sucesso do negócio. O estudo revelou também que, pela primeira vez no Brasil, a proporção de mulheres empreendedoras superou a proporção de homens (52,2% contra 47,8%). Como oportunidades de melhorias, o estudo revelou os baixos percentuais de novidade nos produtos e serviços, além da baixa perspectiva de geração de empregos nos próximos cinco

anos. Apesar disso, o empreendedorismo desfruta de uma excelente imagem no país, dado que a proporção de pessoas que consideram o empreendedorismo como uma opção de carreira é superior a 80%.

Para encerrar esse estudo, apropria-se do discurso de Luísa, personagem de Dolabela:

> *O estudo do comportamento do empreendedorismo é a fonte de novas formas de compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal. Sob esse prisma, o empreendedorismo é visto também como um campo intensamente relacionado com o processo de entendimento da liberdade humana... (DOLABELA, 2008, p. 242).*

REFEÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERQUEIRA, H. E. A. da G.; PAULA, J. A. de; ALBUQUERQUE, E. da M. E. Teoria Econômica, Empresários e Metamorfoses na Empresa Industrial. Belo Horizonte: CEDEPLAR/FACE/UFMG, 2000.

DEMO, P. Metodologia Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Editora Atlas, 1985.

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários Gerentes de Pequenos Negócios, Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Abril/Junho 1999.

GEM Empreendedorismo no Brasil – Relatórios 2000/2001/2002/2003/2004/2005/2006/2007/2008/2009/2010/2011/2012/2013, publicado pelo IBQP /PR/SEBRAE Nacional.

GODOY, Rilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. In: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, São Paulo, Mar/Abr. 1995.

GOMES, Almiralva Ferraz. O Empreendedorismo como uma alavanca para o desenvolvimento local. Disponível em <http://www.facef.br> Acesso em: 03/02/2010.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estudo sobre a Mulher – PME. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php> Acesso em 16/02/2010.

MALVEZZI, S. Mercado informal, empregabilidade e cooperativismo: as transformações das relações de trabalho no mundo contemporâneo. São Paulo, dez. 1999.

SOUZA NETO, Bezamat de. Contribuição e Elementos para um Metamodelo Empreendedor Brasileiro: o Empreendedorismo de Necessidade do “Virador”. São Paulo: Blucher Acadêmico, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

MEU FUTURO NEGÓCIO: FORMAÇÃO COMPLEMENTAR UNIVERSITÁRIA EM EMPREENDEDORISMO INOVADOR

Julia Bloomfield Gama Zardo: Doutoranda em Políticas Públicas e Desenvolvimento, Mestre em mídia e mediações socioculturais, Gerente de Cultura Empreendedora, Instituto Gênesis da PUC-Rio, RJ, Brasil, juliaz@puc-rio.br

Ruth Espínola Soriano de Mello: Doutoranda em Ciências Sociais, Mestre em Políticas Públicas e Sociedade, Assistente da Gerência de Cultura; Instituto Gênesis da PUC-Rio, RJ, Brasil, ruth@puc-rio.br

José Alberto Sampaio Aranha: Pós-graduado em Administração (IAG PUC-Rio), Comércio Exterior CECEX-RJ e Entrepreneurship nos EUA. É diretor e fundador do Instituto Gênesis da PUC-Rio, Instituto Gênesis da PUC-Rio, RJ, Brasil, aranha@puc-rio.br

Alberto Eduardo Besser Freitag: Doutorando em Engenharia Civil, Mestre em Gestão Empresarial, Superintendente do Instituto Euvaldo Lodi - RJ

Sistema FIRJAN/IEL, RJ, Brasil, abesser@firjan.org.br

Daniela Longobucco Texeira Balog: Pós-graduada em Marketing, Pós-graduada em Inovação e Empreendedorismo, Analista de Projetos Especiais – Empreendedorismo do Instituto Euvaldo Lodi – RJ; Sistema FIRJAN/IEL, RJ, Brasil, dbalog@firjan.org.br

Resumo

Este trabalho objetiva contextualizar e documentar como a iniciativa “Meu Futuro Negócio”, promovida pelo Instituto Euvaldo Lodi do Rio de Janeiro (IEL-RJ) da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) e o Instituto Gênesis da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), promoveu uma integração do mundo empresarial com os universitários, através da formação e do aprimoramento no campo do empreendedorismo inovador desenvolvendo aspectos vivenciais, comportamentais e técnicos de geração e fomento de negócios inovadores. A metodologia descrita ao longo do texto consiste em realizar encontros que reúnam alunos e professores da PUC-Rio, investidores e empresários. Ao final do processo, os alunos enviam ideias empreendedoras que são analisadas e premiadas dentro do contexto da parceria institucional. Quase 400 alunos já participaram da iniciativa que gerou mais de 40 planos de negócios em dois anos.

Palavras-chave: educação, empreendedorismo, incubadoras, negócios, universidade.

Abstract

This work aims to contextualize and document how "My Future Business" initiative, promoted by Institute Euvaldo Lodi of Rio de Janeiro (IEL-RJ) of Federation of Industries of the State of Rio de Janeiro (Firjan) and Genesis Institute from Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro (PUC-Rio), promoted the integration of the business world with the university, through training and improvement in the field of innovative entrepreneurship developing experiential, behavioral and technical generation and promotion of innovative business aspects. The methodology described is to hold meetings that bring together students and professors from PUC-Rio, investors and entrepreneurs. At the end of the process, students can submit business ideas that are reviewed and awarded within the context of the partnership between the institutions. Nearly 400 students have participated to date in the initiative that has generated over 40 new business plans in two years.

Key words: education, entrepreneurship, incubators, business, university.

INTRODUÇÃO

A historicidade do papel das universidades na sociedade sempre esteve associada à preservação e transmissão do conhecimento.

Mais recentemente, a inclusão do serviço à comunidade, reconhecido pela OCDE (1998), surge como nova missão no contexto da universidade de desenvolvimento econômico e social, compondo o tripé: ensino, pesquisa e extensão.

É neste cenário que se insere o debate da "universidade empreendedora" concebido por Etzkowitz (2003) para quem, nas sociedades intensivas em conhecimento, a extensão torna a universidade um centro de educação continuada, um centro de serviços científicos na forma de transferência de tecnologia para o setor produtivo, sendo ainda elemento relevante nas estratégias de desenvolvimento regional. Ela seria então um agente empreendedor cuja habilidade de transformar conhecimento em atividade econômica se releva como universidade empreendedora (ETZKOWITZ, 2003).

O empreendedorismo pode ser entendido como "o comportamento individual de identificação e criação de oportunidades, o surgimento e o crescimento de organizações, o destaque de um ramo, a iniciativa na formação da equipe, a criação destrutiva salutar e a transformação organizacional." (BRUSH et at., 2003)

No entanto, os valores que se associam às práticas de ensino tradicionais não sinalizam o empreendedorismo já que estão, via de regra, voltadas à formação de profissionais que estão em busca de empregabilidade no mercado de trabalho (DOLABELA, 2000).

No Brasil, essa assertiva é facilmente observada já que são poucas as instituições de ensino superior (muito menos as de ensino médio, fundamental, e técnico) que têm programas de empreendedorismo em seus currículos regulares, em contraposição a experiências observadas em alguns países, em especial na Europa Ocidental e na América do Norte.

Essa temática é envolvida por um senso comum em torno do qual as características empreendedoras do ser humano seriam inerentes a ele, não podendo ser desenvolvidas por estímulos externos. Segundo essa tese, os países – com seus setores público, privado, e das organizações sociais - estariam impossibilitados de promover ações e ambientes propícios ao desenvolvimento de ações empreendedoras.

Em contraposição, estudiosos como Aranha (2009) e Dolabela (2000) argumentam que processos de qualificação de perfis empreendedores podem ser direcionados a qualquer pessoa que pode vir a desenvolver mentalidade e habilidade empreendedoras. Essa é também a assertiva dos agentes que compõem ecossistemas de inovação até porque não estamos falando apenas do empreendedorismo individual inovador, como também de qualquer ação empreendedora no campo do intra empreendedorismo, empreendedorismo cívico etc.

São poucas as experiências voltadas ao desenvolvimento de metodologias para aprimorar o processo de sensibilização, ideação e inovação129, que têm sido estudadas e publicadas no movimento de incubadoras e parques tecnológicos no Brasil.

Entendemos que o esforço aqui realizado vem tanto cumprir parte do compromisso da extensão universitária e de responsabilidade social de organizações, assim como contribuir para superar aquela deficiência ao procurar sistematizar e publicizar o Programa Meu Futuro Negócio, implementado em acordo com a teorização da Tripla Hélice ampliada uma vez que trata-se de ação de universidade empreendedora (ETZKOWITZ, 2003) – através do Instituto Gênesis da PUC-Rio articulado com o Instituto Euvaldo Lodi do Rio de Janeiro (IEL-RJ), organização com a finalidade de promover a integração da Indústria com Universidades, Centros de Pesquisa e entidades afins, vinculada à Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan).

METODOLOGIA DO ARTIGO

Do ponto de vista teórico metodológico, o artigo foi escrito sob a égide estrutural analítica linear (YIN; 2001), por seu propósito explanatório, descritivo e exploratório *vis-à-vis* as fontes de evidência disponibilizadas – documentos, registros dos processos e ações executadas, e entrevistas com os alunos, coordenadores e professores do projeto.

[129] Entendidas como transformação da ideia em produtos e serviços.

Convém situar que os autores desse artigo integram a equipe do IEL/Firjan e do Instituto Gênesis da PUC-Rio, entidades envolvidas diretamente na concepção e execução do Programa. Não obstante, registra-se o esforço da análise crítica da atuação do Instituto em diversos momentos, inclusive embasado pelas avaliações realizadas junto aos beneficiados diretos, alunos do Programa, e pelo *constructo* teórico abordado que será apresentado ao longo do artigo buscando trazer cadencia lógica quanto ao tempo em que ocorreu e em relação ao enfoque teórico em questão.

Assim, concebemos o artigo da forma que segue. Após a Introdução e Metodologia do Artigo, seção que explicita a condução metodológica do artigo, seguimos com seção de Fundamentação Teórico-Conceitual sobre a história e o papel da extensão universitária, apresentação do conceito da *universidade empreendedora*, compreensão e importância de processos de formação voltados ao empreendedorismo. Posteriormente abordamos a dinâmica de surgimento e atuação das incubadoras no Brasil, inserindo-as em um contexto maior de política nacional que visa à competitividade do país ao dar centralidade ao empreendedorismo inovador.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA/CONCEITUAL

A historiografia revela que as universidades operam e se configuraram de modos distintos, de acordo com os diferentes arranjos históricos, socioeconômicos e culturais nos quais estão inseridas. Desde seu surgimento na Europa, entre os Séculos XI e XII, conforme situa Mance (1999), até o século XIX, a universidade cumpriu sua função social de produzir, difundir e preservar o conhecimento, caracterizando-se como um agente institucional de transmissão de saberes.

Entre o fim do Século XIX e o início do Século XX, a universidade passa a incorporar a pesquisa como seu segundo objetivo. A adoção desta segunda meta caracteriza o momento histórico como a primeira revolução do mundo universitário (ETZKOWITZ, 1998).

No final do Século XX, a globalização, a condição mais aberta e competitiva da sociedade, a acelerada expansão do conhecimento, o exponencial avanço tecnológico e a demanda social por um posicionamento mais ativo das universidades no processo de desenvolvimento econômico e social revelam-se como desafios que exigem transformações nas instituições acadêmicas, como destaca Etzkowitz & Leydesdorff (2000), citados por Ferreira et al (2012), que postulam que as profundas mudanças vividas nesse ambiente competitivo e dinâmico estabelecem novas exigências quanto à orientação e às formas de intervenção dos distintos agentes econômicos, governamentais, de ensino e da sociedade em geral.

É neste contexto, onde a colaboração com a economia surge como uma terceira missão básica da universidade, somando-se ao ensino e à pesquisa (ETZKOWITZ; LEYDESDORF, 2000), que nasce o termo universidade empreendedora, também denominada por alguns autores como universidade inovadora, como explicitam Teixeira et al (2006), situando a segunda revolução acadêmica, ainda em processo contemporaneamente.

Para Clark (2003), universidade empreendedora é uma “instituição ativa que se modifica em sua configuração e em suas respostas às demandas internas e externas da sociedade”. Seu surgimento ocorre em um período em que o conhecimento científico é considerado um dos pilares que sustentam o desenvolvimento industrial, julgado por alguns como o insumo mais importante na geração de desenvolvimento econômico. Neste processo histórico, a inovação aparece como um elemento central, uma estratégia profícua, resultante da interação entre universidades e o setor produtivo: um elo entre o conhecimento e produção.

Os conceitos complementares de universidade empreendedora e de empreendedorismo acadêmico destacam a existência de uma instituição acadêmica que não está só preocupada em formar profissionais qualificados para o mercado, mas também em desempenhar um papel no sistema de inovação e no desenvolvimento econômico, tecnológico e social do país, através da criação de estruturas complexas dentro da universidade para abrigar empresas de base tecnológica, e que tem na cooperação com empresários e com os pesquisadores da universidade sua base operacional”, como apontam Ipiranga et al (2010) apud Etzkowitz (2004), Etzkowitz e Klofsten (2005) e Garnica, Ferreira-Júnior e Fonseca (2005).

No contexto atual da sociedade brasileira, entendido por estudiosos como sendo marcado pela transição da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento (PLONSKY, 1999), onde se constata a manifestação de uma nova configuração da economia mundial marcada pela passagem de um sistema regulado pelos Estados para um sistema regulado pelos mercados (TEIXEIRA, 2009), a busca das instituições de educação superior por formatos mais promissores ao desenvolvimento econômico e social, possibilitou o surgimento do serviço à comunidade, reconhecido pela OCDE (1998), de modo a compor o próprio conceito de universidade no Brasil: ensino, pesquisa e extensão, conforme define o artigo 207 da Constituição brasileira de 1988.

Para Leher (2007), "a quantidade – e a profundidade – de medidas que alteram a relação entre a universidade, o Estado e o mercado é um claro indicador de que as universidades brasileiras e latino-americanas entraram em um circuito dito reformador de proporções tectônicas. Conforme informações disponibilizadas na página web do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), somente no Governo Luis Inácio Lula da Silva foram editadas vinte e três portarias, dois decretos e aprovadas duas leis, apenas para regulamentar a avaliação e o credenciamento das instituições de ensino superior".

Guaranys (2006) apropriadamente sintetiza que "a passagem da universidade de pesquisa para universidade empreendedora resulta de uma mudança na lógica interna do desenvolvimento acadêmico", associando treinamento, pesquisa e incubação de empresas como atividades relacionadas ao setor produtivo.

Assim, a extensão universitária pode ser entendida como sinônimo de desenvolvimento econômico e social. Sua inclusão a torna um agente empreendedor cuja habilidade de transformar conhecimento em atividade econômica se configura premissa da universidade empreendedora (ETZKOWITZ, 2003).

Os processos de aprendizagem voltados ao empreendedorismo foram classificados por Moraes e Hoeltgebaum (2003) segundo abordagem instrumental interessante que norteia o estímulo ao empreendedorismo sustentável e inovador: aprendizagem para o empreender, aprendizagem gerencial e a aprendizagem estratégica.

Em conformidade também com o posicionamento conceitual da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), que complementa o termo empreendedorismo em seu Glossário institucional associando inovação e perfis de atitude e comportamento empreendedor:[130]

- Característica daquele que tem habilidade para criar, renovar, modificar, implementar e conduzir empreendedores inovadores; b) competência associada à criatividade, persistência, habilidade de assegurar a realização de objetivos, liderança, iniciativa, flexibilidade, habilidade para conduzir situações e utilizar recursos; c) competência que possibilita a inserção do indivíduo no mundo do trabalho e sua sobrevivência em sociedade competitiva. (ANPROTEC, 2002, p. 5, *grifo nosso*)

Neste cenário, o espírito empresarial da população brasileira evidencia-se como um elemento extremamente favorável à emergência de universidades empreendedoras como propõe o portal de desenvolvimento do Governo Federal, que faz menção às pesquisas do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que revelam que o espírito empresarial da população brasileira é o mais alto dentre as vinte maiores economias do mundo (G20)131. Contudo, de acordo com o Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior, após a menção dos resultados das pesquisas do GEM, o portal informa que, relativamente às economias mais desenvolvidas e focadas em ganhos de produtividade e na inovação, o ambiente de negócios no Brasil ainda é insuficientemente favorável à emergência e expansão de iniciativas empreendedoras e mesmo à sobrevivência dos negócios já existentes. O quadro é ainda mais adverso para os pequenos negócios de que o país mais carece que são os focados em novas tecnologias, novos métodos de gestão, e novos mercados (foco na exportação).

[130] Também referida como a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.

[131] Grupo formado pelos ministros de finanças e chefes dos bancos centrais das dezenove maiores economias do mundo mais a União Europeia.

De acordo com aquele portal, essa situação é resultado de vários problemas que vão desde os mais genéricos e transversais a todos os tipos de negócios como atitudes culturais e estruturação da economia brasileira, aos mais específicos dos negócios empreendedores, dificuldades de acesso à capital de risco, ou contratação de profissionais qualificados.

Objetivando reverter este quadro desfavorável ao empreendedorismo no Brasil, o Governo Federal, com o apoio de várias entidades públicas, privadas e do terceiro setor, iniciouv o desenvolvimento da Política Nacional de Empreendedorismo e Negócios (PNEN). Trata-se, portanto, da instituição de um marco normativo para questões relacionadas ao empreendedorismo e à promoção do ambiente favorável aos negócios no Brasil, que tratará do tema de forma sistêmica, buscando melhor articular, coordenar e reforçar os programas e ações já existentes e possibilitar a criação das que eventualmente sejam necessárias.

Por seis meses em 2012, o PNEN esteve sob consulta nacional, ensejando um cenário especialmente positivo da economia brasileira e é um estímulo importante ao surgimento e implementação de universidades empreendedoras. As propostas então formuladas e consolidadas no PNEN em 2012 seguem seu curso e merecem estudos e controle social de sua implantação. O Plano sugere coerência e consistência com a base e o contexto do Plano Brasil Maior 2011-2014 que tem como legenda 'Inovar para competir. Competir para crescer', apontando como meta aumento do número de micro e pequenas empresas inovadoras em pelo menos 50%.

A consecução do PNEN envolve desafios importantes, como aspectos econômicos globais, ambiente político, outros específicos para política de empreendedorismo e inovação, como aponta detalhadamente Weinmann (2013).

De toda sorte, observamos que o ambiente das incubadoras universitárias enseja uma ação relevante por ser lócus de inovação, de geração de empreendimentos e de formação, por excelência, coadunando com as políticas nacionais e regionais de desenvolvimento.

INCUBADORAS E A IMPORTÂNCIA DA ÁREA DE CULTURA EMPREENDEDORA NA UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

A história das incubadoras no Brasil é recente. Na década de 1980 surgiram as primeiras incubadoras oriundas da iniciativa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Cientifico e Tecnológico (CNPq) ao implantar o Programa de Parques Tecnológicos no país. (ANPROTEC, 2012, p. 5).

Em primeira instância, as incubadoras buscavam atrair a geração de empreendimentos de base tecnológica com potencial de levar ao mercado ideias e inovadoras e tendências tecnológicas em setores intensivos em conhecimento científico e tecnológico. Posteriormente, associavam também tal objetivo ao de apoiar desenvolvimento local e setorial. (idem)

As incubadoras no Brasil se configuram como atores pertencentes a ecossistemas de geração de empreendimentos inovadores, apoiando-as no momento mais relevante para sua manutenção no "mercado" após o processo de incubação, período conhecido como de graduação. E é esse o critério para associação junto à Anprotec que integra, há 27 anos, incubadoras de empresas, parques tecnológicos, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos e outras entidades ligadas ao empreendedorismo e à inovação, tendo atualmente 280 associados. Mas há informação de que existem cerca de 400 incubadoras de empresas e de 90 iniciativas de parques tecnológicos no Brasil (ANPROTEC, 2014).

Incubadoras buscam dar apoio à geração e consolidação de MPEs; estimular a identificação e o desenvolvimento do perfil empreendedor dos indivíduos envolvidos quanto aos aspectos técnicos, comportamental e gerencial; e facilitar o processo de empresariamento e inovação tecnológica em nível local.

Vale lembrar que as MPEs brasileiras representam 27% do Produto Interno Bruto - PIB nacional e a maioria das empresas no país. Elas empregam contingente importante da população economicamente ativa – 52%

empresas com carteira -, sendo identificada como “colchão de amortecimento de crises econômicas e elemento de flexibilização do capital e trabalho” (LASTRES et al., 2003).

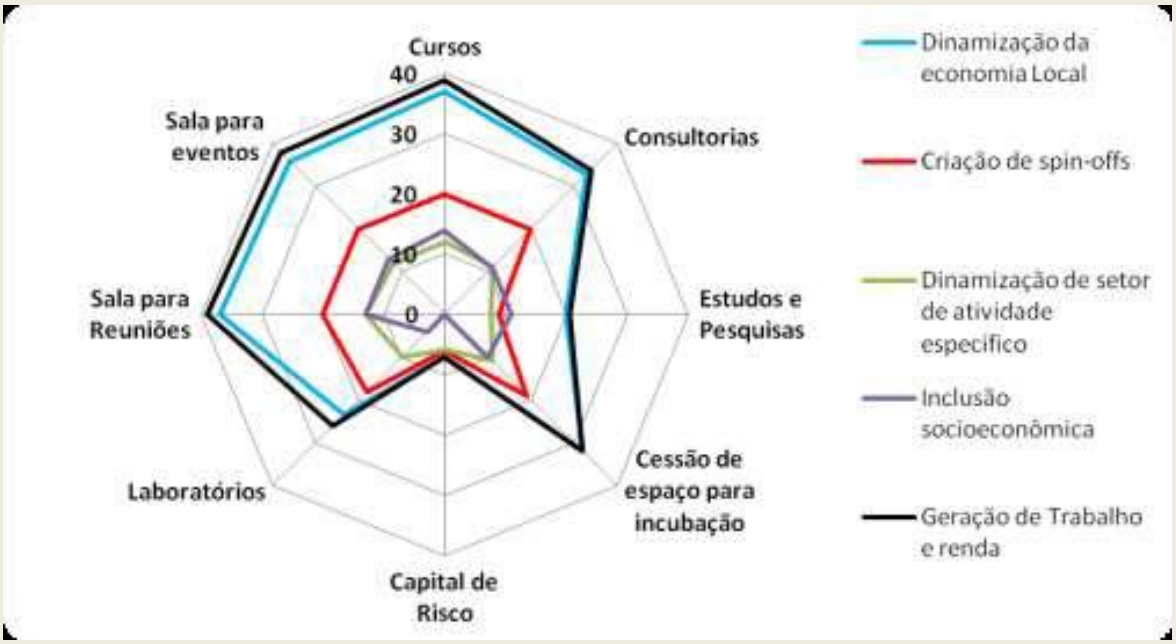
Quanto ao nível de emprego e faturamento apurado junto às 384 incubadoras que responderam ao questionário da Anprotec em 2012, seu produto compôs os resultados divulgados no “Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras no Brasil” realizado em parceria com o Ministério das Ciências, Tecnologia e Inovação (MCT) a partir de demanda do Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (PNI).

Aquelas incubadoras são responsáveis por mais de 2.500 empresas graduadas, que faturavam R$ 4,1 bilhões anuais e empregam diretamente mais de 29 mil pessoas. Já as empresas incubadas somavam mais de 2.600, apresentando 16.394 postos de trabalho e um faturamento de R$ 533 milhões (ANPROTEC, 2012, p. 6).

A dinâmica de funcionamento das incubadoras envolve oferta de espaço físico – privado ou compartilhado - para abrigar um empreendimento nascente132; disponibilização de infraestrutura e serviços compartilhados (salas de reunião e auditório, serviço de recepção, telefonia/fax, internet, entrega de documentos, suporte em informática etc.); promoção de cursos, assessorias e consultorias para a gestão técnica e empresarial dos sócios e colaboradores; implantação de estudos e pesquisas setoriais; acesso a mecanismos de financiamento por vias próprias ou de terceiros; acesso a mercados e redes de inter-relações de suas incubadoras; disponibilidade de laboratórios de pesquisa e de apoio à prototipação de produtos; implementam processo de acompanhamento, avaliação e orientação aos empreendimentos e empreendedores (ANPROTEC, 2012).

A Figura 1 que segue ilustra a representatividade da oferta de infraestrutura e serviços no universo de quase 400 incubadoras que participaram da mesma pesquisa da Anprotec (2012) supracitada.

Figura 1. Oferta de serviços e infraestrutura das incubadoras no Brasil em 2011.



Fonte: ANPROTEC, 2012, p. 13.

Observamos que a oferta de laboratórios de pesquisa, de estudos e pesquisas e capital de risco ainda eram muito incipientes naquele ano. Sabemos que esse cenário tem mudado gradativamente assim como era e segue sendo muito heterogêneo se levarmos em consideração a região em que a incubadora está localizada, a natureza setorial a qual elas se identificam na pesquisa, dentre outros aspectos que ilustram o universo nacional de incubadoras.

[132] Empreendimentos com menos de três a cinco anos de existência.

Mas o acesso ao capital de risco ainda é atualmente, pouco incipiente na realidade das incubadoras do país. Como exemplo, data de 2013, a criação da Brain Ventures, empresa instalada no Instituto Gênesis da PUC-Rio que se dedica ao atendimento das suas empresas incubadas e graduadas. Dentre os serviços oferecidos, constam: preparar as empresas para o capital de risco, apresentar as empresas para potenciais investidores, avaliar o momento adequado para o recebimento de investimento, desenvolver um plano estratégico de crescimento do negócio, além de trabalhar a governança dentro do empreendimento. A Brain possui ainda um Fundo de Investimentos em parceria com a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)/MCT que visa investir em empresas vinculadas a incubadoras em todo o território nacional.

Seguindo com o contexto nacional das incubadoras, a maioria está inserida geograficamente em universidades, parques tecnológicos e áreas urbanas, respectivamente; assim como está formalmente associada a universidades e centros de pesquisa, o que faz com que a inovação de setores não tradicionais esteja articulada com laboratórios que criam oportunidades de negócios inovadores com mais chances de se manter sustentáveis no mercado.

Para complementar este ecossistema de inovação, iniciativas de geração de cultura empreendedora são fundamentais. Ações que possibilitem a interação entre os agentes da hélice tripla gerando oportunidades de negócios inovadores são o a melhor fonte de "insumo" para o sucesso tanto da universidade empreendedora, quanto dos agentes envolvidos neste ecossistema.

Ações como a apresentada neste artigo e descritas no próximo item, devem ser o foco das incubadoras que pretendem gerar cada vez mais novos empreendimentos sustentáveis e de sucesso. A associação entre o Instituto Gênesis da PUC-Rio, 9º melhor incubadora mundial em 2014133, e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL-RJ) na concepção e implantação do Programa Meu Futuro Negócio, descrito no próximo capítulo, já pode ser considerada um caso de sucesso com quase 400 alunos já envolvidos e mais de 40 planos de novos negócios gerados em dois anos.

O PROGRAMA MFN

A CONCEPÇÃO DO PROGRAMA E SEU DESENVOLVIMENTO

O Programa Meu Futuro Negócio foi criado em 2012, ocasião em que o IEL-RJ procurou o Instituto Gênesis, em função do seu reconhecimento internacional como incubadora de sucesso, com o objetivo de desenvolver uma iniciativa inédita que agregasse os diversos atores do ecossistema de empreendedorismo no Rio de Janeiro: alunos e professores da universidade, empresários, investidores, especialistas da incubadora e técnicos do Sistema FIRJAN/IEL.

Trata-se de um curso, válido como atividade complementar no currículo dos alunos de graduação e pós-graduação, cujo propósito é colocar o conhecimento de empresários à disposição dos estudantes de forma a incentivar a geração, entre eles, de ideias e futuros negócios.

A iniciativa tem sido promovida pelo Instituto Euvaldo Lodi do Rio de Janeiro (IEL-RJ) da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) em parceria com o Instituto Gênesis, visando a integração do mundo empresarial com os universitários, através da formação e do aprimoramento no campo do empreendedorismo inovador em que são desenvolvidos aspectos vivenciais, comportamentais e técnicos de geração e desenvolvimento de negócios inovadores.

De forma geral, o programa segue a metodologia abaixo, que vai sendo aprimorada a cada versão, com base nas pesquisas de satisfação realizadas junto às partes envolvidas (alunos, professores e empresários):

- Realização de 12 encontros no 2º semestre, sempre às 6ª-feiras de 9h as 11h, com a presença de professores da PUC-Rio, investidores e empresários, acompanhados sempre de técnicos do Sistema

[133] Em maio de 2014, o Instituto Gênesis conquistou a nona posição do *Global Top 25, ranking* elaborado pela *UBI Index,* instituição de pesquisa sueca que avalia e reúne as melhores incubadoras do mundo; tendo sido selecionado na categoria "Melhores Incubadoras Associadas a Universidades".

FIRJAN/IEL, munidos de um roteiro de perguntas e um quadro tratando de algum estudo/pesquisa da FIRJAN para embasar as aulas;

- Envio das ideias pelos alunos para endereço eletrônico do projeto em formulário de Sumário Executivo, disponível na página do Instituto Gênesis;
- Análise das ideias por banca com empresários e técnicos do Sistema FIRJAN/IEL, junto com especialistas do Instituto Gênesis;
- Premiação das três melhores ideias com seis meses de pré-incubação no Instituto Gênesis;
- Anúncio das três ideias vencedoras durante o Momento *Pitch*, ocasião na qual também é premiada a melhor apresentação de planos de negócios a investidores.

Na primeira versão, realizada em 2012, as aulas foram ministradas por empresários e investidores, entre 17/08/12 e 09/11/12, constando os seguintes resultados no relatório anual do Instituto Gênesis: 12 aulas com 14 empresários (duas das aulas com dois empresários), 165 alunos inscritos, dos quais 38 receberam o certificado de atividade complementar em função da exigência de 75% de presença, e 21 planos de negócios apresentados.

Ao longo do programa, os participantes puderam recorrer a uma tutoria *online* em novos negócios realizada pelo Instituto Gênesis para esclarecer dúvidas relacionadas às ideias que estavam sendo desenvolvidas, bem como dúvidas a respeito do desenvolvimento do projeto. A tutoria *online* respondeu a questionamentos como: dúvidas sobre a execução e desenvolvimento do plano de negócios, dúvidas sobre os horários das palestras, dúvidas sobre o nome dos palestrantes e dúvidas sobre a entrega dos certificados.

Profissionais estiveram disponíveis e preparados para atender pessoalmente os alunos a qualquer momento - segunda a sexta, na sala do OPTE, localizado no Instituto Gênesis. O atendimento presencial atendeu os alunos que solicitavam de ajuda para a execução e desenvolvimento do plano de negócio e os alunos que solicitavam visualizar a planilha de presenças e faltas.

Na segunda versão, em 2013, o formato do curso seguiu o do modelo proposto abaixo, entre 16/08/13 e 01/11/13: O programa realizou doze encontros empresariais, de modo a alternar processo de "vivência empresarial", com cursos de "atitude e comportamento empreendedor", "inovação", "Elaboração de plano de negócios", "Elaboração de *pitches* para investidores; "Linhas de financiamento". O relatório anual do Instituto Gênesis apresentou os seguintes resultados: 12 aulas com empresários, investidores e professores, 212 alunos inscritos, dos quais dos quais 55 receberam o certificado de atividade complementar em função da exigência de 75% de presença, e 21 planos de negócios apresentados.

A terceira versão do Programa, que terá inicio em agosto de 2014, incorporará processos aperfeiçoados e ampliados advindos das avaliações e sugestões dos envolvidos nas fases anteriores.

O Programa envolverá não apenas a participação em testemunhos de trajetória de empresários; aulas sobre temas ligados ao desenvolvimento de planos de negócios (associando ferramentas tradicionais a modernas), mas também passará a incorporar: processo de construção de plano de vida empreendedora; processo de *mentoring* de ideação; dinâmica vivencial de empreendedorismo em equipe (parceria com *Timiacademi* finlandesa) e técnicas de prototipação rápida de mínimo produto viável; assim como disponibilidade de *espaço de coworking* para que os alunos possam usar como escritórios coletivos de suas *start-ups* (IG, 2014).

PRINCIPAIS RESULTADOS E APRENDIZADOS OBSERVADOS

O presente artigo se propõe a apresentar as fases do Programa Meu Futuro Negócio que, desde 2010, impactou cerca de 400 graduandos e pós-graduandos em cursos e vivencias, envolvendo mais de 20 encontros com empresários e professores (IG, 2014).

Até julho de 2014, em torno de 40 planos de negócios foram gerados, dezenas implementados e oito pré-incubados no Instituto Gênesis da PUC-Rio. Os finalistas com melhor desempenho nos momentos pitch

ganharam a oportunidade de assistir cursos de negócios em universidades, inclusive no exterior como nos Estados Unidos da América (EUA), tendo sido três agraciados até o momento (IG, 2013).

A iniciativa visa oferecer um processo de aprendizagem em que alunos identifiquem oportunidades, tenham informações sobre setores e aprimorem pessoalmente os dados existentes, observem a experiência de agentes que já estiveram em situação semelhante, identifiquem coerência na trajetória profissional que começam a traçar considerando desejos e aptidões que seus planos de vida ressaltarem, dentre outros aspectos que se relacionam com a diretriz "conhecer para reconhecer", corroborando com a tese de Aranha (2009) para quem "estar preparado" significa "ter conhecimento" sobre o assunto em questão, e oportunidade se diferenciaria de oportunismo também pelo enfoque temporal sendo o primeiro associado a uma visão de longo prazo. As fases de preparação dos empreendedores e do processo de prototipagem, normalmente são tratadas em núcleos ou unidades diferentes, fazendo com que haja uma cisão entre "ser" empreendedor e efetivamente empreender.

Pretende-se que os empreendimentos tenham uma evolução sustentável, contribuindo para o crescimento da sociedade, assim como que seus desenvolvedores aprimorem aptidões e perfis que possam ser levados à frente em qualquer situação profissional ou pessoal.

Para a PUC-Rio, o Programa complementa outras ações da Gerência de Cultura Empreendedora na continuidade do processo de qualificação dos beneficiados junto às disciplinas e departamentos ligados à Coordenação de Ensino de Empreendedorismo e à Coordenação Central de Extensão da PUC-Rio; adensando e qualificando os processos semestrais de seleção para incubação nas Incubadoras do Instituto Gênesis.

Para o IEL-RJ, o Programa é de grande importância porque visa a longo prazo que os empreendedores, cujos negócios se mostrem perenes e sustentáveis, possam futuramente integrar o Conselho de Jovens Empresários da FIRJAN, de modo a contribuir com a sucessão empresarial da organização.

De forma sucinta, concebemos um quadro que apresenta os principais resultados alcançados:

Tabela 1. RESULTADOS QUANTITATIVOS DO PROGRAMA MFN.

Metas quantitativas & Status	***Presença nos Cursos***	***Submissão de PN***	***Seleção para Pith***	***Selecionados para Pré-Incubação***	***Participação Processo Timiakademi e Coworking***	***Manutenção Empreendimento pós processo de pré-incubação***
2012	*165*	*20*	*8*	*3*	*NA**	*1*
2013	*212*	*21*	*8*	*6*	*6*	*NA***

Fonte: Própria, 2014.

NA - Não se aplica porque não fazia parte da metodologia naquela data.*

*NA** - Não se aplica porque o ciclo está sendo iniciado.*

CONSIDERAÇÕES GERAIS

Muitos foram os jovens atingidos que tiveram a oportunidade de repensar o mundo do trabalho e um novo caminho para suas vidas profissionais.

As palestras e cursos realizados pelo Programa sensibilizaram e aprimoraram o espírito empreendedor a mais de 400 pessoas, incluindo beneficiados pelos cursos, atendimentos e consultorias realizados no âmbito do Programa.

As Instituições envolvidas conheceram os anseios e expectativas dos futuros empreendedores desde a instrução sobre os principais passos para a formulação de uma ideia até sua concretização como um empreendimento. Fica a certeza de que mais esta semente foi plantada dentre as demais que o Instituto Gênesis e o IEL estão plantando há décadas e que tem sido reconhecida nacional e internacionalmente.

Apesar desta nova cultura não gerar resultados imediatos, pode-se visualizar seus benefícios, não restritos somente à criação de novos negócios, mas também ao desenvolvimento da sociedade, da visão de comunidade e da formação de parcerias. Os atendimentos da incubadora a interessados aumentaram sobremaneira, sendo 90% pessoas buscando orientação para tornarem-se mais capazes no exercício de empreender.

O programa promoveu o aprimoramento da capacidade empreendedora de jovens e adultos, futuros empreendedores ou já atuantes no mercado. E ainda que alguns não tenham a inscrição de seus Cadastros Nacionais de Pessoas Jurídicas (CNPJs) já concretizados, a motivação para realizar seus sonhos e a relação deles com o tema nunca mais será a mesma.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. (2008). "Panorama ANPROTEC 2012". Disponível em <www.anprotec.org.br> em 10 de março de 2012.

____. Panorama das Incubadoras e Parques Tecnológicos. Brasília, 2004.

____. Glossário dinâmico de termos na área de Tecnópolis, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. 2002. Anprotec & Sebrae: Brasília, 2002.

ARANHA, José Alberto S. *Interfaces – a chave para compreender as pessoas e suas relações em ambiente de inovação*. Rio de Janeiro: Saraiva: 1º Edição, 2009.

ARANHA, José Alberto S.; ZARDO, Julia. B. G.; MALAMUT, A. *Micro-cluster de desenvolvimento socioeconômico local. Inteligência Empresarial* (UFRJ), v. 23, p. 14-20, 2005.

ARRETCHE, Marta. Dossiê agenda de pesquisas em políticas públicas. Rev. bras. Ci. Soc., São Paulo, v. 18, n. 51, Feb. 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092003000100001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 09 Julho 2010.

AUDY, J. L. N. Entre a Tradição e a Renovação: os desafios da Universidade Empreendedora, in J. L. N. Audy e M. C. Morosini (orgs.), Inovação e Empreendedorismo na Universidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, Cap XVI, 2006.

BRUSH, C. et al. Doctoral education in the field of entrepreneurship. Journal of Management, v. 29, n. 3, p. 309-331, 2003.

CHESBROUGH, H. 2003. The Era of Open Innovation. Sloan Management Review, vol. 44, #3 (Spring): 35-41.

CLARK, B. "Em busca da Universidade Empreendedora", in J. L. N. Audy e M. C. Morosini (orgs.), Inovação e Empreendedorismo na Universidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

CF - Constituição Federal , 1988, Título VIII: Da Ordem Social – Capítulo III – Da Educação, da Cultura e do Desporto – Seção I- Da Educação- Artigo 207. Disponível em: http://www.dji.com.br/constituicao_federal/cf205a214.htm Acesso em 21/08/2012

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas públicos. In: COSTA, Ana Roja; VITALE, Maria Amália Faller (orgs.). Família: redes, laços e políticas públicas. São Paulo: Cortez: Instituto de Estudos Especiais – PUC-RIO/SP, 2005.

DOLABELA, Fernando, O Segredo de Luísa, cultura e editores associados, São Paulo, 1999.

DOLABELA, Fernando. Empreendedorismo: ciência, técnica e arte. Brasília: IEL Nacional, 2000.

ETZKOWITZ, H. (1998, December). The entrepreneurial university and the emergence of the democratic corporatism. In H. Etzkowitz (Org.). The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages. *Research Policy*, 27(8), 823-833.

ETZKOWITZ, H. Hélice tríplice: Universidade-indústria-governo: inovação em movimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

ETZKOWITZ, H. The European Entrepreneurial University: an alternative to the US model. Industry & Higher Education, October, 325-335. 2003.

FERREIRA, Gabriela Cardozo; SORIA, Alessandra Freitas; CLOSS, Lisiane. Gestão da interação Universidade-Empresa: o caso PUCRS. Soc. estado. [online]. 2012, vol.27, n.1, pp. 79-94. ISSN 0102-6992. http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69922012000100006.

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil. Estudos para o desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro, n° 2. Maio 2008.

GUARANYS, L. R. Interação universidade-empresa e a gestação de uma universidade empreendedora: a evolução da PUC-Rio. Coppe/UFRJ, 2006.

IG – Instituto Gênesis da PUC-Rio. Relatório de Atividades de 2013. IG: Rio de Janeiro, dezembro de 2013.

___. Relatório técnico Consolidado do Programa Meu Futuro Negócio. IG: Rio de Janeiro, abril de 2014.

*IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de; PAIVA, Thiago Alves. O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação Universidade - Empresa - Governo.Cad. EBAPE.BR [online]. 2010, vol.8, n.4, pp. 676-693. ISSN 1679-3951. http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512010000400008***.**

MANCE, A Revolução das Redes, Petrópolis, Vozes, 1999.

MORAES, L. V. S.; HOELTGEBAUM, M. Um modelo para a análise do processo de aprendizagem de empreendedores. In: Third International Conference of the *Iberoamerican Academy of Management*, 2003, São Paulo. Anais... São Paulo, 2003. v. 3. p. 1-20.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *University Research in Transition*. Paris: OECD Publications, 103 pp. 1998.

PLONSKY, G. A. "Cooperação universidade-empresa: um desafio gerencial complexo". Revista de Administração, v. 34, n. 4, 1999, p. 5-12.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Desempenho das Incubadoras na descentralização do atendimento - Uma estratégia de revolução do atendimento por meio de incubadoras selecionadas pela chamada pública 01/2007 nos estados PA, MS, CE, PE, RJ e DF. Estudo técnico preliminar desenvolvido pelo consultor responsável José Antonio Ramalho. Agosto de 2008.

____.Incubadora de empresas. Disponível em <www.sebrae.com.br/customizado/inovação/ações-sebrae/incubadora-deempresas/integra_bia?ident_único=635> Acesso em 13 abr. 2009.

____. Incubadoras de Empresas como Prestadoras de Serviço de Atendimento às Empresas. Sebrae Chamada Pública 01/2007.

____. *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil*. Relatório de Pesquisa. Brasília, 2004.

SOUZA, Celina. “Estado de campo” da pesquisa em políticas públicas no Brasil. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 18, n. 51, pp. 10-15, fev. 2003.

SULBRANDT, José. La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos usuales. In: KLIKSBERG, Bernardo (Org.). Pobreza: un tema impostergable. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

TEIXEIRA, Evilázio. Tradição e inovação: um desafio para a universidade do século XXI. Educação, Porto Alegre, v.32, n.1, p. 65-70, jan./abr.2009

WEINMANN, Christoph, David. (2013) Empreendedorismo e competitividade para pequenas e médias empresas: uma revisão das políticas e práticas no Brasil e a União Europeia à luz da política Nacional de empreendedorismo no Brasil. Brasília: CNI, 2013.

ZARDO, Julia B. G. (Org.). Incubadoras Culturais – do negócio da cultura à cultura dos negócios – um guia para planejamento e gestão. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores- ANPROTEC & Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Brasília, 2005. 62p.

MODELO ACOMPAÑAMIENTO DE EMPRENDEDORES BASADO EN TECNICAS CREATIVAS, PENSAMIENTO Y ACCIÓN

Juan Felipe Vanegas Marín: Director de la Unidad de Emprendimiento Universidad de Caldas; director.emprendimiento@ucaldas.edu.co

Julieth Natalia Gómez Barco: Practicante de Psicología Unidad de Emprendimiento; natygb86@gmail.com

Daniel Esteban García: Líder emprendedor – semillero de emprendimiento Kumbre; estebangarcia1994@gmail.com

Andrea Grisales: Líder emprendedora – semillero de emprendimiento Kumbre; andrea.grisalesg@autonoma.edu.co

Viviana Gómez Barco: Administradora Campus Virtual de la Universidad de Caldas; vivigomez88@gmail.com

Resumen

Planteamos un modelo que integra técnicas creativas y de pensamiento y acción emprendedora en organizaciones universitarias que promuevan el emprendimiento a través del trabajo colaborativo y faciliten el desarrollo de competencias como: resolución de problemas, trabajo en equipo, pensamiento creativo y estratégico, orientación al logro, tolerancia a la frustración. Para el desarrollo del presente documento se realiza un estudio de las técnicas creativas a tener en cuenta para la implementación del modelo de trabajo, el cual está centrado especialmente en una metodología ágil, como el Scrum, el Design Thinking y el "pensamiento y acción emprendedora ET&A" (Kiefer, Schlesinger, 2012). Conocimientos adquiridos del Babson College y del doctorado en Diseño y creación de la Universidad de Caldas aplicados al proceso de acompañamiento de la Unidad de Emprendimiento. El modelo consta de tres componentes, el primero es el de la identificación de la oportunidad en el cual se detecta y se comprende una necesidad humana, el segundo tiene que ver con el pensamiento creativo, el cual se analiza el problema y se observa el fenómeno delimitándolo y generando alternativas de solución, y un tercer componente tiene que ver con la acción emprendedora, enfocado al desarrollo del producto mínimo viable y su validación. Se debe tener en cuenta que entre cada una de estos tres componentes se vive un proceso de Iteración. El cual consiste en la realización de validación con el cliente y las relaciones con el equipo como tal.

INTRODUCCIÓN

El sistema educativo actual en América latina tiene el reto de desarrollar una sociedad emprendedora que se ajuste a las exigencias del mercado global y forme emprendedores que generen impacto y valor al entorno, por lo anterior planteamos un modelo que integra técnicas como SCRUM, DESIGN THINKING y pensamiento y acción emprendedora ET&A en organizaciones universitarias que promuevan el emprendimiento a través del trabajo colaborativo y faciliten el desarrollo de competencias como: resolución de problemas, trabajo en equipo, pensamiento creativo y estratégico, orientación al logro, tolerancia a la frustración.

Desde el año 2012, la ciudad de Manizales está ejecutando un proyecto denominado "Manizales más", con la consultoría del BABSON COLLEGE con el objeto de fomentar y fortalecer el espíritu emprendedor en la ciudad. El fundamento de la metodología de BABSON se centra en el "pensamiento y acción emprendedora ET&A" y con la misma se busca transformar el Ecosistema de Emprendimiento.

La Unidad de Emprendimiento de la universidad de Caldas ha interpretado que "muchos conceptos tradicionales están cambiando y las organizaciones deben de hacerlo pronto, pero lo más importante es que las naciones y sus ciudades deben generar las "nuevas empresas" que les darán la posibilidad de competir en el futuro, sin pretender continuar con el mismo tipo de organizaciones que han tenido por años. Las empresas tienen su ciclo de vida, por ello es necesaria una nueva generación". (Varela, 2008, pág. 48)

Por este motivo, se diseña un modelo que permite la interacción del "ser humano emprendedor" con la creación de empresas de nueva generación, por medio de técnicas creativas sobresalientes validadas a nivel mundial, que han demostrado eficiencia y eficacia en el desarrollo de capacidades. Estas técnicas fueron estudiadas, sintetizadas y contextualizadas a las necesidades de la comunidad universitaria de la ciudad de Manizales, Colombia.

El modelo de trabajo propuesto, como se mencionó anteriormente, se basa en Design Thinking y Scrum y acción emprendedora ET&A, toma elementos de la estructura de formación del Babson College como el Pensamiento y acción. La primera según Brown, se trata de una disciplina "que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado". (Brown, 2008)

La segunda, Según Alaimo, "SCRUM es un marco de trabajo que nos permite encontrar prácticas emergentes en dominios complejos, como la gestión de proyectos de innovación. No es un proceso completo, y mucho menos, una metodología. En lugar de proporcionar una descripción completa y detallada de cómo deben realizarse las tareas de un proyecto, genera un contexto relacional e iterativo, de inspección y adaptación constante para que los involucrados vayan creando su propio proceso. Esto ocurre debido a que no existen ni mejores ni buenas prácticas en un contexto complejo. Es el equipo de involucrados quien encontrara la mejor manera de resolver sus problemáticas. Este tipo de soluciones serán emergentes" (Alaimo, 2013, pág. 22)

Las comunidades intervenidas con dichas técnicas creativas, están adscritas a la Unidad de Emprendimiento de la Universidad de Caldas, la cual se encuentra conformada por; La Asociación de Estudiantes Emprendedores de la Universidad de Caldas (ASES) –, Comunidad UCaldas Emprende, Concurso de Emprendimiento y Semillero de Emprendimiento Kumbre.

- Comunidad UCaldas Emprende: compuesto por emprendedores egresados de pre y postgrado, docentes y administrativos de la comunidad Universitaria. Tiene como objetivo identificar las iniciativas de negocio con un mayor potencial creativo e innovador, para brindarles un acompañamiento integral, articulando los procesos académicos, investigativos y de proyección de la Universidad de Caldas, que puedan dar origen a la creación de empresas.
- ASES Asociación de estudiantes emprendedores: Integrada por estudiantes y egresados hasta de un año. Tiene como objetivo fortalecer una manera de pensar y actuar en la comunidad, orientada hacia la creación de riqueza, a través del aprovechamiento de oportunidades en la comunidad universitaria. Busca inculcar en los estudiantes los conceptos de cooperación y emprendimiento, contribuir a la solución de problemáticas sociales y económicas de los estudiantes y reducir en cierta medida los índices de deserción estudiantil por factores económicos.
- Concurso de Emprendimiento curricular: Estudiantes activos de la universidad de Caldas que estén cursando cátedras de emprendimiento e innovación. Tiene como objetivo impulsar el espíritu emprendedor y la innovación en los estudiantes de la Universidad de Caldas, con la interacción de los docentes de pregrado que orientan las cátedras afines con el emprendimiento y la Unidad de Emprendimiento.
- Semillero de Emprendimiento Kumbre: Es un espacio auto gestionado, dirigido por estudiantes, que formula, desarrolla proyectos, actividades e iniciativas enmarcadas en la sensibilización, capacitación en emprendimiento; dirigidas a la formación de líderes emprendedores y la promoción del espíritu emprendedor en la comunidad de la universitaria contribuyendo así al desarrollo local y regional.

Según Varela "los procesos de conformación de conglomerados, mediante fusiones, alianzas estratégicas, (de compras o con competidores), etc. han generado muchos nuevos modelos empresariales. Pero tal vez el de mayor cambio haya sido la importancia que esta nueva economía le está dando a la clase creativa. Richard Florida en su libro The Rise of creative class indica que esta clase de personas es crucial para la nueva economía porque produce las nuevas formas y diseños que pueden ser mercadeados y usados

ampliamente y porque son capaces, a través de su creatividad e independencia, de hallar soluciones a los nuevos problemas". (Varela, 2008, pág. 46)

Teniendo en cuenta lo anterior, la creatividad es parte fundamental de los procesos de creación y fortalecimiento de empresas. En este contexto, el presente modelo se encuentra inspirado en el diseño y la creación según las necesidades específicas del cliente y sobre la alianza entre diferentes técnicas creativas que permiten el surgimiento de nuevos productos, procesos y/o estrategias con carácter innovador.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO/CONCEPTUAL

Para el desarrollo del presente documento se realiza un estudio de las técnicas creativas a tener en cuenta para la implementación del modelo de trabajo, el cual está centrado especialmente en una metodología ágil, como el Scrum, el Design Thinking y el "pensamiento y acción emprendedora ET&A" (Kiefer, Schlesinger, 2012).

El presente artículo se plantea como un modelo inmerso en el Ecosistema Universitario del Emprendimiento de la Universidad de Caldas, es de mencionar que la idea de ecosistema del emprendimiento es muy reciente, como se dice en la reciente publicación de Fetters, Rice, Greene and Butler:

El Ecosistema Universitario de Emprendimiento incluye múltiples niveles – los individuales (los estudiantes, el profesorado, los profesionales, el personal, la administración), grupos (el profesorado, los estudiantes) las organizaciones (las incubadoras, centros), eventos, grupos de interés de la comunidad (gobierno, políticos, industria, inversionistas). Las actividades claves del Ecosistema Universitario del Emprendimiento son las actividades internas de emprendimiento que giran alrededor de un sistema curricular, las actividades extra-curriculares y las actividades de investigación. Partiendo de la estructura del Ecosistema Universitario del Emprendimiento la siguiente sección articula los aspectos internos del Ecosistema Educativo del Emprendimiento.

La idea es romper esquemas y convertir la pasión y la convicción en las líneas base de las empresas, bajo el término de CO-CREACION, eliminando comportamientos predictivos y dando pasos para alcanzar el objetivo muy rápidamente. La "CreAcción" la combinación de creación y acción puede ser la clave. "Para lograrlo se empieza dando un paso inteligente en la dirección que se pretende ir o focalizado hacia un gran objetivo, luego aprender sobre el paso dado o sobre tu propia experiencia, se repite cada paso hasta llegar al gran objetivo. Luego se construye sobre lo aprendido dentro del siguiente objetivo". En resumen el proceso se centra en actuar, aprender, construir sobre lo aprendido y repetir el ciclo. Estos pasos inteligentes son las acciones que se realizan basado en los recursos que tiene el emprendedor a la mano, sin involucrar más de la capacidad de lo que se puede perder, una perdida aceptable. (Schlesinger & Kiefer, 2012).

Como apoyo a la co-creación se aplica "SCRUM" metodología ágil que se centra en la auto organización del equipo de trabajo, se debe tener en cuenta que no se cataloga como metodología si no que propone una constante revisión de caracteres que generan valor al cliente, y de esta manera contribuir a un proceso de desarrollo de iniciativas de negocios de una forma rápida, rentable y sostenible.

Es importante resaltar que en el proceso desarrollado actualmente no se aplican todos los componentes de Scrum, sino que se toman algunas prácticas de la técnica para la potencialización de habilidades emprendedoras y de resolución de problemas.

Además de estas técnicas, se tiene como base algunos métodos del diseño como es el caso específico del DESIGN THINKING, Tim Brown presenta una visión de cómo ha evoluciona el diseño, desde una concepción estética, visto como adorno de un producto, pasando por el desarrollo del mismo y tecnología estéticamente atractivo, hasta evolucionar a un concepto de pensamiento de diseño orientado a solucionar problemas de la humanidad.

El diseño ofrece alternativas para las organizaciones y las personas, ofrece herramientas que ayudan a desarrollar soluciones, que necesariamente deberían ser consumidas por los usuarios y realizar una

compensación económica. Cuando hablamos de Design Thinking, se establece una relación con el desarrollo empresarial, Tim Brown describe que el Design Thinking "es una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas, con lo que es tecnológicamente factible y con una estrategia viable de negocios, puede convertir el valor para el cliente en una oportunidad de mercado". (Brown, 2008, pág. 4) Estas tres dimensiones, el deseo, lo viable y lo factible, son indispensables al momento de realizar la creación de una empresa.

Antes de realizar la definición de emprendimiento, es necesario, considerar la figura del empresario, que se define como: "el empresario es la persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad…., el empresario invierte energía, dinero, tiempo y conocimiento…, arriesga sus recursos, y busca recompensas monetarias, personales y/o sociales y genera, con responsabilidad, bienestar social". (Varela, 2008, pág. 126)

En cuanto al emprendedor, es de mencionar, que basado en la definición que nos da Varela de empresario, se puede inferir el emprendimiento como la capacidad que tiene el emprendedor de registrar las oportunidades que recibe de parte del medio que lo rodea, detectando necesidades de la sociedad, y en cuanto a esto tomar la decisión de generar una solución que supla necesidades del medio con el fin de intervenir la demanda y generar recursos tanto económicos, como sociales y personales. Es necesario señalar, que la idea debe ir vinculada a lo que lo apasiona, es decir, que la idea tiene que tener aspectos que sean de su gusto, de esta manera el emprendedor, trabajara con la pasión que se requiere.

Pese a que no existe una definición única sobre emprendimiento aceptada por unanimidad por la comunidad académica e investigativa (Van Praag, 1999; Mahoney & Michael, 2004; Thurik & Wennekers, 2004), se considera que el mismo hace referencia a la creación de algo nuevo. Algunos lo consideran una ocupación específica relacionada con la destrucción creativa de Schumpeter; otros utilizan una definición más amplia, como la creación de nuevas empresas (Gartner, 1985); y muchos académicos están de acuerdo con el postulado de Kirzner (1979) referente a que el emprendimiento es la capacidad para detectar una oportunidad. (Fernando Pereira, Fabián Osorio, Lina María Medina, Rafael Vesga, Raul Fernando Guiroga, Liyis Gomez, Juan Guillermo Restrepo, Rodrigo Varela, Juan David Soler, 2012, pág. 17)

Una importante definición de emprendimiento, es "la búsqueda, creación y captura de valor extraordinario". (Isemberg, 2012)

Tanto el diseño como el emprendimiento se pueden generar a través de pasos inteligentes o racionales que debe dar el diseñador y/o el emprendedor para lograr que su idea, su estrategia, su producto se hagan realidad. Según Schlesinger, un paso inteligente, es definido como:

Es la acción que se toma basado en los recursos que tiene a la mano y nunca implica más de lo que puede permitirse el lujo de perder, en su pérdida aceptable. Puede involucrar y atraer a otras personas,.... Haber dado el paso, hacer una pausa para reflexionar sobre lo que ha aprendido. A partir de ahí, se toma un paso más inteligente. (Schlesinger, 2012, pág. 6)

METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología utilizada para realizar el presente modelo, se basa en un análisis fenomenológico el cual describe algunas prácticas de la Unidad de Emprendimiento enmarcadas en técnicas creativas.

Uno de los retos más importantes que el equipo de trabajo enfrentó, fue ¿cómo plasmar lo aprendido en la experiencia con emprendedores, en un modelo con fuerte fundamento teórico?. Además, de identificar y desglosar las teorías con las que se identificaría la experiencia de 7 años de acompañamiento a emprendedores en el desarrollo de su iniciativa de negocio y en el fortalecimiento del espíritu emprendedor.

Después de realizar la revisión de las técnicas, se realiza la escogencia de diferentes ideas de negocios de impacto en la ciudad y en el país, que se han desarrollado al interior de este ecosistema, se contrastó la información obtenida con el modelo de trabajo, con los asesores de las ideas de negocios, y con los propietarios de las mismas. Esto con el fin de poner a prueba el modelo de trabajo ideado, y hacer Feedback al respecto.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar competencias en emprendimiento y liderazgo en estudiantes universitarios a través de un aprendizaje experiencial e interdisciplinar, por medio de la utilización de diferentes técnicas creativas y de diseño.

Objetivos específicos

- Implementar un modelo de trabajo organizado que marque la diferencia en asesoramiento de proyectos y crecimiento del emprendedor.
- Fomentar el surgimiento de iniciativas de negocio basados en técnicas creativas y las necesidades del cliente generando valor agregado.

DESARROLLO

Los fundamentos teóricos del modelo, como se explicó anteriormente, tiene en cuenta algunas elementos del Design Thinking, del modelo de iteración de Scrum y el "pensamiento y acción emprendedora del Babson College, así como también autores, como Varela, Osborn, Osterwalder, esto vinculado a la experiencia de la Unidad de Emprendimiento y a las comunidades que la conforman, hallaron lo que hoy conocemos como el modelo de trabajo colaborativo que implementa la Unidad de Emprendimiento.

El emprendedor es intervenido por la Unidad de Emprendimiento, cuando la necesidad de la sociedad es detectada, y hay una idea para suplir dicha necesidad.

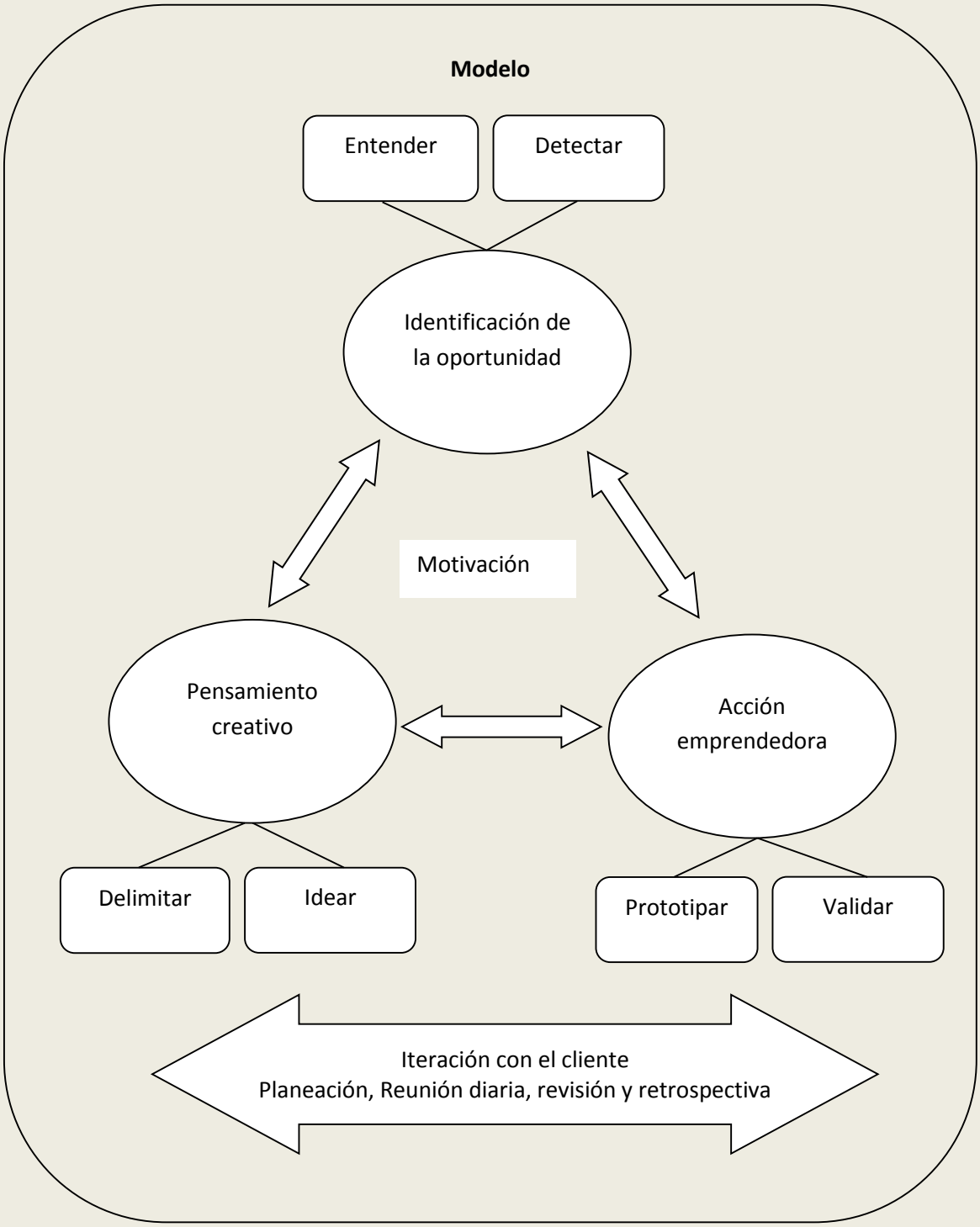
A la etapa en la que el emprendedor, inicia la búsqueda de las necesidades y de la solución, lo llamaremos etapa Motivacional, que según Varela "tiene que ver con el conjunto de elementos que, de una forma y otra, afectan la decisión que la persona debe tomar sobre si su plan de carrera influye o no la estrategia de crear una empresa". (Varela, Innovación empresarial: arte y ciencia de la creación de empresa., 2008, pág. 188)

El proceso que se creó con los fundamentos mencionados consta de 3 etapas que a su vez están conectadas y/o mediadas por procesos de iteración, en los cuales, se llevan a cabo procesos de validación e interacción con el cliente para seguir a la siguiente etapa. Este proceso detallado se puede entender de la siguiente manera.

La primera etapa de este proceso, se conoce como; Identificación de la oportunidad: sobre este término Varela menciona que "se relaciona con todos los procesos de observación, percepción, investigación y estudio del entorno que lo rodea para iniciar el proceso de detección, configuración, evaluación y estructuración de la oportunidad de empresa. Este proceso debe identificar vacíos en el mercado, necesidades, gustos y deseos no atendidos, problemas no resueltos" (Varela, Innovación empresarial: arte y ciencia de la creación de empresa., 2008, pág. 189)

En este sentido, el emprendedor inicia su proceso en la Unidad de Emprendimiento cuando encuentra la oportunidad, y se presenta para ser guiado y lograr suplir las necesidades de la sociedad que se plantea.

El modelo explicado con anterioridad se podría resumir en el siguiente gráfico



Este proceso de identificación de la oportunidad de negocio, requiere diferentes procesos que se desglosan de la siguiente manera:

a) Detectar: el emprendedor detecta una oportunidad a través de la intuición o del conocimiento previo. Esta revelación puede nacer a partir del deseo de suplir necesidades humanas. Según Varela, “este concepto de oportunidad es el que permite atender los gustos, deseos, necesidades, expectativas de los clientes; usar la tecnología apropiada o los recursos humanos, informáticos, tecnológicos, financieros, naturales, en forma positiva”. (Varela, Innovación empresarial: arte y ciencia de la creación de empresa., 2008, pág. 215).En otras palabras, Varela habla de los deseos de

las personas, la factibilidad tecnológica y la viabilidad del negocio al igual que Tim Brown cuando menciona que el Design Thinking "es una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas, con lo que es tecnológicamente factible y con una estrategia viable de negocios, puede convertir el valor para el cliente en una oportunidad de mercado". (Brown, Design Thinking, 2008, pág. 4).

b) Entender: consiste en la comprensión de las necesidades de la sociedad se realiza un análisis PEST el cual identifica los factores del entorno general que van a intervenir el emprendedor. Se analizan aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que tiene la idea de negocio, en cierta medida el emprendedor está imaginando una solución viable a la problemática que desea intervenir. En esta etapa el emprendedor se contextualiza en lo que hace la gente, cómo piensan y lo que necesitan con el fin de crear soluciones que suplan las necesidades reales.

La segunda etapa del proceso tiene que ver con el pensamiento creativo: En esta etapa se analiza el problema, se observa ¿quién es el potencial usuario?, ¿qué siente?, ¿qué piensa?, ¿qué habla?, ¿qué ve?, ¿a quién escucha? y se inicia con el proceso generación de posibles soluciones, tal como lo menciona Brown cuando indica que "los grandes pensadores de diseño observan el mundo con sumo detalle. Observan cosas que otros no ven y usan sus conocimientos para inspirar la innovación". (Brown, Design Thinking, 2008, pág. 4). estas observaciones que se realizan están mediadas por procesos creativos para solucionar problemas, conociendo al usuario y el entorno al cual se enfrenta a la iniciativa de negocio.

Esta etapa contiene dos etapas, las cuales se explican de manera explícita de la siguiente manera:

a) Delimitar: Este proceso se hace a través del desarrollo del mapa de empatía. Lo que se procura con esta etapa es conocer de una manera más exacta al cliente o usuario del producto o servicio, para conocer los puntos fuertes y/o débiles. en esta etapa se trata de identificar ¿Qué 20% del de la identificación del problema genera el 80% de valor?.

b) Generar ideas: Comprender el mundo en detalle para que surjan ideas innovadoras capaces de suplir necesidades de la sociedad. En este sentido, Osborn menciona que "generar ideas es mucho más que hacer una sesión de "tormenta de ideas". En esta etapa se aplica la técnica de "solvig creative problem" En este paso tenemos se debe estar atento a posponer el juicio para poder originar ideas realmente originales y rompedoras. Cuando se exploran ideas que pueden ser potenciales soluciones al mismo tiempo que el proceso es ameno y divertido. Además es cuando necesitamos hacer conexiones, tomar riesgos y probar combinaciones nuevas para encontrar soluciones realmente innovadoras". (Osborn, 2008, pág. 19).

La tercera etapa, tiene que ver con la acción emprendedora

a) Producto mínimo viable: Consiste en hacer realidad las ideas planteadas y las soluciones a los problemas a través de la creación de productos o procesos de forma rápida. Este proceso no requiere de grandes inversiones, se entiende que el prototipo no solo es un objeto físico, sino que pueden ser procesos manifestados por medio de role-play. Según Brown, los prototipos solo deben demandar el tiempo, esfuerzo e inversión necesarios para generar un *feedback* útil y desarrollar la idea... la meta de crear un prototipo no es concluir el proyecto, es aprender sobre las fortalezas y debilidades de la idea e identificar nuevas direcciones que otros prototipos podrían tomar. (Brown, Design Thinking, 2008, pág. 5). Nota: se entiende como producto, el diseño de una experiencia, un servicio o una propuesta de valor para un usuario.

b) Validación: Por medio de la herramienta de testeo, se recoge la retroalimentación de los consumidores, usuarios y clientes de un determinado producto, se determina si la solución que se encontró cumple con los objetivos planteados durante el proceso, se realiza una discusión sobre los factores que podrían mejorarse. Entre otros, estos aspectos se discuten bajo el prototipo realizado

Se debe tener en cuenta que entre cada una de estos tres componentes se vive un proceso de Iteración. El cual consiste en la realización de validación con el cliente y las relaciones con el equipo como tal.

Para la realización de estas iteraciones, se plantean los siguientes pasos:

a) Reunión de planeación: En esta reunión se tienen como punto de partida las prioridades y necesidades que tiene el cliente como tal, determinando cuáles y cómo van a ser las funcionalidades que se incorporan al producto, o al proceso en la siguiente iteración.

A esta reunión debe asistir el equipo completo y otros implicados en el proyecto ya que se pretende una visión global de las necesidades a suplir.

Para realizar esta reunión, se debe tener en cuenta que:

- Recursos disponibles para llevar a cabo cada iteración
- Realización de priorización, pensando en lo que le genera más valor al cliente
- El conocimiento del equipo de lo que se está proyectando
- Incrementos anteriores, excepto si se trata de la primera iteración
- Datos de velocidad y rendimiento del equipo, excepto si se trata de la primera iteración, esto con el fin de hacer proyecciones objetivas del trabajo a realizar.
- Condiciones del cliente
- Duración de la iteración y fecha de la reunión de revisión
- Definir objetivo

En esta etapa del proceso de iterar, se debe dar respuestas a:

- ¿Qué se entregara al terminar la iteración?

  Esto teniendo en cuenta las condiciones del cliente, y lo que genera más valor al proyecto, es decir, el equipo debe preguntarse, para realizar un avance significativo en la priorización ¿Qué 20% del proyecto genera el 80% de valor?, basándose en este el equipo puede proponer al cliente modificaciones de ser necesario, con el fin de que quede definido los avances que se esperar al terminar la iteración que se está planeando.

  En resumen, el cliente, muestra al equipo lo que genera más valor, y el equipo puede debatir estas priorizaciones, teniendo en cuenta, lo que más valor genera al proyecto.

- ¿Cuál es el trabajo que el equipo necesita hacer para realizar el incremento que se desea y como se llevara a cabo?

El equipo está encargado de desglosar las funcionalidades de cada una de las tareas y estimar el tiempo que tardara en realizar cada una de ellas, realizando la priorización (pila de la iteración). En esta etapa se prepara los resultados de cada uno de los días y se auto asignan funciones

b) Reunión diaria: En esta etapa se debe tener en cuenta que el objetivo es facilitar tanto la transferencia de información entre el equipo como la colaboración, esto para aumentar la productividad, ya que se ponen en evidencia puntos en los cuales se necesita la ayuda de otros.

Cada uno de los miembros del equipo debe revisar el trabajo que los demás están haciendo.

Esta reunión está mediada por la realización de las siguientes preguntas:

- ¿Qué ha hecho cada uno de los miembros del equipo desde la última reunión?
- ¿Qué va a hacer cada uno de los miembros del equipo el día de hoy?
- ¿Qué impedimentos han tenido para realizar el cumplimiento de lo planteado en la iteración?

La forma mediante la cual se registran los avances, es por medio de la lista de tareas. La cual se hace al para iniciar día, teniendo en cuenta lo planeado en la reunión de planeación de la iteración.

Esta reunión diaria, la hace el equipo como tal, no se hace en la Unidad de Emprendimiento.

c) Revisión: Esta reunión se realiza con el fin de comprobar el incremento que se ha obtenido en la iteración. Los objetivos que tiene la realización de esta reunión son: comprobar por parte del cliente, los progresos realizados y evaluar lo que queda "hecho" y lo que no. Esto lo hace directamente el propietario del proyecto. El resultado más importante aparte de la revisión por parte del propietario es el hecho de obtener feedback, para revisar la priorización de los valores que generan más valor al producto.

d) Retrospectiva: El equipo analiza la forma en la que se ha realizado el trabajo en la iteración, el motivo por el que han conseguido o no los objetivos con los que se han comprometido en el trascurso de la iteración. En este proceso se debe argumentar: ¿Qué cosas han funcionado bien? ¿Cuáles hay que mejorar?¿Qué cosas quiere probar para tener un mejor desempeño en la próxima iteración? ¿Qué ha aprendido el grupo en el transcurso de la iteración. El motivo por el que esta reunión se realiza después de hacer la reunión con el cliente? es por el hecho de incorporar el feedback obtenido y el cumplimiento de las expectativas.

Este modelo de trabajo empleado, como se ha mencionado fue estudiado, apropiado y contextualizado para las necesidades de la Unidad de Emprendimiento, las cuales son iguales o por lo menos muy parecidas con otras Unidades del mundo, por lo que este modelo no solo tiene un impacto local sino global.

En cuanto al modelo, hay cosas que deben seguir siendo estudiadas, pero hay que tener en cuenta que el camino que tenemos trazado en este momento muestra ventajas competitivas con otras Unidades de Emprendimiento y diferenciación en el proceso que ayuda a formar lideres emprendedores y empresas que generan impacto.

Se debe tener en cuenta que todo este modelo se mueve en un contexto universitario, y que a su vez, se muestran resultados con contextos más amplios como Manizales Más, Red de emprendimiento, entre otros.

Es importante conocer la manera en la que la Unidad de Emprendimiento se ajusta a este modelo, es decir, tenemos seres humanos que llegan con una iniciativa, pero la pregunta es ¿Cómo llegan a la unidad a expresar que tienen esa idea de negocio? La respuesta es que este centro está dirigido a la comunidad universitaria en general, y de esto se desprenden diferentes estrategias que permiten la captación de ideas como por ejemplo, el concurso de emprendimiento y UCaldas emprende, los cuales se mencionaron anteriormente a manera de contextualización.

A parte de esta capacidad que tenemos para realizar motivaciones grupales o individuales, también se realiza atención a cualquier estudiante, docente u otros entes de la comunidad universitaria que tengan una iniciativa de negocio.

Es importante también tener en cuenta, que este modelo, tiene como resultado el surgimiento de una empresa, y de las habilidades emprendedoras. Cuando estas empresas terminan este plan de intervención, registran ventas y tienen fundamentos fuertes para enfrentar un contexto competitivo.

PRINCIPALES RESULTADOS

La Unidad de emprendimiento de la Universidad de Caldas ha presentado importantes resultados con la intervención realizada a través del modelo de trabajo planteado, algunos de ellos fueron:

- Modificación del reglamento estudiantil de la Universidad de Caldas, el cual permite actualmente graduarse y homologar créditos académicos.
- Posicionamiento en la Red de Emprendimiento de Caldas, y en el ecosistema de emprendimiento "Manizales+ y el Babson College",
- Emprendedores del semillero líderes de Yunus Negocios Sociales, centro de negocios en Colombia
- Se replica el modelo para el observatorio de seguridad alimentaria de la ciudad de Manizales
- Estudiantes de 26 programas de educación universitaria vinculados a la Unidad de Emprendimiento.
- Realización de eventos de alto impacto en el ecosistema del emprendimiento como: el día del emprendimiento, expo-emprendedores, 13.080 universitarios sensibilizados, 42 capacitaciones,
- Establecimiento de 26 alianzas estratégicas
- Creación del primer semillero de emprendimiento de la ciudad de Manizales
- Creación de la asociación de estudiante emprendedor de la Universidad de Caldas.
- Presentación de proyectos antes importantes inversionistas extranjeros en el ecosistema de emprendimiento de San Francisco, California
- Se registraron 193 iniciativas de negocio en la Unidad de Emprendimiento
- 319 emprendedores registrados en la base de datos de la Unidad de Emprendimiento
- 85 iniciativas de negocio en marcha.
- 105 planes de negocios formulados
- 23 prototipos realizados.
- 35 emprendimientos registrando ventas
- 78 ideas de negocios registradas en el fonde emprender
- 48 empresas creadas en la Unidad de Emprendimiento estas generando empleo
- emprendimiento con modelo de negocio realizado, son un total de 42
- 13080 personas sensibilizadas respecto al emprendimiento
- 96 docentes involucrados con iniciativas de negocio surgidas desde los convenios realizados.
- 24 departamentos participaron en las convocatorias.

ACOMPAÑAMIENTO	total	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Iniciativas de negocio registradas	193	54	39	25	25	14	18	18
Iniciativas activas a 2014		23	12	11				
Emprendedores registrados	319	103	78	42	40	16	20	20
Emprendedores activos a 2014								
Diplomado de emprendimiento	7	1	1	2	1	1	0	1
Emprendedores certificados en el diplomado	172	21	28	47	23	18	0	35
Iniciativas de negocio en marcha	85	15	20	15	17	7	7	4
Emprendedores con Iniciativas de negocio en marcha	55	55						
Planes de negocio formulados	105	21	20	21	21	8	8	6
Mentorias	5	2	1	1	0	1	0	0
Prototipos	23	1	7	8	7	0	0	0
Emprendimientos registrando ventas	35	9	12	7	7	0	0	0
Ideas de negocio inscritas en convocatorias (Fondoemprende	78	12	18	14	12	8	8	6
Emprendimientos generando empleo o autoempleo	42	15	12	8	7	0	0	0
Propuestas presentadas a inversionistas potenciales	6	4	2					
Modelos de Negocio	41	21	20					

SENSIBILIZACION	total	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Personas con mensaje de emprendimiento directo	13080	3000	2680	2000	1900	1400	1500	600
Actividades de emprendimiento	137	40	36	19	19	8	9	6
Capacitaciones cortas (de 2 a 4h)	42	12	10	8	6	2	2	2
Semilleros de emprenimiento (Originado del vivero)	7	1	1	1	1	1	1	1
Estudiantes inscritos en el semillero	152	18	24	22	18	15	40	15
Estudiantes inscritos en la asociación	28	14	14					
Apoyo al Encuentro Nacional de Emprendimiento del Ministe	2	1	1					

GESTIÓN CON EL ENTORNO Y REDES	total	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Convenios	16	3	4	3	2	2	1	1
Alianzas estratégicas	26	3	6	5	4	4	2	2
Participación en redes de emprendimiento	21	4	4	3	3	3	3	1
Ponencias Nacionales	4	3	1					
Ponencias Internacionales	2	1	1					
Evaluaciones de proyectos a como pares evaluadores	7	1	6					
Avances Semillero Kumbre	**total**	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**	**2009**	**2008**	**2007**
Estudiantes universitarios	36	18	18					
Egresados	10	3	7					
Estudiante de Colegio	1	0	1					
eventos	20	7	13					
capacitaciones	20	2	18					
Proyectos en ejecución	4	1	3					
Iniciativas de negocio articuladas	13	4	9					
Programas de la Universidad de Caldas	26	12	14					
ideas de negocio recibieron retroalimentación	8	4	4					
Estudiantes de programas de la Universidad Nacional	3	0	3					

EMPRENDIMIENTO EN LOS CURRÍCULOS	total	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Docentes involucrados	95	12	12	32	25	10	4	0
Actividades realizadas con docentes	25	10	6	3	4	2	0	0
Programas intervenidos	33	14	14	5	0	0	0	0
Departamentos participantes	24	5	5	5	6	3	0	0

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las conclusiones más importantes de este documento son:

- Una de las mejores formas de entender el emprendimiento es desde la acción, teniendo la flexibilidad y la creatividad para solucionar problemas.
- El emprendimiento como filosofía de vida y como método de creación de empresas, debe evolucionar conforme evoluciona la sociedad, ya que su principal activo son los seres humanos.
- La creación de un producto debe estar mediada por la constante interacción con el cliente.
- El desarrollo de habilidades emprendedoras se dan de la mano con la creación de empresa

RECOMENDACIONES

- Profundizar en técnicas creativas con el fin de aplicar de manera correcta el modelo de trabajo sustentado en este documento.
- Valorar los trabajos extracurriculares
- Fomentar la realización de equipos de trabajo de forma auto organizado.
- Desarrollar las habilidades emprendedoras en las personas que pertenecen a este ecosistema
- Para adoptar este modelo como forma de trabajo de una organización, se necesita responsabilidad y liderazgo.
- Tener en cuenta que el surgimiento del modelo presentado en este documento se dio en la comunidad universitaria.

BIBLIOGRAFÍA

Alaimo, M. (2013). Proyectos agiles con Scrum. Flexibilidad, aprendizaje, innovación y colaboración en contextos complejos. Buenos Aires: Kleer.

Brown, T. (2008). Design thinking. Harvard Business Review.Americа Latina.

Formichella, M. M. (Enero de 2004). municipios.unq.edu.ar. Recuperado el 14 de Julio de 2014, de http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf

García, J. (Junio de 2004). Estudios descriptivos. Recuperado el Julio de 2014, de Nure Investigación: http://webpersonal.uma.es/~jmpaez/websci/BLOQUEIII/DocbIII/Estudios%20descriptivos.pdf

Kiefer, Schlesinger. (2012). Just Star.

Osborn, A. (2008). Creative problem solving- "la creatividad es imaginacion, intencion y esfuerzo". Massachusetts: Creative Education Foundation.

Osterwalder & Yves, A. O., & Pigneur. (2009). Business Model Generation. Patrick van der Pijl.

Porter, M. E. (1991). Ventaja competitiva de las naciones. Facetas No. 91•1/91.

Varela, R. (2008). Innovación empresarial: arte y ciencia de la creación de empresa. En R. Varela, Innovación empresarial: arte y ciencia de la creación de empresa. Pearson Prentice Hall.

MUSEU DO CANGAÇO DE SERRA TALHADA-PE: UM CASO DE EMPREENDEDORISMO CULTURAL NO SERTÃO DO PAJEÚ

Karl Marx Santos Souza (graduando), Walber Santos Baptista (mestre), Emanuel Ferreira Leite (doutor); Universidade Federal Rural de Pernambuco; Serra Talhada-PE; Brasil; karlmarx.st@gmail.com

Resumo

Esse artigo tem o objetivo de apresentar os resultados obtidos pelo Museu do Cangaço, ocorridos na Cidade de Serra Talhada-PE, pela relação das ações de empreendedoras cultural. Na busca de uma base teórica e conceituações, autores como Drucker (2008) e Leite (2012), McClelland (1961), Filion (1991) e Schumpeter (1961; 1988). A metodologia empregada reuniu uma pesquisa qualitativa, com base em um 'estudo de caso'; com uma amostra de visitantes, investigou-se sobre os aspectos sociais, artísticos, culturais e econômicos da entidade. Foram identificadas as ações voltadas para a sustentabilidade, para o desenvolvimento local e para o empreendedorismo cultural. Com isso, obteve-se o resultado de que o 'Museu do Cangaço' possui um alto grau de empreendedorismo cultural, ocupando lugar de destaque no mercado em que está inserido devido a suas características inovadoras e revolucionárias no que tange ao tema.

Palavras-chave: Museu do Cangaço em Serra Talhada-PE; Museu; Cultura; Empreendedorismo Cultural.

Abstract

This article aims to present the results obtained by the Cangaço's Museum, which occurred in the City of Serra Talhada-PE, the ratio of shares cultural entrepreneurs. In search of a theoretical background and concepts, authors such as Drucker (2008) and Leite (2012), McClelland (1961), Filion (1991) and Schumpeter (1961; 1988). The methodology gathered qualitative research, based on a 'case study'; with a sample of visitors, it was investigated on the social, artistic, cultural and economic aspects of the entity. Actions aiming at sustainability for the local development and cultural entrepreneurship were identified. Thus, we obtained the result that the 'Cangaço's Museum' has a high degree of cultural entrepreneurship, occupying a prominent place in the market in which it is inserted due to its innovative and revolutionary features in relation to the theme.

Key words: Cangaço's Museum in Serra Talhada-PE; Museum; Culture; Cultural Entrepreneurship.

INTRODUÇÃO

Entrando no universo das novas discussões sobre cultura, economia e mercado, o leque de assuntos e temas é tão intenso e vasto quanto à diversidade cultural brasileira. Vem surgindo vários autores e pesquisadores que buscam nortear e discutir alguns aspectos sobre a funcionalidade dos agentes culturais e a inter-relação destes com o estado e o mercado em que atuam.

Nesse contexto, a busca por sustentabilidade e desenvolvimento é vista com a mesma intensidade que nos outros ramos da economia. Porém, as possibilidades e estratégias parecem requerer novas teorias e impulsionam novos desafios, partindo das políticas públicas voltadas para cultura, indo até a forma como se organizam os grupos, os artistas e os demais atores do movimento cultural.

Destaca-se nesse conjunto social, o Museu do Cangaço de Serra Talhada, não só pelo seu caráter empreendedor e inovador, na forma como se insere no mercado e na sociedade. O destaque, do seu papel social, possibilita a inserção das pessoas no seio da sociedade, dando-lhes dignidade, garantindo que esses jovens e adultos não optem por outros ambientes conhecidamente marginalizados (prostituição, drogas ou mendicância); há que considerar também o seu viés econômico, elemento este, capaz de explicar, não só a geração de emprego e renda, todavia, o desenvolvimento econômico local, social e sustentável.

O foco dessa pesquisa foi o de identificar o nível de empreendedorismo e seu impacto na rede de produtos e serviços culturais, ocorridos no Museu do Cangaço; analisando os meios encontrados para desenvolver-se, projetar-se e se sustentar com a manutenção e os recursos próprios, conduzindo a uma reflexão para fomentação e discussão de políticas e ações voltadas para a temática 'empreendedorismo cultural'.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA / CONCEITUAL

CONCEITUAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DE MUSEU

Conceituação de Museu

Ao longo da história os museus têm ampliado o seu raio de atividades e ações enquanto equipamentos culturais, e com isso, sua conceituação também vem sido revista e rediscutida em diversas esferas da sociedade. O Comitê Internacional de Museus (ICOM), em 1956, apresentou a seguinte definição:

> *"Museu é um estabelecimento de caráter permanente, administrado para interesse geral, com a finalidade de conservar, estudar, valorizar de diversas maneiras o conjunto de elementos de valor cultural: coleções de objetos artísticos, históricos, científicos e técnicos, jardins botânicos, zoológicos e aquários". (ICOM, apud DIFUSÃO CULTURAL, s.d, p.1)*

Observa-se aí que o conceito de Museu ainda está relacionado apenas com a ideia de local onde se guarda e expões objetos de valor artístico e histórico. Em todas as formas de conceito sempre se chama a atenção para o fato de que o Museu é um local de interesse público, embora administrativamente ele nem sempre esteja nessa esfera. Coelho (2004) faz uma interessante observação:

> *"Para os autores de inspiração marxista que trabalham com os conceitos de modo hegemônico de cultura e modo dominado de cultura, o museu representa a solução moderna para a cristalização do poder no campo da cultura e se apresenta como um espaço que, longe de congelado no tempo, possibilita o constante reajuste dos termos dessa relação de dominação de um modo de cultura sobre os demais." (ibidem, p. 272).*

Em 2001, o ICOM apresentou uma nova definição de Museu:

> *"Instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público e que adquire, conserva, investiga, difunde e expõe os testemunhos materiais do homem e de seu entorno, para educação e deleite da sociedade." (ICOM, apud DIFUSÃO CULTURAL, s.d, p.2)*

.

Mais que um lugar de referência ao passado, os museus tem sido no presente, um importante instrumento de transformação sociocultural para o futuro. Sua utilidade tem gerado impactos em várias esferas da sociedade, contemplando melhorias nos campos educacionais, patrimoniais, históricos e econômicos.

Caracterização de Museu

Em outubro de 2005, o Departamento de Museus e Centros Culturais do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, órgão vinculado ao Ministério da Cultura – MINC, apresenta uma nova e moderna conceituação de Museu, equiparando-o aos Centros Culturais no seu papel social e de interesse público, elencando uma série de diretrizes e normas:

> *"O museu é uma instituição com personalidade jurídica própria ou vinculada a outra instituição com personalidade jurídica, aberta ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento e que apresenta as seguintes características:*
>
> *I – o trabalho permanente com o patrimônio cultural, em suas diversas manifestações;*
>
> *II – a presença de acervos e exposições colocados a serviço da sociedade com o objetivo de propiciar à ampliação do campo de possibilidades de construção identitária, a percepção crítica da realidade, a produção de conhecimentos e oportunidades de lazer;*
>
> *III – a utilização do patrimônio cultural como recurso educacional, turístico e de inclusão social;*

> *IV – a vocação para a comunicação, a exposição, a documentação, a investigação, a interpretação e a preservação de bens culturais em suas diversas manifestações;*
>
> *V – a democratização do acesso, uso e produção de bens culturais para a promoção da dignidade da pessoa humana;*
>
> *VI – a constituição de espaços democráticos e diversificados de relação e mediação cultural sejam eles físicos ou virtuais.*
>
> *Sendo assim, são considerados museus, independentemente de sua denominação, as instituições ou processos museológicos que apresentem as características acima indicadas e cumpram as funções museológicas". (sic) (IPHAN, 2005,* apud *BRASIL,* s.d.*, p. 1), p. 1).*

Fica claro uma preocupação por parte do Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM, órgão vinculado ao MINC e responsável por implementar a Política Nacional de Museus, em manter esse parâmetro multiuso do museu enquanto equipamento cultural. Essas novas características atribuídas aos museus vão de encontro ao que se discute na conceituação.

Partindo dessas novas atividades e dinâmicas de ação que os museus passam a ter é que se pode começar a refletir quanto ao seu aspecto econômico e como essa instituição que normativamente deve ter personalidade jurídica própria e estar a serviço da sociedade, também pode estar a serviço do mercado cultural.

CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DE EMPREENDEDORISMO

Conceituação de Empreendedorismo

Empreendedorismo, educação empreendedora e desenvolvimento sustentável são hoje conceitos imprescindíveis a projetos que visam desenvolvimento socioeconômico. O tema empreendedorismo tem provocado discussão e reflexão de diversos pesquisadores, professores, estudantes e empresários que necessitam interagir e sobreviver em um mercado cada vez mais complexo competitivo e globalizado.

O termo empreendedorismo vem sendo utilizado por diversas empresas e organizações, tanto governamentais como não governamentais. Os propósitos de entender os motivos que incentivam ou inibem a ação empreendedora é de suma importância para uma sociedade que ainda emerge no processo de desenvolvimento social e econômico e que, num contexto de mundialização, tenta trilhar o caminho da sustentabilidade.

A capacidade de empreender associada a políticas públicas eficientes e eficazes podem fazer surgir um ambiente cada vez mais propício para o surgimento e desenvolvimento de empresas, considerando que o sucesso empreendedor não se restringe ao ato individual, contudo, social, dependendo da decisão do Estado e de sua inserção na comunidade.

O Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1988, p. 242) apresenta empreendedor como "aquele que empreende; ativo, arrojado, cometedor" e empreender "deliberar-se a praticar, propor-se, tentar (empresa laboriosa e difícil), pôr em execução".

Muitos pesquisadores apontam que o termo empreendedorismo tenha sido criado no século XVII pelo escritor e economista Richard Cantillon (apud, DORNELAS, 2008), que "tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor – aquele que assumi riscos -, do capitalista – aquele que fornecia o capital" (DORNELAS, 2008, p. 14).

O processo empreendedor envolve diversas ideias e perspectivas. A capacidade de perceber uma oportunidade e pôr em práticas ideias inovadoras, que transformam a sociedade causando impacto no mercado em que se insere, talvez seja uma forma de se identificar uma ação empreendedora. Uma das mais antigas definições de empreendedorismo é trazida por Schumpeter (1949, apud DORNELAS, 2008, p. 22) que, segundo o economista:

> *"O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais" (ibidem, p. 22).*

Kirzner (1973, *apud* DORNELAS, 2008, p. 22) apresenta outra abordagem para o tema. Para o autor "o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente". Percebe-se que ambos os autores destacam o empreendedor como o indivíduo capaz de identificar oportunidades.

O empreendedorismo, portanto, deve ser entendido de forma dinâmica – um conceito em mutação – e o empreendedor surge e torna-se protagonista a partir de novas situações, de novas decisões e nas perspectivas de novos rumos.

Caracterização de Empreendedorismo

a) Teoria de McClelland

Nos estudos sobre empreendedorismo, vários aspectos receberam destaque no campo científico. Enquanto para os economistas, empreendedorismo está intrinsecamente ligado à inovação; os comportamentalistas focam as características criativas e intuitivas de cada indivíduo empreendedor. Dentre eles, merece destaque o aspecto comportamental apresentado por McClelland (1961), que relaciona o conceito de empreendedor à necessidade de realização (sucesso), de reconhecimento e de poder.

McClelland (1972, apud SOUZA; GUIMARÃES, 2006) discute a relação entre progresso econômico e a existência de uma cultura da 'necessidade generalizada', que foi definida como "o desejo de fazer algo objetivando o poder, o amor, o reconhecimento ou o lucro" (McCLELLAND, 1972, apud SOUZA; GUIMARÃES, 2006, p. 11).

Há muitas definições para empreendedor que são propostas por pesquisadores de diferentes campos de conhecimento. Porém, diversos autores apontam que quem deu início à contribuição das ciências do comportamento foi McClelland (1961). Ele foi um dos primeiros autores a estudar e destacar os homens de negócios na sociedade e suas contribuições para o desenvolvimento econômico.

McClelland (1961) dá atenção especial quanto ao desejo, como uma determinação realizadora controlada pela razão. Para esse autor, um empreendedor é alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal.

De fato, o trabalho desenvolvido por ele está concentrado em gerentes de grandes organizações e, apesar de estar intrinsecamente conectada com o empreendedorismo, uma leitura cuidadosa de sua obra, faz perceber-se que ele não apresenta qualquer elo entre a necessidade de autorrealização e a decisão de lançar, possuir ou até mesmo gerenciar um negócio.

É importante salientar que autores da teoria comportamentalista não se opuseram às teorias dos economistas, na verdade ampliaram as características econômicas racionalistas dos empreendedores.

b) Teoria de Schumpeter

Joseph Schumpeter (1961; 1988) considera empreendedor o indivíduo capaz de fazer sucesso com inovações. Partindo do pressuposto de que os empresários também são empreendedores, levanta-se a questão acerca de quais características empreendedoras são importantes para a sobrevivência de novas ideias em mercados já consolidados.

O aproveitamento de oportunidades e o desenvolvimento de novas formas de utilização de recursos podem ser vistas como indicadores de empreendedorismo. De acordo com Schumpeter (1949, apud DORNELAS, 2008, p. 22) "o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes". Dito isto, percebe-se que é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas.

No século XX, Schumpeter (1997, apud SOUZA; GUIMARÃES, 2006) refere-se à essência do empreendedorismo como sendo "a percepção e a exploração de novas oportunidades, no âmbito dos negócios, utilizando recursos disponíveis de maneira inovadora" (ibidem apud ibidem, p. 9). Partindo dessa concepção, os economistas começaram a entender que os empreendedores são indivíduos capazes de estabelecer e detectar oportunidades de negócios, gerando empresas e dispostos a correrem riscos.

Para Schumpeter (1997, apud SOUZA e GUIMARÃES, 2006):

> *"O produto, a produção, a comercialização/distribuição, o mercado, os componentes/suprimentos e o processo da gestão organizacional são os espaços de atuação do empreendedor; espaços esses voltados para a inovação na medida em que esse autor entende o termo produto como a descoberta de um novo bem ou uma nova qualidade; produção como introdução de um novo método capaz de revolucionar o processo produtivo; e distribuição como algo capaz de promover maior aproximação dos consumidores em relação ao produto". (ibidem, p. 9).*

c) Teoria de Drucker

Drucker (2005) introduziu os conceitos de 'espírito empreendedor' (entrepreneurship), gestão, organização inovadora e risco, onde uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio, porém, antes de tudo, tem que ter um espírito empreendedor capaz de conduzi-lo às inovações.

Drucker (2005) traz uma diferente ideia sobre empreendedorismo, atribuindo-lhe o papel de transferir recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento, possibilitando, desse modo, uma maior eficiência e eficácia à economia, alcançando, sobretudo, o equilíbrio financeiro da sua empresa e o máximo de lucros e de vendas.

Em outras palavras, para Drucker (2005) a essência do empreendedor é conseguir transformar ideias inovadoras em ações lucrativas, já que o empreendedor vê nas mudanças as oportunidades de negócios. Mas, essa transformação de ideias deve ser realizada com muito cuidado para que inovação seja uma necessidade presente e não uma possibilidade futura.

d) Teoria de Filion

O Empreendedorismo está diretamente associado à visão e o empreendedor é um inovador com características que segundo Filion (1991, apud SOUZA; GUIMARÃES, 2006, p. 5) "compreendem criatividade, persistência, internalidade (habilidade de assegurar que seus desejos sejam realizados), liderança, iniciativa, flexibilidade, habilidade em conduzir situações, habilidade em utilização de recursos".

Dolabela (1999, apud CIMADON; RUPPENTHAL; MANFRÓI, 2007) reforça o conceito das Visões Emergentes da Teoria Visionária filioniana, onde ele diz que "São formadas em torno de ideias e conceitos de produtos e/ou serviços imaginados pelo empreendedor" (ibidem, p.2).

Essas visões formam um grupo de possibilidades de negócios, deste grupo o empreendedor selecionará um produto ou serviço ao qual dedicará maior atenção e estudo. "Este se transformará no esqueleto sobre o qual a visão central é construída", explica Filion (1993, apud CIMADON; RUPPENTHAL; MANFRÓI, 2007, p. 2). E sobre ele focalizará suas novas visões emergentes. Este processo não cessa e novas visões emergentes, depois de analisadas, podem tornar-se parte integrante da visão central já concebida ou de outra nova.

Segundo Filion (1991, apud SOUZA; GUIMARÃES, 2006, p. 11) "o empreendedor, além de criativo, mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócio; é a pessoa que se propõe a aprender continuamente e a tomar decisões que objetivam a inovação, definindo e alcançando objetivos". Em seus estudos, Filion (1991, apud SOUZA; GUIMARÃES, 2006, p. 12) "observou que empreendedores durante a sua infância e juventude, possuíram contato com pelo menos um modelo empreendedor com o qual adquiriram valores para o seu sucesso futuro".

Empreendedorismo Cultural

Um primeiro conceito de empreendedorismo cultural surge com Dimaggio (1982, apud LIMEIRA, 2008, p. 7) que discute o papel do empreendedor na formação e sustentação de entidades e equipamentos culturais, organizações sem fins lucrativos, museus, teatros, etc.

O autor verificou a diversidade de formas das organizações culturais, identificando aquelas filantrópicas, aquelas que funcionam empresarialmente com finalidade de lucro, além daquelas que se sustentam de doações ou bilheterias de espetáculos e produtos por elas produzidos.

Segundo Rae (2005, apud LIMEIRA, 2008):

> *"O que diferencia um artista de um empreendedor cultural é que o primeiro está focado apenas na criação e na produção cultural, enquanto o segundo expande suas atividades ao longo da cadeia*

> *produtiva da indústria criativa, preocupando-se com a distribuição e venda do produto ou serviço cultural" (Ibidem, p. 7).*

Nessa mesma perspectiva Bilton (2006, *apud* LIMEIRA, 2008):

> *"As organizações culturais têm uma cultura gerencial distinta das organizações produtivas tradicionais, a qual se diferencia em três aspectos: autogestão e empreendedorismo; forma de estruturação da cadeia de valor; e a influência de valores não comerciais" (Ibidem, p. 7).*

Analisando o que foi dito acima, percebemos que o primeiro aspecto apontado por Bilton (2006, *apud* LIMEIRA, 2008) faz referência à autonomia e a maneira como diversos artistas autônomos desempenham várias funções simultaneamente, tanto artísticas quanto gerenciais. O segundo aspecto refere-se ao fato de que a geração de valor dos arranjos produtivos não está concentrada em grandes empresas.

Quanto ao terceiro aspecto refere-se ao fato de que o produto ou serviço cultural pode vir a ter dupla natureza, além de seu caráter econômico, possuem valor simbólico e conteúdo estético, inaugurando uma diferente relação de mercado.

CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA ECONOMIA DA CULTURA

Conceituação e Caracterização de Economia da Cultura

A produção, a circulação e o consumo de bens e serviços culturais vêm aumentando significativamente no país e começa a se destacar como um segmento de peso na economia de diversas nações. Porém, o interesse em aprofundar e pesquisar os laços existentes entre cultura e economia ainda é tímido em algumas universidades. Internacionalmente, diversos órgãos e entidades enxergam que esse pode ser um importante vetor para o desenvolvimento.

Sem dúvidas a Economia da Cultura possui um dinamismo diferenciado se comparada a outros setores da economia mundial. A Economia da Cultura integra o segmento de serviços e lazer, onde as projeções de crescimento são otimistas e pretensiosas.

Porém, apesar de tantas perspectivas favoráveis, mecanismos diferenciados e que se adéquem aos novos conceitos de desenvolvimento e fomento da Economia da Cultura, que é baseada em grande parte em ativos intangíveis, é um desafio a ser enfrentado de imediato e requerem fortalecimentos das políticas públicas culturais, reflexões quanto às relações entre desenvolvimento cultural e desenvolvimento geral e iniciativas acerca das implicações que a globalização dos intercâmbios e seus desequilíbrios têm para o desenvolvimento e a diversidade cultural.

Os modelos propostos para Economia da Cultura têm nos seus aspectos prioritários a inovação e o valor simbólico da produção cultural. Neste segmento, os aspectos criativos têm mais peso que o capital a ser implantado. Isso se deve ao fato de que historicamente há uma distância entre os fenômenos estudados pelos economistas e a paixão pela arte aliada à descrença que os agentes culturais têm quanto à rentabilidade dos bens e serviços do setor cultural, conforme explica Tolila (2007):

> *"Como se sabe, a economia, seus cálculos e estatísticas, seus modelos e "leis" não têm boa fama nos meios culturais, que preferem opor ao mundo frio da rentabilidade, das limitações financeiras e da concorrência dos mercados, o mundo cálido da paixão, da criação livre e do valor universal dos atos culturais. Ao desinteresse dos economistas pela cultura respondeu, pois, em grande medida, o desinteresse dos atores culturais pela economia, suas ferramentas e seus debates" (Ibidem, p. 17).*

A partir da citação acima, percebe-se que é importante destacar que a economia da cultura é um setor gerador de efeitos transversais em várias outras atividades econômicas. Em um cenário de disputas competitivas baseadas em ideias, conceitos e valores geradores de direitos de propriedade intelectual (marcas, patentes, direitos autorais), a integração de aspectos culturais ao processo produtivo resulta em inovação e diferenciação de bens e serviços que assim adquirem significados e características únicos, personalizados, insubstituíveis, mesmo na presença de similares.

Quanto maior o conteúdo cultural embutido na produção e na comercialização de bens e serviços, maiores serão seu valor e sua vantagem comparativa. Em outras palavras, a cultura está associada à inovação, à diferenciação e à agregação de valor. Tratando desses aspectos, Tolila (2007) aponta:

> *"Depois da internacionalização dos mercados, uma internacionalização de estratégias que já impõe a integração dos objetivos nacionais no interior de conjuntos mais amplos, continentais ou "regionais", para melhor realizar as condições de uma concorrência eficaz e pesar no cenário das negociações na escala hoje exigida. Essa integração não é nem natural nem tampouco fácil; ela supõe grandes esforços de convencimento e, às vezes, longos debates (pode-se pensar aqui no exemplo do preço único do livro na Europa) para encontrar as soluções de consenso aceitáveis entre países que não têm nem as mesmas capacidades industriais, nem tampouco as mesmas tradições de Estado, nem ainda as mesmas visões das políticas culturais (nesses pontos, por exemplo, não é apenas o "Canal" que separa a França e a Grã-Bretanha)" (Ibidem, p. 37).*

METODOLOGIA UTILIZADA

CARACTERIZANDO OS MÉTODOS

O termo metodologia possui diversos significados. Entende-se por método científico o conjunto de regras utilizadas para observar fenômenos e se obter conclusões. Para Martins e Teóphilo (2007, p. 37) "utiliza-se a palavra metodologia para fazer referência a uma disciplina e ao seu objeto, identificando tanto o estudo dos métodos, quanto o método ou métodos empregados por uma dada ciência".

O fenômeno investigado possibilitou a realização de um Estudo de Caso, que segundo Martins (2008, p. 2) "oferece descrições, interpretações e explicações que chamam a atenção pelo ineditismo".

A pesquisa teve o intuito de aprofundar a análise acerca do grau de empreendedorismo do Museu do Cangaço de Serra Talhada, a partir das características descritas por alguns autores renomados, tais como McClelland (1961), Schumpeter (1963; 1988), Drucker (2005) e Filion (1991), além de Dornelas (2008), Dolabela (1999) e Limeira (2008); utilizou-se também a observação dos fatos e deixou-se de lado, hipóteses e outras conjunturas que não se apropriavam da pesquisa científica.

3.2 OS MÉTODOS E TÉCNICAS A SEREM UTILIZADOS

O Estudo de Caso

Realizou-se um estudo de caso, que segundo Martins (2008, p. 4) "deve mostrar de maneira convincente que foram coletadas e avaliadas as evidências relevantes e que os encadeamentos de evidências são criativos e lógicos". Dentre as diversas formas de pesquisa, o Estudo de Caso é a que melhor se enquadra para investigar o caso do Museu do Cangaço.

A estratégia utilizada permitiu a investigação dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), com pouca interferência do pesquisador sobre os fatos estudados.

Entrevista de Pesquisa

As entrevistas realizadas foram do tipo 'padronizadas ou estruturadas', seguindo um roteiro previamente estabelecido e com perguntas feitas ao entrevistado, sendo predeterminadas, chamado de Roteiro para Entrevista com o Empreendedor (Modelo de FILION, 1991 – Apêndice 02), aplicado ao fundador do Museu do Cangaço, Sr. Anildomá Willians (Apêndice 04).

Outras entrevistas foram realizadas seguindo um formulário próprio (Apêndice 03). Foi entrevistado o Presidente da Fundação Casa da Cultura de Serra Talhada (Apêndice 05); o Secretário Municipal de Turismo, Cultura, Esporte e Lazer (Apêndice 06) e o Secretário Municipal de Desenvolvimento Social de Serra Talhada (Apêndice 07).

Todas as entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro e novembro de 2011.

A padronização busca obter dos entrevistados respostas às perguntas, permitindo "que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os correspondentes e não diferença nas perguntas", conforme explica Lodi (1978, apud MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 94).

A entrevista oferece diversas vantagens, podendo ser utilizada com todos os segmentos da população, fornece uma amostragem melhor da população geral, oferece melhor oportunidade de se avaliar condutas, proporciona oportunidade de se obter dados que não se encontram em fontes documentais, possibilita informações mais precisas e permite que os dados sejam quantificados.

Questionário

Foram aplicados Questionários (Apêndice 01) com o público geral que visita o Museu do Cangaço objetivando identificar aspectos considerados positivos e outros interpretados como negativos. O objetivo da interpretação era levar explicitamente a formulação de pensamentos e conceitos para ideias que não estavam claras por parecerem óbvias, ou porque a questão não estava sendo enfocada pelo ângulo correto da pergunta.

A aplicação de questionários de pesquisa foi realizada entre os meses de agosto e outubro, tendo um percentual de visitantes pesquisados elevados – mais de 90% dos visitantes durante esse período responderam ao questionário.

Para a aplicação dos questionários, utilizando o método da Observação Direta Extensiva, com o intuito de coletar dados através de uma série ordenada de perguntas realizadas sem a presença do entrevistador.

A utilização de Questionários permitiu economia de tempo e a possibilidade de se obter um grande número de dados, atingindo um número maior de pessoas e obter respostas mais rápidas e mais precisas.

Segundo Marconi e Lakatos (2007):

> *"A elaboração de um questionário requer a observância de normas precisas, a fim de aumentar sua eficácia e validade. Em sua organização, devem-se levar em conta os tipos, a ordem, os grupos e a formulação das perguntas e também tudo aquilo que se sabe sobre percepção, estereótipos, mecanismos de defesa, liderança, etc." (Ibidem, p. 99).*

Para coletar os dados foi feito um cronograma de trabalho, para atender ao cumprimento do tempo e se obter um melhor prazo para avaliação dos resultados.

Os Métodos Estatísticos

Para apresentação dos dados foram utilizados os seguintes procedimentos: Série Estatística, Representação Escrita, Tabelas e Gráficos. A Série Estatística é definida por Marconi e Lakatos (2007, p. 196) como "toda e qualquer coleção de dados referentes a uma mesma ordem de classificação. Os dados de uma série são também denominados itens ou termos da série e sua classificação atende a quatro modalidades principais, que podem caracterizar um fato em observação: tempo, lugar, categoria e intensidade".

A representação escrita consiste na apresentação dos dados coletados em forma de texto. Também foram utilizadas Tabelas, com o objetivo de simplificar dados da observação e torná-los melhor compreensíveis. Segundo Ander-Egg (1978, apud MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 199), a 'tabela' visa "ajudar o investigador para que distinga semelhanças, diferenças e relações mediante a clareza e o relevo que a distribuição lógica presta à classificação".

Também foi utilizada a representação gráfica, com o objetivo de facilitar a visão do conjunto dos dados com facilidade.

DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

O Museu do Cangaço foi criado em abril de 2000, pela Fundação Cultural Cabras de Lampião, no Sítio Passagem das Pedras (onde nasceu Lampião) zona rural do município de Serra Talhada/PE (vide figura 05 – nos Apêndices). A ideia inicial era implementar todo o acervo da Fundação Cultural Cabras de Lampião, no entanto, nos primeiros meses de funcionamento e com as primeiras visitas, percebeu-se que o potencial do local era outro.

O fato de o Sítio estar localizado na Zona Rural do município – a 35 km do centro da cidade – dificultava o acesso para visitantes que estavam em Serra Talhada somente de passagem e muitas vezes não tinham tempo nem disponibilidade de se locomover até o sítio. Apesar do valor histórico do lugar, enquanto empreendimento o Museu ficar situado apenas no Sítio não iria conseguir suprir sua demanda.

Em 2006, com o apoio do Programa BNB de Cultura, o Museu foi reestruturado adquirindo melhorias em sua infraestrutura e no tocante a itens como acessibilidade. Em 2007, o Museu do Cangaço foi transferido para um espaço na sede do município, porém, mantendo ainda uma boa parte do acervo no referido Sítio, por se tratar de um local histórico.

Atualmente o Museu do Cangaço está instalado num prédio da antiga RFFSA, na Estação Ferroviária de Serra Talhada-PE, também conhecida como Estação do Forró. O Museu do Cangaço tem no seu acervo: documentos – como bilhetes escritos pelo próprio punho de Lampião; biblioteca, com livros raros, teses de mestrados, monografias, versos de cordéis, laudos médicos e raios-X das cabeças dos cangaceiros quando decepadas pela Polícia; matérias de jornais de várias épocas enfocando Lampião e Cangaço; fotografias, documentários em DVDs, uma sala de estudo e uma loja de artesanatos.

O acervo e todo o material disponibilizado, tem o objetivo de atender não somente os turistas comuns ou curiosos do assunto, mas visa também contemplar pesquisadores e estudiosos do tema.

Além do acervo para visitação, o Museu do Cangaço, através da Fundação Cultural Cabras de Lampião, é responsável pela execução e produção de diversas atividades artísticas e culturais, desde realização de exposições com obras de artistas populares, a apresentações e produção de eventos culturais.

MISSÃO, VISÃO E VALORES.

Missão

Desenvolver suas atividades almejando a integração do homem ao seu meio, a fim de mobilizar pessoas e comunidades, por meio da comunicação, de redes sociais e parcerias, em torno de iniciativas socioculturais que contribuam para o fomento e preservação da cultura e da história do povo sertanejo, resgatando os valores éticos, culturais e educacionais das comunidades carentes do semiárido nordestino, em especial no estado de Pernambuco, através da realização de eventos como: seminários, palestras, exposições, apresentações, recitais poéticos, dentre outros, proporcionando às pessoas menos favorecidas o acesso aos bens culturais, o que eleva a autoestima da população e conduz à prática o exercício pleno da cidadania.

Visão

Acreditar no Brasil, nos brasileiros e em sua cultura como tradução de um modo de ser, pensar e agir. Trabalhar por um mundo onde pessoas e comunidades se relacionem, valorizem suas identidades culturais e sejam capazes de transformar suas próprias vidas.

Valores

- Paixão e otimismo = Ser apaixonado pelo que faz. Acreditar que, com entusiasmo e determinação, se pode transformar a realidade para melhor.
- Criatividade = Confiar na capacidade humana de inventar, imaginar e transformar sonhos em realidade.

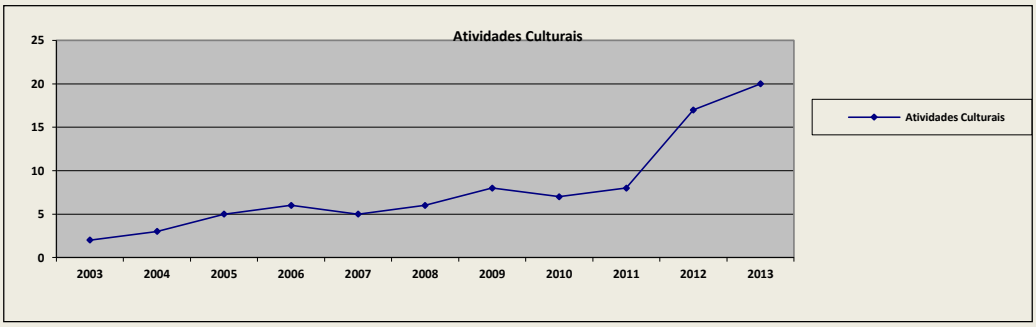
- Cooperação = Cultivar o diálogo e a parceria para reunir pessoas, organizações e comunidades que, juntas, são capazes de gerar resultados mais duradouros e enriquecedores para todos.
- Respeito às diferenças = Valorizar a pluralidade e a diversidade como base da convivência ética e solidária, elementos essenciais da identidade de um povo.
- Integridade = Ser comprometidos com relações transparentes e coerentes com os valores e propósitos assumidos.
- Afetividade = Acreditar que a afetividade das relações também promove a efetividade das ações.

PRINCIPAIS RESULTADOS

EVOLUÇÃO DAS ATIVIDADES CULTURAIS DO MUSEU DO CANGAÇO

O Museu do Cangaço desde sua criação tinha o propósito de não ser apenas um local onde se salvaguardariam objetos de valor artístico e histórico. Exercendo um papel social, ousado e inovador, o Museu passou a integrar a realização de diversas atividades e eventos que contribuíram para o seu reconhecimento perante a comunidade em que está inserido, como também se tornando referência perante os outros Museus e equipamentos culturais da região.

Gráfico 01 - Evolução das atividades culturais desenvolvidas no Museu do Cangaço



Fonte: Museu do Cangaço (2013)

No gráfico 01 é possível visualizar a evolução de todas as atividades desenvolvidas pelo Museu do Cangaço, sendo o conjunto de realizações apresentadas a seguir:

- Apresentações de Espetáculos;
- Realização de Exposições com Artistas Populares do Pajeú;
- Exibição de Filmes e Documentários;
- Realização de Oficinas e Capacitações;
- Realização de Mostras e Seminários sobre Turismo, Sustentabilidade e Economia Criativa;
- Formação de Guias Mirins;
- Formação de Grupos de Estudos sobre a história de Lampião e do Cangaço.

Nesse gráfico 01 é possível se notar que a quantidade de atividades vai aumentando significativamente com o passar dos anos, principalmente a partir de 2007, quando o Museu do Cangaço passa a ser reconhecido como Ponto de Cultura pelo Programa Cultura Viva (BRASIL, s.d.a), do Ministério da Cultura e recebe o selo de Ponto de Presença e Inclusão Digital (BRASIL, s.d.b), do Ministério das Comunicações. A principal alavancagem se dá a partir de 2011, apresentando uma curva exponencial.

ANÁLISE DA GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA

Atualmente o Museu do Cangaço é responsável pela geração de 10 (dez) empregos diretos. Inicialmente, quando da sua criação em 2000, tinha-se apenas 02 (dois) funcionários, responsáveis pela manutenção e por acompanhamento aos visitantes.

Com a transferência do Museu para a cidade em 2007, houve um reajustamento com a introdução de um novo modelo de gestão do Museu e de suas atividades, devido ao fato de que se mantinham as atividades no Sítio Passagem das Pedras (onde inicialmente estava todo o acervo do Museu) e tinha-se também, naquele momento, a referência na cidade. Isso fez com que fossem introduzidas mais três pessoas à equipe responsável pelo funcionamento do Museu.

É importante destacar, dentro do aspecto empreendedor e de geração de renda do Museu, o fato de que, no decorrer do ano, são gerados mais de 500 (quinhentos) empregos indiretos (temporários) provenientes da realização de eventos, exposições, mostras artísticas, entre outras atividades de porte econômico e cultural desenvolvidas pela instituição, que repercutem economicamente no município através do serviços contratados, no número de turistas e de visitantes atraídos por essas atividades e, principalmente, na quantidade de artistas e técnicos diretamente beneficiados, reforçando o caráter inovador com que são desenvolvidas as ações do Museu do Cangaço.

ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES CULTURAIS

A prática do cangaço marcou um interessante momento da História do Brasil, tendo como palco os sertões do Nordeste. Esses grupos de homens e mulheres armados que vagueavam pelas Caatingas dando enfrentamento às oligarquias rurais, aos coronéis e fazendeiros, nortearam a formação da identidade cultural de uma parte do povo nordestino.

A importância e o objetivo inovador do projeto metodológico utilizado no Museu do Cangaço estão consolidados pela relação estabelecida com a identidade cultural do povo sertanejo, além de ampliar conhecimentos históricos relacionados à vida de Virgolino Ferreira da Silva – Lampião – e seu legado na influência cultural e estética, mantendo viva a chama da perpetuação do universo cultural inerente ao cangaço (no Xaxado, no Coco, na história e no artesanato), deu-se, a partir daí, um entendimento para outras linguagens e transversalidade sem que se tenham sido afastadas as origens; de olho na diversidade, exprime-se um novo homem, apegado às tradições, ao folclore, à cultura de raízes, inteirado à informática e à tecnologia, rumando no caminho da cidadania mais diversificada.

É muito importante para as gerações atuais e futuras do Sertão pernambucano, em especial de Serra Talhada (a terra de Lampião), reviver o Cangaço como uma forma de fortalecer a identidade cultural, pois é o primeiro passo na direção da cidadania; e através da difusão da história e da influência cultural e artística deixada pelos cangaceiros, onde a cultura é uma dessas heranças, é também um reaprendizado das relações profundas entre o homem e seu meio.

O projeto pedagógico do Museu do Cangaço objetiva dar respostas à sociedade às questões como memória, patrimônio simbólico, a democratização do acesso à cultura e a oferta de alternativas qualificadas de lazer para todos.

O Museu do Cangaço possui um acervo de mais de 300 (trezentas) fotografias expostas, além de livros, objetos e utensílios da época do Cangaço e mantém em seu espaço diversas atividades e ações voltadas para o fortalecimento das práticas museais, sob a perspectiva da Museologia Social, em consonância com o que estabelece o Instituto Brasileiro de Museus – IBRAM (2003; s.d.).

ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES SOCIOECONÔMICAS

O Museu do Cangaço é responsável pelo registro e resgate histórico, sobretudo dos aspectos que norteiam a identidade cultural do homem sertanejo. Nenhum outro capítulo da história foi tão marcante e influenciou tanto na forma de vida do nordestino como o Cangaço. O Museu do Cangaço é responsável por

esse registro, pelo zelo do patrimônio, pela promoção da autoestima dos sertanejos, a partir de sua história.

Através da Escola de Danças Populares Cabras de Lampião (que funciona no Museu do Cangaço) é tratada a qualificação de jovens para o enfretamento da falta de perspectivas diante da vida e da falta de autoestima, que fatalmente forçam os adolescentes a trilharem o caminho das drogas e da violência. O Museu do Cangaço promove inclusão social através da cultura e da história.

Sob a ótica econômica, é importante destacar a possibilidade de ocupação remunerada para os profissionais responsáveis pela execução de algumas das ações do Museu do Cangaço. Partindo dessas novas atividades e dinâmicas de ação que os Museus passam a ter é que se pode começar a refletir quanto ao seu aspecto econômico e como essa instituição que normativamente deve ter personalidade jurídica própria e estar a serviço da sociedade, também pode estar a serviço do mercado cultural.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Numa escala de mensuração da motivação empreendedora considerando os aspectos do mercado cultural e do perfil socioeconômico ao qual se insere o Museu e outros equipamentos culturais similares, os seguintes fatores foram destacados como sendo de extrema importância pelos participantes das entrevistas realizadas:

Quadro 01 – Motivações citadas

Valores Simbólicos	*Motivadores Diversos*
Construção de conhecimento	*Busca por desafios*
Preocupação com valores históricos	*Realização pessoal*
Transformação social	*Obter reconhecimento e respeito*
Valores artísticos	*Mostrar que é possível ter sucesso*
Segurança e bem-estar	*Motivadores extras*
Desenvolver um negócio que se perpetue	*Aumentar seu lucro e rentabilidade*
Reconhecimento e participação da família	*Ter uma vida confortável*
Assegurar seu futuro e de seus familiares	*Aumentar o crescimento dos negócios*
Reconhecimento da sociedade	

Fonte: Questionário de Investigação Qualitativa do Museu do Cangaço de Serra Talhada (2013)

Ao analisar-se a satisfação com o desempenho de seu negócio, percebe-se que a maior satisfação está com a margem o reconhecimento da sociedade e da família, superando inclusive a rentabilidade e a margem bruta de lucro.

Seguindo a análise percebe-se o seguinte: a satisfação pelos valores simbólicos supera os aspectos econômicos, mesmo estes sendo considerados imprescindíveis para a continuidade e melhoramento do desempenho.

Com esta pesquisa, foi possível identificar que no caso do Museu do Cangaço de Serra Talhada, os fatores que motivam o sucesso desse empreendimento em um mercado tão específico e cheio de peculiaridades como o cultural, é proveniente de várias motivações apontadas pelo empreendedor entrevistado como sendo de extrema importância para a abertura de um novo empreendimento cultural.

Este estudo também teve como objetivo identificar o grau de empreendedorismo cultural no Museu do Cangaço, caracterizando a motivação empreendedora nesse tipo de atividade. Dentre as motivações por valores simbólicos, segurança e bem-estar, motivadores diversos e motivadores extras, a considerada como de extrema importância para a abertura de um novo empreendimento foram as que se encontram dentro do grupo de valores simbólicos que são:

- Construção de conhecimento,

- Preocupação com valores históricos,
- Transformação social e
- Valores artísticos.

Também está dentro desse grupo, com a motivação de crescimento pessoal, a maior motivação dos empresários para empreender um negócio próprio, demonstrando que a subjetividade está fortemente presente neste aspecto.

PARA A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

O desenvolvimento tecnológico atento aos problemas socioculturais precisam ser empreendidos de forma mais abrangente e integrativa, contemplando uma dimensão superior. Poucos assuntos têm recebido tanta atenção dos cientistas sociais e dos formuladores de políticas públicas quanto à inovação. Ela passou a constituir o pilar central das recentes mudanças nos arranjos sociais, econômicos, políticos e culturais de toda sociedade.

A necessidade de incorporar maior destaque na perspectiva da inovação e na discussão do mercado cultural vem sendo sentida por sociólogos, economistas e filósofos que estudam o desenvolvimento tecnológico.

De modo geral, a inovação tecnológica vem chamando a atenção dos empreendedores culturais e, no caso do Museu do Cangaço, seus gestores demonstram especial atenção à necessidade de aderirem a uma postura mais ativa frente aos novos desafios da inovação. Inovar tecnologicamente é reunir conhecimentos e técnicas para desenvolver novos processos e fazer novos produtos para o mercado, gerando riquezas e divisas (SCHUMPETER, 1961; 1988; DRUCKER, 2005).

Porém, no contexto do empreendedorismo cultural, a inovação vem sendo percebida como um instrumento específico dos empreendedores e em contraste com as discussões acerca de originalidade, tradição e autenticidade, contudo, intimamente interligados. É importante perceber a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente. Os empreendedores culturais precisam buscar, de forma efetiva, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que a inovação tenha êxito (LIMEIRA, 2008).

No objeto de estudo, o Museu do Cangaço está inserido em uma nova área temática: o empreendedorismo cultural, que vem tomando nova forma e o empreendedor, responsável pela ação transformadora (da chamada inovação tecnológica), está procurando desenvolver ações condizentes com o meio em que esse se insere; emerge, desse modo, para um novo modelo de gestão aplicável às organizações cuja base tecnológica é voltada para uma trajetória tecnológica em nome da viabilização do conhecimento e da valorização da cultura, da história e da arte (LIMEIRA, 2008).

PARA A ORGANIZAÇÃO EMPREENDEDORA

O empreendedorismo pode ser considerado um dos fatores fundamentais do crescimento e desenvolvimento econômico, pois movimenta a economia e garante o espírito inovador que proporciona a prosperidade de uma sociedade. Os períodos de prosperidade e as atividades do empreendedor inovador, em especial no campo cultural, apresentam negócios estabelecidos disputando mercado com o desenvolvimento de novos negócios. Essa dinâmica proporciona a oportunidade para que novos empreendedores se estabeleçam, contribuindo para o desenvolvimento econômico.

O Museu do Cangaço apresenta em seus aspectos organizacionais algumas peculiaridades que sustentam o aspecto coletivo e referencial das ações desenvolvidas. O desempenho financeiro do Museu do Cangaço não para de crescer, sempre superando as metas estipuladas. A organização através de planejamento estratégico, estabelecendo metas e seguindo detalhados planos de trabalho tem feito o diferencial para o sucesso empreendedor do Museu do Cangaço, pois, como explica Drucker (2003, apud BAPTISTA, 2011,

p.60) “o espírito empreendedor é, portanto, uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição”.

A VISÃO COMO PROCESSO EMPREENDEDOR

Analisando o processo empreendedor do Museu do Cangaço, é possível entender como se forma uma ideia de produtos e serviços para o mercado cultural e quais são as condições para que ela surja. As pessoas motivadas a ingressar nesse produtos e serviços diferenciados, porém, sem perder de vista aspectos de valores simbólicos e culturais voltados para a responsabilidade social de preservação e valorização da arte e da cultura. Tais ideias, a princípio, emergem em estado bruto e reflete ainda um sonho, uma vontade não muito definida.

O caso do Museu do Cangaço apresenta um empreendedorismo aprofundado em suas ideias emergentes, que procura pessoas com quem possa obter informações para aprimorá-las, testá-las, até concluir que se trata de um bom negócio, fazendo perceber o momento de modificar o produto, ir atrás de novas pessoas, livros, revistas, feiras etc., demonstrando um processo contínuo de conquistas de novas relações. E esse processo é circular, na medida em que tais relações vão contribuindo para melhorar o produto, alterando-o e consolidando o Museu no mercado no qual ele se insere.

RECOMENDAÇÕES

As organizações sociais têm sido terrenos férteis para o desenvolvimento de novas ações empreendedoras, pois as modernas inter-relações socioculturais permitem o surgimento de indivíduos determinados no que tange a articulação e a criatividade; como também líderes, gestores e empreendedores, que conquistaram seus objetivos se relacionando com muita gente.

Através do estudo realizado, pode concluir que para que toda essa dinâmica se amplie, vários líderes e gestores se confundem com os ditos empreendedores, pois o que os diferenciam em si, é o comportamento. Inserindo esses aspectos no campo do empreendedorismo cultural, dentro do contexto do Museu do Cangaço, o melhor ponto de partida para se estabelecer um negócio é o que encontra a estrutura necessária para seu estabelecimento, além de estabilizarem seus principais objetos de desejo: o sucesso.

No entanto, durante a pesquisa, ao aplicar o conceito de empreendedorismo cultural, as principais dificuldades provenientes do difícil mercado que ainda não está consolidado, é notório que várias perspectivas dependem de políticas públicas voltadas para o setor e com direta intervenção do Estado.

Com base nos dados analisados e nas teorias discutidas, houve a constatação de que o Museu do Cangaço, no Sertão Pernambucano, é uma entidade que divide suas problemáticas de desenvolvimento econômico e local, de sustentabilidade racional e de alto grau de empreendedorismo, realizando ações com vistas ao resgate cultural e histórico de um povo historicamente sofrido e explorado, porém verdadeiramente batalhador e com alto nível empreendedor.

A metodologia de trabalho adotada pelo Museu do Cangaço, parte da base de identificar parceiros e promover pactos com atores sociais governamentais e não governamentais nacionais e estrangeiros, visando um desenvolvimento humano sustentável, no qual a cultura seja forma de construção e expressão da identidade nacional.

Conclui-se que, nesse contexto, as políticas públicas que objetivam potencializar energias sociais e culturais, dando vazão à dinâmica própria das comunidades e entrelaçando ações e suportes dirigidos ao desenvolvimento de uma cultura cooperativa, solidária e transformadora. As ações empreendedoras do Museu do Cangaço provocam um processo contínuo e dinâmico, cujo desenvolvimento se dá a partir da articulação com atores pré-existentes ligados ao Museu.

Ou seja, em lugar de determinar ou impor ações e condutas, o Museu do Cangaço vem estimulando a criatividade, propiciando o resgate da cidadania pelo reconhecimento da importância da cultura produzida em sua localidade. O efeito é o envolvimento intelectual e afetivo da comunidade, motivando os cidadãos a

criar, participar e reinterpretar a cultura, aproximando diferentes formas de representação artística e visões de mundo.

A presente pesquisa apesar do rigor utilizado nos procedimentos empregados apresentou algumas limitações. Na fundamentação teórica, por ser um tema ainda pouco abordado, a escassez de literatura foi um fator limitador.

Em relação à coleta de dados, deve-se considerar a confiabilidade dos dados obtidos. Os resultados obtidos para serem avaliados tiveram de ser implantados e acompanhados. Constituiu limitações à pesquisa:

- A falta de acesso a informações públicas;
- A escassez de trabalhos acadêmicos sobre o tema;
- A falta de bancos de dados regionais.

Este trabalho poderá contribuir para futuras pesquisas e consultas para estudantes secundaristas, de graduação e pós-graduação, quando da busca de referenciais sobre o assunto.

Obviamente esse trabalho consegue atingir suas metas e objetivos, porém, não pode dar como concluído esse levantamento, pois há muito que se pesquisar no âmbito do empreendedorismo cultural e dos conceitos acerca de Economia da Cultura, Economia Criativa e Desenvolvimento Local Sustentável.

Esta etapa foi finalizada, mas espera-se que esse trabalho possa fazer emergir novos elementos para ampliar a ramificação de opções quanto às análises do perfil e do comportamento empreendedor, além de possibilitar o processo extensionista, tanto para os futuros empreendedores culturais, como para todos os agentes inseridos no meio.

BIBLIOGRAFIA

BAPTISTA, Walber Santos. Empreendedorismo e legislação: teorias, legislação e noções de planejamento do negócio. Serra Talhada, 2011.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. O que é folclore? São Paulo: Brasiliense, 1984.

BRASIL (Gov.). Ministério da Cultura. Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania – Cultura Viva. Brasília, [*s.d*.a]. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/culturaviva/cultura-viva/>, Acesso em 04 dez. 2011.

_____. Ministério das Comunicações. Localização dos Pontos de Presença em Operação. Brasília, [*s.d*.b]. Disponível em: <http://www.gesac.gov.br/administracao-de-pontos/localizacao-dos-pontos-de-presenca-em-operacao?uf=PE&municipio=2613909>, Acesso em 04 dez. 2011.

CASTELS, Manuel; BORJA, Jordi. As cidades como atores políticos. São Paulo: Novos Estudos CEBRAP – Dossiê Cidades, 1996.

CIMADON, José Eduardo; RUPPENTHAL, Janis Elisa; MANFRÓI, Armando S. A aplicação da teoria visionária de Filion no desenvolvimento de MPES. *In* XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu-PR, 2007.

COELHO, Teixeira. Dicionário crítico de política cultural. São Paulo: Iluminuras/FAPESB, 2004.

COMISSÃO NACIONAL DE FOLCLORE. Carta do folclore brasileiro. Salvador: CNF, 1995.

DIFUSÃO CULTURAL. Definição de museu. Porto Alegre, UFRGS, [s.d.] Disponível em: <http://www.difusaocultural.ufrgs.br/adminseminario/documentos/arquivo/26_10%20Equipamentos%20culturais%20Antonio%20C%20P%20Vieira.pdf>, Acesso em: 29 jul. 2014.

DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1988.

GOOGLE MAPS. Foto aérea e mapa de localização do Museu do Cangaço. Serra Talhada, 2011.

HAVERI, *Arto. Strategy of comparative advantage in local communities*. 1996. Disponível em: <www.uta.fi>, Acesso em: 24 out. 2011.

IBRAM-Instituto Brasileiro de Museus. Política nacional de museus. Brasília: Ministério da Cultura, 2003.

_____. Informações sobre o Instituto Brasileiro de Museus. Brasília, [*s.d.*]. Disponível em: <www.ibram.gov.br>, Acesso em: 16 set. 2011.

LARAIA, Roque de Barros. Cultura: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. Empreendedor cultural: perfil e formação profissional. São Paulo: FGVSP, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostragens e Técnicas de Pesquisas, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de caso: Uma Estratégia de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.

McCLELLAND, David C. *The achieving society*. New York: D. Van Nostranfd, 1961.

OLIVEIRA, Afonso Fernandes Alves de. *Método canavial*: introdução à produção cultural. Olinda: Associação Reviva, 2010.

REIS, Ana Carla Fonseca; MARCO, Kátia de (orgs.). Economia da cultura: ideias e vivências. Rio de Janeiro: Publit, 2009.

SANTOS, José Luis dos. O que é cultura? São Paulo: Brasiliense, 2006.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

_____. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. 3. Ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; GUIMARÃES, Tomás de Aquino (orgs.). Empreendedorismo além do plano de negócio. São Paulo: Atlas, 2006.

TINHORÃO, José Ramos. Cultura popular: temas e questões. São Paulo: Ed. 34, 2001.

TOLILA, Paul. Cultura e economia: problemas, hipóteses, pistas. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2007.

O ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR BRASILEIRO DE STARTUPS

Carlos Alberto Arruda de Oliveira; Doutor em Administração Internacional; Diretor – Fundação Dom Cabral; Belo Horizonte/MG – Brasil; arruda@fdc.org.br

Vanessa Silva Nogueira; Mestre em Pesquisa Social; Professora convidada – Fundação Dom Cabral; Belo Horizonte/MG – Brasil; vanessa.nogueira@fdc.org.br

Afonso Otávio Cozzi; Mestre em Administração; Professor convidado – Fundação Dom Cabral; Belo Horizonte/MG – Brasil; acozzi@fdc.org.br

Vinícius Goulart da Costa; Graduando; Bolsista – Fundação Dom Cabral; Belo Horizonte/MG – Brasil; vinicius.costa@fdc.org.br

Resumo

Este trabalho tem como objetivo o mapeamento do ecossistema empreendedor brasileiro de startups. A análise foi construída a partir das seis categorias de determinantes do empreendedorismo definidas pela OCDE, sendo elas: modelo regulatório; condições de mercado; acesso a financiamento; criação e difusão do conhecimento; capacidade empreendedora e cultura empreendedora. O estudo reúne dados quantitativos de bases secundárias ao redor de cada um dos seis pilares e entrevista representantes brasileiros dos determinantes acima citados para compreender em que estágio de desenvolvimento o Brasil se encontra no que tange ao estímulo da prática empreendedora e à favorabilidade do ambiente empreendedor no país. A evolução de muitas das variáveis analisadas evidencia que o movimento empreendedor no Brasil tem apresentado alguma melhora nos últimos anos. Os diferenciais competitivos do mercado brasileiro, ao lado do aumento da disponibilidade de capital no país figuram como as duas principais forças do atual ecossistema empreendedor nacional.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Startup. Ecossistema. Determinantes. OCDE.

Abstract

This paper presents the main findings exacted from a quantitative and qualitative investigation into mapping the Brazilian startup entrepreneurial ecosystem. The analysis was set up as of the six entrepreneurship determinant categories defined by the OECD, to wit: the regulatory framework; market conditions; access to finance; the creation and diffusion of knowledge; entrepreneurial capabilities; and entrepreneurship culture. The study involved gathering quantitative data from secondary bases underlying each one of the six pillars and interviewing Brazilian representatives of the determinants indicated above, to proceed to understand which development stage Brazil is in as concerns encouraging entrepreneurial practice and the favorability of the entrepreneurial ambiance in the country. The evolution of many of the variables shows that the entrepreneurial movement in Brazil has shown some improvement in recent years. The competitive advantages of the Brazilian market, next to the increased availability of capital in the country are considered as the two main forces of the current national entrepreneurial ecosystem.

Key words: Entrepreneurship. Startup. Ecosystem. Determinants. OECD.

Introdução

Diferentes nações, ainda que inseridas em contextos distintos, são capazes de construir ecossistemas empreendedores próprios que podem estimular o surgimento de empresas de sucesso. Para isso, é necessário compreender as forças e as fraquezas particulares daquela comunidade ou país e desenvolver o ecossistema de acordo com as necessidades da realidade local.

Isenberg (2010)[134] parte da premissa de que "não há uma fórmula exata para criar uma economia empreendedora; existem apenas práticas, se não imperfeitas, indicações de caminhos possíveis". Isso seria dizer que não é possível, por exemplo, reproduzir um novo Vale do Silício em outra comunidade ou nação apenas replicando as mesmas características de seu ecossistema empreendedor, mas que seria viável identificar elementos de referência que sejam analisados e desenvolvidos de acordo com a realidade específica de cada país.

Para efeitos do presente estudo, consideram-se elementos referência os grupos de determinantes do empreendedorismo previstos pela OCDE, sendo eles: modelo regulatório; condições de mercado; acesso a financiamento; criação e difusão do conhecimento; capacidade empreendedora e cultura empreendedora. A pesquisa identifica de forma sistemática as características, forças e fraquezas do ambiente empreendedor brasileiro com foco no desenvolvimento de startups, apresentando-se como ferramenta relevante para guiar o progresso da prática empreendedora no Brasil a partir de dados acadêmicos sistematizados.

O estudo aponta, ainda, países referência para cada um dos pilares da investigação e traça um comparativo com a realidade do Brasil visando ampliar a compreensão do ecossistema empreendedor do país.

Para atender aos objetivos propostos foi desenvolvida uma primeira pesquisa qualitativa composta por entrevistas em profundidade com diferentes atores do ambiente empreendedor brasileiro, destacando-se entre eles empreendedores de startups, investidores e gestores de fundo de investimento, pesquisadores de universidades públicas e representantes de instituições de suporte ao empreendedorismo como hubs, incubadoras, aceleradoras e escritórios de advocacia de cinco estados brasileiros; e uma segunda etapa de pesquisa composta pela reunião de dados quantitativos secundários coletados a partir de instituições oficiais como Banco Mundial, Unesco, OCDE, Receita Federal do Brasil, entre outros, além de relatórios de pesquisa internacionalmente reconhecidos como *Doing Business*, Relatório Global de Competitividade, *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), entre outros.

Por fim, cabe ressaltar que o banco de dados quantitativo foi baseado na metodologia desenvolvida pela OCDE que prevê fatores e subfatores para cada grupo dos determinantes anteriormente citados e que a construção desse banco constitui um esforço pioneiro, uma vez que não há conhecimento de estudos anteriores que aplicam no Brasil – um país não membro da OCDE – esta metodologia de investigação e mapeamento do empreendedorismo com o grau de detalhamento e sistematização aqui aplicado.

Fundamentação Teórica

Recorrer a Schumpeter em seu clássico Capitalismo, Socialismo e Democracia é um dos caminhos – e talvez o mais concreto deles – para compreender o porquê da relevância permanente do empreendedorismo e seu espaço nas pautas de discussão de políticas públicas em nível mundial. Em sua obra, o autor coloca a empresa como peça fundamental para que o sistema capitalista funcione e se desenvolva. Isso porque é justamente o empreendedorismo que permite a criação de novos produtos, novos métodos de produção e modelos de negócio, além de ser o grande responsável pela abertura de novos mercados (Schumpeter, 1975).

Os governos de diversas nações estão cientes dessa importância e encaram o tema como elemento imprescindível de preservação da viabilidade e competitividade da economia de um país. No entanto, ainda que o assunto receba grande atenção em nível mundial, medir o empreendedorismo local, regional, nacional ou internacionalmente se apresenta há décadas como um grande desafio (OECD, 2009).

Nesse sentido, alguns esforços já foram feitos na tentativa de sistematizar o que seria um modelo de economia empreendedora, apontando as variáveis principais que devem ser consideradas na avaliação do empreendedorismo. Para o presente estudo dois deles foram utilizados como referências principais: Isenberg (2011) e OECD (2011).

Notas

[134] Tradução nossa.

O modelo de Daniel Isenberg é resultado da iniciativa desenvolvida em *Babson College* denominada Projeto Ecossistema Empreendedor de Babson (originalmente *BEEP - Babson Entrepreneurship Ecossystem Project)*. Por meio do estudo das diferentes tentativas de estímulo ao empreendedorismo em diversos lugares do mundo, os envolvidos no projeto compreenderam que não havia apenas uma característica que determinava o sucesso do empreendedorismo local, pelo contrário: um ecossistema inteiro de variáveis era necessário para estimular o empreendedorismo que se sustentasse ao longo do tempo causando de fato impactos sociais e econômicos positivos para a economia. Assim, como mostra a Figura 1, os seguintes domínios do empreendedorismo foram definidos: políticas públicas, capital financeiro, cultura, instituições/profissões de suporte, recursos humanos e mercados.

No âmbito das *políticas públicas* estão inseridas as instituições governamentais de apoio ao empreendedorismo, sejam elas universidades públicas, que assumem um papel importante gerando conhecimento que poderá eventualmente ser levado ao mercado na forma de produto, sejam órgãos de regulamentação responsáveis por implementar incentivos ou retirar barreiras burocráticas para estimular o desenvolvimento empresarial.

Na esfera de *capital financeiro*, encontram-se as instituições privadas responsáveis pelo financiamento do empreendedorismo, como investidores anjos, fundos de capital de risco e capital semente, entre outros.

A *cultura* abrange todas as características sociais de uma comunidade e os aspectos subjetivos relacionados à forma como os indivíduos se relacionam, o que recriminam e o que é motivo de reconhecimento. Todos esses aspectos analisados, é claro, sob a ótica do empreendedor.

Já no âmbito das *instituições/profissões de suporte* encontram-se instituições que não estão ligadas ao governo e que fazem o papel de incentivadores do empreendedorismo, como hubs, aceleradoras, incubadoras além de escritórios de contabilidade e advocacia, por exemplo, necessários para dar suporte na estruturação de novas empresas.

Os *recursos humanos* incluem tanto os profissionais qualificados por meio da educação voltada para o empreendedorismo, quanto a mão de obra composta pela massa, necessidade intrínseca de um mercado que visa o progresso econômico por meio da criação de novas empresas.

A esfera dos *mercados*, por fim, aborda a necessidade da existência de consumidores prontos para absorver novos produtos e disseminá-los por meio de uma rede de contatos tanto nacional, como internacionalmente.

A teoria de Daniel Isenberg (2011)[135] defende que o desenvolvimento do empreendedorismo acontecerá de fato apenas se os diferentes elementos do ecossistema forem trabalhados em conjunto, ainda que “não seja necessário desenvolver todos eles em grande escala de uma só vez”.

Assim, seria possível se questionar, por exemplo, porque a Coréia não produz um maior número de startups considerando a grande afinidade dos coreanos com a tecnologia. A resposta está na cultura, uma variável determinante que, naquele país, é elemento limitador do desenvolvimento. "Na Coréia, o indivíduo não deve ser exposto enquanto passando por uma situação de fracasso profissional. No entanto, no início de 2000, muitos empresários entraram na onda da nova economia [bolha da internet]. Quando a bolha estourou, o fracasso público desses profissionais deixou uma cicatriz no empreendedorismo" (Singer & Senor, 2009)[136]. A presença de profissionais qualificados nesse caso mostra o domínio ‘recursos humanos’ bem desenvolvido, favorável ao desenvolvimento empreendedor. No entanto, sem trabalhar o domínio ‘cultura’ não parece viável uma revolução empreendedora naquele país.

Seguindo uma linha de raciocínio semelhante e indo de encontro aos mesmos esforços do *BEEP*, a OCDE também iniciou um movimento para mapeamento das experiências de diferentes governos na busca pelo desenvolvimento empreendedor.

essa forma surgiu em 2006 o Programa de Indicadores do Empreendedorismo da OCDE (originalmente *EIP - Entrepreneurship Indicators Programme*) que, em 2007, uniu forças com a *Eurostat*, um sistema para coleta

[135] Tradução nossa.
[136] Tradução nossa.

e organização de dados estatísticos dos países europeus, para desenvolver definições e conceitos que seriam a base para a construção de um banco de dados sobre o fenômeno do empreendedorismo em nível mundial.

Principais categorias de indicadores do empreendedorismo

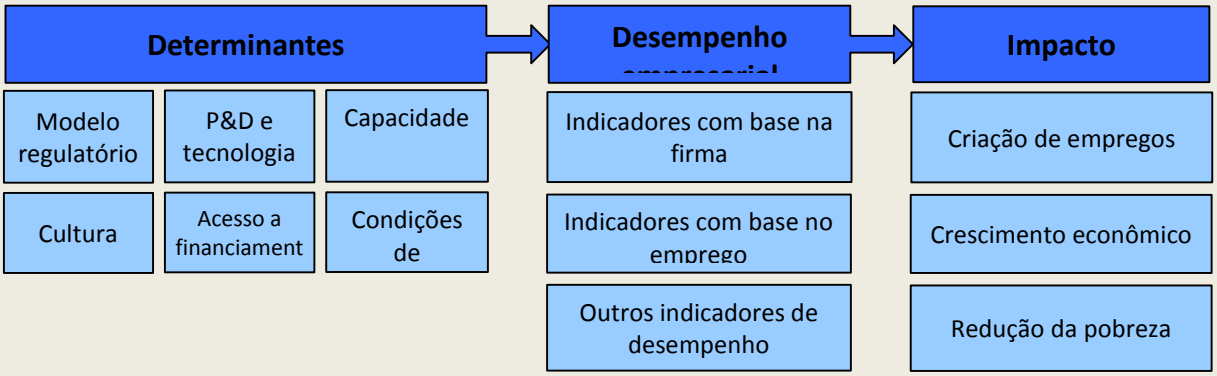


Figura 2. Principais categorias de indicadores do empreendedorismo

Fonte: OCDE. Measuring Entrepreneurship: a Collection of Indicators, 2009.

Assim, como pode ser observado na Figura 2, a OCDE identifica três fluxos diferentes, mas interligados, os quais são importantes para a avaliação e formulação de políticas para o empreendedorismo: determinantes, desempenho empresarial e impacto. Os "determinantes refletem os principais fatores que afetam o desempenho empresarial e o desempenho empresarial, por sua vez, reflete os principais indicadores que os líderes políticos acreditam ter influência sobre os objetivos finais do empreendedorismo"137, estes objetivos são então denominados impactos (Hoffman & Ahmad, 2007).

Ainda que reconhecendo a importância do estudo de todo o fluxo proposto, cabe ressaltar aqui que a presente pesquisa está focada na análise dos determinantes do empreendedorismo, definidos no primeiro quadrante da Figura 2138.

Cabe, ainda, mencionar que a abordagem qualitativa deste estudo busca o mapeamento das percepções dos atores do ecossistema principalmente no que diz respeito ao empreendedorismo de startups de alto impacto, aqui compreendidas segundo o conceito de Julie Meyer (2012) que as descreve como empresas que começam pequenas, mas pensam grande e, devido ao seu grande potencial inovador, apresentam significativa probabilidade de crescimento exponencial em pouco tempo.

Metodologia

A coleta de dados tanto quantitativos, quanto qualitativos ocorreu entre agosto de 2012 e março de 2013. As sessões 3.1 e 3.2 descrevem com detalhes como foi o processo de cada uma das etapas.

Etapa qualitativa

Foram realizadas 30 entrevistas individuais em profundidade, todas elas semiestruturadas de forma a dialogar livremente sobre os seis pilares do empreendedorismo proposto por Daniel Isenberg (2011).

---

[137] Tradução nossa.

[138] Devido à complexidade do modelo, as variáveis são dinâmicas e apresentam aprimoramento constante desde sua criação, em 2006. Assim, ainda que a Figura 2 seja a representação gráfica mais recente do modelo presente nos artigos disponíveis, é possível encontrar no website da OECD (http://www.oecd.org/industry/business-stats/indicatorsofentrepreneurialdeterminants.htm) a relação dos determinantes atualizada em 2011, com pequenas variações na nomenclatura dos determinantes acima listados. Para este estudo considera-se, portanto, os conceitos atualizados onde *tecnologia e P&D* passa a ser reconhecido como *criação e difusão do conhecimento* e *cultura* passa a ser chamada especificamente de *cultura empreendedora*.

Buscou-se diversificação da amostra por meio de entrevistas com indivíduos que assumem diferentes papéis no cenário do empreendedorismo nacional. Procurou-se, ainda, abordar representantes de diferentes estados do Brasil ainda que tenham prevalecido os entrevistados da região sudeste devido à proximidade geográfica ao centro de pesquisa. A Tabela 1 evidencia o detalhamento da amostra:

Tabela 1:

Detalhamento da amostra qualitativa

Classificação	Quantidade de entrevistados	Estados
Empreendedores	6	MG/PR
Instituições de suporte	11	MG/SP/PR/SC
Investidores	7	MG/SC
Pesquisadores	2	MG
Consultores	4	MG/RJ/SP

Fonte: *Elaborada pelos autores*

Empreendedores e investidores entrevistados tinham seu foco de atuação em empresas de alto impacto em estágio inicial de desenvolvimento, bem como as instituições de suporte ao empreendedorismo, onde estão compreendidas incubadoras, aceleradoras e hubs, além de órgãos como o Sebrae e escritórios de advocacia voltados para suporte a venture capitalists. Entende-se como consultores os indivíduos que não assumem uma única posição no ecossistema, mas que, por possuírem uma visão geral do assunto, compartilharam suas visões como especialistas interessados e envolvidos no fenômeno do empreendedorismo no Brasil.

Etapa quantitativa

A base de dados quantitativa foi construída a partir da versão atualizada dos determinantes do empreendedorismo previstos pela OCDE na sessão do website dedicada a estatísticas do empreendedorismo[139], onde estão disponíveis os seis pilares principais da investigação e especificados fatores e subfatores determinantes de cada um deles. A OCDE sugere também, nestes mesmos documentos, as fontes de onde podem ser retirados os dados correspondentes a cada variável. No entanto, grande parte destas fontes está focada no estudo de países europeus e, portanto, não apresentam dados sobre o Brasil, residindo aí o maior desafio da construção de uma base quantitativa brasileira.

Assim, um extenso trabalho de pesquisa foi desenvolvido para encontrar variáveis alternativas – porém correspondentes – àquelas cujas fontes especificadas não forneciam números da realidade brasileira. De um total de 103 variáveis inicialmente previstas pela OCDE foi possível mapear 92, o que significa aproximadamente 89%[140] de êxito, sendo 55 variáveis originais e 37 varáveis correspondentes.

Definição dos países referência

Como forma de enriquecer o estudo buscou-se traçar análises comparativas do Brasil com países que são referência em cada um dos seis pilares estudados. Para eleger tais países uma pesquisa adicional foi desenvolvida obedecendo à seguinte metodologia: foram considerados referência os países que apareceram no topo das pesquisas das quais foram retiradas as variáveis quantitativas em análise. Ou seja, retornou-se às fontes de cada uma das variáveis que foram mapeadas com êxito para o Brasil e mapearam-se os 10 países com melhor avaliação em cada uma delas. A pesquisa considera então como referência de um pilar aquele país que apareceu entre as 10 primeiras posições no maior número de variáveis. Nos casos em que dois ou mais países apareceram um mesmo número de vezes, utilizou-se como critério de definição

[139] http://www.oecd.org/industry/business-stats/indicatorsofentrepreneurialdeterminants.htm

[140] Valor aproximado. As variáveis alternativas são **similares** ou **complementares** às originais. Não é possível garantir 100% de correspondência entre as variáveis originalmente sugeridas pela OECD cujos valores não foram encontrados para o Brasil com aquelas sugeridas alternativamente.

o número de ocorrência nas primeiras 5 posições. É importante observar, portanto, que a definição dos países referência considerou a lista de participantes nos estudos consultados e não a totalidade de países do globo, podendo ter ficado de fora países não mapeados pelos relatórios em questão.

Discussão dos Resultados

A análise dos resultados a seguir obedece à estrutura dos seis pilares apresentados nas seções anteriores. São evidenciados os dados qualitativos e quantitativos de maior relevância e de forma condensada para cada um dos pilares. Os dados quantitativos fornecidos são referentes ao último ano no qual estavam disponíveis para cada indicador. As citações retiradas dos depoimentos qualitativos não são identificadas em respeito à política de confidencialidade aplicada a pedido dos entrevistados.

O Modelo Regulatório Brasileiro

Para a análise quantitativa deste pilar optou-se por dividir o conjunto de variáveis em três categorias que facilitam o entendimento, a saber:

- Variáveis em progresso: são aquelas que nos últimos anos apresentaram evolução no sentido de facilitar o desenvolvimento de novos negócios no Brasil.
- Variáveis estagnadas: são aquelas que nos últimos anos não apresentaram evolução ou involução alguma, apresentando variações de menos de uma unidade nos índices analisados.
- Variáveis em regresso: são aquelas que nos últimos anos apresentaram involução no sentido de facilitar o desenvolvimento de novos negócios no Brasil.

Nesse contexto, duas variáveis que se encontram em regresso no Brasil chamam a atenção: a dificuldade de contratação de pessoal e a taxa de recuperação de empresas que vão à falência.

Considerando dados de 2010, em uma escala que vai de 0 a 100, onde quanto maior a nota, maior a influência de leis e regulamentações que dificultam a contratação de pessoal, o Brasil foi avaliado com 78 pontos (World Bank, 2009). Percepções qualitativas mostram que o empreendedor brasileiro se sente prejudicado por uma legislação trabalhista focada nas necessidades do empregado, que não dá atenção à demanda do empregador.

> *"[...] para novos negócios, mas muito ruim mesmo, é a legislação trabalhista, essa legislação trabalhista é infernal. Nós criamos a legislação na década de 50, [...] para os novos empreendimentos é muito complicado, o cara contrata alguém, aí o sujeito entra na justiça, o judiciário interpreta a lei sempre a favor do empregado contra a empresa e tal, é um negócio horrível, a legislação trabalhista está atrapalhando muito, o que faz com que muitas empresas nascentes não contratem o cara com carteira assinada [...]"*

> *"Se a pessoa quer criar postos de trabalho ela não tem nenhuma diferença, [nehuma] posição diferente para poder criar estes postos de trabalho[...]"*

Além disso, a taxa de recuperação de empresas no país em 2013 mostra que uma vez que uma empresa brasileira entra no negativo e assume dívidas para sua recuperação, a previsão é de que a mesma recupere em média apenas 15,9% do total do patrimônio uma vez comprometido (World Bank, 2013a). As empresas brasileiras obedecem, portanto, à lógica contrária de um ambiente empreendedor favorável, onde um mesmo empreendedor deve encontrar facilidades para empreender em série, não podendo a falência se apresentar como fator limitante para a continuidade de seus esforços em um novo negócio.

Por outro lado, progressos também são observados. Dentre eles, vale mencionar o tempo dos processos envolvidos na abertura de empresas, que diminuiu, de 149 dias em 2007 para 119 em 2013, além dos custos desses processos, que caiu de 9,9% do rendimento nacional bruto em 2007 para 4,8% em 2013, uma queda média de aproximadamente 50% (World Bank, 2013a).

No entanto, ainda que os índices em evolução mereçam reconhecimento pela influência importante que exercem no desenvolvimento empreendedor brasileiro, o cenário do modelo regulatório no Brasil está

longe de figurar entre um exemplo de incentivo ao empreendedorismo. Dentre os 34 elementos mapeados para este pilar, 25 deles, ou seja, aproximadamente 74%, se encontram estagnados ou em regresso quando considerado o período compreendido entre 2007 e 2013. Tanto a contagem, quanto o depoimento dos entrevistados evidenciam uma face relapsa da realidade brasileira, que pouco mudou nos últimos anos no sentido de estimular o modelo regulatório de forma a facilitar o desenvolvimento de empresas no Brasil.

> *"[...] em termos de marco regulatório, o meu entendimento, em trabalhando no mercado há tanto tempo, é de que se o Brasil é atrativo, ele é apesar do marco regulatório. Não existe nada no marco regulatório que faça com que o Brasil seja um país interessante. A parte regulatória não diminui o risco Brasil".*

> *"[...] antes de ter lucro, muito antes de remunerar investidores e tudo mais, estamos remunerando o governo. Pagamos impostos mesmo antes de dar resultado. A gente tinha margem líquida negativa no começo, ou seja, os custos eram maiores do que a receita de entregas. Era negativo e ainda assim você paga os impostos da mesma forma, portanto é uma carga que é menos um incentivo, menos uma facilidade para te estimular a abrir e empreender."*

Ainda quando considerados os resultados das variáveis que apresentaram progresso nos últimos anos, um contraste perceptível pode ser encontrado entre os números brasileiros e os de Singapura – país definido como referência de modelo regulatório –, o que comprova as deficiências do pilar.

Assim, a observação das reformas realizadas pelo governo de Singapura desde 2007 se apresenta como um recurso interessante para balizar medidas futuras no sentido de desenvolver políticas públicas no Brasil. Segundo os relatórios do *Doing Business* de anos anteriores, vale destacar as seguintes medidas:

Tabela 2:

Medidas do governo de Singapura em prol do empreendedorismo

MEDIDAS DO GOVERNO DE SINGAPURA	***ANOS CORRESPONDENTES***
Estabeleceu um registro de empresas on-line	*2007/2008*
Permitiu que o registro da empresa e a declaração de impostos fossem feitos por meio de um único formulário online	*2008/2009*
Facilitou a obtenção de permissões de construção por meio da melhoria do processo eletrônico interno de gerenciamento e processamento de dados	*2009*
Facilitou ainda mais o processo de obtenção de alvarás de construção com um novo Regulamento de Saúde e Segurança no Trabalho que permite às indústrias de baixo risco apresentarem documentos on-line	*2010*
Facilitou o registro de propriedade por meio de melhorias em seu sistema digital	*2010*

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos Relatórios Doing Business de 2007, 2008, 2009 e 2010.

As Condições de Mercado

As entrevistas qualitativas mostraram que o indivíduo que está envolvido com o empreendedorismo no Brasil tem uma visão otimista com relação ao mercado brasileiro no que tange à probabilidade de absorção de novos negócios e tecnologia. Para estas pessoas, o aumento da capacidade de compra da população nos últimos anos, juntamente com o crescente acesso a ferramentas digitais e à internet caracteriza um ambiente extremamente fértil para o desenvolvimento de startups.

> *"[...] [o mercado e-commerce] é um mercado que está muito agitado no mundo inteiro e no Brasil também, tem muito espaço para este tipo de mercado, ou seja, ideias que vêm de forma consistente nesses mercados, eu acho que elas têm boas chances de [gerarem] startups com diferenciais."*

> *"As empresas que vêm com inovações de fora para cá só estão vislumbrando uma única coisa, o nosso mercado. Então, nós somos uma economia emergente; mercados às vezes totalmente virgens, como a questão do carro elétrico, e elas vêm explorar o nosso mercado".*

De fato, os números mostram uma evolução impressionante do *e-commerce* no Brasil nos últimos anos. O faturamento proveniente do comércio digital aumentou de R$ 8.2 bi em 2008 para R$ 22.5 bi em 2012 no Brasil (E-bit Empresa, 2012). No entanto, o nível de sofisticação do consumidor não evoluiu proporcionalmente ao aumento de seu poder de compra. As avaliações do Brasil neste aspecto apresentaram uma variação mínima, ficando abaixo da média – entre 3,8 e 3,6 – nos últimos sete anos, sendo 1 a nota que indica consumidores que baseiam suas compras somente no preço baixo e 7 a que indica consumidores que baseiam suas compras em análises sofisticadas de performance do produto (World Economic Forum [WEF], 2012).

Esta é uma característica peculiar do ecossistema empreendedor no Brasil que não necessariamente minimiza seu potencial de desenvolvimento, mas deve certamente ser considerada por jovens empreendedores no momento de concepção de seus negócios, uma vez que a real intenção de compra é obviamente um fator determinante para o sucesso ou fracasso de produtos e serviços.

Outro ponto de destaque é o grau de adaptabilidade do governo com relação a mudanças na economia, que recebeu nota 4,59 em 2012, um aumento de quase dois pontos na avaliação se comparada à nota atribuída em 2007 - 2,67. A escala aqui considerada contém 10 pontos, onde 0 significa baixa adaptabilidade e 10 significa alta adaptabilidade das políticas governamentais (Institute for Management Development [IMD], 2012).

Apesar da evolução percebida, a comparação com o índice de Singapura – 8,25 em 2012 –, eleito país referência também para este pilar, aponta que o Brasil ainda está atrás do que seria um nível referência de adaptabilidade e precisa identificar e superar possíveis amarras em suas políticas de mercado de forma a acompanhar a velocidade de uma economia empreendedora.

Uma sugestão seria, por exemplo, a facilitação para projeção internacional das empresas brasileiras. Muitas startups já nascem internacionais e usam as tecnologias da informação para abolir as barreiras territoriais entre os países. À economia é necessário entender e facilitar esse movimento como forma de manter no Brasil suas melhores empresas, minimizando o risco de perdê-las para mercados internacionais.

> *"[A minha startup] já teve que nascer internacional, porque esse setor de games no Brasil é um setor que grande porcentagem dele é pirata, 80, 90% é pirata. E aí, os grandes parceiros internacionais simplesmente não se comunicavam com o Brasil, não investiam em jogos do Brasil."*

A grande questão é que, no Brasil, essa projeção internacional vem sendo dificultada devido a taxas de exportação que cresceram exponencialmente nos últimos anos. Segundo os dados do *Doing Business,* os custos de exportação para as empresas quase quadruplicaram, saindo de US$ 630 por container em 2007 para US$ 2215 por container em 2013 (World Bank, 2013a).

O Acesso a Financiamento

Os entrevistados percebem no Brasil uma crescente oferta de capital. A prosperidade econômica que o país vem experimentando nos últimos anos não só aumenta o poder de compra da classe C, como permite maior acúmulo de riqueza dos indivíduos que já se encontravam no topo da pirâmide ainda nos tempos de crise. Este acúmulo de capital ao lado de uma taxa de juros em queda estimula a migração dos olhares de investidores em potencial para novas possibilidades de investimento, uma vez que aplicações em fundos de renda fixa não apresentam mais tanta atratividade financeira.

> *"[...] Com o rendimento dos juros caindo, o investimento financeiro de renda fixa vai ficando sem graça nenhuma. Já não tinha muita antes, agora não tem nenhuma, porque o investidor vai ter um juro real ao ano de 3% se estiver muito bom [...]"*

De fato, a disponibilidade de crédito no país aumentou nos últimos anos. A porcentagem de crédito concedido ao setor privado, por exemplo, saiu de 47,8% em 2007 para 61,4% em 2011 (World Bank, 2013b). Provavelmente um reflexo do aumento na avaliação de crédito do país, que saiu de 61,2 em 2007 para 70,9 em 2011 onde, na escala de 0 a 100, 100 representa a maior probabilidade de obtenção de crédito (IMD, 2012).

A variável Proteção ao investidor141, no entanto, mostra que o movimento de crescimento da economia não é acompanhado por melhorias nas condições para investidores. No Brasil, ela está estagnada nos últimos sete anos com nota 5,3, sendo que quando comparado com o índice de Hong Kong – 9 –, país definido como referência para este pilar, uma diferença de quase 4 pontos indica a distância que o Brasil se encontra de um modelo referência de proteção (World Bank, 2013a).

Da mesma forma, a variável Disponibilidade de capital de risco também se encontra estagnada no Brasil, com notas inferiores a 3 de 2007 a 2012. Na escala de 1 a 7, 1 significa que é impossível obter um empréstimo bancário no país apenas com um bom plano de negócios e nenhuma garantia e 7 significa que é fácil obter um empréstimo nessas condições (WEF, 2012).

Assim, de um lado empreendedores reclamam de não conseguir ter acesso a todo o capital disponível no país e reforçam a realidade de que a capacidade de obtenção de crédito nacional não influencia diretamente na facilidade de empreendedores em fase inicial de suas startups obterem investimentos ou empréstimos para seus negócios.

> *"[...] no Brasil, hoje, a gente demora um ano para captar um recurso de venture capital, é muito difícil."*

Do outro lado, investidores argumentam que falta estrutura legal que os incentive a investir em empreendimentos de maior risco. A insegurança do investidor aparece como o grande entrave do processo. Na maior parte das vezes, ele acaba por dar preferência a transações com empresas de maior porte, que demandam um investimento mais alto, mas oferecem retorno atrativo com menor risco associado à operação.

> *"[...] uma coisa é eu tirar um pedaço do patrimônio de pessoa física e resolver colocar em um determinado empreendimento. Se ele gerar frutos, muito bem, se não der certo eu perdi meu recurso investido lá. Outra coisa é eu tirar um pedaço do meu patrimônio, disponibilizar ele dentro de uma atividade produtiva qualquer e se essa atividade produtiva não der certo eu responder não só por aquilo que apliquei mas por tudo que eu tenho, todo o meu patrimônio. É um desincentivo para se investir na atividade produtiva."*

O aumento no número de fusões e aquisições domésticas no Brasil – de 351 em 2007 para 410 em 2011 –, por exemplo, é um indicativo de que, de fato, negócios de grande porte têm aumentado no país, e investimentos em empresas emergentes acabam não sendo a primeira opção (KPMG, 2012). Dos 11.677 fundos de investimentos cadastrados na CVM em 2012, apenas 34 deles estão cadastrados como Fundos Mútuos de Investimento em **Empresas Emergentes** (FMIEEs), o que significa uma proporção de apenas 0,3% (Comissão de Valores Mobiliários [CVM], 2013).

Criação e Difusão do Conhecimento

Os entrevistados entendem os dois eixos que compõem esse pilar de formas distintas. De um lado, há uma crença de que conhecimento relevante tem sido gerado na academia, ou seja, a *criação do conhecimento* não é percebida como um grande problema no Brasil. Do outro, a *difusão* desse conhecimento não tem sido satisfatória, ou seja, os resultados dos esforços aplicados em pesquisa não necessariamente se transformam em negócios, permanecendo muitas vezes armazenados em prateleiras acadêmicas que nada dialogam com o mercado. Essa falta de diálogo aparece aqui como uma conseqüência da incapacidade das duas partes – pesquisadores e empreendedores – de entenderem a linguagem uns dos outros. O idealismo

[141] A variável é uma média de avaliação de três índices: transparência das transações, responsabilidade por *selfdealing* e capacidade dos acionistas de processar diretores e conselheiros por má conduta. A escala vai de 0 a 10, onde quanto maior a nota, maior é a proteção ao investidor.

do pesquisador não consegue conectar-se diretamente com o pragmatismo do empreendedor, e essa falta de comunicação entre universidade e empresa acaba por se apresentar como um grande entrave para a transformação de novas ideias em empresas de sucesso.

> *"[...] o mais difícil, na verdade, é ter a expectativa de que um pesquisador, uma pessoa que se preparou para ser um pesquisador na universidade, tenha um comportamento empreendedor. Tiveram algumas empresas do fundo que tiveram um pouco de dificuldade por causa desse gap de perfil".*

A avaliação quantitativa mostra que a colaboração entre universidade e indústria está, de fato, atrás dos níveis da Finlândia, país referência do pilar, confirmando a deficiência brasileira qualitativamente percebida neste aspecto. No entanto, uma pequena evolução pode ser percebida nos índices dos últimos anos. Em uma escala onde 1 significa nível de colaboração em pesquisa entre universidade e empresa mínimo ou inexistente e 7 significa nível de colaboração intensivo e contínuo, o Brasil recebeu nota 3,4 em 2007 e 4,1 em 2012, não muito distante do nível finlandês – 5,6 – para o mesmo ano (WEF, 2012).

Por outro lado, a criação efetiva de conhecimento – avaliada por meio do número de patentes registradas no país nos últimos anos – está aquém dos índices da Finlândia, evidenciando uma realidade menos otimista àquela percebida pelos entrevistados.

No ano referência de 2010 o número de patentes concedidas a inventores residentes no Brasil – 559 –, um país de aproximadamente 196 milhões de habitantes[142], é quase três vezes menor que o número da Finlândia – 1509 –, um país de apenas 5,39 milhões de habitantes[143] (OECD, 2013).

Já no âmbito da disponibilidade e aceitação de tecnologia, é possível notar no Brasil um ambiente em plena evolução. O aumento no volume de negócios digitais, que quase triplicou nos últimos cinco anos, reforçado pelo aumento de 13 pontos percentuais entre 2007 e 2011 na porcentagem de indivíduos que compram produtos e serviços pela internet são indícios de que pelo menos a estrutura tecnológica básica – computadores e internet – tornou-se mais disponível para a população brasileira nos últimos anos e, mais importante, tem sido absorvida pelos indivíduos (Centro de Estudos sobre Tecnologias da Informação e da Comunicação [CETIC], 2011). Ou seja, o país ganha dos dois lados: enquanto de um lado um número maior de potenciais empreendedores tem a possibilidade de acesso ao que é desenvolvido em outras partes do mundo – podendo transformar informações em subsídio para a criação de novos negócios – do outro, aumenta a cada dia as chances de absorção de negócios digitais[144] pela crescente massa de consumidores.

Por fim, o baixo índice de cooperação entre empresas no Brasil em 2012 – 4,7 – se comparado à Finlândia – 7,5[145] – mostra que as grandes empresas brasileiras também têm espaço para ajudar nesse processo inserindo empresas iniciantes em suas cadeias produtivas como fornecedoras de uma tecnologia específica, por exemplo, o que desempenharia um papel importante de incentivo à criação de um maior número de startups no país (IMD, 2012).

A Capacidade Empreendedora

O processo de desenvolvimento da capacidade empreendedora, segundo a OCDE, é determinado por dois elementos principais: a presença do ensino voltado para o empreendedorismo e o fluxo migratório que traz profissionais estrangeiros para o país.

Tanto as entrevistas, quanto os dados quantitativos evidenciam a realidade brasileira de forma semelhante. A educação no país, em sua quase totalidade, não abrange temas de empreendedorismo nos cursos tradicionais de formação e, mesmo os cursos de ensino superior em administração, engenharia e

[142] Dados referentes a 2011 retirados do site da WIPO (Organização Mundial de Propriedade Intelectual) – http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/country_profile/countries/br.html

[143] Dados referentes a 2011 retirados do site da WIPO (Organização Mundial de Propriedade Intelectual) – http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/country_profile/countries/fi.html

[144] Segmento ao qual têm se dedicado a maior parte das startups entrevistadas na região sudeste do Brasil.

[145] O índice se baseia em uma escala de 0 a 10, onde 0 significa que falta cooperação tecnológica entre empresas e 10 significa que a cooperação é bem desenvolvida.

economia, por exemplo, nos quais caberiam grades de empreendedorismo aplicado, são limitados à educação clássica de matérias que formam profissionais, em sua maioria, prontos para serem ótimos funcionários de grandes organizações – sinônimo de sucesso profissional –, mas não para empreenderem um negócio próprio.

> *"[...] as universidades, que eu saiba, não têm praticamente nada. Todos os cursos deveriam ter esse tipo de treinamento [em empreendedorismo], de orientação para que [os alunos] possam se tornar empreendedores. O aluno sai da faculdade e como que ele vai empreender?"*

Inclusive as escolas de negócio no Brasil, que representam uma opção alternativa àqueles que querem uma formação mais específica, apresentam índices de qualidade inferiores aos do Reino Unido, país referência para o pilar. A escala avalia a qualidade das escolas de negócios em diferentes países, onde 1 significa qualidade ruim ou limitada e 7 presença de escolas classificadas como as melhores do mundo. A nota do Brasil em 2012 foi de 4,4 contra 6,1 do Reino Unido (WEF, 2012).

Outro fator preocupante é o acesso à educação superior básica, com ou sem elementos de empreendedorismo, que, em 2010 no Brasil, era benefício de apenas 12% da população, número que contrasta no mesmo ano com 46% da população do Reino Unido com formação em ensino superior e revela uma realidade precária no que diz respeito à disponibilidade de recursos humanos qualificados para o desenvolvimento de empresas em larga escala no Brasil (IMD, 2010).

Diante desse cenário, um caminho seria tornar o país atrativo para profissionais estrangeiros qualificados que venham para o Brasil compartilhar ideias e habilidades com potenciais empreendedores nativos, aumentando a quantidade de empreendedores capacitados no país.

No entanto, considerando o ano de 2010 como referência, uma comparação entre o número de estudantes estrangeiros no Brasil – 14.738 – e os do Reino Unido – 389.958 – alerta para uma falta de atratividade para receber estrangeiros e possivelmente retê-los no país (UNESCO, 2013).

A Cultura Empreendedora

A cultura é o pano de fundo de todos os elementos de um ecossistema empreendedor e afeta diretamente seu funcionamento e evolução. Neste pilar avaliam-se as preferências e características comportamentais dos indivíduos em prol ou contra o empreendedorismo, além de pensar a educação empreendedora de uma forma sutilmente diferente da maneira como foi abordada no pilar anterior. Aqui, mais importante do que entender se há conhecimento acerca do empreendedorismo sendo veiculado no ensino médio e superior, é investigar o desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora nos indivíduos desde sua formação básica.

Partindo primeiramente da análise das preferências e características, percebe-se no depoimento dos entrevistados um contraponto interessante entre o medo do fracasso e a iniciativa de empreender. O ponto qualitativo de maior destaque foi justamente a resistência que o brasileiro apresenta em fracassar e, possivelmente como conseqüência direta desse elemento, a sua aversão ao risco. O fracasso, no Brasil, parece vir acompanhado por estigmas sociais difíceis de superar que, muitas vezes, se apresentam como impeditivos ou dificultadores para o recomeço do empreendedor.

> *"O Brasil tem um problema complicado, que é a falta de cultura do fracasso, do insucesso. E você não tem venture capital, não tem inovação, não tem nada disso aqui, se não tiver uma tolerância ao fracasso".*

> *"[...] hoje você tem mais espaço para criar e empreender, mas acho que o medo da falha continua muito grande. Se você empreendeu e não deu certo, acho que a sociedade em geral [...] a pessoa é reconhecida como quem fracassou, quem não sabe gerenciar nem criar uma empresa".*

A aversão ao risco, por sua vez, afeta o outro lado da moeda. Uma vez que as garantias para investidores no Brasil ainda não atingiram níveis satisfatórios, como mostra a análise do pilar *Acesso a financiamento*, o aspecto cultural de aversão ao risco influencia ainda mais os investidores a apresentarem resistência a empreendimentos de grande risco agregado, como são as empresas startups.

Ainda assim, o brasileiro é percebido como um sujeito de iniciativa. No entanto, uma iniciativa motivada pela necessidade de encontrar uma forma de geração de renda em situações onde não há alternativa. O medo do fracasso, nesse caso, parece reforçar o perfil de 'empreendedor por necessidade' em contraponto ao que se espera de empreendedores e investidores de startups, que optam por assumir grandes riscos em troca da possibilidade de ganhos financeiros significativos. São os chamados 'empreendedores por oportunidade'.

> *"Acho que tem mudado um pouco, o empreendedor tem sido um pouco mais reconhecido, mas acho que ele é visto como o desempregado, você não sabe o que fazer e cria uma "empresinha" ali né... De necessidade ao invés de oportunidade [...]"*

Os dados quantitativos, diferente da abordagem qualitativa aplicada nas entrevistas, parecem se voltar para uma face diferente do empreendedorismo. Enquanto os entrevistados evidenciaram suas percepções a respeito do empreendedor/investidor de startups e as características que precisam para estarem à frente de um negócio de alto impacto e alto risco, algumas variáveis quantitativas parecem abordar o empreendedorismo simplesmente sob a ótica do indivíduo que prefere ser autônomo a ser funcionário de empresa. O primeiro perfil exige uma gama diferente de habilidades, que os brasileiros, conforme explicitado nos parágrafos anteriores, ainda precisam aprimorar.

Já o segundo perfil está mais intimamente relacionado ao desejo de abrir um negócio próprio, ainda que seja uma atividade de comércio como restaurante, padaria, loja de conveniência, etc. Para realizar esse tipo de atividade a propensão do brasileiro é grande. Os números de 2012 evidenciam que, inclusive, o indivíduo brasileiro tem uma maior intenção de abrir um negócio próprio e mais vontade de ser um profissional autônomo do que têm os indivíduos da Noruega, país referência para o pilar (Xavier, Kelley, Kew, Herrington & Vorderwülbecke, 2012).

Por outro lado, reforçando a visão qualitativa, os noruegueses apresentam-se 11 pontos percentuais à frente do Brasil quando considerado o empreendedorismo impulsionado pela oportunidade. O índice representa a porcentagem de indivíduos envolvidos em atividades empreendedoras em estágio inicial que dizem ser motivados pela oportunidade em oposição a não achar outra opção de trabalho (Xavier *et. al*, 2012).

Conclusões

O modelo regulatório do Brasil, ainda que apresente sinais sutis de evolução, não parece acompanhar o movimento empreendedor na mesma velocidade em que se desenha. Os órgãos regulamentadores decisórios brasileiros parecem não ter percebido ainda o papel de extrema importância que exercem no desenvolvimento econômico do país por meio do estímulo à criação de novas empresas, e precisam eliminar amarras legais e regulatórias de forma a estimular o surgimento e crescimento de empresas no país.

O mercado, por ouro lado, apresenta-se como a grande força brasileira, com um volume enorme de potenciais consumidores. A dúvida que permanece, no entanto, é se os brasileiros estão dispostos a pagar caro por um produto inovador. Às empresas emergentes é necessário estudar a fundo seu público alvo para compreender suas peculiaridades e desenvolver produtos e serviços que tenham, de fato, possibilidade de absorção pelo mercado.

Já no que tange a acesso a financiamento é visível que o progresso da economia brasileira criou investidores em potencial, ou seja, pessoas com capital disponível para investimentos diversos, que se encontram no momento crucial de escolher onde fazer suas aplicações. O Brasil possui, portanto, um recurso muito importante para fazer girar seu ecossistema empreendedor – o capital –, faltando apenas aplicar esforços para tornar a opção *Novas Empresas* mais atrativa a esses indivíduos. Medidas para o aumento da proteção ao investidor, por exemplo, podem suavizar a característica cultural do brasileiro de aversão ao risco, servindo como incentivo para a transferência de investimentos em empresas de maior porte para empresas startups.

Paralelamente, a produção de conhecimento e a capacitação de profissionais para o mercado – empreendedores ou não – são elementos do ecossistema que estão aquém de seus potenciais, e demandam atenção tanto de órgãos públicos, quanto dos demais atores do ecossistema.

De fato, investimentos do governo em educação e em medidas de estímulo à mentalidade empreendedora são imprescindíveis para gerar um maior número de estudos relevantes que possam ser transformados em negócios, e – tão importante quanto – para colocar no mercado profissionais qualificados que atendam à demanda das empresas por mão de obra durante seu processo de crescimento.

Por outro lado, a responsabilidade do funcionamento do ecossistema é de todos os atores que o compõem, e empreendedores e pesquisadores também devem assumir papéis importantes nessa evolução. Uma vez que há indícios de que muito conhecimento tenha sido gerado e esteja parado nas prateleiras das universidades brasileiras, por exemplo, cabe também aos pesquisadores e aos empreendedores retirá-los de lá e tentarem encontrar, juntos, aplicações práticas para o conhecimento, que seja interessante para ambos.

Por fim, se faz importante a percepção de que os empreendedores brasileiros possuem habilidades básicas para o desenvolvimento empreendedor no país, como a iniciativa e o desejo de desvincularem-se da posição de empregado. É necessário, no entanto, desenvolvê-las no sentido de estimular mais intensamente o empreendedorismo de alto crescimento, que gere retorno econômico e financeiro em grande escala para o país.

Essa mudança poderá ocorrer por meio da capacitação e da cultura empreendedora, que são pilares absolutamente complementares. A capacitação empreendedora pode influenciar uma mudança na cultura do país em prol do empreendedorismo, o que provavelmente retornaria como estímulo a avanços nos investimentos em capacitação empreendedora.

Referências Bibliográficas

Centro de Estudos sobre Tecnologias da Informação e da Comunicação. (2011). TIC Domicílios e Usuários 2011 – Total Brasil. Disponível em: http://cetic.br/usuarios/tic/2011-total-brasil/> Acesso em: 13 jan. 2013.

Comissão de valores mobiliários. (2013). Quantidade de Fundos de Investimentos Registrados. Disponível em: http://www.cvm.gov.br/port/public/ASE/icvm/Arquivos2010/Fundos.xls> Acesso em 22 jan. 2013.

E-Bit Empresa. (2012). Relatório Webshoppers 26a edição (p. 15). Disponível em: http://www.ebitempresa.com.br/web-shoppers.asp> Acesso em: 22 Fev. 2013.

Hoffman, A. , & Ahmad, N. (2007). A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship. Paris.

Institute for Management Development. (2010). IMD World Competitiveness Report 2010. Lausanne.

Institute for Management Development. (2012). IMD World Competitiveness Report 2012. Lausanne.

Isenberg, D. (2010, Junho). The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. Harvard Business Review.

Isenberg, D. (2011). Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Disponível em: http://entrepreneurial-revolution.com/2011/12/entrepreneurship-ecosystem-lessons/>Acesso em: 25 abr. 2013.

KPMG. (2012), Pesquisa de fusões e aquisições 2012 – Terceiro Trimestre (Relatório de Pesquisa/2012).

Meyer, J. (2012). Welcome to entrepreneur country. London: Constable.

OECD. (2009). Measuring Entrepreneurship: A Collection of Indicators. [published by OECD Statistics Directorate].

OECD. (2011). Indicators of entrepreneurial determinants. Disponível em: http://www.oecd.org/industry/business-stats/indicatorsofentrepreneurialdeterminants.htm>Acesso em: 20 mar. 2013.

OECD. (2013). OECD Science and Technology Statistics. Disponível em: http://stats.oecd.org/> Acesso em: 08 jan. 2013.

Schumpeter, J. A. (1975). Capitalismo, Socialismo e Democracia. New York: Harper.

Singer, S. , & Senor, D. (2009). Start-Up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle. United States: McClelland & Stewart.

UNESCO. (2013). Unesco Institute for Statistics. Disponível em: http://stats.uis.unesco.org/unesco/ReportFolders/reportFolders.aspx> Acesso em: 14 Fev. 2013.

World Bank. (2006). Doing Business 2007: How to reform. Washington, DC: Nobel.

World Bank. (2007). Doing Business 2008. Washington, DC: Nobel.

World Bank. (2008). Doing Business 2009. Washington, DC: Palgrave and MacMillan.

World Bank. (2009). Doing Business 2010: Reforming through Difficult Times. Washington, DC: Palgrave and MacMillan.

World Bank. (2013a). Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises. Washington, DC: World Bank Group.

World Bank. (2013b). World Development Indicators. Disponível em: http://data.worldbank.org/indicator> Acesso em 15 Fev. 2013.

World Economic Forum. (2012). The Global Competitiveness Report 2012 – 2013. Geneva.

Xavier. S. R., Kelley, D., Kew J., Herrington, & M., Vorderwülbecke, A. (2012). Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report. Disponível em: http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645> Acesso em 16 Mar. 2013.

O PROCESSO DE FORMAÇÃO DO PRIMEIRO APL DA REGIÃO CENTRAL DO RS A PARTIR DO FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA

ZAMPIERI, Nilza: Doutoranda em Engenharia e Gestão Industrial, professora adjunta da UFSM, Santa Maria, RS, Brasil. nilzazampieri@yahoo.com.br

CASADO, Frank: Mestre em Engenharia da Produção, pró-reitor adjunto da UFSM, Santa Maria, RS, Brasil. frank.casado@ufsm.br

DE GREGORI, Diogo: Especialista em Gestão Pública, Santa Maria, RS, Brasil. diogo@adesm.org.br

SANTOS, Cristiano: Graduado em Sistemas de Informação, Santa Maria, RS, Brasil. gestor@santamariatecnoparque.com.br

ROSA, Lia: Graduada em Relações Internacionais, Santa Maria, RS, Brasil. lia.fernanda.rosa@gmail.com

VIANA, Santos: Graduando em Gestão Comercial, Santa Maria, RS, Brasil. gestor@centrosoftware.com.br

Resumo

Este artigo buscou elucidar a formação de um arranjo produtivo local com base na estrutura da governança que o compõe. Para atingir tal objetivo, o estudo investigou a formação do primeiro APL de TIC da Região Central do Estado do RS, o APL Centrosoftware. Assim, tomou-se como ponto de partida uma síntese do referencial sobre o tema e, em seguida, foram realizadas entrevistas com os principais atores envolvidos no processo de formação do APL e também análise documental. O estudo mostrou que a governança teve papel fundamental no reconhecimento estadual do arranjo para que este obtivesse recursos necessários para alavancar seu desenvolvimento, já que, conforme afirmado nas entrevistas, sem o apoio direto das diversas instituições, o reconhecimento governamental dificilmente seria alcançado. Assim, o principal desafio que se apresenta atualmente é manter a coesão da governança rumo à consolidação do APL.

Palavras-chave: APL, Governança, TIC

Abstract

This paper aims to elucidate the formation of a local productive arrangement based on the structure of governance that compose it. To achieve this goal, the study investigated the formation of the first APL ICT Central Region of the state of RS, the APL Centrosoftware. So we took as its starting point a synthesis of reference on the subject and then interviews with key actors involved in the formation of the APL process and document analysis were also performed. The study showed that governance played a key role in state recognition arrangement to obtain these necessary resources to leverage its development, since, as stated in the interviews without the direct support of several institutions, government recognition hardly be achieved. Thus, the main challenge that currently has is to keep the cohesion of governance towards consolidation of APL.

Key words: Cluster, Governance, ITC.

Introdução

O isolamento é quase impossível. Termos como globalização, interdependência e regionalismo têm sido frequentes no vocabulário, pressionando governos, empresas e mesmo indivíduos a ampliar seu entendimento de questões que ultrapassem as fronteiras locais, regionais e estatais (Pecequilo, 2004).

De acordo com Palletta (2008), a capacidade de gerar conhecimento e transformá-lo em riqueza e desenvolvimento social depende da ação de agentes institucionais responsáveis por gerar e aplicar o conhecimento, quais sejam: o governo, as universidades e as empresas.

Assim, é de grande relevância a relação entre parceiros que possuem recursos complementares, formando um *network* sustentável para a realização de parcerias e negócios. Pois, é sabido que uma determinada atividade econômica, seja qual for, tem uma dimensão social, isto é, ela (a atividade econômica) "se dá por meio de relações sociais e veem o mercado como um conjunto de atores autônomos que interage continuamente e por meio desta interação desenvolve relações sociais de longo prazo" (Sorensen, 1997, p. 4).

Desta maneira, a formação de redes de cooperação organizadas para um desenvolvimento conjunto de determinada região torna-se imprescindível para o alcance da prosperidade da localidade em questão. Neste contexto, a região central do Rio Grande do Sul, conhecida por seu baixo desenvolvimento quando comparada com outras regiões do Estado, tem procurado se organizar para atingir um maior grau de crescimento.

Esta organização tem ocorrido através da articulação de entidades públicas e privadas, juntamente com instituições de ensino e empresas, através da criação de Arranjos Produtivos Locais – APLs, que se caracterizam por serem aglomerados que congregam desde empresas até sindicados, associações e instituições de ensino envolvidas com determinado setor econômico.

Deste modo, este trabalho objetivou mostrar o processo de formação e desenvolvimento de um APL a partir do fortalecimento de sua governança. Isto porque, o APL estudado, contava, à época de sua formação, com apenas nove empresas e três entidades na sua governança e atualmente, possui 42 empreendimentos e 22 entidades, totalizando 64 instituições comprometidas com o desenvolvimento da região.

Através da contextualização da criação do primeiro APL de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC da região central, este artigo procurou elucidar de que maneira ocorreu o processo de desenvolvimento do primeiro APL de TIC da Região Central do RS e se deu a participação da governança neste processo.

Para tanto, foram realizadas entrevistas com os personagens precursores deste movimento de cooperação e também a análise de documentos e artigos que relatam a criação do arranjo, o qual, inicialmente, era um pequeno grupo de empresas que se reunia semanalmente para discutir os problemas comuns enfrentados pelo setor na cidade e, posteriormente, tornou-se um APL reconhecido e enquadrado pelo governo estadual.

Atualmente, após esta formação reconhecida do APL, este encontra-se em sua plena fase de desenvolvimento, buscando a consolidação do arranjo e do setor de TIC na região e, um dos maiores desafios enfrentados pelo grupo hoje é manter a força e a coesão da governança através da expansão do APL e, especialmente, das empresas que o compõem.

Arranjos Produtivos Locais: conceitos e importância no contexto do desenvolvimento regional

Há muitas denominações e ênfases diferentes para o conceito de Arranjo Produtivo Local. O mesmo fenômeno é, por vezes, denominado arranjo produtivo local, sistema produtivo local ou mesmo *cluster*. No Brasil a expressão mais difundida é Arranjo Produtivo Local (APL), onde, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2004), APLs são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Por sua vez, Porter (1998) define *cluster* como uma concentração geográfica de empresas interconectadas e instituições de um mesmo segmento entre si, incluindo desenvolvedores de tecnologias especificas para o segmento, associações de comércio, governo local e universidades. Em uma dimensão mais ampla, o *cluster* agrega empresas em torno do paradoxo entre a competição e a cooperação, os quais coexistem ao mesmo tempo (AQUINO e BRESCIANI, 2005).

Por conseguinte, Arbix (2004, p. 7), caracteriza os APLs por serem uma aglomeração de empresas de pequeno e médio porte que exploram uma mesma atividade econômica. O mesmo autor ainda salienta a existência de cooperação e troca de informações entre empresas o arranjo, a existência de cultura comum e relações de confiança entre empresas e a existência de apoio institucional público ou privado às atividades comuns ao setor.

Para Lastres e Cassiolato (2003, p. 4), "os APLs são aglomerações locais que contam com o envolvimento e o apoio de agentes econômicos, políticos e sociais, que com foco em atividades de um segmento econômico especifico, apresentam vínculos entre si". Essas aglomerações locais apresentam a participação e a interação entre empresas produtoras de bens de capital, serviços, fornecedoras de insumos e comercializadoras para os produtos da aglomeração. E, contam ainda, segundo Aquino e Bresciani (2005), com outras organizações, públicas ou privadas, de apoio às atividades da aglomeração, tais como: empresas financeiras, entidades políticas, entidades de promoção, pesquisa e desenvolvimento, universidades e outras entidades para a formação e capacitação da mão-de-obra.

De acordo com a Lei Estadual nº 13.839, de 05/12/2011[146], que institui, entre outros programas, o Programa Estadual de Fortalecimento das Cadeias e Arranjos Produtivos Locais, define os APLs como as aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território que apresentem especialização produtiva e que mantenham vínculos de interação, cooperação, comércio, tecnologia e aprendizagem entre si e com outras instituições locais, tais como órgãos e entidades públicos, associações, universidades, centros tecnológicos, sindicatos, instituições de crédito, ensino e pesquisa, geradores de externalidades econômicas positivas e de um ambiente favorável ao desenvolvimento econômico e social. Esta é uma Lei do Estado do Rio Grande do Sul e sua conceituação se torna a mais adequada para este trabalho, pois, é através desta instrução normativa que o APL estudado foi enquadrado pelo governo e passou a receber recursos estaduais, conforme será melhor abordado no desenvolvimento do artigo.

Outra definição importante trazida por esta lei é a de redes de cooperação, as quais constituem a reunião de empresas com objetivos econômicos comuns, em uma entidade juridicamente estabelecida, mantendo sempre a independência e a individualidade de cada participante, formando uma rede que permita a realização de ações conjuntas, como a solução de problemas comuns, a geração de externalidades econômicas, ganhos de escala e escopo e novas oportunidades produtivas, buscando ganhos e eficiência coletiva.

As redes de cooperação são o fio condutor de arranjo, visto que, de acordo com Leon (1998), as redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas. Na formação de redes entre empresas, especialmente no caso das micro e pequenas empresas, existe a possibilidade destas configurarem-se como redes flexíveis, como *clusters* de empresas ou como redes de cooperação, geralmente como organizações virtuais, ou ainda como as chamadas *supply chain management* ou gerenciamento da cadeia de suprimentos (Olave e Neto, 2001).

Alguns autores também enfatizam o apoio aos APLs por meio de políticas de Estado é fundamental para o desenvolvimento das localidades, especialmente as menos desenvolvidas do Brasil. Segundo Lastres e Cassiolato (2003), o país dispõe de importantes potencialidades para capitalizar em seu favor, principalmente por meio da correta identificação e aproveitamento dos novos espaços que se abrem em períodos de transformações. Para tanto, segundos os autores, "deve ser capaz de articular e mobilizar forças em torno de um projeto nacional, bem como superar seus problemas estruturais – sobretudo as desigualdades sociais e regionais – que representam um pesado obstáculo a seu desenvolvimento" (Lastres e Cassiolato, 2003, p. 18).

Assim sendo, a partir dos conceitos expostos, é possível destacar o papel do APL como um agente agregador dos elementos característicos do conhecido sistema Tríplice Hélice (Hélice Tríplice ou Tripla Hélice). A ideia de Hélice Tríplice surgiu em meados dos anos 1990, desenvolvido por Henry Etzkovitz para descrever o modelo de inovação e desenvolvimento com base na relação governo-universidade-indústria. Segundo o autor, através de suas observações acerca das relações universidade-empresa, em conjunto com

[146] Disponível em: http://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=156099

o papel do governo nos EUA, concluiu que, somente através da interação daqueles três atores é possível criar um sistema de inovação sustentável e durável na era da economia do conhecimento. Para Etzkowitz (2005) a interação universidade-empresa-governo é cada vez mais a base estratégica para o desenvolvimento social e econômico nas sociedades industriais desenvolvidas e também naquelas em desenvolvimento, como é o momento em que vivemos no Brasil.

APLs como estratégia de desenvolvimento regional – políticas e incentivos

Este estudo privilegia a análise da construção de um APL específico, localizado na região central do Rio Grande do Sul. Entretanto, cabe salientar que o Estado do RS possui nos APLs uma política estratégica de desenvolvimento e, com isso, outros setores da economia são incentivados por meio desta política.

Ao todo, o Estado conta com 20 APLs enquadrados e quatro reconhecidos pela Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento - AGDI. Esta agência opera na ação e condução de setores considerados estratégicos para o desenvolvimento do Estado e, dentre estas ações, está o Programa de Fortalecimento das Cadeias e Arranjos Produtivos Locais, no qual os APLs são enquadrados e reconhecidos.

A diferença entre ambos é que os arranjos reconhecidos comprovam a existência de coordenação e cooperação entre as instituições e as empresas e/ou produtores integrantes do APL, evidenciando o funcionamento de uma governança. Diferentemente do enquadramento, o reconhecimento institucional não implica em repasses de recursos – o APL deste estudo está na categoria de enquadrado pelo governo estadual. Assim, o enquadramento inclui o recebimento de recursos financeiros governamentais para o desenvolvimento das ações do APL de fortalecimento da governança.

Apesar da regulamentação do apoio aos APLs ser recente, a política de incentivo aos aglomerados produtivos teve início nos anos 1999, durante o governo de Olívio Dutra, onde os arranjos começaram a ser apoiados, com destaque para os APLs de Autopeças da região da Serra; Máquinas e Implementos Agrícolas das regiões Fronteira Noroeste, Alto Jacuí, Missões, Noroeste Colonial e Produção; Coureiro Calçadista das regiões do Vale dos Sinos e Paranhana; Moveleiro da Região da Serra; e Conservas e Doces Coloniais da microrregião Sul.

Já na segunda fase de apoio aos APLs, durante o governo de Germano Rigotto (2003-2006), novos arranjos foram selecionados para apoio, como o APL Têxtil e Confecções do município de Torres, o APL Vitivinícola e ainda, a intenção de apoiar o APL Bionergia, além da continuação de apoio aos arranjos já selecionados. Posteriormente, durante o governo de Yeda Crusius (2007-2011), outros arranjos passaram a ser apoiados, dentre eles: Carne do Pampa Gaúcho, Gemas e Joias, Polo Naval como projeto setorial, o APL Têxtil e Confecções da Serra Gaúcha e APL Coureiro Calçadista.

Finalmente, durante os anos de 2012 e 2013, o RS consolidou o enquadramento de um total de 20 APLs, entre os quais, o APL de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC da Região Central do RS, o qual é o objeto de estudo deste trabalho e também o APL Metal Mecânico da Região Central do RS. Apesar deste trabalho ser especificamente sobre o primeiro TIC do centro do RS, é importante ressaltar que a região central possui dois APLs enquadrados e este reconhecimento deu-se quase ao mesmo tempo em ambas as áreas.

Conceituação e relevância da Governança em APLs

As instituições de apoio possuem um papel protagonista no desenvolvimento de ações que contribuem para o desenvolvimento e consolidação de um APL. Isto porque, tais ações objetivam contribuir para o crescimento da competitividade sistêmica do APL, por meio de capacitação ou treinamento, compartilhamento de áreas físicas em feiras setoriais, formação de consórcios de compras e ações que promovam a integração entre empresas. Assim sendo, como resultado destas ações, pretende-se que sejam criados benefícios para a sociedade regional (AQUINO e BRESCIANI, 2005).

Segundo Cassiolato e Szapiro (2003), a governança parte da ideia geral do estabelecimento de práticas democráticas locais por meio da intervenção e participação de diferentes categorias de atores, em seus

diferentes níveis, sejam eles Estado, empresas privadas locais, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais, etc. – nos processos de decisão locais.

Suzigan, Garcia e Furtado (2007) entendem por governança em arranjos como a capacidade de comando ou coordenação que certos agentes (empresas, instituições, ou mesmo um agente coordenador) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando decisivamente o desenvolvimento do sistema ou arranjo local.

> *Assim entendida, a governança é um dos aspectos mais complexos dentre os que caracterizam a dimensão espacial das atividades produtivas e inovativas. A complexidade decorre, por um lado, do difícil equilíbrio que a forma de governança deve manter entre cooperação e competição no âmbito do APL e, por outro lado, da miríade de fatores que condicionam a governança. Implica em dizer que não há modelos de aplicação genérica para a governança de APLs. A forma e a própria existência da governança vão depender de um conjunto de características específicas a cada sistema ou arranjo. Implica também em considerar que a governança deve ser local. Formas de governança cujo comando ou coordenação é externa ao APL são obviamente menos relevantes do ponto de vista dos objetivos de coordenar ações coletivas e cooperação em APLs. (SUZIGAN, GARCIA e FURTADO, 2007, p. 425)*

Por sua vez, a AGDI, na resolução nº 03/2013 do Núcleo Estadual de Ações Transversais[147] – define a governança do APL como um conjunto de entidades e instituições públicas e/ou privadas, que exercem capacidade de comando e/ou coordenação sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas, de cooperação, de formação, e outras, tais como entidades associativas, universidades, centros de pesquisa e/ou tecnologia, instituições de ensino/formação/capacitação, entidades de fomento/desenvolvimento, entre outros, voltados ao desenvolvimento do APL.

Consoante com a definição apresentada pela AGDI, Suzigan, Garcia e Furtado (2007) ressaltam a importância de uma estrutura de governança local, que compreende um complexo conjunto de fatores, dentre eles: o número e a distribuição por tamanho das empresas locais; o tipo de produto ou atividade econômica local e a respectiva base tecnológica e interdependências entre as empresas locais; a forma como se organiza a produção local; as formas como as empresas locais se inserem nos mercados; a presença de instituições locais com representatividade política, econômica e social, interagindo com o setor produtivo; e o contexto social-cultural e político local.

A partir dos fatores elencados Suzigan, Garcia e Furtado (2007), torna-se importante ressaltar o papel da entidade gestora de um APL reconhecido e enquadrado e que necessita de grande organização interna e articulação externa para atingir o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da região na qual está inserido. Desde modo, pode-se afirmar que o papel da entidade gestora é fundamental para a coesão da governança do arranjo e para a fluidez das ações coletivas em prol das empresas do agrupamento.

Assim, de acordo com o Decreto Estadual Nº 48936 de 20/03/2012[148], a entidade gestora de um APL deve cumprir funções de gestão, inovação, planejamento e execução de ações de desenvolvimento do APL, a qual é responsável pela coordenação e governança do APL, pela mobilização e contratação de recursos técnicos e humanos para a execução das atividades de coordenação, governança, elaboração e execução de projetos cooperados necessários à organização do APL para o seu desenvolvimento, o de seu território e de sua população. Ainda, esta entidade deve, necessariamente, conter a participação de empresas, universidades, centros de tecnologia ou formação e outras entidades representativas e ligadas ao desenvolvimento local e/ou do APL, ser uma entidade associativa, sem fins lucrativos e ter em seus objetivos a gestão, a inovação, a coordenação e a execução de ações coletivas para o desenvolvimento local e/ou do APL.

No caso do arranjo estudado, a entidade gestora é a Associação Parque Tecnológico de Santa Maria, que cumpre com todos os requisitos estabelecidos pelas instruções normativas e que será melhor descrita e caracterizada durante o desenvolvimento do artigo.

---

[147] Disponível em: http://www.agdi.rs.gov.br/upload/1381329383_Resolucao%20no%2003%20-%20Reconhecimento%20de%20APL.pdf

[148] Disponível em: http://www.normasbrasil.com.br/norma/decreto-48936-2012-rs_238936.html

Metodologia

O presente artigo é um estudo de caso e pode ser classificado como um estudo exploratório e descritivo, onde o método utilizado foi o qualitativo, com a utilização de entrevistas semiestruturadas e análise documental.

A escolha do método de estudo de caso parece ser a mais adequada para o desenvolvimento deste trabalho. Já que, conforme Yin (2001), "o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos". Ainda, o estudo de caso é um instrumento de investigação, uma modalidade de pesquisa que pode ser aplicada em diversas áreas do conhecimento (VENTURA, 2007).

O objetivo com o estudo exploratório, por sua vez, foi pesquisar sobre a criação, o desenvolvimento e a consolidação de um APL de TIC no processo de desenvolvimento local e regional. Como estudo descritivo, foram analisados artigos, dissertações, teses, livros, memórias e atas de reuniões e documentos eletrônicos sobre APLs em geral e sobre o APL estudado, sua história e os personagens que mais influenciaram sua trajetória de transformações, as instituições e o papel que elas representaram e ainda representam para a situação estudada.

A coleta de dados de campo foi feita através de entrevistas semiestruturadas com os personagens que atuaram diretamente na gestão e coordenação tanto do APL, quanto dos representantes de instituições da governança, desde seu início até o presente. Também foi levada em consideração a experiência dos autores deste artigo na formulação e estruturação do projeto de criação do arranjo, isto porque, há entre os autores do presente trabalho, tanto funcionários e membros da diretoria da entidade que executa o convênio, o Parque Tecnológico de Santa Maria, quando colaboradores de outras instituições parceiras do APL. Assim, não se pode desprezar a experiência empírica obtida através da observação das ações cotidianas.

Assim sendo, estudo procurou abordar as seguintes questões:

- de que maneira ocorreu o processo de desenvolvimento do primeiro APL de Tecnologia da Informação e Comunicação da Região Central do RS;
- como se deu a participação da governança no processo de criação e desenvolvimento do APL.

A formação e o desenvolvimento de um APL no COREDE Central do RS

O Estado do RS possui uma consolidada política de incentivo às cadeias produtivas, com destaque para o Programa de Fortalecimento das Cadeias Produtivas e o Projeto APLs desde 2011 através da já mencionada, Lei nº 13.839 de 05/12/2011 que institui a Política Estadual de Fomento à Economia da Cooperação, cria o Programa de Cooperativismo, o Programa de Economia Popular e Solidária, o Programa Estadual de Fortalecimento das Cadeias e Arranjos Produtivos Locais, o Programa Gaúcho de Microcrédito e o Programa de Redes de Cooperação.

Tal norma define também a Política Estadual de Fomento à Economia da Cooperação como instrumento de promoção do desenvolvimento econômico do Estado, do adensamento de cadeias e arranjos produtivos locais, da cooperação entre empresas e destas com instituições do cooperativismo, da economia popular e solidária, da autogestão, do aprendizado coletivo, da inovação e da cultura exportadora.

O Programa Estadual de Fortalecimento das Cadeias e Arranjos Produtivos Locais é coordenado pela Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento - AGDI e tem como objetivos identificar, reconhecer, priorizar, enquadrar e apoiar APLs, em diferentes níveis, de forma coordenada, continuada e sistêmica com instrumentos e projetos específicos do Programa (RS, 2011).

Segundo a AGDI, em seu relatório de atividades de 2013[149] o Programa de Fortalecimento das Cadeias e Arranjos Produtivos Locais (APLs) é uma política pública de Estado para estimular e apoiar a auto-organização produtiva de aglomerações setoriais e para promover o desenvolvimento dos territórios.

Assim sendo, desde 2013, há APLs enquadrados em quase todos os 28 Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul – COREDES do RS, os quais são divididos a fim de atender as especificidades e as identidades regionais do estado. Segundo dados do Planejamento Estratégico Regional do COREDE Central, contidos no Relatório de Atividades 2009-2010[150], o COREDE Central foi fundado em 16 de junho de 1991, sendo o 1º COREDE do Estado e composto por 35 municípios da região central do Estado. No decorrer deste período houve dois desmembramentos, um para formar o COREDE Jacuí Centro e outro para formar o COREDE Vale do Jaguari. Hoje o COREDE Central é constituído por 19 municípios, sendo o maior deles Santa Maria, com cerca de 300 mil habitantes e forte economia voltada para a prestação de serviços e comércio, os quais abrigam a maior parte da mão de obra e arrecadação tributária da cidade. Entretanto, Santa Maria também é um grande polo de conhecimento e o potencial das Universidades da região é outro elemento da maior importância para o desenvolvimento da região, que sempre cumpriu e ainda cumpre um importante papel no sentido da difusão do conhecimento tecnológico.

O embrião do projeto de constituição dos APL se deu durante a realização do Curso Internacional de Gestão Estratégica do Desenvolvimento Regional e Local, realizado em Santa Maria, durante o mês de março de 2009, onde, a partir deste evento, iniciaram os trabalhos de elaboração dos Planos Estratégicos Regionais. Assim, teve início um planejamento estratégico contínuo e sistemático, para a formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à região e sua evolução esperada. Neste contexto, começam a tornar forma novas entidades propulsoras do desenvolvimento da região central do estado, como o Comitê de Empreendedorismo e o movimento A Santa Maria Que Queremos, o qual deu origem, em 2011, à Agência de Desenvolvimento de Santa Maria – ADESM.

Tais entidades, buscam continuamente o desenvolvimento de novos setores na região central do estado, através da promoção do desenvolvimento sustentável da região de Santa Maria, do fortalecimento da cultura empreendedora e da inovação, aproveitando as potencialidades existentes e criando novas oportunidades de empreendimentos. Neste ambiente, surge em 2009, por iniciativa de nove empresários do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC, o grupo Centrosoftware, com o principal objetivo de fortalecer as empresas de TI da região através da cooperação entre elas.

Segundo Porter (1989, p. 730), a formação de um *cluster* socorre naturalmente, porém, cabe ao governo atuar para o fortalecimento por meio de políticas de incentivo. Essas políticas podem variar desde a criação de infraestrutura até a especialização dos trabalhadores no contexto local ou regional, por meio de incentivos à educação técnica específica. O autor afirma que o papel do governo é perceber a formação do grupo local a fim de incentivar as suas atividades. Porém, ressalta que serão pequenas as possibilidades de êxito se o governo iniciar o grupo.

E é neste contexto descrito por Porter que o APL Centrosoftware dá seus primeiros passos, já que, à época de sua criação, o grupo ainda não se constituía na forma de APL propriamente dito, pois contava com uma incipiente articulação tanto entre entidades, como entre os empresários, que buscavam a articulação do setor na cidade de Santa Maria.

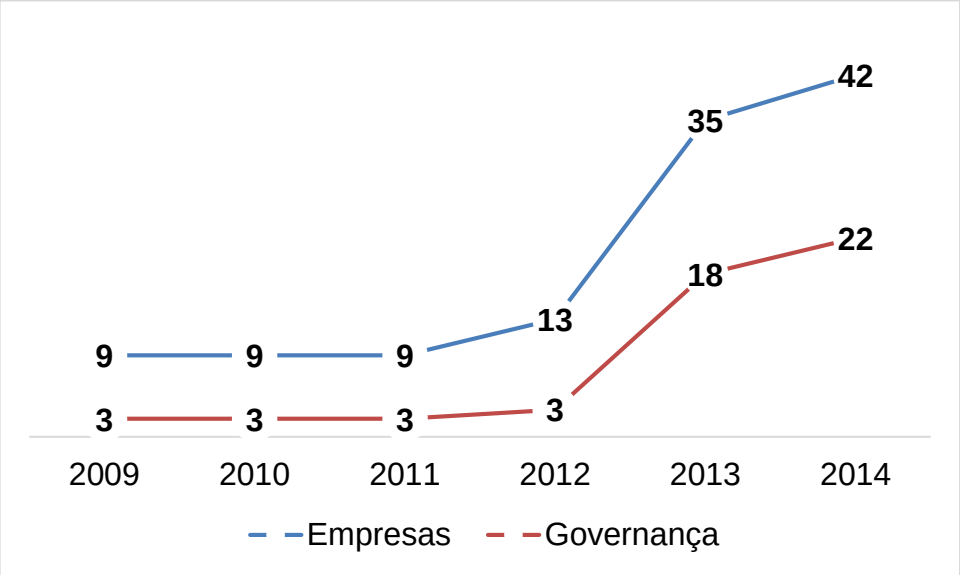
Cabe aqui a rápida conceituação de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que pode ser definida como um conjunto de recursos tecnológicos, utilizados de forma integrada, com um objetivo comum. As TICs são utilizadas das mais diversas formas, na indústria, no comércio, no setor de investimentos e na educação (no processo de ensino aprendizagem, como no caso da educação à distância).

Com o passar do tempo, o avanço dos trabalhos de divulgação do setor e das políticas públicas de incentivo às cadeiras produtivas, novas entidades foram se agregando e, como se pode ver na figura a seguir, o APL

[149] Disponível em: http://www.agdi.rs.gov.br/upload/1396381487_Relat%C3%B3rio%202013%20com%20capa.pdf
[150] Disponível em: http://www2.al.rs.gov.br/forumdemocratico/LinkClick.aspx?fileticket=EgmICuxQt1I%3D&tabid=5363&mid=7972

deu um salto de 12 entidades totais (entre empresas e outras instituições) em 2009 para 64 componentes da governança em 2014:

Figura 1 – Nº de empresas e entidades da governança (2009-2014)



Não por acaso, a presença de um grande número de entidades e empresários permitiu a construção de um arranjo representativo e bem fundamentado. Assim, uma proposta de projeto de criação de um APL de TIC para a Região Central do RS foi desenvolvida no início de 2013, de forma conjunta, pelos empresários do Centrosoftware e representantes do Parque Tecnológico de Santa Maria, da ADESM, ASSESPRO-RS - Associação das Empresas de Tecnologia do RS, SEPRORGS - Sindicato das Empresas de Informática do RS, UFSM - Universidade Federal de Santa Maria, AMF - Antônio Meneghetti Faculdade, ITSM - Incubadora Tecnológica de Santa Maria e Incubadora Recanto.

Desde então, a criação do APL Centrosoftware propiciou diversas ações que foram realizadas simultaneamente pelas empresas e demais entidades que foram agregadas com o passar do tempo, como SEBRAE, empresas juniores, demais instituições de ensino da região e forças armadas (exército e aeronáutica). Dessas ações é importante destacar os treinamentos em conjunto das equipes de desenvolvimento para qualificação em métodos ágeis de produção a fim de aumentar o nível técnico das empresas; cursos e workshops com foco em governança e gestão, buscando qualificar os empresários para trabalharem orientados por indicadores; e também qualificação para a inovação.

Outras ações importantes foram a realização e a participação em Seminário tanto para divulgação como para apresentação do APL para potenciais consumidores de tecnologia da região, os quais, muitas vezes costumam sanar suas demandas com softwares provenientes de outras cidades e estados por não conhecer os produtos desenvolvidos na região central.

Entre as ações para fortalecimento da governança do APL, é importante mencionar o estreitamento dos laços com os grupos de pesquisa em instituições de ensino, com objetivo de promover a transferência de tecnologias da academia para o mercado, gerando valor para os envolvidos nesse processo: para a empresa, pela introdução de novas tecnologias que criam diferencial competitivo; para a universidade, por meio do direcionamento das pesquisas para a solução de problemas de interesse da sociedade; e para os alunos e pesquisadores envolvidos, pela oportunidade de crescimento, aprendizado e a valorização do currículo por meio dos estudos e publicações.

Conclusões

Acima de tudo, é notável que se buscou criar uma cultura de cooperação entre as empresas de TIC da região, fortalecendo as mesmas para serem mais competitivas no mercado global, através da criação de sinergia entre seus produtos, serviços e processos. Este movimento de forma significativa a governança das empresas, criando um elo de confiança e respeito, permitindo a geração de cooperação e parcerias ao longo desses anos, passando de um grupo de empresas para um APL. Nesse sentido, o APL Centrosoftware é uma marca coletiva que tem se desenvolvido por meio das ações realizadas de maneira a fortalecer o setor de TIC na região.

Entre os empresários do setor, verifica-se que a cooperação e a integração tem sido maiores do que as competição entre empresas que são, de fato, concorrentes. Assim, criou-se um ambiente para a união de suas potencialidades para conquistar mercados, além da forte interação gerada para participar de projetos que visem o bem comum, assim como o enquadramento do APL no programa do governo do Estado.

Já em relação à existência de interação e cooperação entre as empresas do APL com instituições públicas e privadas locais, observa-se que praticamente todas as empresas mantém algum tipo de cooperação, sejam estratégicas ou operacionais. Entre as entidades com as quais o APL interage destaca-se: Associação dos Jovens Empreendedores de Santa Maria (AJESM), Agência de Desenvolvimento de Santa Maria (ADESM), Santa Maria Tecnoparque, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Incubadoras Tecnológicas, SEBRAE, Associação das Empresas Brasileiras de Software (ASSESPRO), Sindicato das Empresas de Tecnologia da Informação do Rio Grande do Sul (SEPRORGS), Antônio Meneghetti Faculdade (AMF), Instituto Federal Farroupilha (IFF), entre outras.

Imaginar uma região dependente do comércio e do setor de serviços que está desenvolvendo um forte viés de TIC, é certamente uma mudança profunda cultural, social e econômica. Essa transformação só está se tornando possível em virtude da cooperação efetiva público-privada que se estabelece na região O aspecto cultural está relacionado a aquisição de novos conhecimentos, habilidade e atitudes por parte dos envolvidos de modo direto e indireto nos programas de formação de jovens e professores, além de ampliar a visão dos participantes de local para global. Portanto, reitera-se que este APL, através da contínua coesão entre os elementos de sua governança, contribuirá para uma ruptura de paradigma, tornando a região referência que trabalha em cooperação em busca de um desenvolvimento sustentável.

Referências Bibliográficas

AQUINO, A. L.; BRESCIANI, L. P. Arranjos Produtivos Locais: uma abordagem conceitual. Organizações em contexto, Ano 1, n. 2, dezembro de 2005.

ARBIX, G. Arranjos produtivos locais e a ação do Governo Federal no fomento às pequenas empresas, 2004. Disponível em: http://www.ipea.gov.br. Acesso em: 14 abril de 2014.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M.. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M.; MACIEL, M. L. (orgs). Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local.Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

COREDE, http://www2.al.rs.gov.br/forumdemocratico/LinkClick.aspx?fileticket=EgmICuxQt1I%3D&tabid=5363&mid=7972

ETZKOWITZ, H., Mello J M and Almeida, M. Towards “meta-innovation” in Brazil: The evolution of the incubator and the emergence of a triple helix. ResearchPolicy, 34 (4), 2005.

LASTRES, H. M. M. Políticas para Promoção de Arranjos Produtivos Locais e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais. Relatório de atividades de divulgação do referencial conceitual, analítico e propositivo. UFRJ, Rio de Janeiro, 2004.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Novas Políticas na Era do Conhecimento: o foco arranjos produtivos e inovativos locais. In: Parcerias Estratégicas – número 17. Rio de Janeiro, 2003.

LEON, M.E.: Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações. Dissertação Mestrado, Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez., 1998.

OLAVE, M. E. L.; NETO, J. A. Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. Departamento de Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo, 2001.

PALETTA, F.C. Tecnologia da informação, Inovação e empreendedorismo: fatores críticos de sucesso no uso de ferramentas de gestão em empresas Incubadas de base tecnológica. Tese de Doutorado (Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares). Autarquia Associada à Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

PECEQUILO, C. S. Introdução às Relações Internacionais: temas, atores e visões. Ed. Vozes. São Paulo, 2004.

PORTER, M. E. Clusters and the New Economics of Competition. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.

MDIC, 2004 http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1289322946.pdf

RIO GRANDE DO SUL, Lei nº 13.839, de 5 de dezembro de 2011.

SORENSEN, O. J The internationalization of companies: different perspectives on how companies internationalize. International Business Economics. Aalborg University. Working Paper Series. No.: 23 1997.

SUZIGAN W., GARCIA R., FURTADO J. Estruturas de Governança em Arranjos Produtivos ou Sistemas Locais de Produção. Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 2, 2007.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. Rev SOCERJ, 2007

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

O REFLEXO DA IMPLANTAÇÃO DE UMA INCUBADORA DE EMPRESAS PARA O CENÁRIO SOCIOECONÔMICO DA REGIÃO DE CHAPECÓ: Um estudo de caso com a INCTECh

Andreici Daiani Vedovatto, Pós Graduada em Gestão de Pessoas, Analista Técnica da INCTECh, Unochapecó, Chapecó, SC. andreici@unochapeco.edu.br
Franciele Pastre, Mestranda no Programa de Pós Graduação em Contabilidade – PPGC UFSC, Coordenadora da INCTECh, Unochapecó, Chapecó, SC. franci@unochapeco.edu.br

Resumo

A pesquisa teve por objetivo identificar e analisar o posicionamento da Tríplice Hélice quanto às influências da implantação de uma incubadora tecnológica no cenário socioeconômico da região de Chapecó. Pautou-se em um estudo de caso, caracterizando-se como descritiva com método de abordagem qualitativa. A coleta de dados se deu por meio de questionários aos empreendedores incubados e graduados e entrevistas semiestruturadas aos atores da Tríplice Hélice. A análise permitiu constatar que a INCTECh contribuiu para o desenvolvimento econômico, financeiro e social. Identificou-se que há consonância de esforços entre a Tríplice Hélice e a incubadora. Evidenciou-se a necessidade de maior relacionamento interinstitucional, políticas públicas direcionadas às incubadoras, disseminação e apoio efetivo dos parceiros. Sugere-se o incentivo ao desenvolvimento de empresas com foco nas demandas regionais, bem como o envolvimento da INCTECh com a pesquisa, ensino e extensão.

Palavras-chave: Incubadoras Tecnológicas, Empreendedorismo, Tríplice Hélice.

Abstract

The research aimed to identify and analyze the positioning of the Triple Helix as the influences of deploying a technology incubator in the socioeconomic landscape of the region Chapecó. Was based on a case study, characterized as descriptive method with qualitative approach. Data collection was through questionnaires to the incubated entrepreneurs and graduates and semi-structured interviews with the Triple Helix actors. The analysis helped to confirm that the INCTECh contributed to the economic, financial and social development. It was identified that there is line of efforts between the Triple Helix and the incubator. Evidenced the need for greater inter-institutional relations, public policies directed to incubators, dissemination and effective partner support. It is suggested to encourage the development of companies with a focus on regional demands, as well as the involvement of INCTECh through research, education and extension.

Key words: Technological Incubators, Entrepreneurship, Triple helix.

INTRODUÇÃO

Frente à nova realidade de mercado pautada na globalização, apenas produzir em grande escala não é suficiente. Diante disso, as palavras de ordem transformaram-se em tecnologia e inovação, fundamentais para as organizações, pois por meio delas tornam-se capazes de gerar riqueza contínua e manterem-se competitivas.

Isto significa concentrar a capacidade de gerar tecnologia, capacitar recursos humanos e prestar serviços técnicos especializados, tais como certificação, design, consultoria e inteligência competitiva, ou seja, empresas inovadoras.

Pesquisas apontam que a realidade para produzir P&D nos países emergentes é complexo e de alto investimento, seja pelo custo de manutenção dos laboratórios, falta de pesquisadores tecnicamente qualificados, ou mesmo pela cultura inicial e ainda tímida ao empreendedorismo inovador. Se tratando do universo das Micro e Pequenas Empresas-MPEs, a situação torna-se mais preocupante.

Em busca de resolver essas dificuldades, um mecanismo criado para contribuir na solução desses problemas são as incubadoras tecnológicas, habitats de inovação com objetivos de criação de micro e pequenas empresas e apoio a empresas já constituídas, interessadas em desenvolver produtos ou serviços que contenham inovação tecnológica.

Diante disso, surge a oportunidade de avaliar a inserção da Incubadora Tecnológica da Unochapecó – INCTECh, com o objetivo geral de identificar e analisar o posicionamento da Tríplice Hélice quanto as influencias da implantação de uma incubadora tecnológica no cenário socioeconômico da região de Chapecó. Tendo como objetivos específicos: (a) realizar o levantamento do histórico da INCTECh; (b) descrever o posicionamento e participação da tríplice hélice junto a ela; (c) resgatar e analisar as evidencias e informações sobre a implementação da incubadora para o cenário socioeconômico da região de Chapecó; e (d) traçar um framework do reflexo da implantação da INCTECh para o cenário socioeconômico da região de Chapecó.

Os objetivos elencados acima visam responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais as influências da implantação de uma incubadora tecnológica para o cenário socioeconômico da região de Chapecó?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Incubadora de empresas de base tecnológica

As incubadoras de empresas são mecanismos catalisadores de pesquisa básica e aplicada, geradas em Universidades ou Instituições de pesquisa. Além de oferecer suporte às iniciativas empreendedoras, as incubadoras oferecem uma gama de serviços diferenciados, assessorias em gestão, suporte às ações mercadológicas além de infraestrutura.

Para o Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas do Ministério da Ciência e Tecnologia do Governo Federal – MCT (2014), incubadora de empresas é definida como um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais facilitando e agilizando o processo de inovação tecnológica.

Uma das principais finalidades de uma incubadora de empresas de base tecnológica é promover a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas de base tecnológica, por meio do uso intensivo de conhecimento e informações científico-tecnológicas. Para se alcançar tal objetivo, é necessário que a região onde a incubadora está instalada tenha estrutura adequada de ensino superior, técnico e de pesquisa, que permita inovações e transferência de tecnologia, para tornar os produtos e serviços das empresas incubadas competitivos no mercado global. (GEVAERD, 2005).

Segundo Silva e Andrade Junior (2012), deve-se ressaltar que as incubadoras de empresas oferecem benefícios, não só para as empresas incubadas, mas também para outros agentes envolvidos nesse processo. Por exemplo, para as empresas incubadas ocorre criação de sinergia entre a empresa e o cliente, facilidade de acesso ao capital tecnológico, etc. Para o governo, a incubadora ajuda a superar as falhas do mercado, gera empregos, renda e impostos, e se torna uma demonstração do compromisso político para pequenas empresas. Para os institutos de pesquisa e universidades, a incubadora ajuda a fortalecer as interações entre a universidade e a indústria, oferece oportunidades a alunos e professores para empregarem suas habilidades. Para a comunidade local, cria autoestima, cultura empresarial e aumento da renda local. E ainda, para a comunidade internacional, gera oportunidades de comércio, transferência de tecnologia e experiências através de associações e alianças. Esse tipo de mecanismo é conhecido como Tríplice Hélice.

Relação da Tríplice Hélice no processo de Implementação de Incubadoras

Com a concorrência mundial e o rápido avanço tecnológico, têm-se verificado alterações radicais não só no nível de produção de serviços, mas também ao nível da estrutura e organização das empresas e instituições (COSTA, 2000). A necessidade de flexibilizar e formar alianças tornou-se um imperativo para as empresas, o que veio desestabilizar as tradicionais rotinas de funcionamento interno e externo e a favorecer novos mecanismos de suporte e de ajuste rápido às constantes alterações do meio envolvente.

Para Baldini e Borgonha (2007, p. 30) "Frente às inovações tecnológicas e à complexidade mercadológica, as pesquisas em Ciência e Tecnologia (C&T) se tornaram relevantes no cenário mundial, acentuando sua necessidade e importância para a geração de riqueza e a melhoria da qualidade de vida de regiões e países".

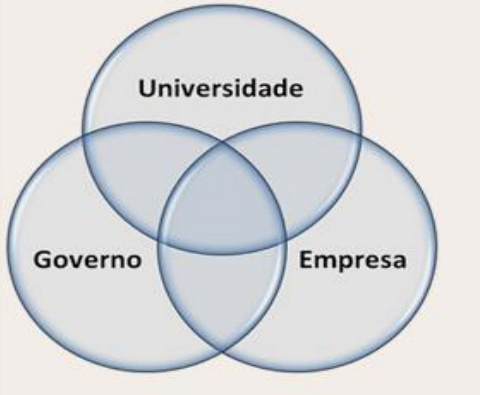
De encontro Etzkowitz (1996), propõe o modelo baseado numa espiral onde ocorre um fluxo reverso da indústria para a academia, demonstrando a forma de integrar ciência, tecnologia e desenvolvimento econômico, em contraste com o modelo tradicional, onde o fluxo do conhecimento ocorria num sentido único da pesquisa básica para a inovação.

Segundo Da Cruz et al (2013, p. 12):

> *"Uma Tríplice Hélice de inovação tem sua sustentação baseada em uma sociedade livre, onde os atores ou grupos informais possam ter a capacidade de se organizar livremente para tratar e decidir sobre iniciativas de empreendimento. Estas iniciativas devem ser incentivadas, pois são consideradas condições necessárias para o desenvolvimento de uma tríplice hélice dinâmica".*

A Figura 1 demonstra como a inovação se contextualiza, evolutivamente, nas relações estabelecidas nas três esferas institucionais.

Figura 1: Modelo de Tríplice Hélice



Fonte: Triple helix group2

Analisado por Conde e Araujo Jorge (2003), no modelo proposto na Hélice Tríplice, identificam-se as relações entre universidade, indústria e governo e as transformações internas em cada uma dessas esferas. A primeira analisa as relações e interações entre a universidade e os ambientes científicos; a segunda é composta pelas empresas e indústrias e, finalmente, a terceira representa o governo. Nesse modelo, a inovação é compreendida através das redes de comunicações e expectativas que remodelam os arranjos institucionais. Esses arranjos não são estáveis e cada hélice relaciona-se entre si, produzindo assim novas camadas de comunicações, redes e organizações. Cada hélice está em constante transformação e suas reconstruções são consideradas níveis de contínuas inovações sob a pressão das mudanças do ambiente.

Este tipo de arranjo entre instituições busca fortalecer e apoiar um ambiente inovador, onde as iniciativas trilaterais baseado no conhecimento e nas alianças estratégicas entre as empresas, laboratórios governamentais e grupos de pesquisa acadêmica visam o desenvolvimento econômico e social.

Reflexos socioeconômicos da implantação de incubadoras

A interação entre as universidades, as empresas e o governo tem sido o caminho mais curto para a aprendizagem tecnológica e inovação, fomentando o desenvolvimento econômico regional. Segundo Theis (2001), desenvolvimento regional é o processo de acumulação que tem lugar no espaço de uma dada região. Essa ideia é reforçada pelo autor com os conceitos de desenvolvimento e região, nos quais se tem o entendimento de que são beneficiadas pelo desenvolvimento regional as pessoas que habitam a região onde esse processo ocorre, com a socialização dos benefícios produzidos pela geração de riquezas do desenvolvimento, o que, consequentemente, contribui para o desenvolvimento do próprio Estado e da Nação.

> *Diante do novo paradigma do conhecimento, seria erro falar em desenvolvimento regional sem pensar no mundo globalizado e na competitividade que o mercado impõe. Assim, o conceito de desenvolvimento regional incorporou a inovação tecnológica, uma vez que, nos dias atuais, não existe desenvolvimento sem inovação, já que os mercados se digladiam na busca por posições que lhes permitam a própria sobrevivência (GEVAERD, 2005).*

Nesse contexto, Cysne (2006) comenta que a necessidade de desenvolvimento diretivo e tecnológico para conquistar a competitividade no mercado mundial faz parte das atividades cotidianas da empresa. Para tanto, a empresa deve possuir uma gama de serviços técnicos especializados, incluindo também serviços de informação. Entretanto, percebe-se que muitas empresas, especialmente micro e pequenas empresas (MPE's), apresentam grande dificuldade em desenvolver atividades inovativas, devido ao difícil acesso às novas tecnologias, financiamentos, ao conhecimento científico, laboratórios e instituições que possam oferecer suporte ao empreendimento.

Para facilitar o acesso das MPE's à inovação tecnológica, Albuquere (1998) afirma que além do apoio financeiro, devem-se construir ambientes inovadores juntamente com o setor privado empresarial e entidades de desenvolvimento tecnológico, que facilitem o acesso a serviços como tecnologias de produto e processo, conhecimento de novos materiais e insumos, análise do impacto ambiental, etc. Buscando dessa forma, fortalecer o vínculo entre o sistema educativo e de pesquisa científica e as necessidades da base produtiva local.

Neste contexto as incubadoras de empresas têm um papel importante, funcionam como mecanismo que induz o surgimento de novas empresas de tecnologia avançada, pois abrigam empresas que se propõem a desenvolver projetos que resultem em processos ou produtos de alta tecnologia. (SILVA, ANDRADE JR, 2012).

Especificamente, os objetivos principais das incubadoras de empresas são: o desenvolvimento econômico local, reestruturação urbana industrial, transferência de tecnologia, inovação, criação de novas empresas, oportunidades para grupos específicos de empresários, etc. (AL-MUBARAKI; BUSLER, 2011).

Além de oferecer suporte às iniciativas empreendedoras, as incubadoras de empresas oferecem assessorias em gestão, suporte às ações mercadológicas além de infraestrutura. Para

Villela e Magacho (2009), as incubadoras são ambientes planejados para auxiliar o nascimento, crescimento e desenvolvimento de empresas, dispostas de uma infraestrutura comum e, geralmente, mantidas por universidade. Desta forma, não só a relação entre grandes empresas e as universidades gera inovação, mas também as incubadoras por meio das spin-offs, transformam a tecnologia criada na pesquisa em produtos, serviços, emprego e renda para a sociedade através da geração de empresas nascentes e inovadoras.

Estudos relacionados

Algumas pesquisas a nível nacional já foram realizadas avaliando a importância da implantação de incubadoras tecnológicas de empresas para o desenvolvimento econômico regional. Também foram discutidos fatores de influência com relação à Tríplice Hélice, composta por governo, meio empresarial e academia, na consolidação do desempenho destas incubadoras tecnológicas.

Ao analisar as circunstâncias da criação e importância da Incubadora de Base Tecnológica Celta para o desenvolvimento da microrregião de Florianópolis, Gevard (2005), identificou fatores de influência, tanto econômicos como sociais, considerando-a como um agente de desenvolvimento regional e com efetiva contribuição nestes resultados.

Nesta mesma lógica, Silva e Andrade Junior (2012) objetivou discorrer sobre as contribuições das incubadoras de empresas para o desenvolvimento econômico e tecnológico, sob a ótica na interação entre universidade/empresa/governo. Como resultado observou-se que as pequenas empresas são vitais para a economia e encontram nas incubadoras o apoio para iniciar seus projetos e manterem-se competitivas. Conclui-se que as incubadoras de empresas contribuem para o desenvolvimento econômico, pois geram renda e impostos para a região onde estão instaladas e aumentam os postos de trabalho.

Segundo o Cruz (2003), ao defender a importância da inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, principalmente de base tecnológica, apresentou uma análise da processo de incubação de empresas, suas características e os resultados obtidos a partir dos atores envolvidos (governo, acadêmica, empresários). Conclui-se que a incubação de empresas é importante mecanismo de apoio técnico administrativo para as novas empresas de base tecnológica.

Gallon (2009), propôs descrever a rede de relacionamentos e identificar a importância desses para o desempenho organizacional em pequenas empresas de base tecnológicas incubadas, sob a percepção dos empreendedores. Como resultados: (i) verificou-se as características da rede de relacionamentos das EBTs incubadas por meio de um mapa de relações meios-fins, relacionados por ligações de influência, e (ii) constatou-se que há consonância entre os esforços para o atendimento dos objetivos traçados tanto pelas EBTs incubadas, como pela incubadora, e a importância do alcance desses objetivos para a melhora do desempenho organizacional.

Focado nesta parceria organizacional, Da Cruz, et al (2013), propôs a implementação de uma Agência de Desenvolvimento Regional (ADR) que, através da metodologia da Tríplice Hélice, proposto por Etzkowitz & Leydesdorff, como uma estratégia de inovação e de desenvolvimento para a Região da Campanha a partir de um relacionamento interinstitucional. Como resultados observou-se o direcionamento desta proposta pelo relacionamento interinstitucional como estratégia para o desenvolvimento.

No entanto, encontram-se na literatura algumas lacunas relacionadas à influência da Tríplice Hélice no processo de incubação como fonte de desenvolvimento socioeconômico.

Segundo Ribeiro et al. (2005) buscaram analisar a consolidação do Polo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí, bem como as iniciativas dos seus agentes locais (governamental, acadêmico e produtivo), verificando o papel do poder público no processo de inovação tecnológica e no desenvolvimento industrial local. A pesquisa concluiu que as políticas públicas, embora tenham apresentado um crescimento considerável nos últimos anos, ainda não atingiram um nível satisfatório uma vez que ainda lhes falta uma posição de apoio mais efetivo.

Para Baldini (2007) que objetivou apresentar um breve histórico sobre a relação Universidade-Empresa no Brasil e caracterizar alguns tipos de relações firmadas entre essas duas instituições, destacando as incubadoras de empresas, os convênios e as redes em C&T. Concluiu-se que essa relação realmente é um instrumento útil para o desenvolvimento econômico e social de regiões e países. No entanto, faz-se necessário um debate criterioso sobre os modelos utilizados no Brasil, haja visto a cópia de outros países, especialmente dos Estados Unidos, sem que fosse realizada uma reflexão sobre a necessidade de adaptações ao Brasil.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista metodológico esta pesquisa enquadra-se: (i) quanto aos objetivos caracteriza-se como pesquisa exploratória e descritiva; (ii) quanto a abordagem do problema classifica-se como qualitativa; (iii) quanto ao processo de coleta de dados se dará por meio de dados primários e secundários; (iv) quanto ao

resultado da pesquisa volta-se a um caso aplicado; (v) quanto aos procedimentos técnicos refere-se a um estudo de caso.

Constitui-se em um estudo de caso uma vez que busca analisar com profundidade um objeto específico – a Incubadora Tecnológica da Unochapecó (INCTECh), a fim de relacionar o reflexo de sua implantação para o cenário socioeconômico da região de Chapecó. Possui carácter exploratório e descritivo com método de abordagem qualitativa, pois visa relatar as influências percebidas e o posicionamento da Tríplice Hélice relacionadas a implantação da incubadora tecnológica de empresas.

Para a coleta e tratamento de dados, utilizou-se de dados primários e secundários, por meio de evidenciações documentais, questionários de pesquisas e entrevistas semiestruturadas. Os dados para composição do histórico da INCTECh foram coletados por meio de documentos institucionais e pesquisas científicas a fim de resgatar as evidencias de sua implementação. Utilizou-se de regulamentos, regimentos, balanço social, plano de desenvolvimento institucional, da mantenedora FUNDESTE, a fim de resgatar os eixos históricos que marcaram a criação e o funcionamento da INCTECh.

Foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas direcionadas aos 22 empreendedores incubados e graduados, público alvo do processo de incubação de empresas, para levantamento das percepções destes quanto à contribuição da incubadora no desenvolvimento de seus negócios e na evolução de seus empreendimentos.

Realizou-se entrevistas estruturadas aos atores envolvidos à Tríplice Hélice (Governo, Meio Empresarial, Academia) permitindo descrever o posicionamento e reflexos da implantação da INCTECh para o cenário socioeconômico da região de Chapecó. Vinculados à Academia foram entrevistados o Sr. Claudio Alcides Jacoski – Vice Reitor de Planejamento e Desenvolvimento e o Sr. Radamés Pereira – Coordenador do Núcleo de Inovação e Transferência Tecnológica (NITT). Representando o Meio Empresarial foram entrevistados o Sr. Enio Parmeggiani – Coordenador do Sebrae Chapecó e o Sr. Bento Zanoni - Presidente da Associação Comercial e Industrial de Chapecó. E representando a hélice do Governo, foi entrevistados o Sr. Diógenes Lang - Secretário de Desenvolvimento Econômico do Munícipio de Chapecó.

Para análise destes dados primeiramente elaborou-se um cronograma da evolução dos processos inseridos na INCTECh, traçando-se um framework desde sua implantação até os dias atuais. Os retornos dos questionários possibilitaram a construção de planilhas em excel, acompanhando a evolução de emprego, renda, impostos, faturamento e contribuições dos micro empreendedores incubados. As entrevistas gravadas foram transcritas possibilitando uma análise de conteúdo e a construção dos principais argumentos evidenciados quanto ao seus objetivos.

DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

Histórico da Incubadora Tecnológica da Unochapecó – INCTECh

A Incubadora Tecnológica da Unochapecó - INCTECh é um programa de fomento às empresas nascentes, para apoio e criação de novos negócios de base tecnológica e desenvolvimento econômico local, além de constituir um mecanismo de transferência de tecnologia para inovação dos projetos de pesquisa.

Tem como objetivos desenvolver ações de intercâmbio entre a Tríplice Hélice afim de: Facilitar às empresas o acesso às informações referentes à tecnologia, oportunidades de negócios, crédito, mercado, legislação, pesquisas e publicações técnicas; promover o fortalecimento e o desenvolvimento das empresas por meio de sua gestão empresarial, focando níveis de desempenho e competitividade; assegurar condições de eficiência na produção e comercialização de seus produtos e serviços, mediante a criação, estruturação, reestruturação, transferência e incorporação de novas tecnologias; e, contribuir para o aumento da competitividade das empresas incubadas, por meio de ações de melhorias de desempenho na identificação de novas oportunidades de negócios.

A Figura 2 traça um framework histórico das ações e realizações da INCTECh:

Figura 2. Framework INCTECh

Fonte: Autora

Os trabalhos para a implantação da INCTECh começaram a ser desenvolvidos em meados de 2001, por meio de um termo de compromisso e parceria entre a então UNOESC Chapecó – hoje UNOCHAPECÓ – e o SEBRAE, que resultaram em um estudo de viabilidade econômico-financeiro para implantação de uma incubadora na região de Chapecó. Estudo esse realizado em 2002 pela incubadora GENESS, com resultados favoráveis.

Desta forma, em 2003 foi assinado o Termo de Compromisso para a implantação da Incubadora na cidade de Chapecó, pelos então parceiros Associação Comercial Industrial de Chapecó – ACIC, Câmara dos Dirigentes Legistas de Chapecó – CDL, Sindicato do Comércio – SICOM, Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó, resultando na criação da Incubadora Tecnológica, que teve no mesmo ano a criação do seu estatuto e sua instalação junto ao prédio CESEC em Chapecó, dando início as suas atividades.

Em 2004 a INCTECh realizou o lançamento do seu primeiro edital de seleção de empresas, e subsequente a incubação de seus primeiros empreendimentos, a Free Time, E-ComBr e Voss Comunicação. Já em 2007, como resultado dos trabalhos desenvolvidos, a Incubadora Tecnológica realizou o café de negócios para graduação de suas primeiras empresas, a E-ComBr Soluções em Tecnologia e Voss Comunicação.

No ano 2009, a INCTECh se muda para o Campus da Unochapecó, e reafirma seu compromisso com a academia, e o apoio ao desenvolvimento de pesquisas inovadoras. Contribui na elaboração do projeto de criação do Parque Científico e Tecnológico Chapecó@ e apoia o primeiro SINAPSE da Inovação – Programa do Governo do Estado para apoio e aporte financeiro a Startups de base tecnológica.

O ano de 2010 é marcado por várias atividades e conquistas da incubadora, inicialmente é contemplada junto do Instituto Gene de Blumenau e demais incubadoras da rede Rota da Inovação, no edital de fomento PNI/FINEP, e capta mais de R$ 100 mil reais para financiar suas atividades em prol ao desenvolvimento de empreendimentos inovadores. No mesmo ano concretiza duas parcerias: a primeira com a Embrapa, no programa Proeta, para incubação em conjunto de empreendimentos de base tecnológica voltadas ao agronegócio de suínos e aves, e a segunda com o Polo Tecnológico do Oeste – Deatec, para atividades e trabalhos com empresas de tecnologia.

Ainda em 2010, a INCTECh em parceria com as Secretarias de Desenvolvimento Regional – SDRs de Palmitos e Maravilha, submetem e vencem o edital FAPESC do Governo do Estado para o desenvolvimento e implantação de duas novas incubadoras na região, contribuindo para o crescimento socioeconômico do estado, bem como o fomento a inovação e ao empreendedorismo.

Preocupada em desenvolver melhorias em sua gestão e qualidade, em 2012 a INCTECh deu início a implantação do Modelo Cerne, uma metodologia de melhoria contínua nos processos de incubação de empresas direcionado a certificação das incubadoras. Por meio da captação de recursos através do Edital Sebrae/Cerne, resultando na ampliação e melhoria nos serviços prestados.

No ano de 2013, com a responsabilidade de promover e difundir a cultura ao empreendedorismo inovador, a Incubadora Tecnológica cria e lança a Primeira Maratona da Inovação da Unochapecó, um concurso voltado aos acadêmicos da Unochapecó, com a proposta de desenvolver ideias em negócio. Projeto esse que obteve excelentes resultados sendo renovado para o ano seguinte.

4.2 Posicionamento da Tríplice Hélice

A parceria com a Tríplice Hélice é de grande relevância para o desenvolvimento das atividades da INCTECh. Por isso foram realizadas entrevistas com representantes de cada hélice, a fim de identificar o posicionamento e a atuação de cada elo junto a Incubadora.

Observou-se que para elo empresarial, o trabalho desenvolvido pela INCTECh é de grande importância, sendo um instrumento eficaz para a consolidação de ideias de negócios voltados a inovação, além de um incentivador no fomento a cultura empreendedora. Ambas instituições entrevistadas, concordaram sobre a importância na participação no Grupo de Trabalho – GT da Incubadora, percebendo nesse mecanismo uma forma de realizarem atividades e parceria, e aproximar os interesses em comum. Também foram elencados os interesses em atuarem mais próximos da rotina da INCTECh, por meio de apoio e consultorias em gestão, bem como investidores anjos, alavancando através de aporte financeiro as startups incubadas.

No que tange à Universidade, o posicionamento é favorável, referenciando a INCTECh como um catalisador das pesquisas desenvolvidas na Universidade, funcionando como um mecanismo de promoção ao empreendedorismo, criação de novos empreendimentos e de transferência tecnológica. Concordam que a participação no GT é importante para o direcionamento de ações conjuntas para o fomento ao empreendedorismo na academia, além de tomadas de decisões estratégicas no que se refere à gestão e sustentabilidade da incubadora. Na qualidade de mantenedora da INCTECh, a Universidade reiterou o seu compromisso e intenção de ações futuras, pensando no Parque Científico e Tecnológico Chapecó@, para dar segmento e ampliar o trabalho desenvolvido na promoção do empreendedorismo inovador, na transferência tecnológica e no fomento ao desenvolvimento econômico local. Como forma de fortalecer o elo com o meio empresarial, recomendou-se maior aproximação dessas vertentes, e realização de pesquisas voltadas as demandas mercadológicas da região.

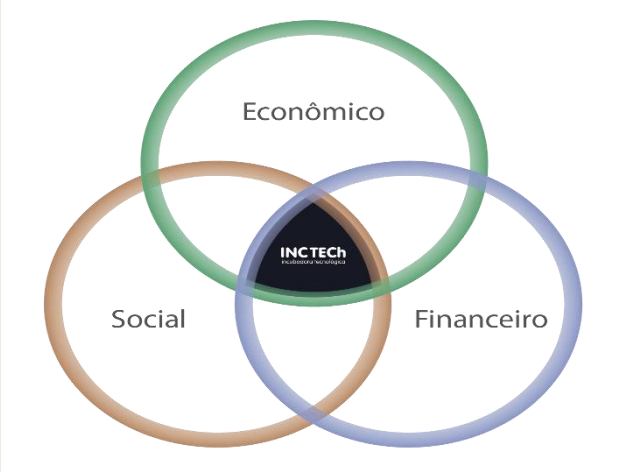
No que se refere ao Governo, as ações realizadas pela INCTECh vem de encontro com os interesses da sociedade, pois trabalha para o desenvolvimento econômico local, por meio do apoio a criação de novas empresas, geradoras de emprego e renda. Para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, a participação no GT da incubadora é importante, pois a Prefeitura Municipal de Chapecó é parceira da INCTECh e acredita ser fundamental estar inteirada das atividades e objetivos, a fim de contribuir com as ações desenvolvidas pela incubadora.

4.3 Evidencias da implementação da INCTECh para o cenário socioeconômico da região de Chapecó

As incubadoras funcionam como mecanismo de apoio ao desenvolvimento socioeconômico das regiões onde estão inseridas, trabalhando em conjunto com a Tríplice Hélice para o fomento a inovação. Diante disso, buscou-se através de evidências diagnosticar os impactos gerados pela INCTECh no que tange o social, financeiro e econômico da região de Chapecó.

A Figura 3 demonstra como a INCTECh se insere nas relações estabelecidas nas três esferas:

Figura 3. Modelo de interação INCTECh



Fonte: Autora

No aspecto social, entre os trabalhos realizados pela INCTECh na busca do desenvolvimento social, evidenciou-se o trabalho significativo em prol as relações de parceria entre os integrantes da Tríplice Hélice, contribuindo para o fortalecimento desse elo para o aperfeiçoamento da inovação em nosso município. Esse fato foi evidenciado por meio das entrevistas realizadas com representantes de cada hélice.

Por meio das entrevistas, também foram relatadas a importância da incubadora para a construção do Parque Científico e Tecnológico Chapecó@, tanto na contribuição para a realização do projeto, como know-how de gestão em habitats de inovação. Os trabalhos realizados em parcerias, também cominaram na criação de duas novas incubadoras de empresa na região, projeto esse, inscrito e desenvolvido pela INCTECh e SDRs de Maravilha e Palmitos, promovendo o desenvolvimento regional e ampliando as redes de inovação do estado.

Através dos relatórios levantados pela INCTECh, pode-se mensurar o trabalho qualitativo e quantitativo no fomento ao empreendedorismo na região de Chapecó, alcançando nos últimos 3 anos um público superior a 5 mil pessoas, através de participação em feiras e exposições, no apoio ao Sinapse da Inovação, na realização da Maratona da Inovação, divulgações no meio acadêmico, entre outras inúmeras atividades que contribuem inclusive com a imagem do município.

A incubadora também presta serviços no que se refere à gestão dos empreendimentos, fornecendo cursos, consultorias e assessorias nas áreas contábeis, financeira, mercadológica, jurídica, tecnológica, entre outras, contribuindo na qualidade da gestão das empresas incubadas, reflexos que se percebem no modelo de negócio desses empreendimentos.

Evidenciou-se, o papel importante da INCTECh no desenvolvimento de pesquisas, tanto na construção de projetos, desenvolvimento de artigos como na geração e levantamento de demandas, contribuindo com o sistema de inovação regional.

No que tange o desenvolvimento econômico do município de Chapecó, pode-se ressaltar o trabalho realizado no desenvolvimento e criação de novos negócios, sendo mais de 23 empreendimentos formalizados, dos quais 8 deles já graduados. Empresas essas responsáveis pela geração de mais de 65 empregos diretos no ano de 2013. Os impactos vão além, através das pesquisas geradas pelos empreendimentos incubados, novos modelos de negócios começam a ter oportunidade na região, assim como a cultura ao investimento em startups, por meio de investidores anjos, bem como o desenvolvimento de patentes, agregando valor nos produtos produzidos e comercializados na região.

No cenário financeiro, encontram-se o faturamento das empresas graduadas e incubadas na INCTECh, valor esse que ultrapassou em 2013 um milhão de reais, sendo mais de cem mil reais recolhidos em impostos, que movimenta a economia da região de Chapecó. Entre outros recursos financeiros investidos direta ou indiretamente no munícipio, estão os valores referentes às captações de recursos, tanto pela INCTECh

quanto por suas empresas incubadas, recursos esses provenientes de órgãos de fomento do governo como FAPESC, FINEP e SEBRAE, que nos últimos 5 anos ultrapassaram os quinhentos mil reais.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

As incubadoras surgiram como mecanismo de desenvolvimento e criação de micro e pequenas empresas inovadoras, frutos de projetos de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico. Trabalho esse realizado por meio de apoio a gestão dos negócios, formando um ambiente que aumenta o potencial de crescimento e sucesso dos empreendimentos incubados.

Através do estudo realizado, evidenciou-se que o trabalho desenvolvido pela INCTECh vem de encontro com esses objetivos, sendo a Incubadora Tecnológica da Unochapecó uma ferramenta de fomento ao empreendedorismo e apoio a criação de novos negócios de base tecnológica, contribuindo assim com o desenvolvimento socioeconômico do município de Chapecó.

Esses aspectos podem ser encontrados nas falas dos atores entrevistados na Tríplice Hélice, que afirmam o papel da incubadora como agente de transformação econômico por meio ao poio e criação de novos negócios de base tecnológica, além de constituir um mecanismo de transferência de tecnologia para inovação dos projetos de pesquisa.

Os reflexos estão nos números levantados, que apontam a formalização de mais de 23 empreendimentos incubados, no qual juntos ultrapassam R$ 1 milhão em faturamento e empregão mais de 65 pessoas.

O trabalho da INCTECh no campo da pesquisa ainda soa tímido, mas demonstra resultados. Patentes já foram geradas através das empresas assistidas por ela. E o trabalho em prol a criação do Parque Científico e Tecnológico Chapecó@ foi positivo e reconhecido.

No que tange o fomento ao empreendedorismo, observou-se a efetividade e eficiência da incubadora, atendendo nos últimos anos mais de 5 mil pessoas, seja por meio a participação em feiras ou divulgação no meio acadêmico, ou através do seu apoio contínuo ao Sinapse da Inovação e ao desenvolvimento da Maratona da Inovação, colocando a INCTECh como agente reconhecido da promoção ao empreendedorismo inovador da região.

A análise dos componentes da rede de relações da Tríplice Hélice permitiu constatar que a INCTECh contribuiu para o desenvolvimento econômico e social, gerando renda e impostos, novos postos de trabalho, abertura de mercados, consolidação de ideias em negócios e inovação. Identificou-se que há consonância de esforços entre a Tríplice Hélice a fim de garantir os objetivos da incubadora frente a melhoria do desempenho organizacional de suas empresas. Evidenciou-se a necessidade de maior relacionamento interinstitucional, políticas públicas direcionadas às incubadoras de empresas, disseminação e apoio efetivo dos parceiros. Sugere-se o incentivo ao desenvolvimento de empresas com foco no atendimento das demandas regionais, bem como o envolvimento da INCTECh com a pesquisa, ensino e extensão, gerando atividades aos pesquisadores.

REFERÊNCIA

Al-Mubaraki, H., & Busler, M. (2011). The development of entrepreneurial companies through business incubator programs. International Journal of Emerging Sciences, 1(2), 95-107.

Baldini, J. P., & Borgonhoni, P. (2008). A relação universidade-empresa no Brasil: surgimento e tipologias. Caderno de Administração, 15(2), 29-38.

Cysne, F. P. (1996). Transferência de tecnologia e desenvolvimento. Ciência da Informação, 25(1).

Conde, M. V. F., & Araújo-Jorge, T. C. (2003). Modelos e concepções de inovação: a transição de paradigmas, a reforma da C&T brasileira e as concepções de gestores de uma instituição pública de pesquisa em saúde.Ciência & saúde coletiva, 8(3), 727-741.

CRUZ, C. H. B. A universidade, a empresa e a pesquisa que o país precisa. Parcerias Estratégicas. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia. Centro de Estudos Estratégicos, n. 8, maio 2000.

da Cruz, A. C., Coronel, D. A., da Cruz, F. C., & Costa, L. V. TRÍPLICE HÉLICE NA REGIÃO DA CAMPANHA: UM ENSAIO TEÓRICO COMO FATOR ESTRATÉGICO DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO TRIPLE HELIX ECONOMIC IN THE OPEN FIELD REGION: A THEORY ESSAY AS A STRATEGIC FACTOR OF INNOVATION AND DEVELOPMENT.

Etzkowitz, H. (1996). From Knowledge Flows to the Triple Helix. The Transformation of Academic-Industry Relations in the USA. Industry and Higher education, 10(6), 337-42.

Gallon, A. V., Ensslin, S. R., & Silveira, A. (2009). Rede de relacionamentos em pequenas empresas de base tecnológica (EBTs) incubadas: um estudo da sua importância para o desempenho organizacional na percepção dos empreendedores. Journal of Information Systems and Technology Management, 6(3), 551-572.

GEVAERD, E. C. (2005). A importância da incubadora de base tecnológica celta para o desenvolvimento da microrregião de Florianópolis (Doctoral dissertation, Dissertação de Mestrado, Centro de Ciências Humanas e da Comunicação, Universidade Regional de Blumenau, Florianópolis).

MINISTÉRIO da CIÊNCIA e TECNOLOGIA (MCT). Manual para a implantação de incubadoras de empresas. Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico: Brasília, 1998

MINISTÉRIO da CIÊNCIA e TECNOLOGIA (MCT). Apoio ao desenvolvimento Tecnológico de Empresas/ PNI - Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. <Disponível em /www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228.html#Conceitos> Acesso em 10/04/2014

RIBEIRO, S. D. A., DA COSTA, P. R., BITENCOURT, W. A., & BARRA, G. M. J. Sistemas locais de Inovação Tecnológica: uma abordagem crítico-analítica a partir do polo tecnológico de Santa Rita do Sapucaí.

Silva, F. M. G., & Andrade Júnior, P. P. (2012). INCUBADORAS DE EMPRESAS EO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TECNOLÓGICO.Revista de Engenharia e Tecnologia, 4(3), Páginas-44.

THEIS, I. M. (2001). Globalização e planejamento do desenvolvimento regional: o caso do Vale do Itajaí. Desenvolvimento regional em Santa Catarina: reflexões, tendências e perspectivas. Blumenau: Edifurb, 213-244.

VILLELA, Tais Nasser; MAGACHO, Lygia A. M. Abordagem histórica do Sistema Nacional de Inovação e o papel das Incubadoras de Empresas na interação entre agentes deste sistema. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 19, Florianópolis, 2009

OBSERVATORIO PARA EL DESARROLLO DE POTENCIALIDADES DEL NORTE DE ANTIOQUIA: UNA APUESTA POR EL DESARROLLO EMPRENDEDOR DE LA REGIÓN DESDE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

Claudia Milena Arias Arciniegas. Administradora de negocios, Especialista en Alta Gerencia. Aspirante MBA en Administración. Coordinadora Centro de Estudios Administrativos, Contables y Económicos - Investigadora. Católica del Norte Fundación Universitaria. Medellín-Colombia. cmariasa@ucn.edu.co

Diana Patricia Giraldo Bedoya. Ingeniera Industrial. Especialista en Gestión Empresarial. Aspirante a MBA Dirección de proyectos. Docente – Investigadora. Católica del Norte Fundación Universitaria. Medellín-Colombia. dpgiraldob@ucn.edu.co

Catalina Toro. Profesional en Planeación y Desarrollo Social. Auxiliar investigadora Católica del Norte Fundación Universitaria. Medellín, Colombia. catalinat@ucn.edu.co

Resumen

El documento a continuación presenta los resultados iniciales de la investigación que propone la creación de un Observatorio para el Norte de Antioquia, identificándolo como el modelo más adecuado de articulación de actores, como un sistema de recolección y monitoreo de información social y económica, fundamentada en estadísticas de diversas fuentes, con el objeto de que su correcto análisis facilite la toma de decisiones que aporten al desarrollo económico y social de las tres subregiones que hacen parte de la Diócesis de Santa Rosa de Osos, a la cual pertenece la Católica del Norte, donde el emprendimiento juega un papel importante para el progreso del territorio. Se presentará la revisión conceptual realizada, que permitió determinar sus líneas gruesas de trabajo, temáticas de interés, los pasos para su implementación y su importancia para los diferentes actores de la región.

Palabras clave: Observatorio, desarrollo local, sistema de información, educación, investigación

Abstract

The following document presents the initial results of research that proposes the creation of an Observatory for Northern Antioquia, identifying it as the most suitable model articulation of actors, as a system of collecting and monitoring social and economic information, based on statistics from various sources in order to facilitate proper analysis decisions that contribute to economic and social development of the three sub-regions that are part of the Diocese of Santa Rosa de Osos, which owns the North Catholic, where entrepreneurship plays an important role for the progress of the territory. Conceptual review conducted, which identified its thick lines of work, issues of interest, the steps for its implementation and its importance to the different actors in the region will be presented.

Key Words: Observatory, local development, information systems, education, research

Introducción

Para la Católica del Norte Fundación Universitaria, orientada a la generación de conocimiento a través de la educación Virtual con sentido humano, nacida en la subregión norte de Antioquia, resulta importante generar investigaciones que proporcionen información y análisis que lleven a conocer la realidad de la zona en lo social y económico, para esta misión se requiere articular diversas entidades que generan información importante para el desarrollo de la iniciativa. Así también, se vuelve necesario articular los esfuerzos que desarrollan áreas internas, con énfasis en el desarrollo local, como el Centro de Estudios Administrativos, Contables y Económicos, Centro de Emprendimiento e Innovación, Cátedra de Estudios del Territorio y proyecto Universidades Estratégicas del programa ALFA III, donde nueve Instituciones de Educación

Superior en América Latina y Europa conforman una RED para incrementar la capacidad de incidir en los procesos de planificación estratégica participativa territorial.

De la anterior conexión interna, surge la necesidad de desarrollar una investigación que permitiera construir las bases de un modelo de articulación, un espacio para la vigilancia permanente de los asuntos de coyuntura social y económica, en búsqueda del desarrollo territorial, mediante investigaciones periódicas que lleven a un seguimiento, consolidación y análisis constante de la información, proyecciones y recomendaciones para fortalecer y dinamizar la transformación económica y social de la región. Lo anterior permitiría a los emprendedores, productores, empresarios, gremios, universidades, y diferentes sectores; contar con datos actualizados para la toma de decisiones asertivas.

Los intereses a abordar inicialmente, desde lo productivo son: el mercado de trabajo, empresa, emprendimiento e innovación. Desde lo social: índices de desarrollo humano, innovación social, apropiación social del conocimiento, educación, otros. El emprendimiento es una variable importante para del desarrollo local, a partir de las potencialidades productivas y conocimiento de las necesidades de la zona para su solución; el empleo y el desarrollo e innovación empresarial y social y la evaluación del impacto de políticas de emprendimiento en la región.

Otra muestra de la necesidad del trabajo conjunto entre actores a través de un observatorio se ve reflejada en el hecho de que a pesar de que en Antioquia las Comisiones Regionales de Competitividad son las llamadas a coordinar y direccionar en el interior de cada municipio, la implementación de las políticas de desarrollo competitividad y productividad, para el fortalecimiento de las mipyme, así como el fomento de la cultura emprendedora a través de Consejos Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECYT), Comités Universidad-Estado-Empresa, Redes Regionales de Emprendimiento, Consejos Regionales de PYME e Instancias Regionales promovidas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se observa que los procesos de investigación sobre el desarrollo económico y social del norte de Antioquia no han sido constantes en el tiempo.

La Católica del Norte contribuiría con este proceso investigativo no sólo a la organización interna de la información valiosa que genera, como resultado de sus procesos investigativos y de intervención social en el norte de Antioquia, también a la articulación de actores que permitan generar información permanente, actualizada y confiables para la toma de decisiones ajustadas a la realidad de los municipios, aportando al desarrollo de esta región; que es considerada estratégica por las posibilidades en cuanto a generación de empleo, procesos de emprendimiento y de integración social en los diversos sectores de la economía y las actividades económicas de mayor impacto en la zona como la minería, turismo, energía, ecosistemas estratégicos y agricultura, comprendiendo la educación y la investigación como clave para el desarrollo de los territorios.

Fundamentación teórica: Los observatorios

La toma de decisiones en las organizaciones, se realiza basada en información suficiente permanente, oportuna, real y confiable, para su posterior análisis, generando el conocimiento necesario que permita implementar acciones exitosas para el desarrollo de la misma, si la información que se posee no tiene estas características llevará a la aplicación de acciones puntuales que no proporcionarán el éxito sostenido de la organización y mucho menos el impacto deseado. Si trasladamos esta situación a un territorio, las acciones de las organizaciones públicas y privadas que intervienen allí tendrán el mismo resultado.

Es aquí cuando se empieza a comprender el concepto observatorio, que viene del imaginario de aquellas instituciones dedicadas a observar las estrellas y su función de examinar o ver atentamente (del latín observare), hoy se constituyen como espacios interdisciplinares de organizaciones sociales y académicas dedicadas a hacer seguimiento a diferentes objetos de estudio (Téllez G, 2005).

Un observatorio es “una herramienta de recolección y generación de información en las regiones y el contexto en que se desarrollan, una plataforma investigativa, un medio de difusión que cualifique la opinión y genere atención y compromiso de los diferentes actores, es una estrategia que permita convertir los obstáculos del desarrollo regional en los retos planteados” (Observatorio de la Sostenibilidad en

España– OSE -). Este concepto, presenta más una mirada a los observatorios como centros de documentación y de investigación, basado inicialmente en la recopilación y almacenaje de la información para la toma de decisiones.

De la misma manera y desde un enfoque sistémico, el ITSO define como objetivo del observatorio, constituir un sistema de información, como "un conjunto de componentes relacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización" (Instituto Tecnológico de Sonora –ITSO-).

Otras orientaciones del concepto de observatorio, se refiere al trabajo colaborativo, en red dirigido a profundizar en una temática, a generar espacios de pensamiento y reflexión sobre la misma, que permitan precisamente el intercambio de conocimiento interdisciplinario y permanente. Este es el caso del concepto de observatorio que ha construido la Universidad de Costa Rica y ha sido implementado en el Observatorio "una instancia que abre un espacio de reflexión e interacción entre actores estratégicos, quienes trabajan intercambiando inquietudes y perspectivas con el objetivo de ejecutar iniciativas o sustentar políticas públicas hacia metas comunes en un área temática del desarrollo", de la misma manera deja claro su misión "el proveer metodologías innovadoras para sistematizar y transformar la información existente en nuevas mediciones que permitan validar las necesidades de los grupos meta". Un observatorio que cumpla con esta misión, sin duda alguna se convertirá con el tiempo en una instancia de referencia obligada que coadyuvará en la definición de políticas y acciones en áreas temáticas del desarrollo a los actores estratégicos vinculados con ésta y que les permitirá planear e implementar acciones de mayor impacto en contexto. (DEMUCA, 2009)

El anterior concepto permite acercarnos a un ejemplo claro de lo que debe ser un observatorio, determinando características que ayudan a identificarlo, y que serán esenciales para construir el observatorio para el norte de Antioquia. Dentro de las características se encuentran: determinación de sus áreas temáticas a observar y los diferentes intereses temáticos que cubrirá de manera interdisciplinaria, el trabajo en red como elemento que le permitirá su permanencia y operación, con una orientación clara al desarrollo del pensamiento y la reflexión con miras a la acción. Es importante aclarar que aquí la operación incluirá todo lo técnico, en términos de la herramientas que requiere para el manejo, sistematización y análisis de la información.

Siendo necesario identificar enfoques de acción desde líneas gruesas de estudio, por el carácter social de la Católica del Norte, serán el social y el económico, como necesarios para el desarrollo humano de un territorio y de lo cual se hablará en los siguientes ítems de esta ponencia.

Metodología Utilizada:

La metodología utilizada en esta investigaciónes cuali-cuantitativa, puesto que incluye métodos de la investigación cualitativa y cuantitativa. Primero parte de la revisión documental del concepto y experiencias de observatorios a nivel local e internacional. Posteriormente, desarrolla el diseño y proceso de implementar el observatorio, los estudios y servicios generar, con el propósito de ser compartidos para su reflexión, a la comunidad y que la misma también pueda participar de la construcción de una línea base propia para el desarrollo de su localidad.

Se realizó la recolección de información documental sobre los autores nacionales e internacionales más representativos sobre este tipo de experiencias en otros territorios y su importancia, investigaciones previas sobre observatorios y sobre la región norte de Antioquia, que hayan sido publicadas dentro de los últimos 5 años para la identificación de buenas prácticas, su importancia y métodos de potenciar su desarrollo y medición. En esta etapa que se desarrolla esta ponencia, también permitiría identificar instituciones que puedan articularse al observatorio, promoviendo el trabajo en conjunto de diversos actores públicos y privados que se articulen con el quehacer de la FUCN. El equipo de investigación del Observatorio está dispuesto en diferentes acciones todas en busca del logro de los objetivos propuestos, por un lado en la conceptualización teórica y conceptual desde los referentes y experiencias de Observatorios en el plano internacional y local.

El otro grupo de investigadores está dirigido a utilizar los instrumentos como las encuestas de oferta y demanda que serán realizadas en los 17 Municipios seleccionados, de esta manera se está revisando como trabajar en el territorio y de qué manera se puede obtener la información más actual de las organizaciones sociales, universidades, corporaciones y empresas de orden público y privado.

Se espera que en el mes de septiembre se pueda tener información para analizar la situación social y económica de la Región y de esta manera, dar a conocer la líneas específicas de trabajo (agenda) del observatorio a la comunidad y considerar acciones específicas a desarrollar.

Experiencias de otros observatorios

Algunas experiencias exitosas identificadas en la revisión realizada, es la trabajada por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), denominado "Observatorio Laboral Colombiano" que a través de un aplicativo web, maneja tres áreas claves para mantener informada la comunidad. La primera es Notiepleat, que ubica la información sobre el mercado laboral en Colombia. El segundo eje de análisis es los documentos laborales, a través de los cuales se puede conocer en el orden nacional que sucede los temas de actualidad y las tasas de desempleo. Por último, aparece el mercado laboral regional donde se señalan las oportunidades de empleo en las diferentes regiones del país. Este observatorio es más que una simple bolsa de empleo, es un espacio estadístico y de análisis sobre la realidad del país en todo lo relacionado con oferta y demanda real de empleo, estas estadísticas están hasta el 2013 y genera mapas o datos por cada variable que analiza. Es un observatorio exitoso en el plano local porque es el único que esta actualizado periódicamente, adicional es visitado por un gran número de personas que desean información actual sobre el comportamiento de las ocupaciones, partiendo de diversas fuentes de información del mercado laboral, es el único que provee información a nivel nacional, que contribuye a la orientación de acciones de formación y empleo por cada región, permitiéndole a la comunidad descargar esta información en línea.

La segunda experiencia exitosa es el Observatorio Económico y Social del Valle del Cauca, donde se unen un grupo de entes académicos, como universidades y entidades públicas y privadas, que generan documentos y estadísticas para considerar el movimiento de los sectores económico y social en la región, comparado con el orden nacional, estos datos permiten un análisis minucioso del mercado, de la oferta y de las posibilidades del Valle del Cauca con relación a los sectores económicos que movilizan el flujo de capital. Como elementos a resaltar de esta experiencia, se encuentra que para el desarrollo de su objetivo, identificaron 4 temáticas de interés: empleo, turismo, comercio exterior y estadísticas sociales, para las cuales han conformado mesas de trabajo, cada una con una visión clara, conformadas por integrantes del sector público y privado, cada mesa está dirigida por un integrante del sector educativo.

Para revisar en el orden latinoamericano, podemos encontrar el observatorio que contempla el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), en la página web se describe lo siguiente sobre el observatorio: "El Observatorio Social de América Latina (OSAL) es un programa de investigación iniciado en el año 2000 orientado a promover y divulgar elementos para un análisis crítico del capitalismo latinoamericano, los procesos políticos, sociales y económicos emergentes y las diversas formas que asume el conflicto y los movimientos sociales en la región. Desde el año 2007 el Observatorio ha intensificado y ampliado su labor, consolidándose como una fuente de información para el estudio de los procesos de movilización social y lucha popular en el continente". Este observatorio es de una fuerte línea investigativa y tiene mucho reconocimiento por sus trabajos y la manera como se viene generando conciencia social. (CLACSO, 2014/11/04, Observatorio Social – Cronología - recuperado de: http://www.clacso.org.ar/institucional/1h.php)

La Universidad Nacional del Litoral – UNL, ha desarrollado el Observatorio Económico Territorial (OET), el cual ofrece a empresarios, gobernantes, docentes, investigadores y a la comunidad en general información relevante en materia económica territorial de la Provincia de Santa Fe (Argentina). La iniciativa surgió como respuesta a la necesidad de un sistema integrado de información territorial que facilitara el monitoreo de la evolución, nivel de competitividad, grado de integración, niveles de asimetría de la estructura y la dinámica económica santafesina. Adicionalmente, el OET tiene como otro de sus principios poner a disposición de la comunidad en general los resultados y otro tipo de información obtenidos del ejercicio del Observatorio en

un sistema de comunicación gratuito y de libre acceso como un ejercicio democratizador e incluyente con la comunidad de residentes de la Provincia de Santa Fe. (UNL, 2014/09/04, Observatorio Económico Territorial, recuperado de: http://www.unl.edu.ar/oet/index.php?act=showPagina&id=1)

El Observatorio Económico Latinoamericano (OBELA) es un observatorio encargado de reunir y analizar información económica relevante en los países de América Latina bajo el contexto de la economía mundial. "El OBELA desarrolla sus trabajos desde una perspectiva latinoamericana (17 países) para la comprensión y la solución de los problemas económicos comunes a todos los países, buscando mantener un diálogo constante con el sector académico, organismos gubernamentales y las organizaciones de la sociedad civil". (OBELA), 2014/09/04, recuperado de: http://www.obela.org/contenido/que-es-obela)

Las áreas de interés del Observatorio, son:

- Los impactos de las políticas de crecimiento. Estudia cómo los Tratados de Libre Comercio impulsados por Europa y EEUU influyen en ciertas variables macroeconómicas (salarios, divisas, recaudos, exenciones de impuestos, entre otras).
- El financiamiento del Estado a través de fuentes internas y externas "y ver su desarrollo como una variable resultante cuya conducta depende de los esquemas de integración".
- "Integración económica y financiera y cambio de la Arquitectura Financiera Internacional".
- "Nuevas propuestas de ordenamiento económico y desarrollo latinoamericano"

Por otra parte, se destaca el Observatorio del Caribe Colombiano que centra sus estudios en la cultura de esta región del país. El principal argumento para centrarse en la cultura es que es justamente uno de los objetos de estudio menos abordados por los observatorios, puesto que estos se centran más en la economía. El objetivo principal de este proyecto es "generar conocimiento de excelencia, promover el debate y producir propuestas que mejoren la calidad de vida de los habitantes del Caribe Colombiano; así mismo, divulgar ampliamente su producción intelectual y participar de manera eficaz en la construcción colectiva de una visión de futuro para la región". No obstante lo anterior, el Observatorio del Caribe Colombiano reconoce la importancia de la economía para la región, más aún con los niveles de atraso industrial y comercial que tienen las zonas continentales e insulares en el país. El asunto entonces radica en que la cultura, entendida como la principal vía de conexión e integración con el resto del país, ha sido identificada como el principal medio para el desarrollo caribeño (Observatorio del Caribe Colombiano, 2014/13/05, Cultura, recuperado de: http://www.ocaribe.org/index.php?la=es)

En Venezuela encontramos un observatorio que también viene siendo apoyado por el proyecto Unversidades Estratégicas del programa ALFA III, el Observatorio Social del Estado Táchira de la UCAT (Universidad Catolica del Táchira), es un modelo a seguir ya que contribuye a la reflexión y al diseño de soluciones conjuntas a partir de estudios sociales y económicos, mediante la recolección de datos, generación de estadísticas sobre el territorio, con la finalidad de contribuir a crear alternativas de soluciones de intervención a nivel preventivo y correctivo, en beneficio de la comunidad y así aportar al diseño y aplicación de políticas públicas en favor del territorio y de sus habitantes. El Observatorio Social del Estado de Tachira presenta una estructura donde realizan todo un análisis físico y sociodemográfico de los Municipios que comprenden el territorio, consideran el tema de la vocación productiva y las recomendaciones que realizan a la creación de las políticas públicas en relacion a los procesos de empleabilidad y el sector productivo. (24/06/2014 Recuperado de: http://oset-ucat.webnode.com.ve/)

Otro observatorio interesante en este proceso de revisión, es el Observatorio de redes sociales de Toledo en Brasil, concebido como una herramienta de control del gasto público, cuyo objetivo es trabajar como apoyo y orientación a la gestión, para que los recursos públicos se invierten de manera consciente y eficiente, siguiendo los procedimientos de municipales . Fue creado en 2008, con el fin de ampliar las actividades del Centro Social, el ICF-Instituto de la Ciudadanía Fiscal, cuya misión es ayudar a todas las ciudades que están dispuestos a desplegar su propio control del proceso del gasto público. De la misma manera se han creado iniciativas semejantes en otras 15 ciudades, como un proceso de ciudadanía fiscal para una mayor calidad en el uso de recursos públicos con justicia social. Con la inserción de Toledo Observatorios de redes sociales, varias organizaciones, profesionales y personas interesadas en formar parte de venir a expresar su apoyo al proyecto. Lo interesante de este proyecto es que no sólo participan o

apoyan al proyecto organizaciones, también participan personas de la comunidad quienes reciben capacitación del Instituto para la Ciudadanía Fiscal. (28/06/2014 Recuperado de http://observatorioemacao.blogspot.com/p/sobre-o-observatorio-social-de-toledo.html)

Entretanto, el Observatorio Económico Social, desarrollado por la ESPOL es el resultado de los esfuerzos del "Centro de Investigaciones Económicas (CIEC) y el Centro de Desarrollo Social Aplicado (CEDESA) de facultad de Ciencias Sociales Humanísticas" (ESPOL 2014) de dicha Universidad cuya finalidad es analizar el mercado laboral de Ecuador, con el ánimo de evaluar los resultados de la aplicación de las políticas del Estado en relación con la consecución de las metas a favor del empleo del 100%. La información recolectada que dará pie a los indicadores laborales se obtiene a través de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador (INEN) (ESPOL 2014). "Los datos son procesados a través de un software diseñado para el cálculo de los indicadores laborales con sus respectivas desagregaciones para el período 2007 - 2013, ya que la metodología empleada para la definición de la PEA y sus componentes cambia y se mantiene a partir del año 2007" (ESPOL, 2014). Dicha información es divulgada en boletines, desde el mes de febrero de cada año. La principal finalidad del Observatorio Económico Social es ser el sustento de futuras investigaciones relacionadas con variables socioeconómicas, para así poder analizar la realidad nacional ecuatoriana en lo que concierne a las políticas públicas de empleo y plantear las recomendaciones pertinentes (ESPOL, 2014/13/05, Observatorio Económico Social, recuperado de: http://www.fen.espol.edu.ec/Observatorio).

El BBVA Research es un Observatorio económico adelantado por el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) de carácter privado y no dependiente de la actividad académica universitaria, el cual ofrece información macroeconómica sobre diversas variables importantes en España, Asia, Estados Unidos y Latinoamérica. Al respecto, posee información sobre proyección de empleo, competitividad, PIB, divisas y otros puntos de interés económico en cada país, que están disponibles libremente para la lectura e incluso para la descarga. En el caso específico de Colombia tiene información acerca del mercado laboral, el PIB, la situación económica global de Colombia en el primer trimestre, entre otros temas relevantes. En términos generales el BBVA Research potencia la información económica de los países y continentes donde tiene sedes la entidad financiera, aunque también ofrece datos de otros países que no hacen parte de su actividad económica, pero que sí están en la zona de influencia del Banco (BBVA, 2014/09/04, Inicio, recuperado de: http://www.bbvaresearch.com/KETD/ketd/esp/index.jsp).

Todas las experiencias de observatorios desde el orden internacional y nacional que se han detallado hasta el momento, permiten direccionar la estrategia de investigación en relación a preguntas que debe responder para determinar las áreas temáticas de estudio, los diferentes servicios que puede ofrecer a los actores del territorio y la mejor estrategia para el funcionamiento del observatorio económoc y social del norte de Antioquia.

Estructurando el Observatorio para el norte de Antioquia

La vinculación de la Universidad con el territorio y su desarrollo local desde la persona humana, implica, conocer y potenciar las necesidades de la población, mas allá de intervenciones puntuales en la comunidad. Aquí podemos comprender que el enfoque de la proyección social y la extensión universitaria va mucho más allá de la oferta académica e investigativa, requiere pensar en el territorio y su desarrollo, desde, con y para sus habitantes. Teniendo en cuenta esta misión de la universidad, la Católica del Norte (FUCN) desde sus Centros de Estudios dinamiza y gestiona la investigación para la construcción y de construcción del currículo de los programas académicos, generando conocimiento para y desde la comunidad que interviene, ya sea a través de la oferta académica con pertinencia, investigaciones y proyectos de extensión y proyección social que permitan dar respuesta a las necesidades del territorio, desde su realidad y con una orientación clara, aportar al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. (Católica del Norte, 2014)

Aquí el conocimiento se convierte en un elemento esencial para el desarrollo del territorio, y el reto de la universidad será generar estrategias de articulación de entre la universidad, la empresa, el estado y la comunidad, que permitan generar sinergias hacia una agenda de trabajo común que lleve por buena ruta, el desarrollo humano organizado del territorio. Una de estas estrategias es la generación de espacios para

el acercamiento entre los diferentes actores del territorio, que inició la Católica del Norte como foros Diocesanos, realizados en el marco de la Cátedra de Estudios del Territorio de la Diócesis, donde se genera un entorno colectivo de formación permanente con un carácter flexible, abierto y posibilitador del debate y de la participación estructurada, donde se logre determinar con mayor acierto los programas que definen los respectivos planes de acción e interacción con el territorio. La estrategia principal es la construcción de nuevos conocimientos sobre territorio y desarrollo local: "Entre realidades y sistemas emergentes de sostenibilidad". (Católica del Norte, 2014). Este evento permitió instalar mesas territoriales orientadas a comprender el territorio en clave de las necesidades identificadas por sus actores, enfocadas en lo económico, social y educativo en función del desarrollo humano local.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante para la Institución generar otra estrategia que permita articular todos los esfuerzos que lleven al conocimiento de su territorio y donde la Institución pueda generar mayor impacto en sus acciones de manera permanente, articulando diferentes aliados y actores. Es así como se requiere profundizar en algunas variables importantes para la vigilancia de los observatorios para iniciar la reflexión que llevará finalmente, a comprender sus líneas de acción y a la ejecución del observatorio como una para la zona Norte de Antioquia.

Considerando inicialmente el concepto de desarrollo local, "en muchos casos es conceptualizado como crecimiento económico a nivel subnacional y medido"). Al respecto, para la región norte, es clave para jalonar las propuestas en todo el departamento, sin desconocer el área primordial de interés, el Norte de Antioquia. (González, Et.al, 2014/10/04, Desarrollo Local, recuperado de: http://bit.ly/PsZARz), es una variable importante abordar en este contexto.

Adicional el considerar el enfoque de desarrollo que el observatorio concibe es el Desarrollo a Escala Humana, trabajado por el autor Manfred Max-Neef, quien postula "que el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos en su libro el Mundo en rumbo de colisión" donde abordo un concepto nuevo del desarrollo ya que sostiene que a partir de determinado punto del desarrollo económico, la calidad de vida comienza a disminuir; transformando la felicidad relativa de las personas en soledad y alienación, de esta manera la propuesta del autor son propuestas para la puesta e practica de un desarrollo a nuestra escala, de una economía que roce la tierra basado en la idea de que " en la naturaleza, todo sistema vivo crece hasta un cierto punto en el que detiene su crecimiento, pero no detiene su desarrollo. El desarrollo puede ser infinito, pero el crecimiento no Max Neef es un pensador pragmático que busca con sensatez un desarrollo sostenible, sencillo y palpable, antes que la especulación desmedida que no reconoce limites en su ambición. Todos estos argumentos permiten visualizar una propuesta de Observatorio que busca un desarrollo real y pensado en las comunidades, en sus intereses y proporcionando las posibilidades para acceder a procesos sociales, políticos y productivos que permitan el reconcomiendo de sus necesidades y estrategias reales de desarrollo.

Dentro de esas necesidades podremos encontrar en un enfoque socioeconómico una variable clave que determina el desarrollo de las comunidades y es la empleabilidad que se entiende, como lo menciona Pau Hortal en su blog, "la capacidad de una persona de acceder a un puesto de trabajo, mantenerse en él y reubicarse en otro caso de pérdida del primero". Es decir, es la capacidad o el potencial que un individuo (o población) tiene para insertarse y continuar activod en el mercado de trabajo. Estos elementos nos llevan al concepto que parece estar de moda, pero que determina uno de los aspectos, que en este caso también es objeto de estudio, y está relacionado con el desarrollo local, donde se coloca en evidencia las habilidades de las personas como es el emprendimiento que "proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente" (Gerencie.com, 2014/10/04, Emprendimiento, recuperado de: http://www.gerencie.com/emprendimiento.html).

La Católica del Norte también en procesos similares de investigación ha adelantado sobre el tema de emprendimiento, considerando el concepto como una oportunidad para ser trabajo por los ciudadanos para que tengan claridades en su forma de actuar en el contexto, de esta manera en la actualidad se busca "el desarrollo de la cultura del emprendimiento mediante la formación en competencias básicas,

competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo" (Ley 1014 de 2006).

Se hace importante el emprendimiento porque puede ser la manera como los habitantes de la zona de influencia inicien, creen o formen cualquier proyecto desde sus necesidades, vocaciones y oportunidades que les entregue su entorno (como la vocación productiva) con la claridad de lo que desean en el futuro, de esta manera desde el reconocimiento de sus capacidades y el cambio que generan en lo social y económico generan un entorno productivo al tomar en cuenta la relación existente entre la cantidad de bienes y servicios producidos o la cantidad de actividades realizadas y la cantidad de recursos utilizados (Bussines Solutions, 2014). De allí que estas variable sean fundamentales para el observatorio, puesto que facilita no solo conocer las vocaciones productivas, que son las actividades económicas predominantes en un entorno, sino que también posibilita saber cuánto se produce de un bien o servicio determinado, cuánto se gasta produciéndolo y cómo se comporta el mercado para dicho bien o servicio. Este elemento acompaña la variable de estudio para un observatorio como es la vocación productiva de un lugar es el compendio de las principales actividades económicas encontradas en dicho entorno, relacionadas con ciertas variables como el clima, la cultura, la población, los recursos naturales, entre otros factores que definen las preferencias en cuanto a actividades económicas, negocios, unidades productivas y empresas en una región. Este aspecto es muy relevante, en pocas palabras, la vocación productiva es la que permite revisar la capacidad que puede tener una región y su población para atender las demandas y generar opciones de desarrollo de acuerdo con las potencialidades de su territorio.

Adicional a las variables antes mencionadas y a la apuesta de la Católica del Norte, se identifica, de acuerdo a las experiencias estudiadas, que para el funcionamiento ágil de un observatorio, se requiere crear un sistema de información que se ajuste a las necesidades propias del observatorio. Los sistemas de información se definen como un conjunto de datos, recursos humanos, metodologías de trabajo y aplicativo informativo, orientados a la gestión del conocimiento para la toma de decisiones. De esta manera un sistema de información permite una interrelación entre las personas-instituciones, procedimientos, recursos tecnológicos y el manejo de datos.

Para reunir, sistematizar y poner en disponibilidad de la comunidad, la información que se estará recolectando durante los diferentes estudios, que en una siguiente fase proporcionará la investigación, para una mejor planificación y gestión territorial.

Para lograr los sistemas de información es necesario iniciar con un acercamiento a la georreferenciación entendida como "un proceso que permite determinar la posición de un elemento en un sistema de coordenadas espacial diferente al que se encuentra. Existen por tanto dos sistemas de coordenadas: el sistema origen y el sistema destino. Este proceso es determinado con una relación de posiciones entre elementos espaciales en ambos sistemas, de manera que, conociendo la posición en uno de los sistemas de coordenadas es posible obtener la posición homóloga en el otro sistema. La georreferenciación se utiliza frecuentemente en los sistemas de información geográfica (SIG) para relacionar información vectorial e imágenes raster de las que se desconoce la proyección cartográfica, el sistema geodésico de referencia, o las distorsiones geométricas que afectan a la posición de los datos. " (Dávila, F. & Camacho E., 2012), siendo una manera precisa de ubicar el balance de los actores clave del desarrollo en relación con los habitantes de la zona de estudio. En este aspecto retomamos el trabajo que ha venido adelantando el Sistema de Información Territorial de la Universidad nacional de San Martín, quienes han definidos sus bloques temáticos y han generado información georeferenciada de interés tanto para la universidad como para los actores de su territorio.

Otro elemento identificado en las experiencias estudiadas, y que aparece como herramienta importante para los observatorios es la investigación, permitiéndole generar información base o diagnósticos iniciales y estudios permanentes, a través de los cuales pueda generar análisis periódicos; dentro de estos estudios se encuentran los diagnósticos del mercado laboral y los mapeos de actores, los cuales requerirá realizar como estudios iniciales, el naciente observatorio para el Norte de Antioquia.

Principales Resultados

Teniendo en cuenta lo anterior, el Observatorio para el Norte de Antioquia, se caracterizará por generar y articular espacios para la reflexión y el pensamiento de la Región, a traves del trabajo colaborativo con, desde y para los diferentes actores que lo conforman y hacen parte de su Territorio, dirigidos a generar información permanente de la realidad económica y social, que lleve a la toma de decisiones en búsqueda del desarrollo humano de la región. De acuerdo a las dos áreas temáticas identificadas que son económica y social, es claro que se deberán crear mesas temáticas que vayan generando dinamismo a través del desarrollo de estudios que permitan conocer la realidad de la región, temáticas de interés que deberán ser validadas por los diferentes actores del territorio.

EN LO ECONÓMICO	***EN LO SOCIAL***
Grandes actividades económicas.	*Educación para el desarrollo local*
Vocaciones productivas	*Identidad territorial*
Emprendimiento y desarrollo empresarial	*Inclusión*
Mercado laboral: empleo y reconversión laboral.	*Calidad de vida*
Desarrollo local sustentable y políticas públicas	

Las razones para generar un proceso de observatorio en el Norte de Antioquia, estan consideradas en lo siguiente:

Aporte a los procesos económicos: caracterización de la población y sus procesos de acceso a la formación técnica y profesional en consonancia con la vocación productiva que finalmente ubica la zona con un alto potencial en los procesos de desarrollo económico y con apertura a los procesos de emprendimiento e innovación.

Otra alternativa que ofrece el Observatorio es la posibilidad de ampliar el abanico del emprendimiento en la región, puesto que mediante la identificación de las principales vocaciones productivas y el potencial que ofrecen, muchos de los profesionales jóvenes nativos de esos municipios regresarán con sus conocimientos a sus ciudades de origen para aplicar nuevos métodos de innovación y emprendimiento en la zona. Es decir, que la combinación entre la gestión adecuada de información acompañada de la articulación de actores en pro de actividades para el desarrollo conforman un ambiente propicio para evitar la fuga de talentos y fomentar la captura de nuevos impactos económicos y sociales.

Aporte a los procesos sociales: mediante el análisis de contexto, a traves del análisis cualitativo y documental, la búsqueda de indicadores demográficos, datos históricos sociales y culturales, listado de actores e instituciones, disponibilidad de los recursos y acceso a las condiciones mínimas para la calidad de vida.

Aporte a los procesos investigativos tanto en la aplicación de técnicas y metodologías de investigación científica, como la realización de tareas de seguimiento y apoyo concreto a las iniciativas que surjan desde los y los actores locales, para esto es necesario apoyarse en técnicas de diagnóstico, evaluación y observación. En estos procesos de investigación es básica la utilización de algunos procesos de las TIC y en el uso de técnicas cuantitativas de recolección de datos que sugieren un análisis constante.

No es posible intervenir el desarrollo en las comunidades desde programas y proyectos, si éste no pasa por la reflexión analizada y la estructuración fundamentada de las acciones en términos de procesos transformadores y orientadores por un objetivo común: La persona humana y el considerar la propuesta del observatorio como una manera de apostarle a los proyectos de extensión y proyección social que trascienden lo académico.

En el contexto es claro el papel de la Católica del Norte es generar capacidades, debe ser un referente para los actores locales y regionales para el diseño de las políticas y estrategias de desarrollo local y regional, y para quienes desempeñan algún rol en esos procesos, incluido el sector privado y público. El propósito político último de esta visión es como lo menciona Hernán Jaramillo S. Seminario “La función social de la

universidad y el sentido de lo público". El papel de la universidad en el desarrollo local y regional es "hacer viable que las regiones y las localidades se puedan apropiar de los beneficios colectivos".

Discusión y conclusiones:

La Católica del Norte tiene como misión facilitar "procesos de formación con valores cristianos, mediante los ambientes virtuales de aprendizaje, para contribuir a la construcción de una sociedad justa e incluyente" (Católica del Norte, 2007). Por tal motivo, la Institución adelanta proyectos que fortalezcan el tejido social y propendan por mejorar la calidad de vida en la zona de influencia a través del fortalecimiento de los sectores y actividades económicas destacadas en el entorno.

Otro aspecto fundamental que también está relacionado con los objetivos misionales de la Católica del Norte, es el hecho de proveer de información actual del entorno a la comunidad. Esto establece un insumo valioso para que los habitantes no solo reconozcan mejor su contexto sino para que la propia comunidad jalone proyectos en pro del desarrollo socioeconómico.

El Observatorio no solo cristaliza la posibilidad de discusiones y producciones académicas, sino que las aplica al mundo real siempre con la visión de mejorar las condiciones de los habitantes. Así pues, la Católica del Norte identifica en el Observatorio una oportunidad inmejorable para aumentar el impacto de sus programas de educación, investigación y extensión en su zona de influencia, haciéndolos cada vez más pertinentes a las necesidades de sus comunidades. Si se considera el análisis sobre las propuestas de observatorios desde la mirada internacional y local, se puede considerar que la propuesta de observatorio para la Católica del Norte es la oportunidad de generar procesos de desarrollo social en el territorio, ya que hace parte de aporte a los procesos de la Política de Extensión, en la ley 30 de 1992 del Ministerio de Educación, define que "La extensión comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad"

La región norte de Antioquia, es una de las más prósperas, en términos productivos por sus potencialidades en la minería a pequeña y gran escala, generación de energía, actividades agropecuarias y forestales, y las actividades económicas ilícitas, las cuales han sido sin duda las grandes actividades sobre los cuales han girado las relaciones comerciales y la generación de ingresos para los habitantes del Norte, Nordeste y Bajo Cauca, pero también han sido los detonantes de las crisis sociales, económicas y ambientales que se presentan en las subregiones., todo esto afecta la comunidad local y la región. Es esta región la que podrá utilizar adecuadamente los beneficios de un Observatorio que dé cuenta de un análisis económico y social permanente.

Mediante la caracterización de las unidades productivas y empresas establecidas en la región es posible determinar las vocaciones productivas destacadas así como las necesidades y problemas con mayor y menor atención, lo que permitirá establecer nuevas ideas de negocio y empresas con mayor contenido de valor para los usuarios y residentes de la zona. En vista de la alta vocación productiva en el sector primario de la economía, fundamentalmente en la actividad agropecuaria, es posible pasar a través de los proyectos de emprendimiento y fortalecimiento empresarial a una evolución de las empresas agropecuarias en las que se genere valor agregado a los productos ofrecidos por ellas, mediante la transformación de esas materias primas y así aumentar la competitividad de la región en una época coyuntural en la que los TLC (Tratados de Libre Comercio) han disparado los niveles de competidores extranjeros que cuentan, en muchos casos, con un fuerte músculo financiero, mayor portafolio de servicios-productos y una capacidad instalada muy superior a los productores locales.

Este desarrollo de la industria que puede ser potenciado por el Observatorio, acompañado de una dinamización de la cultura emprendedora traería como consecuencia un aumento en el impacto económico de la región, lo cual podría recalar en un fortalecimiento del tejido social, puesto que es conocida la correlación existente entre indicadores como el aumento del empleo y la disminución de la delincuencia, el acceso a mejores servicios de salud y educación, prestaciones sociales, cultura, deportes y otros indicadores de la calidad de vida.

Es claro que la planeación del desarrollo obedece a momentos de elaboración conceptual, que se reflejan en la priorización de sus necesidades y se traducen en documentos como los planes de desarrollo Municipal, pero estos se quedan en palabras sino se generan procesos reales de ejecución y de trabajo con la comunidad, cuando los planes y la comunidad están en sintonía con el desarrollo encontramos Municipios que pueden jalonar el resto de la región, es por esto que la información que se identificara en el diagnóstico inicial del territorio, que deberá abordar el Observatorio, permitirán a la Católica del Norte ubicar la ruta de accion en el diseño de una agenda temática de interés para la región, para posteriormente determinar un sistema adecuado de información, su modelo de funcionamiento, para esto se requerirá siempre tener acercamiento con los diferentes actores la comunidad para su validación.

La información generada por el observatorio dará pie a la formulación de propuestas que visibilicen los procesos de desarrollo económico y social del territorio, donde el emprendimiento juega un rol importante, y las herramientas necesarias en materia de información para una adecuada toma de decisiones que potencien el desarrollo de los municipios que la integran.

Bibliografia:

Antioquia, Características Geográficas (2007). Publicación realizada por la Gobernación de Antioquia, en convenio con el Instituto para el desarrollo de Antioquia (IDEA) y el Instituto Geográfico Agustín Codazzi

Banco de Iniciativas Regionales para el Desarrollo de Antioquia (2006) “Iniciativas para el Desarrollo de Antioquia – Primera Muestra”. Medellín

BBVA, 2014/09/04, Inicio, recuperado de: http://www.bbvaresearch.com/KETD/ketd/esp/index.jsp

CLACSO, 2014/11/04, Observatorio Social – Cronología - recuperado de: http://www.clacso.org.ar/institucional/1h.php

Católica del Norte, F. U. (2014). Cátedra Estudio Del Territorio. Territorio y desarrollo local: realidades y sistemas emergentes de sostenibilidad. Documento trabajo en la Mesa Nº 1: Grandes Actividades Económicas En El Norte, Nordeste Y Bajo Cauca Del Departamento De Antioquia, Santa Rosa De Osos, Ant.

Católica del Norte F. U. (2007). Proyecto educativo Institucional. Medellín.

Consejo Departamental de Ciencia y Tecnología (2007). Informes de gestión. CTA

Consejos Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECYT)

Business Solutions, 2014/09/04, Productividad, recuperado de: http://bit.ly/1dr3S0h

Dávila, F. & Camacho E. (2012). Georreferenciación de documentos cartográficos para la gestión de Archivos y Cartotecas. “Propuesta Metodológica” .

DEMUCA F. (2009). La Autonomía Municipal en Centroamérica y República Dominicana. Costa Rica.

Departamento Administrativo de Planeación de Antioquia, Universidad Nacional de Colombia (2007) “Subregiones en Antioquia, Realidad Territorial, Dinámicas y Transformaciones Recientes”. Medellín

ESPOL, 2014/13/05, Observatorio Económico Social, recuperado de: http://www.fen.espol.edu.ec/Observatorio

Gerencie.com, 2014/10/04, Emprendimiento, recuperado de: http://www.gerencie.com/emprendimiento.html

Gobernación de Antioquia (2002). Departamento Administrativo de Planeación. Perfil Subregión Norte de Antioquia. Informe preliminar. Medellín.

González, Et.al, 2014/10/04, Desarrollo Local, recuperado de: http://bit.ly/PsZARz

Observatorio del Caribe Colombiano, 2014/13/05, Cultura, recuperado de: http://www.ocaribe.org/index.php?la=es

Observatorio Social de Toledo. Blog. 28/06/2014 Recuperado de http://observatorioemacao.blogspot.com/p/sobre-o-observatorio-social-de-toledo.html

República de Colombia. (2006). Ley 1014. De fomento a la cultura emprendedora. Bogotá D.C.

Católica del Táchira U. 24/06/2014 Observatorio Social del Estado del Táchira. Recuperado de: http://oset-ucat.webnode.com.ve/

OS COMPONENTES DA REDE DE RELACIONAMENTOS DE UMA *STARTUP*

Camila Trevisan Rokana: Graduação, Analista de Marketing, Unilever, São Paulo, Brazil, camila.rokana@hotmail.com

Juliana Sonageri Gonzalez: Graduação, Analista de Resseguros, trabalho na Bowring Marsh Corretora de Resseguros Ltda, São Paulo, Brazil, juliana_gonzalez2@hotmail.com

Gabriel Gritenas de Carvalho: Graduação, Analista de Produtos Júnior, Gate Gourmet Ltda, São Paulo, Brazil, gabrielgritenas@gmail.com

Thiago Hideki Homa: Graduação, São Paulo, Brazil, thiago.homa@gmail.com

Conceição Aparecida Pereira Barbosa: Doutorado, Prof. Assistente Doutor, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brazil, conceicao.barbosa@mackenzie.br

Resumo

A economia brasileira está sendo um aspecto muito importante para o incentivo e sucesso de novos empreendimentos e surgimento de Startups. A sobrevivência destas empresas depende dos relacionamentos de negócios. Assim, foi estabelecido o seguinte problema de pesquisa: quais são as relações estabelecidas entre Startups e componentes da rede de negócios? O objetivo geral foi identificar os componentes da rede de relacionamentos de uma Startup, bem como descobrir de que forma estes relacionamentos contribuem para seu aumento de competitividade. Foram realizadas catorze entrevistas para este estudo qualitativo que demonstrou que os componentes identificados não necessariamente têm uma função única na rede, já que os papéis se alteram ou se sobrepõem dependendo da Startup que figura como membro central da rede. Independentemente, tornou-se evidente que os relacionamentos em rede indubitavelmente contribuem para a competitividade de seus membros.

Palavras-chave: Startup, Redes de Relacionamentos, Competitividade.

Abstract

The Brazilian economy is playing an important role for the incentive and success of new entrepreneurships and emergence of Startups. The survival of these companies depends on business relationships. In this way, the following research problem was established: which are the relationships established between Startups and components from the business network? The main objective was to identify the components of the Startup's relationships network and also to discover how these relationships contribute for the increase in competitiveness. Fourteen interviews for this qualitative study were conducted and showed that the network members not necessarily have a unique function in the network, because the roles may change or even overlap depending on the Startup that figures as central member in the network. Regardless, it became evident that the relationships within the network undoubtedly contribute to the competitiveness of its members.

Key words: Startup, Relationships Network, Competitiveness.

INTRODUÇÃO

> *Tudo começou durante a época que chamamos de bolha da Internet, entre 1996 e 2001. Apesar de usado nos EUA há várias décadas, só na bolha ponto-com o termo "Startup" começou a ser usado por aqui. Significava um grupo de pessoas trabalhando com uma ideia diferente que, aparentemente, poderia fazer dinheiro. Além disso, "Startup" sempre foi sinônimo de iniciar uma empresa e colocá-la em funcionamento (GITAHY, 2010).*

No Brasil, cresce cada vez mais a quantidade de empresas Startups e empreendedores. Isto, entre outros fatores, pode ser devido ao fato de que a economia brasileira está sendo um aspecto muito importante para o incentivo e sucesso de novos empreendimentos. Levando em conta o novo ambiente econômico

com taxas de juros mais baixas e com oportunidades de investimento, o processo de tomada de decisão é positivamente influenciado segundo dados obtidos através de relatório do Ministério da Fazenda (2012).

Outros fatores importantes a serem considerados são as micro e pequenas empresas, responsáveis por empregar metade da população do país e a taxa de sobrevivência das empresas no Brasil de acordo com publicação do SEBRAE (2011). Dados do SEBRAE (2011) revelam que 73% dos 1,2 milhões de empreendimentos formais que surgem a cada ano sobrevivem aos 2 primeiros anos de atividade. Desta forma, explica-se a importância dos incentivos do Governo Federal para estimular o empreendedorismo e, consequentemente, contribuir para a melhora do índice de pessoas empregadas no país.

Diante deste cenário, e considerando que a sobrevivência das empresas estará, muitas vezes, atrelada à forma como são estabelecidos relacionamentos de negócios para assegurar sua competitividade, foi estabelecido o seguinte problema de pesquisa: quais são as relações estabelecidas entre Startups e componentes da rede de negócios?

A partir deste problema foi definido como objetivo geral identificar a natureza das relações entre os componentes da rede de relacionamentos das Startups. Para alcance deste objetivo, foram delineados os objetivos específicos a seguir: a) caracterizar os papéis de cada componente da rede de relacionamentos da Startup; b) delinear as redes de relacionamentos de diferentes Startups; c) identificar como a rede de relacionamentos contribui para o aumento da competitividade para as Startup.

No referencial teórico do presente estudo serão abordados: alianças estratégicas, redes de negócios e Startup. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados, as análises e discussão dos resultados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Alianças Estratégicas

De acordo com Hitt et al. (2002), as alianças estratégicas são formas explícitas de relações entre empresas que procuram benefícios para que possam sobreviver no mercado competitivo, contexto em que as empresas, na maioria das vezes, se vêem obrigadas a suprir necessidades que estão além de suas fronteiras, a fim de ganhar maior participação de mercado e aumentar a competitividade. Observa-se que as alianças estão se tornando cada vez mais frequentes, bem como necessárias.

Dussauge e Garrette (1999) explicam que alianças estratégicas são acordos de colaboração que podem ocorrer tanto para multinacionais quanto para pequenas empresas, em todos os tipos de indústrias. As empresas aliadas unem suas forças para alcançar objetivos em comum sem perder sua autonomia e sem interferir em suas estratégias e interesses individuais. Dessa forma, ambas as empresas obtêm benefícios e vantagens conferidos pela aliança. Muitos e diversos são os tipos de alianças que podem ser formadas, como por exemplo, acordos de marketing, joint ventures, acordos de licenciamento, pesquisas conjuntas e até mesmo grandes programas internacionais.

A definição de alianças estratégicas de acordo com Roos e Lorange (1996) pode também ser considerada a partir da análise do grau de interdependência das empresas aliadas. Quanto mais interdependentes forem as empresas, maior o comprometimento e mais longo é o relacionamento. A opção pelo tipo de aliança pode depender dos motivos que levaram à sua formação, sendo que se o objetivo for formalizar uma relação de longo prazo, e não apenas para um motivo pontual e específico, é necessário construir uma relação onde haja maior confiança e responsabilidade entre as partes e as atividades naturalmente serão mais interdependentes.

Uma forma de representar as alianças estratégicas é por meio de uma escala contínua onde de um lado ocorrem transações em um mercado livre, onde ocorrem negociações livres de bens e serviços sem nenhuma integração vertical, e do outro uma internalização completa das operações. As alianças estratégicas são definidas como empreendimentos de risco ao longo desta escala, ao passo que quanto maior a integração vertical, maior a interdependência das partes envolvidas (ROOS; LORANGE, 1996).

Já de acordo com Child, Faulkner e Tallman (2005), alianças são uma forma de definir modernas redes de relacionamentos entre empresas. No passado as empresas caracterizavam as alianças como atividades periféricas, exteriores ao seu negócio central, na maioria dos casos com a finalidade de possibilitar a entrada em mercados emergentes onde os riscos eram grandes ou onde leis governamentais exigiam algum tipo de aliança. Atualmente alianças são consideradas como um meio para atingir objetivos estratégicos fundamentais, centrais ao negócio principal da empresa. Independentemente do propósito para a sua formação, qualquer aliança requer que as empresas tenham habilidade para gerenciar a cooperação de forma a gerar resultados positivos para os parceiros.

Motivações para a formação de alianças

As alianças bem sucedidas possibilitam evitar esforços desnecessários e dispendiosos para a formação das capacidades e acesso a novas oportunidades. Elas garantem além da possibilidade de juntar forças complementares, a redução da incerteza e o aprimoramento da aprendizagem. Quando as empresas enfrentam o ambiente competitivo sozinhas acabam tendo gastos em investimentos muito maiores e desenvolvimento muito mais lento, sendo que para que ela consiga aproveitar as novas oportunidades, deve ser capaz de se posicionar rapidamente (DOZ; HAMEL, 1998).

É importante mencionar a respeito dos motivos para constituição de alianças, que, em muitos casos, a razão principal primordialmente acordada entre as partes acaba se alterando por motivos como mudanças dos negócios, do ambiente externo ou até mesmo da estratégia das empresas aliadas, o que leva a uma aquisição ou fusão. Muitas empresas quando se aliam não intencionam comprar a outra ou serem compradas, mas para sobreviverem ou manterem sua posição competitiva no mercado muitas vezes as vontades das partes não conseguem ser mantidas por muito tempo (ROOS; LORANGE, 1996).

Riscos das alianças

Segundo Roos e Lorange (1996), os fatores que determinam se uma aliança será bem sucedida são: estratégia e cultura compatíveis, contribuição comparável, forças compatíveis e inexistência de conflito de interesse. Alguns possíveis riscos que culminam no fracasso das alianças podem ser a alta competitividade entre as empresas, dificuldade para gerenciamento devido à diferença de estilos de tomada de decisão ou também quebra de sigilo de informações confidenciais relativas à estratégia ou atividades operacionais de uma das aliadas.

Dussauge e Garrette (1999) afirmam que existem muitos riscos relativos à formação de alianças, mas acreditam que na maioria das vezes estas dificuldades conseguem ser enfrentadas. Para os autores, alguns dos problemas mais comuns encontrados na parceria são: a existência de diferentes centros de tomada de decisão, renegociações constantes entre os aliados e o aproveitamento de vantagens de curto prazo em detrimento de um dos parceiros. Por conta destes o gerenciamento de uma organização em forma de cooperação se torna mais complexo, entretanto, deve-se levar em conta cada tipo de aliança e suas peculiaridades para saber quais decisões são mais apropriadas.

Segundo Child, Faulkner e Tallman (2005) um dos principais riscos inerentes às alianças é o risco do parceiro agir de forma oportunista. É difícil saber ao formar a aliança se o parceiro agirá desta maneira, portanto, conhecer a reputação e o histórico do comportamento dos parceiros é essencial. Child, Faulkner e Tallman (2005), da mesma forma que Roos e Lorange (1996), acreditam que a cooperação entre organizações cria um ambiente de mútua dependência entre as empresas e para que o relacionamento tenha sucesso é necessário existir confiança. Isto significa que as empresas devem acreditar que uma agirá sempre em benefício da outra, mesmo considerando que importantes informações, conhecimentos e recursos serão trocados e que existe o risco de uma das empresas se aproveitarem disto para benefício próprio. Por conta disso muitos autores consideram a confiança essencial. Uma das características mais peculiares das alianças é advinda da constante combinação de elementos de cooperação e competição, ou a tentativa de formular metas comuns, quando muitas vezes os objetivos gerais não são totalmente complementares. A combinação entre a confiança e a competição ou conflitos potencias pode acarretar em uma cooperação disfuncional entre as partes (DOZ; HAMEL, 1998).

Aliança estratégica como elemento que eleva a competitividade

Um dos principais propósitos para a formação das alianças estratégicas, além dos citados acima, é o aumento da competitividade da empresa no setor em que atua. As alianças possibilitam o aumento das forças de cada empresa aliada, a partir do momento que dividem os riscos e custos ao mesmo tempo em que compartilham os recursos e capacidades. Os principais benefícios decorrentes da obtenção de maior competitividade através das alianças são: aumento da participação no mercado, maior reconhecimento e notabilidade e mais credibilidade perante clientes e fornecedores (PITASSI; SOARES, 2002).

Segundo Child, Faulkner e Tallman (2005), as alianças são a melhor forma de desenvolver uma estratégia competitiva. A estratégia competitiva visa compreender como as empresas podem obter vantagens sobre seus competidores. A aliança pode promover uma posição mais forte da empresa no ambiente competitivo onde está inserida, assim como também pode reduzir ou dificultar as oportunidades para novos entrantes. Muitas vezes, competências e recursos valiosos são disponíveis apenas através do desenvolvimento de uma aliança.

Redes de negócios ou *networks*

Segundo Castells (2006), a rede, principalmente do ponto de vista organizacional, é uma estrutura aberta que pode ter "nós", que representam os relacionamentos, acrescentados ou removidos na sua evolução, de acordo com os objetivos estipulados e a performance necessária. Ou seja, liga-se pontos e faz-se interações para melhorar o desempenho visando atingir o objetivo comum que no caso das organizações é principalmente aumentar a vantagem competitiva, obtendo lucros, diminuindo custos e consequentemente sobrevivendo no mercado. Castells (2006) ainda menciona que existem várias formas de redes diferentes atualmente e de diversas funções, alguns exemplos são:

- Grandes empresas que descentralizam suas unidades formando redes semi-autônomas;
- Pequenas e médias empresas que formam redes de negócios para a utilização conjunta de recursos, conseguindo sobreviver e competir no mercado, mantendo a sua autonomia e flexibilidade;
- Rede de negócios formada por pequenas e médias empresas para se tornarem fornecedores e subcontratados de outras empresas maiores;
- Redes auxiliares de cooperativismo entre grandes empresas que se formam para atender demandas de projetos específicos em torno de temas especializados que podem ser relativos a produto, mercado ou recursos. Esse tipo de rede se dissolve a cada projeto concluído e seus componentes formam redes em outros projetos de acordo com a necessidade.

As pequenas e médias empresas muitas vezes ficam sob controle das grandes empresas seja por domínio financeiro ou tecnológico. No entanto, frequentemente elas tomam a iniciativa de formar redes com demais empresas menores ou maiores encontrando nichos de mercados e empreendimentos coorporativos (CASTELLS, 2006).

Os projetos empresariais são implementados em campos de atividades e as informações organizacionais são fundamentais para o desempenho e o aumento da competitividade da empresa. As informações mais importantes no mundo competitivo e globalizado são aquelas que são processadas entre as empresas e com as suas experiências em cada campo de atuação. O modelo flexível, dinâmico e adaptável que em que são criadas as Startups demandam as informações existentes nas redes, tanto redes dentro de empresas, redes pessoais e redes de computadores (CASTELLS, 2006).

O fundador da Anjos do Brasil, Cassio Spina, relata que o networking é um modo de trabalhar de forma colaborativa com os demais indivíduos presentes na mesma cadeia. No estudo, Cassio também aponta que é fundamental manter contato com os indivíduos já presentes em sua rede bem como com novos integrantes. Esta relação, além de proporcionar contatos importantes ao empreendedor, traz o conhecimento de problemas e virtudes para o seu negócio, evitando assim prejuízos desnecessários e melhorando o seu desempenho, o que por sua vez agrega valor e torna-se uma vantagem competitiva para a empresa (ENDEAVOR, 2013). Ao se tornar membro de uma network, a continuidade e a proximidade dos

laços no relacionamento pode fazer com que os indivíduos desenvolvam papéis específicos dentro das redes. Estes papéis podem ser de amigos, informantes, confidentes ou mesmo mentores (KRACKHARDT, 1992).

Para efeito deste estudo, os papéis dos membros da rede de Startups serão descritos a posteriori, constando dos resultados da pesquisa de campo.

Incerteza, escalabilidade, repetição: as *Startups*

Hisrich e Peters (2004) afirmam que o empreendedorismo é o processo de gerar algo inovador, dedicando tempo e esforços necessários, assumir e saber gerenciar os riscos apresentados pelo ambiente, recebendo e administrando as recompensas e satisfações retornadas por este processo. Hashimoto (2006) resumiu isto em: inovar, gerenciar riscos e autonomia. Estes três, quando trabalhados em conjunto, transformam-se em empreendedorismo, e quando bem administrados, trazem um possível maior sucesso do empreendimento.

Sobre estes princípios de empreendedorismo, são constituídos novos empreendimentos caracterizados, principalmente, pela incerteza que envolve seu contexto: as Startups.

No portal do SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013) define-se Startup como uma empresa ou organização inicial ou até mesmo em estado embrionário, ou em constituição, que tem como foco projetos promissores, pesquisas, investigações e/ou desenvolvimento de ideias promissoras. Geralmente são empreendimentos de baixo custo inicial e grande expectativa de crescimento, porém com grande nível de incerteza em seu mercado. Além disso, também não precisam ser necessariamente empresas voltadas a internet, porém elas são em sua grande maioria, devido ao baixo custo necessário para o desenvolvimento de softwares.

Esta nomenclatura surgiu durante a época da bolha da internet, de 1996 à 2001, além de contribuir para a identificação da Startup como um grupo de trabalho com uma ideia inovadora, que aparentemente possa vir a gerar algum retorno financeiro (EXAME, 2013).

O que a caracteriza é a constituição de um modelo de negócio em um cenário de incerteza, que possa ser repetível sem muitas adaptações, independente do tamanho do empreendimento, e que possa crescer sem alteração no modelo de negócio, tendo escalabilidade (GITAHY, 2010).

Segundo a AbStartup (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS, 2013), no Brasil existem mais de 10 mil empresas de inovação tecnológica que geraram em torno de R$ 1,7 bilhões somente em 2012. Comparando-se os dois dados, é possível perceber que em média, no Brasil, cada Startup gerou cerca de R$170.000,00 em 2012.

Pesce (2012) menciona que Startups geralmente não possuem grandes verbas para iniciar suas atividades, portanto isso leva a um foco e um maior cuidado para evitar erros drásticos que podem levar a falência do negócio. O empreendedor da Startup busca evitar arrecadar grandes investimentos no momento inicial, pois este imagina que sua organização irá evoluir rapidamente e poderá num futuro não muito longo arrecadar maiores montantes de investimentos. Portanto, ele busca gerenciar cuidadosamente seus investimentos e gastos, almejando se tornar uma potência no mercado.

A Startup Genome é uma plataforma aberta que gerencia e analisa dados sobre Startups, empreendedores e investidores em uma rede de relacionamentos da Startup. Em 2011, produziram seu primeiro relatório, a partir de estudo realizado com 3 mil Startups de diversos lugares do mundo em parceria com incubadoras e aceleradoras, com o objetivo de prover uma base pra a criação de uma nova estrutura de assessoria a Startups mais eficiente, medindo os limites e obstáculos para o desenvolvimento que as Startups baseadas na Internet enfrentam, visando aumentar suas taxas de sucesso (STARTUP GENOME, 2013).

Os resultados da pesquisa apontaram que estas Startups enfrentavam obstáculos similares, que são segmentados nos estágios descoberta, validação, eficiência, escala, sustentação e conservação. Também foi observado que as Startups que pulam estes estágios possuem desempenho inferior. Além disso, as Startups são divididas em diferentes tipos e são segmentadas de acordo com a maneira como realizam o

desenvolvimento e aquisição de consumidores. Cada tipo tem um comportamento diferente, de acordo com fatores como tempo, habilidade e dinheiro disponível. Os tipos são divididos conforme segue:

- Automatora: focada no consumidor, centrada em produto, auto-serviço, execução rápida, geralmente automatizam um processo manual – exemplo: Google, Dropbox;
- Transformadora social: massa crítica, crescimento espetacular de usuários, usabilidade complexa, efeito de rede, cria novas maneiras de interação entre as pessoas – exemplo: eBay, Skype;
- Integradora: geração de leads, alta certeza, centrada em produto, foco em PME, mercados menores, geralmente utiliza pequenas inovações da web e adapta para pequenas organizações – exemplo: Zendesk, GetSatisfaction;
- Desafiante: vendas corporativas, alta dependência de consumidores, mercados complexos e rígidos, processos de venda repetitivos – exemplo: Oracle, Atlassian. (STARTUP GENOME, 2013).

Finalizada esta revisão teórica, são apresentados a seguir os procedimentos metodológicos e análises.

METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a natureza das relações entre os componentes da rede de relacionamentos das Startups, a fim de responder ao seguinte problema de pesquisa: quais são as relações estabelecidas entre Startups e componentes da rede de negócios?

Para sua execução foi realizado uma pesquisa qualitativa, de cunho exploratório.

Unidade de análise

Diferentes tipos de empresas que fazem parte da rede de relacionamentos das Startup*s* formam a unidade de análise. As empresas escolhidas como objeto de estudo seguem os seguintes critérios: (1) Ter algum nível de relacionamento com uma *Startup*; (2) Terem sido indicadas pela *Startup* como fontes de aumento de competitividade.

Sujeitos de pesquisa

Os sujeitos de pesquisa são: (1) Representantes de Startups que tenham conhecimento geral sobre competitividade e relacionamentos da empresa, que possa ser compartilhado; (2) Representantes de empresas que se relacionam com uma Startup, selecionados segundo o critério de conveniência e acesso.

Técnicas e instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi feita através de entrevista semi-estruturada, com perguntas abertas e possibilidade para opiniões e comentários dos entrevistados.

O papel da entrevista no estudo científico foi responder aos questionamentos presentes nos objetivos específicos que são: a) caracterizar os papéis de cada componente da rede de relacionamentos da Startup; b) delinear as redes de relacionamentos de diferentes Startups; c) identificar como a rede de relacionamentos contribui para o aumento da competitividade para as Startup.

Foram realizadas quatorze entrevistas (algumas por Skype, dada a localização dos entrevistados), gravadas e transcritas para análise posterior. O Quadro 1 apresenta os perfis dos entrevistados:

Quadro 1 – Perfis dos entrevistados.

ENTREVISTADO	COMPONENTE DA REDE	NOME	IDADE	EMPRESA	FORMAÇÃO	GRAU DE INSTRUÇÃO	CARGO
Entrevistado 1	Startup	Florian Hagenbuch	-	Print	Administração	Graduado	Fundador
Entrevistado 2	Startup	Felipe Rezende	27	EvoBook	Economista	Graduado	Diretor Executivo
Entrevistado 3	Startup	Darwin	-	Ocapi	Publicidade	Graduado	Fundador
Entrevistado 4	Startup	Bruno Aracaty	29	Colab	Administração	Graduado	Cofundador
Entrevistado 5	Startup	Gustavo	25	Agendor	Sistema de Informação	Graduado	Fundador
Entrevistado 6	Startup	Michel	24	Clickarq	Administração	Graduado	Fundador
Entrevistado 7	Startup	Luiz	29	Guia Bolso	Estatistica / Economia	Mestrando	Planejador Financeiro
Entrevistado 8	Startup	Pedro Renan	24	Logovia	Administração	Graduado	Fundador
Entrevistado 9	Aceleradora	Thiago Paiva	25	Wayra	Engenharia Mecatronica	Graduado	Responsável pelo programa de aceleração
Entrevistado 10	Aceleradora	Paulo Mirleu	44	Aceleradora Viking	-	Pós-Graduado	Fundador
Entrevistado 11	Aceleradora	Pedro	23	Papaya	Engenharia de Produção	Graduando	-
Entrevistado 12	Aceleradora	Pablo	27	Endeavor	Propaganda e Marketing	Graduado	Gerente
Entrevistado 13	Aceleradora	Robert Janssen	-	Outsource Brazil	International Business and Information System	Graduado	Fundador
Entrevistado 14	Aceleradora	Alexandrine Brami	-	Digital factory Brazil	Sistema Tributário Brasileiro	Doutor	Fundadora

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Análise e tratamento dos dados

O processo de análise e tratamento dos dados seguiu os princípios da análise interpretativa do conteúdo textual, descrita por Flores (1994), conforme segue:

- Agrupamento: Os dados não têm significado isoladamente, portanto, é preciso uní-los em grupos para chegar a conclusões pertinentes. Os critérios para a divisão dos grupos serão fatores e dimensões relevantes para compreender seus significados.
- Passar do particular ao geral: Durante a formação das conclusões é necessário levar em consideração as observações e experiências de cada caso estudado para formular uma categoria mais abrangente dos dados.

- Subordinação: Considerar que um fenômeno pode estar inserido em outro fenômeno ou situação. Construção de hierarquia dos dados.
- Ordenação: Ordenar os dados de acordo com critérios como por ordem cronológica, funcionalidade, causalidade, entre outros.

Segundo Flores (1994) a estrutura geral da análise de dados pode ser esquematizada da seguinte forma:

- Redução de dados: separação de elementos; identificação e classificação de elementos e agrupamento;
- Disposição de dados: transformação e disposição;
- Obtenção e verificação de conclusões: processo para extrair conclusões e verificação de conclusões.

DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA E PRINCIPAIS RESULTADOS

Após transcrição das entrevistas os conteúdos foram analisados, conforme Flores (1994), resultando em dezessete Categorias agrupadas entre três Meta-Categorias conforme o Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Sumarização de categorias

META-CATEGORIAS	***CATEGORIAS***
Componentes da Rede de Relacionamentos da Startup (CRS)	*Aceleradoras (ACE)*
	Incubadoras (INC) e Universidades (UNI)
	Mentoria (MEN) e Guru (GUR)
	Governo (GOV)
	Investidores (INV) e Bancos (BAN)
	Co-Working (COW)
	Mídia (MID)
Outras Parcerias / Componentes (OPC)	*Competidores (COM)*
	Fornecedores (FOR)
	Colaboradores (funcionários) (COL)
	Cliente (CLI)
Contribuições dos Relacionamentos Entre os Componentes da Rede (CRC)	*Vantagens / Benefícios (VAB)*
	Competividade (CMP)

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

A seguir, são feitas as análises das Meta-Categorias definidas:

Meta-categoria: componentes da rede de relacionamentos da *Startup*

Dado o caráter exploratório do estudo, não houve a intenção, *a priori*, de descrever os diferentes papéis dos componentes da rede mas, permitir a emergência destes papéis durante as entrevistas, razão pela qual, apenas após a identificação em campo, sua descrição e definições foram realizadas, *a posteriori*, já conjugadas com os resultados das entrevistas, apresentados a seguir.

Aceleradoras

As aceleradoras são empresas que visam auxiliar a empresa que busca crescer com poucos investimentos e com a experiência adquirida, em pouco tempo. Estas empresas que pretendem ser aceleradas almejam um desenvolvimento mais rápido, para deixar de ser Startup e se tornar uma empresa (MATSUDA, 2013).

Alguns exemplos de aceleradoras: a 21212, a Launch Pad Tech, a Supernova, a Sýndreams e a Wayra, entre outras. (ANJOS DO BRASIL, 2013)

As Startups que foram entrevistadas e que revelaram ter em sua rede um importante vínculo com as Aceleradoras assumem que elas foram de suma importância para seu desenvolvimento, principalmente proporcionando uma rede de relacionamento ainda mais ramificada e diversa. Assim como explica o entrevistado 8: “A Aceleradora oferece uma rede de relacionamentos muito grande, contato com mentores, investidores e outros empreendedores então a gente começou a aprender com o erro dos outros, o que é o melhor mundo possível.”

Para ingressar em um programa de aceleração é preciso que a empresa esteja no momento certo com o plano de negocio desenvolvido, apenas necessitando ganhar porte e mercado, segundo o entrevistado 5: “É uma proposta de 3 a 4 meses, você já tem que ter o negocio rodando e estruturado para ganhar mercado, esse é o papel da Aceleradora”. O principal papel da Aceleradora é dar o suporte necessário para que a empresa embrionária ganhe tempo e consiga deslanchar, se dedicando ao seu core business.

Contudo, para entrar no processo de aceleração a empresa precisa abrir mão de parte de sua autonomia, segundo os entrevistados, o que faz parte, toda vez que uma empresa não tem um projeto estruturado. É importante identificar se o perfil da empresa e a situação na qual ela se encontra requer ou não a participação de uma Aceleradora. Assim como o entrevistado 13 pontuou: “A aceleradora, sem dúvida nenhuma é uma peça muito importante. Nem sempre é o melhor caminho. (...) Nós aceleramos projetos que são aviões que já estão indo para a cabeceira da pista para levantar vôo. Ou estão começando a voar.”.

Incubadoras e Universidades

Segundo a Anprotec (2013) as incubadoras são empresas que oferecem infraestrutura e suporte gerencial para orientar os empreendedores quanto à gestão do negócio e desenvolvimento da empresa. Desta forma, elas têm como objetivo principal dar suporte a empreendedores que possuem ideias inovadoras e queiram transformá-las em empresas de sucesso.

De acordo com um estudo realizado em 2011 pela Anprotec, em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o Brasil tem 384 incubadoras em operação, que abrigam 2.640 empresas, gerando 16.394 postos de trabalho. Essas incubadoras também já graduaram 2.509 empreendimentos, que hoje faturam R$ 4,1 bilhões e empregam 29.205 pessoas. O mesmo estudo revelou outro dado importante: 98% das empresas incubadas inovam, sendo que 28% com foco no âmbito local, 55% no nacional e 15% no mundial.

Além de assessoria tanto na parte gerencial quanto técnica, as incubadoras podem oferecer a possibilidade de serviços compartilhados como laboratórios, telefone, internet, fax, correios, água, segurança, aluguel e outros (DORNELAS, 2002). As incubadoras demonstram um perfil mais adequado para as empresas que estão buscando adquirir conhecimento e demandam tempo para poder gerar seu produto/serviço, totalmente dependente de subsídios de terceiros (Governo, Investidores ou Patrocinadores) (MATSUDA, 2013).

Muitas universidades possuem incubadoras, como a Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), a Fundação Getúlio Vargas (FGV), a Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), a Pontifícia Universidade Católica (PUC), entre outras. Cada uma tem suas regras, métodos, colaboradores e diferentes modos de auxiliar seus estudantes e empresários externos a desenvolverem seus projetos com elevado conhecimento e dedicação de tempo, aumentando assim o possível sucesso futuro deste empreendimento.

No Quadro 3, é possível perceber que a aceleradora tem como foco o curto prazo, o dinamismo e a rapidez, enquanto as incubadoras têm como prioridade as empresas que buscam adquirir um suporte administrativo e estrutural.

Quadro 3 – Diferenças entre Aceleradoras e Incubadoras.

	ACELERADORAS	***INCUBADORAS***
Origem	*Companhias que investem em projetos de impacto no curto prazo*	*Modelo adotado por Universidades e Governos para fomentar o empreendedorismo*
Surgiu no Brasil em	*2008*	*Começo dos anos 2000*
Recomendado para	*Start-ups em busca de um modelo de negócio com produção rápida*	*Negócios da economia tradicional e sem obrigatoriedade de retorno no curto prazo*
Interferência nos negócios	*Alta pois aceleradoras viram sócias do projeto*	*Baixa. Geralmente conta com consultores das instituições*
Custo	*Aceleradora fica com uma participação na empresa*	*Incubadora pode cobrar taxa por uso de Infraestrutura*

Fonte: Isto É Dinheiro (2013)

Assim como na teoria a diferença das Incubadoras para Aceleradoras se revelou na prática. Incubadoras são usadas pelas Startups como apoio inicial quando não se tem uma empresa estruturada funcionando. O entrevistado 13 pontua:

Aí (na Incubadora) é o primeiro ponto que o empreendedor toma contato com a possibilidade de empreender e de ir pra mercado. (...) Incubação é uma ideia mesmo, a informação. (...) Uma vez que esse projeto tem uma possibilidade de realmente ter sucesso, ele esta apto a ser acelerado.

A maior parte dos entrevistados acredita que as Incubadoras estão relacionadas a universidades, para eles os dois representam um só componente na rede.

Para o entrevistado 3, no caso de empresas que demandam pesquisa, como pesquisas de engenharia para desenvolver patentes por exemplo, as incubadoras podem ser importantes para auxiliar neste processo.

Mentores e Gurus

Como consta no portal Priberam (2013), o termo guru pode ser entendido como conselheiro, orientador e pode ser confundido ou comparado a guia e mentor.

Segundo Sandra Betti (Colaboradora Endeavor – sócio diretora da MBA Empresarial), o termo mentor veio do grego, e se referia à figura mítica de Mentor, amigo e conselheiro de Telêmaco, que o apoiava enquanto o pai estava ausente na guerra de Tróia. Desde então, mentor passou a ser sinônimo de alguém que compartilha sua sabedoria, experiência e conhecimento com colegas menos experientes (ENDEAVOR, 2013).

No caso do empreendedorismo ele é aquele que dá suporte e encorajamento para que o mentoriado gerencie seu próprio aprendizado, maximize seu potencial, desenvolva suas habilidades, aprimore sua performance e se torne a melhor pessoa que ela possa vir a ser. Dentre as principais funções exercidas pelos mentores, destacam-se o coaching, quando o mentor contribui com o aumento do conhecimento específico sobre um assunto, o aconselhamento e a modelagem de papéis, onde os valores, comportamentos e atitudes do próprio mentor servem como modelo para o mentoriado.

Desta forma, o mentor pode ajudar o empreendedor tanto no âmbito pessoal no que diz respeito ao senso de competência e identidade, como, por exemplo, no aconselhamento sobre a maneira de se portar perante as dúvidas e decisões, quanto no âmbito empresarial nos caminhos em que a empresa em crescimento tomará, auxiliando com contatos, investimentos e experiência, para que as empresas mentoriadas consigam atingir seus objetivos, suas metas (KRAM, 1985).

Priscila Zuini (jornalista da revista Exame) menciona que a escolha de um mentor é muito importante e considerando que cada negócio necessita de uma especialidade de mentor diferente, isso precisa ser bem pensado antes que a mentoria seja recorrida (EXAME, 2013).

De acordo com o entrevistado 14 é recomendado ter 3 tipos de mentores: “Uma pessoa que conhece a parte do bussiness model, uma que tem contatos com os potenciais clientes e uma que tenha um conhecimento a mais na área financeira para abrir portas para investidores, isso seria o ideal.”

O investidor da Startup representada pelo entrevistado 1 foi também seu mentor, pois usou sua experiência e interesse para desenvolver o negócio, e contribuiu com todo o suporte necessário “Exatamente, e é esse tipo que você quer ter de relacionamento em uma Startup. E todo dia surgem problemas novos e se você puder ter alguém assim que o ajude facilita muito.” disse o fundador da Startup. Contudo, outro empreendedor pontua a dificuldade para encontrar o mentor ideal. “Mentor não é uma coisa fácil de se achar, ele tem que gostar do seu projeto, tem que gostar de você principalmente e tem que dedicar tempo, então não é tão simples citar mentores como uma das redes de relacionamentos” afirmou o entrevistado 6.

As Aceleradoras também fortalecem a ideia da importância do mentor e ajudam a inserir esses contatos na rede de relacionamentos da Startup. “Quem orienta as Startups o tempo todo são os mentores e acho que no fundo no fundo, o importante para uma Startup é ter um mentor. Mentores são pessoas especialistas que orientam, e ajudam a Startup, e é importante que você conheça pessoas que te ajudem” reforçou o entrevistado 11 “Uma pessoa que você possa contar para aquele desafio é fundamental para que ela possa pular etapas, acelerar o caminho de chegar onde você quer chegar”. Completa a Aceleradora.

Outra função importante do mentor é legitimar o projeto da Startup, grandes nomes envolvidos no desenvolvimento do negocio podem atrair investidores potenciais e até clientes.

Além de ser vantajoso para a Startup o vínculo com Mentores, para o Mentor é importante estar nessa rede de relacionamento na qual ele pode criar relacionamentos paralelos com outros Mentores, onde hajam interesses entre si como mencionou o entrevistado 14.

Foi possível perceber, pela maioria das entrevistas, que o guru e mentor possuem papéis muitas vezes similares, porém, o guru é compreendido como um indivíduo que serve como exemplo para os outros empreendedores por seu comportamento, suas conquistas e realizações de sucesso, enquanto o mentor tem sua função determinada pré-estabelecida de auxiliar o empreendedor.

Governo

O Governo foi outro componente da rede apontado pelos entrevistados. Atualmente segundo o SEBRAE (2013), o governo disponibiliza duas facilidades para o Microempreendedor. Primeiro para ele mesmo caracterizando-se como Microempreendedor perante o governo (MEI) e segundo, cadastrando a empresa com o pagamento simplificado dos impostos (SIMPLES NACIONAL).

O Microempreendedor Individual é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um Microempreendedor individual, é necessário faturar hoje no máximo até R$ 60.000,00 por ano ou R$ 5.000,00 por mês e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular.

Pela Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, o trabalhador conhecido como informal pode se tornar um Microempreendedor Individual legalizado. Ele passa a ter CNPJ, o que facilitará a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais.

Será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL). Com o salário Mínimo atual de R$ 678,00 a contribuição previdenciária (INSS) é de 5% o que ficará em R$ 33,90, mais R$ 5,00 (ISS), mais R$ 1,00 (ICMS), totalizando dependendo da atividade (serviço, comércio ou ambos) o valor total de R$ 39,90 por mês.

Com essas contribuições, o Microempreendedor Individual terá acesso a benefícios como auxílio maternidade, auxílio doença, aposentadoria, entre outros (SEBRAE, 2013).

A Startup do Brasil também é uma iniciativa do governo, criado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) para apoiar as empresas nascentes de base tecnológica, as Startups, e sua ligação a Aceleradoras. O objetivo da Startup do Brasil é orientar os projetos desde a concepção até a sua inserção no mercado.

O Estado e os órgãos de fomento podem apoiar os empresários incubados na participação em visitas técnicas, em feiras, congressos, associações e outras formas que aumentem a interação social, favorecendo a criação de laços. Estes laços também podem ser reforçados com o uso de programas formais de mentoria, com o treinamento de gestores das incubadoras, de empresários experientes, de pesquisadores, de contadores, de advogados, ou outros atores que possam desempenhar o papel de mentores (MELO ET. AL, 2005).

A FINEP - Agência Brasileira da Inovação é uma empresa pública vinculada ao MCTI. Foi criada em 24 de julho de 1967, para institucionalizar o Fundo de Financiamento de Estudos de Projetos e Programas, criado em 1965. Ela tem como objetivo Promover o desenvolvimento econômico e social do Brasil por meio do fomento público à Ciência, Tecnologia e Inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas (FINEP, 2013).

Os entrevistados se dividiram em 3 grupos:

- Para os entrevistados acelerados pela Startup do Brasil, como a *Startup* representada pelo entrevistado 3, essa ajuda foi positiva "Sim, a gente passou por um programa chamado Startup do Brasil, que é um edital do governo e que tava dando uma ajuda fantástica."
- Para as *Startups* que possuem um ramo de atuação vinculado ao governo de alguma forma, ele tem um viés colaborativo.
- Para os que não usaram o serviço apenas entendem que o governo é uma interface inevitável como disse o entrevistado 5: "Assim, o governo é um sócio, não tem o que fugir disso, ou você paga, ou você não opera, ou opera e depois assume as consequências disso. Nada colaborativo."

Independente do viés da relação com o governo é sempre mencionado que ele deveria ser mais ágil e menos burocrático como apontado pelo entrevistado 10: "Nós estamos trabalhando com o SEBRAE para projetos e missões internacionais e outros eventos. Mas ele é muito burocrático".

Investidores e Bancos

Os investidores, ou investidores anjo são definidos pelo site da Anjos do Brasil (2013) como pessoas que investem em Startups para apoiá-las, normalmente tornando-se sócios minoritários, contribuindo também com conhecimento, relacionamentos e experiência. O termo anjo vem justamente por não contribuem apenas financeiramente com os empresários, o que aumenta ainda mais as suas chances de sucesso.

A Anjos do Brasil é uma instituição sem fins lucrativos, que tem por objetivo orientar e prestar apoio aos empreendedores que buscam investimentos em capital próprio para sua Startup em desenvolvimento. Alguns dos principais métodos que utilizam para este propósito são: a capacitação, através de cursos, artigos e treinamentos disponibilizados aos investidores para que aprendam a melhor forma de apresentar seu negócio aos investidores e consequentemente conseguirem investimentos; o encaminhamento de projetos aos investidores, para que eles analisem e tomem a decisão sobre em qual negócio investir; parcerias para disseminação de conhecimento, onde são promovidas atividades próprias da Anjos do Brasil e dos seus parceiros para que o conhecimento sobre investidores e empreendedorismo seja disseminado, assim como incentivo à criação de políticas públicas, para estímulo e apoio à propostas de legislação sobre empreendedorismo e investidores no Brasil.

A maioria dos entrevistados afirma que os investidores são de suma importância. Além disso, é essencial para os empreendedores manterem-se próximos e alinhados e estes, pois durante todos os processos eles serão necessários e querem estar envolvidos.

A partir das entrevistas foram apurados três tipos de investidores:

- Familiar
- Anjos
- Fundos de investimento

De acordo com o entrevistado 1: "A empresa passa por fases. Hoje estamos numa fase de querer levantar mais capital para a empresa crescer mais, então é importante para quem quer fazer isso manter o seu

investidor próximo.” O entrevistado ainda aponta que o investidor assume um papel muito importante para dar suporte à empresa e ainda acrescenta: “Podem acontecer muitas coisas com uma Startup e por isso é importante ele estar alinhado com você, pois ele investiu o próprio dinheiro e investiu na sua ideia”.

Já para o entrevistado 2, o principal investimento é o inicial, para conseguir concretizar as operações da empresa e viabilizar que o projeto seja colocado em prática. E este investimento não é facilmente obtido por instituições formais e sim através de contatos familiares e amigos próximos. “Esse é o primeiro dinheiro que você consegue. Dinheiro que você não consegue em aceleradora, que não consegue em nenhuma coisa formal, você consegue na rua, com seus amigos, com sua família”, afirma o entrevistado.

Alguns entrevistados acreditam que as Aceleradoras em alguns casos assumem também o papel de investidores, como pontua o entrevistado 5: “De certa forma a Aceleradora oferece esse capital, não diretamente, mas principalmente através de parcerias com prestadores de serviço, escritórios contábeis e jurídicos, então são apoios que ajudam a estruturar a empresa.”

Muitos também partilham da opinião que os investidores não contribui apenas com dinheiro, mas também com conhecimento, experiência, networking, entre outros recursos essenciais para o funcionamento da empresa. Dessa forma, pode-se dizer que este componente também assume o papel de mentor em alguns casos.

Os Bancos, para a maioria dos entrevistados, têm o mesmo papel que os investidores. No entanto, como pontua o entrevistado 13, o Banco no Brasil muitas vezes torna-se um fator limitador e complexo para os novos empreendimentos. “Banco no Brasil não é um parceiro na produção, ele é um especulador. Ele te incentiva a pegar dinheiro, mas é um dinheiro que tem custo proibitivo.”. O entrevistado complementa que ao invés do banco incentivar empresas novas a crescerem, fazem com que se tornem dependentes.

Outros entrevistados partilham da mesma opinião a respeito dos bancos. O entrevistado 1 comentou que no início do negócio, momento crucial que depende principalmente do capital para que se concretize, o excesso de burocracia dos bancos foi algo extremamente desgastante. Pode-se dizer que acabam por não incentivar o surgimento de novos negócios. Já o entrevistado 3 defende que os bancos são cruciais para a sobrevivência da empresa, no que diz respeito à obtenção de empréstimos.

Co-working

Spyer (2012) define o Co-working como um novo meio de adequar o relacionamento entre profissionais liberais e empreendedores, cada um com projetos independentes, porém em um ambiente que possibilita a interação e sinergia entre ambos, além da troca de ideias e compartilhamento de recursos.

Teixeira (2012) comenta que este meio surgiu no fim dos anos 90, porém a partir de 2005 ele tomou mais força entre os novos negócios.

A maioria dos entrevistados acredita que o Co-working é um modelo estrutural onde se trabalha em conjunto com outras empresas, o que pode trazer muitas vantagens como o aumento de contatos e troca de informações. Pode-se dizer que a partir dessa forma de se trabalhar, cria-se um ambiente propício para o aprendizado e desenvolvimento das empresas. O entrevistado 11 afirma: “Co-working eu acho muito legal, eu vejo como todo mundo junto, se ajudando na mesma sinergia, trocando ideias, informações, (...) é um ambiente super produtivo, dinâmico e além disso, sempre vai ter gente que pode te ajudar, ou que conhece alguém que possa te ajudar.” O entrevistado 12 complementa: “ O Co-working é interessante no conceito de ter um espaço compartilhado de baixo custo que é melhor do que trabalhar de casa pois você tem contatos ali que você pode fazer networking e achar parceiros”.

Um ponto importante a ser também considerado, a partir do ponto de vista do entrevistado 13, é que nem sempre o Co-working significa que esta troca ocorrerá e que vantagens mútuas serão obtidas, pois por vezes significa apenas que empresas dividem o mesmo espaço, e não necessariamente interagem. Portanto, para que seja vantajoso, é importante que as empresas se relacionem ativamente entre si, e que tenham espírito colaborativo. O entrevistado acrescenta: “A colaboração no Brasil, aí eu digo espírito colaborativo, carece ainda de uma maior inserção no nosso código genético cultural. (...) Nenhum de nós é tão capaz quanto todos nós.”.

Algumas Startups entrevistadas também pontuaram que as Aceleradoras inserem ou incentivam as Startups a trabalharem no modelo de Co-working, pois acreditam ser uma forma eficiente de ajudar estas empresas a desenvolverem sua capacidade de relacionamento, resultando na obtenção de parcerias essenciais e agregando maior valor ao cliente final, o que consequentemente acelera o desenvolvimento dos novos empreendimentos.

O entrevistado 7 ainda adiciona que este modelo não faz com que as empresas envolvidas se tornem interdependentes, ou seja, se o Co-working deixar de existir, as empresas sobrevivem.

Mídia

A visão de mídia de massa é defendida por Dizard (2000) como qualquer forma de informação e entretenimento centralizado e padronizado distribuídos para os grandes públicos. O autor também aponta que a mídia digital está mais focada em segmentos, buscando atuar de forma fácil e eficaz.

Para o entrevistado 12, a mídia pode ser um parceiro importante para as Startups. O que não significa que sem a sua presença a empresa não possa sobreviver e crescer. A mídia articula as comunicações e divulga informações, possibilitando que as empresas novas ganhem espaço e notoriedade no mercado.

O entrevistado 14 comenta sobre a mídia:

> *A mídia dá visibilidade para as Startups que não tem um orçamento muito grande para marketing. (...) Um grande amigo da Startup são as assessorias de imprensa. Melhor ainda quando eles entendem do meio digital e têm bom relacionamento com jornalistas especializados nessa área.*

O entrevistado ainda complementa que podem ser considerados como um componente fundamental para a rede de relacionamentos de uma Startup, por ajudar na apresentação e divulgação da empresa, bem como na legitimação do projeto. Contribui também para dar credibilidade para a empresa, perante os investidores por exemplo.

Meta-Categoria: Outras parcerias / componentes

A partir das entrevistas foram também mencionados os Competidores, Fornecedores, Colaboradores e Clientes como parcerias importantes na rede de relacionamentos da Startup.

Em relação aos Competidores, uma opinião em comum entre os entrevistados que os mencionaram é que no Brasil ainda falta uma cultura de colaboração no ambiente competitivo. As empresas concorrentes se comportam muitas vezes como rivais, não percebendo que se fortaleceriam se trabalhassem em conjunto, aliando-se ou compartilhando recursos e informações, em prol de obter vantagens mútuas.

Os fornecedores, colaboradores e clientes, para os entrevistados em geral, são parceiros importante, que auxiliam consideravelmente na execução do negócio e em suas operações diárias. Profissionais como advogados e contadores podem ser fatores chave para a competitividade, pois para uma empresa nova que possui poucos recursos, esse tipo de parceria é determinante para que a empresa evolua.

Meta-Categoria: contribuições dos relacionamentos entre os componentes da rede

Como principais contribuições obtidas através dos relacionamentos na rede, foi possível subdividir entre vantagens e benefícios, e competitividade.

Vantagens e Benefícios

O entrevistado 13 afirma o seguinte no que diz respeito às vantagens e benefícios:

O Brasil tem uma vantagem competitiva grande, que está justamente nas pessoas por causa da miscigenação racial. Na resolução de problemas não temos aspectos culturais que vão interferir no processo, que vão atrasar o seu entendimento, ou inclusive travar a sua possibilidade de compreensão.

Além disso, o entrevistado também afirma que é importante conseguir sempre relações que sejam vantajosas para ambas as partes, considerando que sem tais relações o empreendedor não conseguiria

alcançar seus objetivos, ou então precisaria investir muito mais tempo e dinheiro. Ele aponta também como principais benefícios entre o relacionamento de Aceleradoras com Startups, os conhecimentos adquiridos, assessorias e estruturações.

Segundo o entrevistado 3, os benefícios "para o Banco é o dinheiro; Co-working é sócios, pessoas; Aceleradoras é aprendizado, depende qual é o canal que nós nos relacionamos, sempre tem um objetivo. E o valor disso."

Para o entrevistado 6 os relacionamentos em rede por si só já configuram em importante vantagem, pelas empresas se conhecerem, trocarem informações e recomendarem umas as outras quando necessário.

Por opinião unânime dos entrevistados, a rede de relacionamentos gera vantagens competitivas essenciais para todos os tipos de Startups, independente da fase em que se encontrem

Competitividade

De acordo com o entrevistado 13:

A competitividade no exterior é muito maior do que aqui. Eu uso um exemplo clássico que é o seguinte: enquanto o empresário brasileiro quando ele acorda ele pensa em com quem ele vai falar, com quem ele precisa articular pra evoluir o negócio dele, o americano acorda e pensa em como competir melhor, em como inovar. Aqui a concorrência não é fomentada, de maneira sadia pra construir um mercado maior, aqui o processo é apelatório.

Também por opinião unânime, os relacionamentos em rede, bem como as parcerias e alianças obtidas através destes, são fundamentais para a obtenção do aumento de competitividade. Os contatos essenciais para diversos tipos de necessidades que surgem durante as diferentes fases que as Startups enfrentam já são por si só já são fatores que contribuem para o aumento de competitividade.

O entrevistado 1 afirma que estar em rede contribui significativamente para seu aprendizado, sendo que os relacionamentos que possui aumentam sua produtividade. Para o entrevistado, o modelo de negócios baseado na web também implica em outro fator competitivo, por facilitar o contato com o cliente e agilizar sua produção.

Para o entrevistado 5, a contribuição mais importante dos relacionamentos em rede é conseguir identificar os "gaps" do mercado, onde a empresa poderá investir, buscando sempre inovar em seus produtos e serviços para atender a estas necessidades do mercado.

O entrevistado 3 acrescenta que os relacionamentos em rede contribuem para que os empreendedores tenham parâmetros de comparação, tendo em vista que outras empresas do mesmo ramo possuem atividades parecidas, é possível aprender com os erros e acertos dos outros, buscando a melhoria contínua. O entrevistado 7 compartilha da mesma opinião.

O entrevistado 8 afirma:

> *Os relacionamentos foram muito importantes para melhorar os processos internos. Eu demoraria mais para melhorar e erraria mais. Aqui a gente tem 6 empresas então todo dia a gente está conversando, troca ideia, todo dia alguém tem um problema novo e somos 6 empresas totalmente diferentes. (...) A gente consegue se ajudar muito. Uma (empresa) está com problemas então vamos sentar todo mundo e tentar ajudar. Todo mundo é bom em alguma coisa. (..) Essa troca é muito importante, principalmente se for uma pessoa mais velha que já empreendeu, ela consegue te dar uma visão muito maior e aprender com o erro do outro é a melhor coisa do mundo (SEBRAE, 2013).*

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo identificar os papéis desempenhados pelos componentes da rede de relacionamentos de uma Startup. A pesquisa de campo demonstrou que fica bem caracterizada a abordagem de Child, Faulkner e Tallman (2005), para quem as alianças têm papel fundamental para alcance de objetivos estratégicos, se constituem de modernas redes de relacionamento e contribuem para a competitividade. Demonstrou, ainda, que a rede contribui para a redução da incerteza, conforme ressaltam Doz e Hamel (1998).

Em que pese o tipo de empreendimento ter como fundamento a incerteza, é notória que a complexidade da rede de relacionamento, como um desafio a ser administrado, também contribua para esta incerteza contudo, ao mesmo tempo também assegurando o suporte necessário para lançamento e continuidade da Startup.

Os entrevistados deixam evidente o impacto positivo de uma rede para obtenção de ganhos, ressaltando não só a formação de vínculos com os componentes que viabilizam o funcionamento mas, também com fornecedores e clientes, apontando ainda as possíveis divergências com concorrentes, inerentes a qualquer negócio.

Pelo exposto, emerge a representatividade e importância atribuída às Aceleradoras, que acabam atuando como um canal de fomento ao desenvolvimento da própria rede. Além disso, são ressaltadas as vantagem da atuação em co-working, processo que favorece o aprendizado e estruturação das partes. A despeito destas vantagens fica claro que apesar do Governo ser importante no estímulo à criação e desenvolvimento de negócios, ainda é apontado como burocrático na execução dos processos.

Os entrevistados sinalizam como importante o alinhamento de interesses entre Startups e investidores, sejam anjos, familiares ou fundos de investimento, o que parece normal, frente aos interesses envolvidos.

Do ponto de vista da condução do estudo, as Startups e as aceleradoras estão relativamente mais abertas a pesquisas e se interessaram em participar do estudo devido à importância que atribuem ao tema e ao interesse na divulgação sobre o assunto. Além disso, por se tratar de uma rede de relacionamentos altamente conectada, uma vez quebrada a barreira do agendamento das primeiras entrevistas, novas portas foram abertas, por endosso dos empreendedores já entrevistados. As dificuldades encontradas no presente estudo se relacionaram com a obtenção de entrevistas com outros componentes identificados e as limitações referentes ao uso de dispositivos, como o Skype, para acesso a pessoas de outros Estados do país.

RECOMENDAÇÕES

Dada a variedade e abrangência de papéis, identifica-se, portanto, como possiblidade para estudos futuros aprofundar os relacionamentos da Startup com cada componente, avaliando a opinião de todas as partes envolvidas, bem como identificar a importância e intensidade das relações.

Outras sugestões para estudos futuros são: aprofundar a investigação sobre quais são os fatores que carecem hoje no Brasil para dar mais apoio ao jovem empreendedor em comparação a outros países; estudar a participação do Governo no nascimento de uma empresa e ponderar aspectos positivos e negativos; estudar a mesma rede de relacionamentos do ponto de vista sociológico e psicológico elucidando a importância de manter a rede de relacionamentos para o desenvolvimento do empreendedor, como pessoa; descrever de forma tangível a competitividade e as vantagens competitivas de empresas bem relacionadas em comparação com empresas que não estão integradas na rede.

Espera-se que este trabalho contribua de forma efetiva para a melhor compreensão da atuação de empresas em rede, bem como dos diferentes papéis e de sua importância para novos empreendimentos. Sob o ponto de vista teórico, dar mais amplitude à descrição dos papéis e suas relações e do ponto de vista prático, oferecer subsídios para elevar a qualidade das relações entre os membros da rede.

BIBLIOGRAFIA

ABSTARTUPS (2013). Disponível em: <http://www.abStartups.com.br/o-que-e-uma-Startup/>. Acesso em: 7 de Novembro de 2013.

ANJOS DO BRASIL (2013). Diretório de Locais de Trabalho e Aceleradoras/Incubadoras. Disponível em: <http://www.anjosdobrasil.net/co-working-incubadoras-e-aceleradoras.html>. Acesso em: 14 de Abril de 2013.

ANPROTEC (2013). Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançadas (2013). Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/incubadoras-e-parques/>. Acesso em: 3 de Abril de 2013.

CASTELLS, Manuel. (2006). A sociedade em rede. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006. 698 p. ISBN 8521903294.

CHILD, John; FAULKNER, David; TALLMAN, Stephen. (2005). Cooperative strategy. 2. ed. New York: Oxford University Press.

DIZARD, Wilson. (2000). A nova mídia: A comunicação de massa na era da informação. 2ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed..

DORNELAS, José Carlos Assis.(2002). Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus.

DOZ, Ives L.; HAMEL, Gary. (1998). Alliance advantage: the art of creating value through partnering. Boston: Harvard Business School Press.

DUSSAUGE, Pierre; GARRETTE, Bernard. (1999). Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances. New york: John Wiley.

ENDEAVOR.(2013). Mentor, por que eu deveria ter um? Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/treinamento-e-desenvolvimento/mentor-por-que-eu-deveria-ter-um>. Acesso em: 9 de Novembro de 2013

ENDEAVOR. (2013). Quem é quem no ecossistema de Startups. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/endeavor_mag/Startup/aprendendo-a-ser-empreendedor/quem-e-quem-no-ecossistema-de-Startups>. Acesso em: 14 de Abril de 2013.

ENDEAVOR.(2013). O networking nos negócios. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/artigos/start-up/aprendendo-a-ser-empreendedor/o-networking-nos-negocios>. Acesso em: 9 de Novembro de 2013.

EXAME. (2013). Disponível em: <http://exame.abril.com.br/topicos/Startups>. Acesso em 7 de Novembro de 2013.

FINEP. (2013). Disponível em: <http://www.finep.gov.br>. Acesso em: 7 de Novembro de 2013.

FLORES, Javier Gil. (1994). Análisis de datos cualitativos: Aplicaciones a La investigación educativa. Barcelona: PPU.

GITAHY, Yuri. (2010) O que é Startup?.Exame, São Paulo, 2010. Disponível em : <http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-uma-Startup> Acessado em 05 de maio de 2013.Entrevista concedida a Daniela Moreira

HASHIMOTO, Marcos. (2006). Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo, Editora Saraiva.

HISRICH, Robert D. e PETERS, Michael P. (2004). Empreendedorismo. Porto Alegre, Bookman, 5ª Ed.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: creating a new mindset. [S.I.]: Blackwell.

ISTO É DINHEIRO (2013). Os aceleradores de start-ups. Disponível em:< http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/111052_OS+ACELERADORES+DE+EMPRESAS>. Acesso em: 20 de Abril de 2013.

KRACKHARDT, D. (1992). The strength of strong ties: the importance of philos in organizations. In N. Nohria; R. G. Eccles (Eds.). Networks and organizations: Structure, form, and action; 216-239. Boston: Harvard Business School Press.

KRAM, K. E. (1985). Mentoring at work: development relationships in organizational life. Glenview. IL: Scott, Foresman.

MATSUDA, Humberto. (2013). Quem é quem no ecossistema de Startups?. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/endeavor_mag/Startup/aprendendo-a-ser-empreendedor/quem-e-quem-no-ecossistema-de-Startups>. Acesso em: 14 de Abril de 2013.

MCT. (2000). Manual para a implantação de incubadoras de empresas. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA Brasília.

MELO, P. T. N. B., RÉGIS, H. P., Dias, S. M. R. C. & RAPOSO, J. A. (2005). Processos de mentoria em empresas incubadas: um estudo exploratório sobre a estruturação das redes informais de desenvolvimento. XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica – ALTEC, Salvador – BA.

MINISTÉRIO DA FAZENDA.(2012). Relatório Economia brasileira em perspectiva 2012.- Secretaria de Políticas econômicas, 17° Ed. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/ebp>. Acesso em: 20 Março de 2013.

PESCE, Bel. (2012). A menina do vale: como o empreendedor pode mudar sua vida. Rio de Janeiro: Casa da Palavra.

PITASSI, C.; SOARES, Macedo. (2002). Redes Estratégicas Virtuais: Resultados Preliminares de um Estudo Exploratório. Salvador, CD ROM do XXVI ENANPAD, Seção "Administração da Informação".

PRIBERAM. (2013).Disponível em:< http://www.priberam.pt/DLPO/guru>. Acesso em: 9 de Novembro de 2013.

ROOS, Johan; LORANGE, Peter. (1996). Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas.

SEBRAE.(2013). Perfil dos pequenos negócios. Disponível em:

<http://www.SEBRAE.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/perfil-dos-pequenos-negocios/apresentacao>. Acesso em: 3 de Abril de 2013.

SEBRAE.(2013). O que é uma empresa Startup? Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/paraiba/o-que-e-uma-empresa-Startup/o-que-e-uma-empresa-Startup>. Acesso em: 7 de Novembro de 2013.

SEBRAE. (2011). Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. Disponível em: <http://www.biblioteca.SEBRAE.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D8325793000051816C/$File/NT00046582.pdf. Acesso em: 3 de Junho de 2013.

SPYER, Juliano. (2012). Para entender a internet: Noções, práticas e desafios da comunicação em rede. Versão Beta. São Paulo: Não Zero.

STARTUP GENOME. (2013). Disponível em: <http://www.Startupgenome.co/>. Acesso em 14 de Novembro de 2013.

TEIXEIRA, Alexandre. (2012). Felicidade S.A.: Por que a satisfação com o trabalho é a utopia possível para o século 21. Porto Alegre: Arquipélago Editorial.

PLATAFORMAS COMPETITIVAS VIA CROWDSOURCING: O CASO MONDELEZ

Fábio Albuquerque Paiva Freitas, graduado em administração de empresas, São Paulo, SP, Brasil;

Fernanda Lima da Costa, graduado em administração de empresas, São Paulo, SP, Brasil;

Guilherme Pereira dos Santos, graduado em administração empresas, São Paulo, SP, Brasil;

Luiza Celidonio Campitelli Abrão, graduado em administração empresas, São Paulo, SP, Brasil;

Alexandre Nabil Ghobril, Professor Doutor, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil

RESUMO

A inovação aberta tornou-se uma tendência em diversos setores, seja para desenvolver novas tecnologias e produção em rede, seja para capturar ideias de novos produtos que emergem dos próprios consumidores. Na indústria de bens de consumo, além da criação de novos produtos, a estratégia de comunicação das marcas também tem sido ampliada para além da propaganda, para as redes sociais. Isso tem ocorrido por meio da criação de campanhas e canais de relacionamento em parceria com empresas que detém a tecnologia de interação nas redes sociais. Esse artigo analisa o caso da Mondelez -uma multinacional da indústria de alimentação, que utilizou um modelo particular de inovação aberta e de crowdsourcing – a plataforma competitiva, para selecionar e desenvolver junto com startups parceiras, campanhas de comunicação de marcas famosas como Tang, Bis, Trident, Halls e Club Social. A pesquisa, de cunho qualitativo e exploratório, avaliou o projeto denominado Mobile Futures, e teve como objetivo principal avaliar os fatores determinantes para uma implementação bem sucedida de projetos de plataformas competitivas. Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com três gestores do projeto, a coordenadora do projeto na Mondelez e dois empreendedores das startups que saíram vitoriosas no processo de seleção. Encontram-se evidências de que existem particularidades a serem consideradas principalmente na etapa de seleção com o uso da plataforma competitiva e que a escolha não deve considerar tão somente a empresa startup com a melhor tecnologia, mas o alinhamento da oferta do seu produto à cultura local e ao potencial de interação com o público-alvo. Concluiu-se também que a etapa de execução não segue um padrão universal, devendo ser ajustado em função da complexidade de cada projeto e, apesar da importância de um planejamento exemplar, houve necessidade de certa flexibilidade em prazos para obtenção de resultado mais eficaz. Há pouca divergência entre as evidências do caso relatado com os pressupostos teóricos, caracterizando a plataforma competitiva, quando bem implementada, uma excelente alternativa para a inovação e desenvolvimento de parceiros e projetos em rede.

Palavras-chave: Inovação; Inovação Aberta; Crowdsourcing; P&D; Liderança; Funil da Inovação; Tipos de Crowdsourcing.

Abstract

Open innovation has become a trend in many sectors, to develop new technologies and network production and also to capture ideas for new products that emerge from the consumers themselves. In, addition to the creation of new products for consumer goods industry, the strategy of brand communication has also been expanded beyond advertising for social networks. This has occurred through the creation of campaigns and relationship channels in partnership with companies that have the technology to interact in social networks. This article analyzes the case of a multinational industry - Mondelez, which used a particular model of open innovation and crowdsourcing - a competitive platform to select and develop together with partners startups, communication campaigns for top brands like Tang, Bis , Trident, Halls and Social Club. The research, qualitative and exploratory, evaluated the project called Mobile Futures, and aimed to evaluate the determinants for successful implementation of projects of competitive platforms. For this, in-depth interviews with three project managers, project coordinator at Mondelez and two entrepreneurs of startups that have come out victorious in the selection process were

performed. There is evidence that there are particularities to be considered primarily in the selection stage by using the competitive platform and that the choice should not be regarded as only a startup company with the best technology, but the alignment of supply of its product to the local culture and the potential for interaction with the audience. It was also concluded that the execution step does not follow a universal standard, and should be adjusted depending on the complexity of each project and, despite the importance of an exemplary planning, there was need for some flexibility in deadlines for achieving more effective results. There is little difference between the evidence of this case with the theoretical assumptions, featuring, when well implemented, an excellent alternative competitive platform for innovation and development partners and network projects.

Key words: Innovation; Open Innovation; Crowdsourcing; R&D; Leadership; Innovation Funnel; Types of Crowdsourcing.

Introdução

No final do século XX, ocorreu um processo de aprofundamento internacional da integração econômica, social, cultural e política. A globalização, alavancada por avanços tecnológicos, ficou mais evidente a partir da década de 1990, resultando em uma maior interação comercial entre os países e empresas. Paralelamente, esses avanços tecnológicos também trouxeram uma série de mudanças ao comércio e ao estilo de vida das pessoas de diferentes culturas, o que levou à necessidade de maior agilidade e eficácia para responder e prever às demandas do mercado, antes da concorrência.

Em resposta a essa competição, as economias tiveram que desenvolver a industrialização de maneira rápida e, consequentemente, aumentar a capacidade de inovação que dispunham. A adaptação às novas estratégias de desenvolvimento precisava ser rápida, para que a demora não resultasse em perda de competitividade global, resultando em queda gradativa no número de empresas de pequeno e médio porte do setor de tecnologia, que estavam sendo adquiridas por grandes empresas para servirem de auxílio no seu desenvolvimento e processos de inovação.

O mundo passa a crescer rápido e complexo demais para que as empresas tenham todas as soluções para determinados problemas e demandas e percebe-se que o processo de inovação não depende apenas delas. Por conta disso, as organizações passaram a pensar em novos modelos de negócio, manter a cooperação com os clientes, consumidores e fornecedores e atrair a participação de fontes externas de conhecimento. Uma das soluções encontradas pelos empreendedores foi buscar a inovação aberta como forma de inovar mais rapidamente. Nos processos de inovação aberta, o ambiente externo é considerado importante para o desenvolvimento de novos produtos, serviços, estratégias, etc. Parcerias com universidades, fornecedores ou outras empresas em várias áreas de conhecimento podem gerar soluções inovadoras. Empresas como a FIAT, Tecnisa, P&G e Mondelez, são exemplos de empresas que abriram suas portas para solucionar problemas de mercado através desse trabalho em conjunto.

Diante desse contexto, o crowdsourcing se torna uma excelente ferramenta ou processo de inovação aberta, já que utiliza fontes externas de conhecimentos coletivos para resolver ou criar soluções aos problemas internos. O presente trabalho analisou o caso da Mondelez International que criou um projeto chamado Mobile Futures. Trata-se de um projeto de parceria entre a multinacional e startups do setor de tecnologia visando a criação de ferramentas digitais para interação com os consumidores de 5 fortes marcas no mercado brasileiro: Tang, Bis, Trident, Halls e Club Social. Após a escolha de 5 startups, cada uma designada a trabalhar com uma marca, houve a fase de implementação da ferramenta. Neste estudo busca-se entender se houve mudanças do que havia sido planejado no início do projeto e quais foram os fatores que tiveram maior influência para o sucesso do Projeto Mobile Futures, gerando o seguinte problema de pesquisa é: Quais sãos os fatores determinantes para uma implementação bem sucedida de projetos de crowdsourcing com o uso de plataformas competitivas? A pesquisa tem como objetivo geral apresentar os fatores determinantes para uma implementação bem sucedida de projetos de crowdsourcing com o uso de plataformas competitivas e os objetivos específicos são: (1) apresentar as aplicações e modelos de crowdsourcing e sua utilização em projetos de inovação aberta; (2) descrever o modelo de plataforma competitiva para seleção e desenvolvimento compartilhado de projetos de inovação

aberta em grandes empresas; (3) apontar as variáveis críticas para implementação bem sucedida de projetos de crowdsourcing e de plataforma competitiva, com base na literatura; (4) levantar os fatores que influenciam de forma negativa e positiva a implementação de um projeto de plataforma competitiva por meio do estudo de caso Mondelez.

Fundamentação Teórica

Inovação

Inovar não está apenas relacionado com a abertura de novos mercados, pode significar outros meios de inserção em mercados maduros. Segundo Tidd, Bessant & Pavitt (2008, p. 23) "A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas". Além disso, os autores explicam que a tecnologia é muito importante para criação de algo novo, porém o inovar não está restrito apenas a produtos, pode-se inovar em serviços, assim como no setor público e privado.

A inovação é, normalmente, indispensável para competitividade e sucesso sustentável de uma organização, fazendo com que a mesma sobreviva no mercado, e, mais do que isso, podem influenciar os rumos do mercado. Para isso, é essencial uma boa gestão, pois inovar não é uma garantia de sucesso e sim uma oportunidade (Davila, 2007). Além da própria ação de criar ou melhorar produtos, a inovação pode estar relacionada a outros fatores importantes, como a melhora de processos da empresa, a diminuição de custos e a adaptação às questões socioeconômicas, ou seja, mudanças comportamentais da população, e à legislação. Sendo que, as mudanças comportamentais e as que ocorrem nas leis podem restringir ou criar oportunidades para as empresas, levando em consideração sua forma de administrar e se adaptar ao novo cenário. (Tidd; Bessant & Pavitt, 2008).

Funil da Inovação

É possível verificar que Bessant & Tidd (2009) possuem um raciocínio semelhante no que se refere ao funil de inovação ou funil de desenvolvimento. De acordo com os autores, o funil é um processo gradual que reduz os riscos e as incertezas ao longo de uma simples ideia para criação de um produto ou serviço. Este processo é feito por meio de alguns estágios para a solução de problemas: (1) geração de possibilidades de inovação; (2) seleção estratégica; e (3) implementação.

A ação de buscar/gerar é quando se analisa o cenário externo e interno a fim de captar ameaças e oportunidades para a inovação, que podem aparecer através de pesquisas realizadas em algum lugar, as pressões do governo ou da sociedade ou com base nos produtos da concorrência (Bessant & Tidd, 2009). Segundo o autor, a fase de seleção tem que levar em consideração a visão estratégica de como a empresa pode se desenvolver da melhor forma no mercado, criando vantagem competitiva sobre seus concorrentes e utilizando seus recursos dentro de suas limitações. De acordo com Tidd, Bessant & Pavitt (2008), a fase de implementar é aquela que torna a inovação em uma realidade. Ou seja, depois de escolhida a melhor opção nas fases anteriores, a empresa vem a lançar a ideia no mercado externo ou interno. Complementando os estudos dessa última fase, o autores consideram que a implementação da ideia exige uma atenção para: (1) a aquisição de conhecimentos que possibilitem a inovação; (2) execução de projeto sob condições de imprevisibilidade; (3) lançamento da inovação no mercado; (4) sustentabilidade de adoção e uso da inovação a longo prazo; e (5) aprendizagem.

Fonte: Balestrin & Bueno (2012)

Inovação Aberta

A inovação aberta, termo definido por Chesbrough (2003), surgiu da necessidade que empresas encontravam de buscar recursos inovadores que tivessem um menor custo em relação à um investimento em P&D interno, suprindo a demanda do mercado e conseguindo uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

A ideia de inovação aberta aumenta a capacidade das organizações de captar tendências no mercado, novas demandas da sociedade, e diluir o esforço de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Chesbrough, (2003) faz uma comparação entre o P&D interno e o modelo de inovação aberta, dizendo que a inovação aberta seria o P&D do século XXI, já que houve a percepção que ao invés de contratar os melhores profissionais de P&D a empresa prefere inovar fora da empresa, utilizando assim a inovação aberta.

O P&D, que apesar de ter a vantagem de manter e explorar qualquer nova descoberta é muito caro e arriscado, já a inovação aberta promove ideias, pensamentos, processos, etc, a fim de melhorar o desenvolvimento de seus produtos, melhorar o serviço para seus clientes, além de criar uma vantagem competitiva perante aos demais concorrentes no mercado. E segundo Bessant & Tidd (2009), essas atividades de P&D não são mais exclusivamente de países desenvolvidos, como Estados Unidos e Alemanha, podemos verificar um grande aumento em novas economias que estão em crescimento, como a Índia e China.

Ainda na linha de raciocínio desse mesmo autor, as organizações precisam abrir seus processos de inovação e realizar buscas fora dos seus limites e manter um conjunto de conexões e relacionamentos em rede, melhorando seus conhecimentos no âmbito interno e externo da organização. Dessa maneira poderão caminhar em uma “via de mão dupla”, onde há a comercialização dos conhecimentos.

Crowdsourcing

Com o avanço e a popularização da tecnologia e a transmissão de informações ocorrendo cada vez de forma mais rápida, as empresas viram a necessidade de reinventar o seu jeito de inovar e criar novas ideias. Pesquisas internacionais recentes mostram que os consumidores geram, coletivamente, uma quantidade imensa de inovações em produtos e se percebidos pelas corporações, esses consumidores e suas invenções podem ser uma fonte barata e de fácil acesso para saber o que o público espera, e desenvolver produtos atraentes e com baixos custos de pesquisa e desenvolvimento (GARCIA, 2013). É um modelo de produção que utiliza a inteligência e os conhecimentos coletivos, para resolver problemas, criar conteúdo ou desenvolver novas tecnologias, assim como também para gerar fluxo de informação.

Garcia (2013, p. 4) demonstra ainda como o crowdsourcing conecta a empresa ao seu público, citando os exemplos da empresa Dell com a sua plataforma denominada Idea Storm que já recebeu mais de 15 mil ideias das quais mais de 400 foram implementadas até 2011 e o caso da Apple, que tornou o seu código de programação disponível para o público, permitindo assim, o desenvolvimento de aplicativos por qualquer programador, o que culminou, em 2011, na geração de 350.000 novos aplicativos para a empresa.

Com a evolução dos estudos sobre o tema e do conceito de crowdsourcing, que ainda é bastante recente e possui pouca bibliografia específica, “surgiu o termo prosumers (combinação da palavra “produtor” ou “profissional” com a palavra “consumidor” - consumer, em inglês), que designa os consumidores que estão altamente interessados em um determinado produto, serviço ou marca, e querem se envolver com ele para ajudar a formar o seu futuro” (Toffler, 1980 apud Nascimento; Luft & Freitas, 2012, p. 5). O autor destaca que os chamados prosumers apresentam grande potencial de divulgação e são capazes de influenciar muitas pessoas, tornando-os aptos a promover o produto/serviço e ter participação ativa no projeto ou produção do referido bem ou serviço, influenciando seu impacto regional ou globalmente.

Crowdsourcing pode ser definido como a transferência de uma função que tradicionalmente pertence a funcionários de uma empresa a fontes externas, havendo uma “terceirização coletiva”, em uma espécie de “ligação aberta”. A “multidão” (em tradução livre da palavra “crowd”, do inglês) no caso é um “network indefinido (e geralmente grande) de pessoas” (Howe, 2006).

Desde que começou a ser estudado, o recente fenômeno vem sido destrinchado aos poucos e várias categorias já foram propostas por vários autores (através de várias perspectivas diferentes de observação). Howe (2009 apud Geiger et al., 2011) afirma que Crowdsourcing é um termo genérico (guarda-chuva) para uma série de approaches diversos, que tem em comum o fato de dependerem de algum tipo de contribuição da "multidão" (crowd) e que essa contribuição pode diferir significativamente de caso para caso.

Howe (2011) divide o crowdsourcing em 4 tipos: (1) Crowdfunding: Com o desenvolvimento e avanço da internet, se tornou cada vez mais fácil encontrar e acessar informações em qualquer lugar do mundo. No caso de crowdfunding, a internet possibilita que projetos que antes dependiam de investimentos públicos ou privados, possam ser financiados por grupos interessados para que de fato se realize o projeto. Belleflamme, Lambert e Schwienbacher (2014) definem crowdfunding como "uma chamada aberta para a provisão de recursos financeiros seja em forma de doação ou em troca de algum tipo de recompensa"; (2) Crowd Voting: O crowd voting usa a opinião e voto da multidão para organizar grandes volumes de informação. Ideias são sugeridas, revisadas e votadas pela comunidade. Um exemplo é o modo como o Google opera com algoritmos baseados na popularidade de sites, um resultado do modo como as pessoas navegam; (3) Crowd Creation: Quando empresas se voltam a seus clientes para que eles criem ou co-criem os produtos e serviços oferecidos. Exemplo deste tipo de crowdsourcing é o utilizado pela Ruffles, que fez uso de seus consumidores para escolha de novos sabores do produto; (4) Crowd Wisdom: Se baseia em inteligência compartilhada por um grupo de pessoas. Indivíduos contribuindo com possíveis respostas a determinadas perguntas. É muito similar ao conceito geral de crowdsourcing, porém no crowdwisdom as perguntas já estão determinadas.

Além desses quatro tipos citados acima, Dawson & Bynghall (2011) apontam outros diferentes. O primeiro deles é o crowdventures: ventures que são dirigidas, desenvolvidas e comercializadas por multidões. Ex: MyFootballClub. E o outro é o crowdservices: serviços entregues parcialmente ou totalmente por multidões. Ex: GeniusRocket. Os autores também ressaltam que croudfunding é uma forma de financiamento de projetos, com a contribuição de muitos financiadores e é uma maneira excelente de testar conceitos. Os financiadores podem fornecer feedback crítico sobre o projeto ou conceito que está sendo planejado, a fim de melhorar o projeto.

O Processo de Crowdsourcing

Assim como qualquer projeto, o projeto de crowdsourcing precisa ser muito bem estruturado e controlado de forma cuidadosa (principalmente por haver fontes internas e externas, o que agrega complexidade ao projeto). Existem várias ferramentas e plataformas de gerenciamento de projeto. Sendo assim, as companhias criem sua própria maneira (solução) de fazer o gerenciamento do processo usando ferramentas que sejam confortáveis e alinhadas com suas plataformas internas. Todos os membros do time (sejam internos ou externos à organização) devem conhecer uns aos outros e saber suas respectivas responsabilidades de forma que esteja tudo claro para todos durante o projeto, ou seja, a comunicação é de extrema importância (Dawson & Bynghall, 2011).

De acordo com Geiger et al. (2011), o processo de crowdsourcing é formato por quatro etapas, são elas: (1) limitar um universo de contribuintes; (2) Definir o nível de acesso que os participantes terão às informações e contribuições dos outros participantes; (3) assimilar as contribuições do processo de crowdsourcing que serão utilizadas pela organização para alcançar o objetivo desejado; (4) Remuneração. As etapas do processo não têm uma ordem sequencial específica, podendo variar de acordo com o projeto e com a organização.

A primeira etapa consiste em limitar um universo de contribuintes, ou seja, grande parte dos processos de crowdsourcing não tem um número limitado de participantes, porém pode haver algum fator qualificador para os participantes, o que acaba filtrando os potenciais contribuintes. Na segunda etapa, há a definição do nível de acesso. Há quatro níveis de acesso: nenhum, ver, avaliar e modificar. Respectivamente: participantes não têm nenhum tipo de acesso às contribuições dos outros; participantes podem apenas visualizar o que está sendo proposto pelos outros participantes; participantes podem ver e dar nota às contribuições alheias; participantes podem alterar as contribuições dos outros. A terceira etapa consiste na forma que as contribuições do processo de crowdsourcing serão utilizadas pela organização para alcance

do objetivo desejado. A quarta e última etapa baseia-se na forma que o participante será remunerado, que deve estar condizente com a proposta do projeto. O processo de crowdsourcing pode ser: integrado, onde as contribuições de complementam, sendo reaproveitadas e reutilizadas para o objetivo final; ou seletivo, seguindo uma linha mais competitiva, onde a ideia que melhor se aproxime do objetivo desejado é selecionada. (Geiger, Schulze, Seedorf, Nickerson & Schader, 2011).

Plataforma competitiva

O princípio da plataforma competitiva é oferecer um prêmio à solução ganhadora para determinada tarefa. Esse tipo de competição pode ter um número pequeno ou grande de participantes e, com o uso de plataformas online, pode atingir competidores do mundo inteiro (Dawson & Bynghall, 2011).

Baseado nas informações do Briefing, os interessados entram na competição, recebem feedback do cliente e depois submetem alguma proposta revisada (se desejaram e puderem). Em seguida, o cliente define quem é ganhador, que leva o prêmio pré-definido. Muitas vezes o prêmio pode ser amplo, não limitado a uma única coisa ou coisas tangíveis. O cliente então fica com a "solução" (nova ideia, projeto, protótipo, etc) e ganha os direitos sobre ela (Dawson & Bynghall, 2011).

Usar esse tipo de plataforma permite principalmente que empresas menores sejam expostas a uma vasta variedade de ideias e que o cliente tenha oportunidade de encontrar e construir parcerias com empresas que combinem melhor com sua ideologia e jeito de trabalhar. Usar esse tipo de plataforma geralmente é significativamente mais barato que usar diretamente os serviços de um fornecedor (Dawson & Bynghall, 2011).

Para Zwass (2010) a plataforma competitiva tem como objetivo compartilhar e criar conhecimentos e habilidades, trazendo vantagens ao fornecedor, aumentando seu portfólio, estabelecendo relações com clientes construindo uma reputação no mercado. Para o autor, não há perdas significativas para empresas que participem da competição. Para Dawson e Bynghall (2011), esse tipo de competição é controverso já que muitas empresas se recusam a participar de competições desse tipo por acreditarem que o trabalho de seus profissionais se desvaloriza, já que, apesar de dedicar tempo ao trabalho "sob encomenda" eles podem perder a competição e não ganhar nada em troca. As competições podem ser utilizadas para um leque de tarefas. A aplicação mais comum é o design gráfico.

Para maximizar as chances de uma competição bem sucedida, é indicado seguir alguns passos antes de lançar a competição: Definir uma ideia clara do que se quer; destinar tempo ao projeto; selecionar a plataforma; criar um Briefing detalhado. Feito isso é hora de tornar a competição pública, atentando aos pontos a seguir: Definir bom prêmio; mostrar garantia de que há orçamento para pagar o prêmio (geralmente, quanto maior e mais bem sucedida é a empresa, maior a sua credibilidade); convidar fornecedores que a empresa já confia e acredita no potencial; definir tempo, porém dar preferência ao número de inscrições; Focar cada competição em uma tarefa específica; Definir se a competição é aberta (onde os concorrentes podem ver as submissões e ideias dos oponentes e os feedbacks), ou fechada. Durante o processo a interação do cliente com os participantes ("crowd") pode ser considerado o estágio mais importante para obter maior sucesso e qualidade nos inputs. Dito isso, é importante frisar os pontos a seguir: Dar feedback detalhado; focar nos participantes mais competentes (é possível identificar isso pela qualidade de seus inputs); Se houver muitos participantes, o que dificulta o feedback individual, criar um sistema de avaliação com nota; e buscar opinião do time, amigos e consumidores, se possível. No final do processo, para melhorar ainda mais o resultado, é aconselhável trabalhar mais com o ganhador e checar se há plágio no trabalho (uma vez que é um trabalho feito fora da organização, o risco existe e não pode ser desconsiderado). Ressalta-se que os participantes que não ganharam podem ser utilizados para outros projetos (Dawson & Bynghall, 2011).

Metodologia Utilizada

O objetivo dessa pesquisa foi identificar e apresentar os fatores determinantes para uma implementação bem sucedida de projetos de crowdsourcing com o uso de plataformas competitivas.

Para Collins & Hussey (2006) a pesquisa exploratória é indicada neste caso, pois há poucas pesquisas anteriores em que possa investigar informações sobre o estudo. Para responder ao problema de pesquisa optou-se pelo método qualitativo, pois, de acordo com Godoy (1995) a escolha pelo método qualitativo é mais apropriada quando utiliza-se pesquisa exploratória e se trata de algum problema que não é tão conhecido.

Pela complexidade e individualidade do projeto, optou-se pela técnica de estudo de caso. Segundo Godoy (1995), "o propósito fundamental do estudo de caso é analisar intensivamente uma dada unidade social" e tem como objetivo aprofundar a descrição de um determinado tema. O Projeto Mobile Futures, caso que foi estudado, foi lançado no mercado na metade do ano de 2013, com o intuito de atrair para uma parceria startups que tivessem produtos de mobile de SMS, varejo mobile, social, app e outros. As cinco startups cujos projetos mais se adequassem às necessidades das marcas iriam trabalhar em parceria com elas (cada startup com uma marca - Halls, Tang, Bis, Club Social e Trident) e receber cinquenta mil reais. A principal premissa do projeto era que cada startup teria 90 dias para trabalhar em parceria com a marca e lançar o aplicativo no mercado. Dentro desse período de 90 dias, estava no cronograma uma semana de imersão dos profissionais de cada marca no ambiente da startup parceira.

Seguindo as recomendações de Richardson (2007), a coleta de dados incluiu questionários, entrevistas e observações pessoais. Após a elaboração do roteiro de entrevistas, foram realizadas entrevistas em profundidade com o gestor do projeto na Mondelēz International e com duas startups que ganharam o concurso e participaram do projeto em parceria com marcas da multinacional. Há aproximadamente três horas de entrevistas, com áudio gravado e conteúdo posteriormente transcrito. Para análise do conteúdo, optou-se por fazer classificação dos assuntos abordados em categorias que facilitassem a compreensão, análise e conclusão do trabalho.

Perfil dos entrevistados e das empresas participantes do projeto

De acordo com os critérios estabelecidos, foram feitas três entrevistas com pessoas que tiveram grande envolvimento e importância no projeto. Seus perfis e funções estão descritas no quatro abaixo, além das características do aplicativo de cada uma das *startups*.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados e das empresas participantes do projeto

	ENTREVISTADO/FUNÇÃO	***PARCERIA***	***EMPRESA***
E1	***Natacha Volpini*** *Gerente do Projeto Mobile Futures*	-	*Mondelez - Multinacional americana do setor de bens de consumo, resultante da cisão da Kraft Foods em outubro de 2012. Seu ramo é a indústria alimentícia, focada em snacks.*
E2	***Roberta Vasconcellos*** *Fundadora da Tysdo e focal point do projeto.*	*Marca Halls*	*Tysdo - Startup do ramo de aplicativos móveis para compartilhamento de experiências de vida com lista de desejos e desafios com recompensas. "Somos o empurrãozinho que faltava. Na Tysdo compartilha-se experiências enquanto se organiza e descobre novas maneiras de alcançar os objetivos e sonhos".*
E3	***Bernardo Brugnara*** *Sócio, responsável pelo roteiro e focal point do projeto.* ***Vladimir de Figueiredo*** *Sócio, responsável por design e comunicação e focal point do projeto.*	*Marca Trident*	*Collact - Startup do ramo de aplicativos móveis para fidelização de clientes. "Todos os cartões de fidelidade, no celular. Quanto mais frequentar os locais que ama, mais amado será de volta. Pague a conta, peça o QR Code e escaneie com o aplicativo para acúmulo de pontos que viram prêmios exclusivos de cada lojista".*

***Fonte**: Elaborado Pelos Autores (2014)*

Principais Resultados

Após e com base na transcrição das entrevistas, iniciou-se a categorização, consolidadas em três temas: Seleção, Implementação e Visão Geral. A pesquisa qualitativa sinaliza que todas as respostas são relevantes e contribuem para a compreensão dos fenômenos utilizados na perspectiva dos entrevistados (Godoy, 1995).

Tema: Seleção

Para este tema, temos as seguintes seis categorias: 1. Planejamento do projeto; 2. Processo de crowdsourcing; 3. Remuneração; 4. Motivação; 5. Preparação das startups; 6. Coaching.

Categoria: Planejamento do projeto

Foi verificado que a ideia do projeto era levar o empreendedorismo para dentro de uma multinacional. Segundo o E1, a cabeça do empreendedor e o modo de funcionamento de uma multinacional são diferentes em muitos aspectos. Também entendeu-se que se o projeto tivesse sido feito através de concorrência convencional o número de inscritos teria sido bem menor (geralmente participam três fornecedores, enquanto o projeto teve cento e cinco inscritos). A ideia de trabalhar com startups é uma plataforma global: o projeto começou com esse molde nos Estados Unidos, e vai ser implementado dessa maneira em outros países.

Foi fundamental a integração de diversos departamentos da empresa no planejamento do processo e da parceria entre o departamento jurídico do Brasil e dos EUA. Bob Wollheim, braço local do projeto (líder da agência local), teve papel fundamental no planejamento e futura execução do projeto no Brasil e acompanhou de perto junto com a Natacha todas as etapas do processo. Houve a preocupação de lançar o projeto na feira DEMO, uma feira "tradicional há 25 anos no Vale do Silício e que estava ocorrendo pela primeira vez no brasil. Reuniu startups, incubadoras, aceleradoras, anjos investidores [...]", havendo inclusive um pequeno atraso no cronograma, e também em divulgar em jornais, revistas, programas de televisão, mídias sociais, de forma que pudesse atrair ao maior número possível de inscritos e também ganhar notoriedade no mercado.

A premissa do projeto era que as startups, após escolhidas, teriam 90 dias para trabalhar com a marca e lançar o projeto piloto, que ficaria no ar inicialmente por seis meses.

Categoria: Processo de crowdsourcing

O processo de crowdsourcing, de acordo com E1, foi muito criterioso. Através de uma plataforma online, as startups se inscreviam, submetendo um arquivo com informações básicas do seu produto e empresa, uma espécie de apresentação corporativa. Ao todo foram 105 inscritos, mais do que os 80 dos Estados Unidos. O filtro inicial, para 50 concorrentes, foi feito ainda sem o auxílio das equipes de Marketing de cada marca, que somente foram envolvidas em uma segunda etapa de corte, para 20 startups (sendo 15 convidadas a participar do pitch final e 5 a mais selecionadas de backup, caso uma das outras 15 selecionadas não pudessem comparecer ao pitch). Após a realização do pitch, chegou-se às 5 startups ganhadoras.

> *"Foi um processo de seleção muito criterioso. [...] Tinha uma plataforma online, que inclusive foi desenvolvida por uma startup dos Estados Unidos, [...] onde as pessoas entravam e submetiam seus projetos, vídeos, etc" (E1)*

De acordo com o E1, as *startups* escolhidas tinham um *target* muito parecido com o da Mondelez. Algumas induziram suas apresentações para determinada marca, mas não havia essa exigência. Os selecionadores tinham a autonomia para perceber a marca que cada parceria faria mais sentido. Para E2 e E3, todo o processo serviu de grande aprendizado para todos os participantes, mas principalmente para as 15 chamadas para o *pitch*. E1 ainda relata que o processo serviu de networking, e algumas *startups* começaram algum tipo de parceria em paralelo ao projeto.

O processo estava em linha com recomendações de Geiger et al (2011): a pré-seleção do grupo de potenciais contribuintes (no caso as *startups*), definição do nível de acesso dos participantes às

contribuições alheias (os participantes não assistiram ao *pitch* dos concorrentes), assimilação das contribuições (forma como a Mondelez iria assimilar cada proposta para o negócio) e remuneração das contribuições (pré-fixada em R$ 50.000,00 para cada *startup*).

Categoria: Remuneração

A remuneração de 50 mil reais para cada *startup* visava custear qualquer desenvolvimento que necessário, além de custos (como viagem, etc) durante o processo de implementação. Para E1, a remuneração não foi vista nem pensada como um prêmio. E2 complementa que "não foi um fator decisivo de sucesso, já que aconteceu um pouco antes do lançamento do aplicativo e não no início do projeto", porém ressalta que a remuneração foi adequada para cobrir os custos que tiveram.

> *"A remuneração não aconteceu antes do período, ela aconteceu quase quando estávamos lançando ou até depois. Então, se de fato estivéssemos dependendo disso, seria um impeditivo. Mas pensando nos custos do projeto, eu achei que foi adequado" (E2)*

Em contrapartida, para E3 a remuneração trouxe a possibilidade de realizar o projeto vislumbrado por eles (ou seja, o projeto foi pensado de acordo com a remuneração), mas garante que participaria do processo mesmo que não houvesse remuneração.

> *"A Collact nunca olhou para os 50 mil reais. Era um projeto piloto e talvez a partir dele, (pudéssemos) expandir pra um projeto maior com a Mondelez. Essa continua sendo a grande oportunidade". (E3)*

Os três entrevistados acreditam que, mais do que a remuneração, o fator de maior relevância era o número de oportunidades que o projeto poderia criar tanto para Mondelez, quanto para as startups. O momento em que ocorreu a remuneração está alinhado com os conceitos de Geiger (2011), que define a remuneração como a última etapa do processo.

Categoria: Motivação

O estimulo ao empreendedorismo e a possibilidade de trabalhar dentro de uma multinacional e virar seu fornecedor foram, para E2 e E3, a grande motivação para entrar no projeto, considerando a aprendizagem e a possibilidade de acelerar a startup. Segundo E2, "A startup estava começando e tinha foco em mobile, e viu a oportunidade em trabalhar com a grande empresa, viu que era uma oportunidade de aprendizado e aceleração". E3 complementa que foi de extrema importância e fator decisivo na hora da inscrição, que o projeto não tinha nenhum tipo equity, nem exigia nenhum tipo de sociedade entre a Mondelez e as startups.

> *"Nosso objetivo é fazer o estabelecimento local vender mais. A Mondelez entra como uma energia a mais na ligação entre esses elos (Collact e estabelecimento local), pois põe carga publicitaria e carga de merchandinsig no estabelecimento para atrair mais gente e insere recursos no aplicativo para que ele se torne mais legal ao usuário. Então, no final das contas, é melhor para todos os envolvidos, pois: a Collact tem um produto melhor; o estabelecimento consegue vender mais; Trident reforça sua postura inovadora e tem impacto direto no volume; e, principalmente, o usuário pois ele tem mais benefício no estabelecimento e um aplicativo mais atraente". (E3)*

Categoria: Preparação das startups

Um dos critérios de seleção desde o primeiro filtro, quando ainda estavam todos os incritos, era que o aplicativo já devia estar no mercado ou pronto para uso. Nesse aspecto, não houve muito o que ser preparado em termos técnicos do aplicativo nesse momento inicial. De acordo com E1, " (as startups) não precisavam criar nada para participar do concurso. Elas precisavam de um piloto pronto ou já no mercado, e não precisam vir com marca definida, a escolha foi a critério da Mondelez". E2 e E3 focaram em preparar uma boa apresentação, usando boa abordagem estratégica e concordam que o tempo entre o anúncio dos finalistas e o pitch, foi suficiente para esse preparo. Porém, diferem em um aspecto. Enquanto E2 acreditava que poderia trabalhar com qualquer uma das marcas, E3 "tendenciou" sua apresentação:

> *"Tendenciamos a apresentação a Trident, pelo fato de que o uso do aplicativo ocorre na hora que se compra o Trident (compra por impulso na hora de pagar a conta) e pelo volume de venda da marca (já que o target também se encaixava com halls, mas acreditava-se que a bala pudesse ter um volume menor) ". (E3)*

Categoria: Coaching

O papel de coaching dos 15 finalistas foi destinado ao Bob, profissional com profundo conhecimento do universo empreendedor e braço local do projeto. Fez-se uma espécie de consultoria, com dicas para as apresentações. Ele foi uma espécie de conselheiro que auxiliou as *startups* a se prepararem para o *pitch*. Além disso, houve um ensaio do *pitch* no dia anterior, onde ele deu todos os *feedbacks* para que no dia tudo ocorresse da melhor forma possível para ambas as partes. E2 e E3 afirmaram que o papel do dele foi fundamental. Segundo E2, " Ele fazia um papel de consultor, não estava nem do lado da *startup* nem do lado da Mondelez. Era uma pessoa neutra. Talvez se não existisse seu apoio, o resultado e preparação para o *pitch* teriam sido um pouco bagunçados". Porém, para E3, apesar de fundamental, o treinamento dado foi básico para o estágio de maturidade em que a *startup* se encontrava no momento:

> *"Para outras startups o treinamento deve ter sido mais útil, mas como era um treinamento geral e igual pra todos os concorrentes é normal que sirva mais para uns do que para outros". (E3)*

Fechamento: Seleção

O projeto teve um bom planejamento e adequação ao Brasil. O modelo de plataforma competitiva foi ideal para a seleção de bons parceiros, que aprovaram todo o processo. A atenção do Bob foi uma boa forma de ter as *startups* no mesmo nível básico de conhecimento.

Tema: Implementação

As categorias de implementação que compõem este tema são: 1. Semana de imersão; 2. Equipe; 3. Parceria; 4. Tempo; e 5. Dificuldades.

Categoria: Semana de imersão

A semana de imersão deveria contemplar um dia de aprofundamento na *startup* (tecnologia, funcionalidade, público), um dia de aprofundamento na marca e seu público alvo, e o restante dos dias seriam para trabalhar em "*ideation*" e desenvolver possíveis soluções para o projeto piloto. No relato do Entrevistado 1, foi verificado que a premissa da Mondelez era lançar em 90 dias o aplicativo. Para o E1, a semana de imersão permite que os funcionários da multinacional exerçam uma forma diferente de trabalhar:

> *"A semana de imersão é onde a gente (Mondelez) consegue trabalhar de uma maneira diferente em relação ao (departamento de) marketing e aos processos que funcionam dentro de uma grande corporação, porque é uma dinâmica completamente diferente de trabalho na startup" (E1)*

Para os entrevistados 2 e 3, a semana de imersão foi válida, tanto na questão profissional como no pessoal. Ambas *startups* focaram a fundo nas marcas que iam realizar o projeto, surgiram novas ideias.

Categoria: Equipe

O relato do Entrevistado 2 permite identificar que o número de pessoas da *startup* que participou do projeto, foi bem pequeno. "A equipe é pequena. São quatro fundadores, e agora temos mais duas pessoas na área de TI" (E2). Esse aumento na equipe se deu por conta do projeto, que demandou um desenvolvimento na parte técnica do equipamento para compatibilidade com diferentes sistemas operacionais. Os relatos de E2 e E3 demonstram que haviam pontos focais das *startups* responsáveis por fazer a comunicação com a Mondelez e repassar as informações internamente.

Categoria: Parceria

Os três entrevistados tiveram a mesma opinião sobre esse aspecto. Para o E1 o projeto foi muito mais uma parceria do que conflitos. O E2, além de deixar claro que foi uma excelente parceria, ressaltou que a equipe da Mondelez foi muito aberta e receptiva para entender o lado do *startup*. Para o entrevistado 3, além da parceria ter sido muito boa e ter contribuído de maneira positiva para a *startup*, a Mondelez e a Trident estavam tentando enxergar dentro delas quais eram as oportunidades que esse projeto iria gerar, e em contrapartida, a *startup* também analisava quais eram as suas oportunidades, para assim, conseguirem chegar a uma ideia que fizesse sentido e trouxesse benefícios para ambos:

> *"A gente se deu muito bem tanto pessoalmente quanto profissionalmente. Houve afinidade, não só entre as pessoas, mas também entre os objetivos das empresas. Um tentando entender a realidade do outro, tentando entender qual seria a melhor saída". (E3)*

Categoria: Tempo

Nessa categoria, encontramos visões divergentes entre os entrevistados para o tempo do projeto. O tempo estipulado pela Mondelez era de lançar o aplicativo em até 90 dias do início da parceria. Para o E1, esse tempo foi insuficiente para a implantação de todos os aplicativos, pois alguns possuíam dificuldades específicas que tornaram esse tempo curto. Seguindo a linha de Dawson e Bynghall (2011), cumpriu-se o tempo determinado quando este não prejudicava os objetivos do projeto. Já para o entrevistado 2, os 90 dias foram suficientes para o lançamento do aplicativo. Um dos motivos que contribuíram para essa rapidez, é que a *startup* já tinha o aplicativo para IOS, e lançariam nesse período para android e web. Segundo ele, como a divulgação do projeto continua atualmente, houve tempo de realizar e adaptar algumas mudanças. No relato desse mesmo entrevistado, é possível observar que um tempo curto não é suficiente para implementar um projeto, mas que um tempo muito extenso, é ruim:

> *"O tempo não pode ser nem muito longo e nem muito curto, porque se ele é muito longo as pessoas esquecem do programa e demora muito tempo para estar no mercado. Se ele é muito curto, não há tempo para fazer algo que seja bem planejado e estruturado. O produto/serviço tem que estar fresquinho (sic) na cabeça das pessoas." (E2)*

Para o E3, o projeto não conseguiu ser lançado com 90 dias. Consideram a contagem de 90 dias quando conseguiram definir que os parceiros seriam faculdades (já que esse aplicativo precisava também de terceiros envolvidos), mas tinham outras prioridades no início e foram impedidos de seguir por diversos motivos. Por conta disso, o tempo total entre a semana de imersão até a finalização do projeto foi de aproximadamente 120 dias.

Categoria: Dificuldades

No relato do entrevistado 1, é possível observar diversas dificuldades do projeto. A primeira delas é de que a Mondelez tem uma visão de mercado, de modelo de negócio, de vendas e produtos que é diferente da *startup*, e por isso, em cada caso apareceram dificuldades específicas. No caso do Club Social, o aplicativo escolhido usava uma tecnologia de realidade e foi verificado que a mesma não é muito utilizada por brasileiros. No caso do Trident, o fato de envolver um terceiro, dificultou e atrasou o projeto, pois também dependiam dele. Outra dificuldade identificada pelos entrevistados 2 e 3 é que a Mondelez é uma empresa com muitas normas e políticas internas, o que a diferencia das *startups*.

> *"Às vezes o que a gente queria fazer de ideia, ou acabava sendo barrado por algum motivo, ou não andava tão rápido como a gente faz, porque o pessoal estava muito atarefado [...] Muitas ideias foram barradas (inclusive relacionadas ao lançamento), por falta de tempo e muitas políticas e processos internos". (E3)*

Segundo E2, "Os processos e políticas internas da Mondelez impactam, pois muita coisa acaba sendo barrada por ser contra normas da empresa, ou necessitar de tempo maior para aprovação, etc". Para o E2, se tivessem a oportunidade de fazer outro projeto como esse, eles planejariam as oportunidades com antecedência, pois algumas ações seriam viabilizadas por terem sido analisadas anteriormente. O E1 identifica ainda que outra dificuldade foi conciliar o cronograma das marcas com o cronograma do projeto, pois as *startups* possuem uma agenda mais acessível que as agendas dos times de cada marca, o que leva elas a estarem mais disponíveis.

Fechamento: Implementação

A fase de implementação é a mais trabalhosa e exige grande atenção de todos os envolvidos para que o resultado do projeto seja de acordo com o esperado. A semana de imersão foi um grande acerto e positiva para ambas as partes, a parceria foi feita de maneira construtiva e a troca foi muito grande. O tempo proposto no cronograma não foi suficiente para implementação de todos os projetos, mas optou-se pela alteração do cronograma em função do melhor resultado.

Tema: Visão geral

Para este tema, associamos as seguintes categorias: 1. Aprendizado; 2. Benefícios; 3. Papel do líder; e 4. Avaliação do projeto.

Categoria: Aprendizado

No relato do entrevistado 1, é possível encontrar diversas passagens que demostram como ele reconhece o que a Mondelez obteve como aprendizado "a premissa dos 90 dias era muito importante para imprimir a velocidade de uma *startup* e a gente não conseguiu". Por conta dessa percepção, a empresa achou que era melhor estender esses 90 dias e sair do prazo para que as *startups* criassem algo que tenha valor para a marca e para o consumidor, pois a possibilidade de sucesso seria muito maior – o que está completamente alinhado com a linha de pensamento de Dawson & Bynghall (2011).

Um exemplo para essa percepção, foi que a Tang junto com a *startup* mudou o plano de comunicação, ou seja, aquilo que foi criado na semana de imersão já não fazia mais sentido. Houve mudança na direção da marca, revisão de plano programado e, consequentemente, alteração do cronograma inicial, e resultando em retrabalho. Para o E1, a janela que há entre o lançamento e a implementação do projeto prejudicou o engajamento das pessoas, visto que mudanças no mercado fizeram com que os planos de comunicação sofressem alterações e a maioria das pessoas que começaram não foram as mesmas que concluíram. Para o E2, essa questão dos imprevistos serviu muito como aprendizado, pois conseguiram ver de perto como funcionam internamente algumas questões de empresas maiores.

Foi possível identificar que o tempo de 90 dias para implementação do aplicativo e a necessidade da multinacional de se adequar às mudanças do mercado foram pontos reconhecidos pela Mondelez e pelos outros entrevistados. O E2 tira como aprendizado desse projeto "a paciência, pois tivemos que entender que as coisas em uma empresa grande não acontecem na mesma velocidade que na *startup*, e o fato de nos adequarmos ao outro ambiente". Para o E3, "o projeto ensinou como é importante ser maleável e até que ponto ser (coisa que a multinacional não consegue tanto, as movimentações são lentas)".

Um ponto abordado por E2 é o custo baixo que a Mondelez tem com esse projeto:

> *"A proposta do projeto, de desenvolver algo inovador com outras empresas que estão entrando no mercado, é muito interessante. Isso acaba sendo um investimento baixo pra empresa, porque dali pode surgir algo sensacional pra ela e diferenciado do que tem no mercado atualmente". (E2)*

Essa percepção é vista no conceito de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), pois além da própria ação de criar ou melhorar produtos, a inovação pode estar relacionada a outros fatores importantes, como a melhora de processos da empresa, a diminuição de custos e a adaptação às questões socioeconômicas.

Categoria: Benefícios

Os três relatos foram muito enfáticos em relação a questão dos benefícios, tanto para a empresa como para as *startups*. Para o entrevistado 3 o projeto ajudou a *startup* a criar estrutura para receber outras parcerias.

Para o E2, "os ganhos do projeto foram além do aplicativo, são os relacionamento com os gerentes e com a Natacha que existe até hoje", e "institucionalmente para ambos foi positivo, tanto pelas reportagens que saíram, pela visibilidade que teve e pela divulgação". É possível notar que o E1 também cita essa parceria como algo positivo:

> *"Essa troca é super importante, os dois saem ganhando: o modelo de negócio de uma multinacional é muito diferente de uma startup, que muitas vezes se preocupa mais com a ideia em si do que com a rentabilidade". (E1)*

Além disso, para o E1 as *startups* viram um ganho muito grande no processo, pois se conectaram com uma empresa grande, tiveram muita assessoria, e foram ganhando visibilidade de mercado, para fazer contatos e *networking* entre elas. E foi possível verificar isso, no relato dos entrevistados 2 e 3:

> *"As portas abertas trazem frutos até hoje. A Mondelez dá recomendação, se necessário. Esse projeto abriu uma porta pra gente, de se criar novas relações no futuro com outras marcas, já que participamos desse projeto na empresa". (E2)*

> *"A empresa tem intenção de estender a parceria com a marca e talvez expandir pra outras marcas da Mondelez. Esse é o principal benefício do projeto para a Collact". (E3)*

Seguindo a linha de raciocínio de Bessant e Tidd (2009), as organizações precisam abrir seus processos de inovação e realizar buscas fora dos seus limites e manter um conjunto de conexões e relacionamentos em rede, melhorando seus conhecimentos no âmbito interno e externo da organização. No caso desse projeto, a Mondelez abriu suas portas para as *startups*. E com essa parceria, ambas podem caminhar em uma "via de mão dupla", onde há a comercialização dos conhecimentos.

Categorias: Papel do líder

O entrevistado 2, dá um relato que pode ser tomado como um ponto de melhora para a Mondelez nessa categoria:

> *"Talvez se a gerente do projeto tivesse ficado envolvida na fase de implementação haveria melhor alinhamento das datas, teria cobrado melhor as entregas da startup [...] Talvez um follow up semanal ou quinzenal tivesse sido bom, [...] o projeto teria respeitado mais o cronograma e as pessoas de marketing teriam maior engajamento" (E2)*

Em contrapartida, o E2 também menciona que "por um lado foi bom, porque ela (gerente do projeto) confiou muito na *startup*, e deixou isso por nossa conta em parceria com a marca".

Categoria: Avaliação do projeto

Existe entre os três relatos uma avaliação positiva do projeto, tanto por parte da Mondelez como das *startups*. Para o E1 a plataforma é um ganho, pois coloca a companhia em uma posição inovadora no mercado e aproxima as *startups* da Mondelez, o que é bem interessante já que "em muitos momentos eles tem materiais que podem ajudar em outros âmbitos. Além disso, o projeto tinha como premissa fomentar a cultura intra-empreendedora e aumentar a relevância de *mobile* dentro dos planos de comunicação das marcas. Ambas as premissas foram entregues. É subjetiva a avaliação da cultura intra-empreendedora, mas nota-se uma abertura maior dos times de *marketing* (mesmo para as marcas não envolvidas) a lançar projetos em "modo beta" e obter aprendizados para realizar melhorias, adotar o conceito de projetos pilotos e enxutos para testar sua viabilidade, além da importância do *mobile*. Nenhum plano da companhia é lançado sem pelo menos um componente *mobile*".

> *"O projeto como um todo, e as fases, foi tudo bem feito. Tinha um carinho, preocupação, uma atenção por parte da Mondelez [...] os ganhos foram muito bons, de aprendizado, de abrir portas, de trazer usuários, então a avaliação da ação é muito positiva" (E2)*

Outro tipo de avaliação citada são os *KPI (Key Performance Indicators).* Para o E2 e E3, esse método é o mesmo. Eles medem o resultado pelo aumento de usuários cadastrados, os usuários ativos (aquele que entra no aplicativo) por mês, semana e dia. Outra maneira de medição, é verificar quanto tempo o usuário fica no aplicativo, pois quanto mais tempo ele fica, melhor.

Para o E2, essas medições já foram realizadas, mas ainda não tiveram os resultados mensurados. Para o E3, até o dia da entrevista ainda não tinham sido feitas avaliações, por isso ainda não foi possível mensurar (já que também dependem dos terceiros envolvidos e seus *feedbacks*).

Fechamento: Visão Geral

Houve muitos aprendizados para todos os envolvidos. O projeto como um todo trouxe benefícios, pois houve troca de conhecimentos úteis para todos. Ambas as partes do projeto avaliaram positivamente o projeto, seu planejamento, suas as fases, e o modelo proposto pela Mondelez.

Discussão e Conclusão

Ao fazer a análise do conteúdo final desse estudo e a fim de responder aos objetivos propostos no início, identificou-se os fatores determinantes para uma implementação bem sucedida de projetos de crowdsourcing com o uso de plataformas competitivas, como o Projeto Mobile Futures.

Respondeu-se com clareza aos objetivos específicos de apresentar as aplicações e modelos de crowdsourcing e sua utilização em projetos de inovação aberta, e descrever a plataforma competitiva para seleção e desenvolvimento compartilhado de projetos de inovação aberta em grandes empresas. O projeto, seguindo as tipologias de crowdsourcing propostas no referencial teórico, tem características de crowd wisdom, pois resume-se em compartilhamento de inteligência e conhecimento a fim de chegar-se a um resultado para o problema inicialmente proposto (Howe, 2011). A escolha do modelo de plataforma competitiva foi adequada ao perfil do projeto e dos participantes, que elogiaram todo o processo de seleção (desde a inscrição online, até o coaching, apresentação dos pitchs e remuneração) e mostrou-se fator relevante no sucesso de projetos como o estudado.

Todos os envolvidos relatam muitos aprendizados e fazem um balanço positivo do projeto como um todo, o que se deve ao bom planejamento por parte da Mondelez e excelente adequação do projeto ao Brasil e suas particularidades, já que sua primeira edição ocorreu nos Estados Unidos.

O principal intuito do projeto era estimular na Mondelēz International a cultura de empreendedorismo, inovação, e agilidade que guiará a empresa para o futuro. A multinacional enxerga o Brasil como um país de natureza inovadora e por isso decidiu trazer o projeto para o país, obtendo ainda mais inscrições que o projeto americano. O sucesso do projeto é incontestável, por diversos motivos apresentados nesse estudo, porém há aprendizados muito relevantes que devem ser considerados ao avaliar a execução de projetos desse formato.

Sem dúvidas, a imersão da Mondelez no ambiente de cada startup foi decisiva para criar uma sinergia entre as equipes e possibilitar que ambos os lados pudessem entender melhor a forma de trabalhar do outro, já que a visão e forma de atuação no mercado diferem muito entre eles.

Ao avaliar caso a caso, pode-se identificar barreiras específicas de cada um, como o problema da tecnologia incompatível com os hábitos dos brasileiros ou até mesmo o envolvimento de um terceiro parceiro para a implementação do projeto. Porém, é unânime que a burocracia existente em multinacionais desanima empreendedores startups a serem radicais (e mais criativos e inovadores) em suas ideias, já que é preciso uma série de aprovações que demandam um tempo incompatível com o cronograma. Também ficou claro que o cronograma precisa ser bem planejado no início do projeto com todas as áreas envolvidas, pois ele dará o ritmo de implementação. Se o cronograma não estiver alinhado com todos os envolvidos, há uma grande probabilidade de ele não ser cumprido – no caso estudado, nem todas as marcas se preocuparam em alinhar o seu cronograma (de projetos, inovações, lançamentos) com o cronograma do projeto, o que fez com que ele deixasse de ser prioridade em alguns momentos, ocasionando atrasos. É importante que a liderança do projeto acompanhe a implementação, para que os tempos sejam cumpridos à risca e que o mínimo de atrasos ocorra, mas é preferível e recomendável alterar o cronograma em prol de garantir a qualidade e eficácia do resultado final. Essas variáveis citadas são variáveis críticas para o sucesso de projetos como esse e devem ter grande relevância na hora do planejamento, pois podem influenciar de forma ou negativa ou positiva o andamento do projeto.

Percebe-se que faltou definição de KPI's para a mensuração dos resultados e que eles são muito importantes para avaliar mais detalhadamente os erros e acertos do projeto. Porém, em projetos como esse, cabe mais uma análise qualitativa que quantitativa, pois há muitos fatores que não podem ser medidos.

O processo de crowdsourcing trouxe benefícios e aprendizados aos envolvidos desde o início. O coaching e principalmente networking, são dois aspectos que tornam projetos como esse atraentes e válidos para os participantes e que vão além do fato de sair vencedor. No caso dos vencedores, os benefícios são, sem dúvida, ainda maiores.

Parcerias como essa podem não acabar com o fim do projeto, e esse é um dos maiores benefícios às startups. É possível identificar, nelas e na Mondelez – e em alguns casos há oportunidade – o desejo de que a parceria se prolongue. Por parte das startups, pode-se dizer que no caso estudado a remuneração tem representatividade quase nula frente às oportunidades que o projeto pode trazer às startups – pois proporciona visibilidade, aprendizados em vários aspectos, acesso a informações importantes do mercado, e cria-se na startup uma estrutura para novas parcerias – já que há amadurecimento da empresa e do seu produto (no caso o aplicativo) e que ter marcas conhecidas no portfólio dá força à startup na hora de prospectar novos clientes/parceiros. Por sua vez, a Mondelez ganha, entre outros aspectos, em ter como parceiros empresas inovadoras que sempre tem materiais novos e que podem ser úteis para alguma marca, por se posicionar no mercado como uma empresa inovadora, além do ganho de identidade empreendedora ao departamento de marketing como um todo, que pôde absorver comportamentos comuns nas startups e aplicá-los no dia a dia de uma multinacional.

O caso estudado é pioneiro no Brasil e demonstra a visão de empresas multinacionais sobre a importância de buscar inovações fora do seu ambiente e tornar-se parceiras de empreendedores startups, pois a troca de modelo de negócios que existe é muito rica para ambas as partes.

Recomendações

Crowdsourcing é um tema muito recente e pouco estudado. Dessa forma, há poucas referências e estudos de campo, dificultando a comparação com os resultados de outras pesquisas. A maior parte dos trabalhos encontrados são livros conceituais ou, como este, de cunho qualitativo e exploratório, e não se encontrou nenhuma pesquisa empírica anterior sobre o modelo de plataforma competitiva. Portanto, este trabalho traz uma contribuição inicial e apresenta oportunidade para que se desenvolvam novas pesquisas, tanto sobre experiências com plataformas competitivas, quanto com outros modelos de inovação aberta com objetivos semelhantes.

Bibliografia

ALBERTIN, Alberto L. (2004). Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso. São Paulo: Atlas.

ANDERSON, C. (2009). Free grátis: o futuro dos preços. Rio de Janeiro: Elsevier.

BALESTRIN, Alsones; BUENO, Bruna. (2012) Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. Revista de Administração de Empresas, 52 (5)

BESSANT, John; TIDD, Joe (2009). Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman

CHESBROUGH, Henry (2003). Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. (2006). Pesquisa em administração: um guia prático para alunos em graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc; SHELTON, Robert. (2007). As regras da inovação. Porto Alegre: Bookman

DAWSON, Ross; BYNGHALL, Steve. (2011) Getting results from crowds: the definitive guide to using crowdsourcing to grow your business. San Francisco: Advanced Human Technologies

GARCIA, Ignacio. Uma visão antropológica das redes sociais (2013, 12 de janeiro). Harvard Business Review. Disponível em <http://www.hbrbr.com.br/materia/uma-visao-antropologica-das-redes-sociais>

GEIGER, David; SCHULZE, Thimo; SEEDORF, Stefan; NICKERSON, Robert; SCHADER, Martin. (2011) Managing the crowd: towards a taxonomy of crowdsourcing processes. In Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems, Detroit, Michigan

GODOY, Arilda. (1995) Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, 35(3), 20-29

HOWE, Jeff. (2006, junho) The Rise of Crowdsourcing. Wired Magazine, disponível em http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html?pg=4&topic=crowds

HOWE, Jeff. (2009). O Poder das Multidões. Rio de Janeiro: Campus.

HOWE, Jeff. (2010) Crowdsourcing: como o poder da multidão impulsiona o futuro dos negócios. Lisboa: Actual.

BELLEFLAMME, Paul; LAMBERT, Thomas; SCHWIENBACHER, Armin. (2014) Crowdfunding: Tapping the Right Crowd, Journal of Business Venturing. 29(5), 585-609

NASCIMENTO, Ademir; LUFT, Maria; FREITAS, Florence. (2012) O uso do crowdsourcing como ferramenta de inovação aberta: uma categorização a luz da teoria de redes interorganizacionais. in Anais do XXXVI Encontro da ANPAD. EnANPAD. Rio de Janeiro.

RICHARDSON, Roberto J. (2007) Pesquisa Social: Método e Técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas

SUROWIECKI, James. (2005). The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, USA: DoubleDay

TIDD, Joseph; BESSANT, J. R; PAVITT, Keith. (2008). Gestão da inovação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman

THOMSEN, Maurício. (2010). O crowdsourcing na publicidade: a colaboração no processo de criação publicitária. (Trabalho de Conclusão de Curso) Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.brequence=1/bitstream/handle/10183/25551/000754159.pdf?s>

TIGRE, Paulo Bastos. (2006) Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier

ZWASS, Vladimir.(2010). Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. International Journal of Electronic Commerce, 15(1), 11–48.

POTENCIAL DE GERAÇÃO DE *SPIN-OFF* DAS PEQUISAS REALIZADAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

ÍTALO SÁTIRO DANTAS (Graduando em Administração, aluno, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvao/SE, Brasil – italosatirodantas@gmail.com)

IRACEMA MACHADO DE ARAGAO GOMES (Doutora em Administração, Professora Adjunta, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvao/SE, Brasil – aragao.ufs@gmail.com)

Resumo

Empreendedorismo tecnológico pode ser considerado como a geração de empresas, nas quais, os fundadores possuem formação acadêmica e/ou experiência profissional em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), geralmente nas áreas de ciências aplicadas e engenharias. Quando o conhecimento científico e tecnológico para a geração da empresa foi produzido nas universidades tem-se o spin-off acadêmico. O objetivo desta pesquisa é identificar a geração de spin-off na Universidade Federal de Sergipe. Os resultados preliminares mostram que os professores realizam pesquisas que podem gerar empreendedorismo por meio de spin-off acadêmico, mas depende da redução da burocracia que provoca lentidão nos trâmites da universidade.

Palavras-chave: Spin-off. Empreendedorismo. Interação Universidade-Empresa.

Abstract

Technological entrepreneurship can be regarded as the generating companies where the founders have academic and or professional experience in Research and Development (R&D), usually in the areas of applied science and engineering. When the scientific and technological knowledge for the generation of the company was produced in universities has become the academic spin-off. The objective of this research is to identify the generation of spin-off at the Federal University of Sergipe. Preliminary results show that teachers conduct research that can generate entrepreneurship by means academic spin-off, but depends on the reduction of red tape that causes slowness in procedures of the university.

Key words: Spin-off. Entrepreneurship. University-industry interaction.

INTRODUÇÃO

As universidades desempenham papel essencial dentro de um sistema de inovação, pois estes ambientes tem a missão de fomentar o conhecimento, concedendo infraestrutura e serviços para o surgimento, crescimento e aprimoramento das tecnologias desenvolvidas em ambiente acadêmico. Dessa maneira, as universidades revelam ser não só um ambiente como também um sistema de concentração, conexão, organização, articulação, implantação e promoção da inovação.

As instituições universitárias criadas com o objetivo quase exclusivo de gerar conhecimentos científicos e tecnológicos e recursos humanos qualificados estão expandindo seu campo de atuação, por meio de uma interação maior com outros segmentos sociais e, dessa maneira, aumentando seu retorno para a sociedade (REIS, 2004).

É nesse contexto de expansão do campo de atuação das universidades que aparecem mais ainda os spin-offs acadêmicos, ou seja empresas que, são criadas a partir do empreendedorismo no ambiente da universitário. De acordo com Bailetti (2011 apud SANTOS, Éder 2011, p. 14), a criação de spin-offs é importante no sentido de dar legitimidade à universidade, que atua como fomentadora do desenvolvimento econômico e social da localidade na qual está inserida, atraindo novos investimentos em pesquisa, e promovendo a transferência de tecnologias e a geração de empregos por meio da cração de novas empresas de base tecnológica.

Segundo dados do Relatório de Gestão de exercício do Centro de Inovação e Transferência de Tecnologia da Universidade Federal de Sergipe (CINTEC/UFS, 2012) a proteção do conhecimento gerado na universidade, bem como a transmissão desses aos diversos segmentos da sociedade, requereram a criação de esferas específicas, a exemplo do CINTEC. A concepção do projeto seguiu a tendência da Lei de Inovação nº 10.974/2004, no interesse de incentivar a pesquisa e a inovação e contribuir para que o país possa alcançar níveis cada vez maiores de desenvolvimento tecnológico, industrial e social, cumprindo o papel inerente às instituições científicas e tecnológicas. A Lei Brasileira de inovação define que a titularidade de todas as tecnologias desenvolvidas por professores, alunos e servidores pertence às instituições às quais estão vinculados, e os autores são considerados inventores.

A Universidade Federal de Sergipe possui, segundo a Coordenação de Pesquisa (COPES, 2013), 215 grupos de estudo certificados pela instituição. Eles atuam em áreas diferentes e contribuem para o desenvolvimento intelectual de alunos e professores, produzindo resultados que são aplicados no cotidiano da sociedade. São 11 grupos de pesquisa em Ciências Agrárias, 18 em Ciências Biológicas, 27 em Ciências da Saúde, 28 em Ciências Exatas e da Terra, 66 em Ciências Humanas, 23 em Ciências Sociais e Aplicadas, 27 nas Engenharias e 15 em Linguística, Letras e Artes.

O presente trabalho teve como propósito identificar as tecnologias desenvolvidas e obtidas resultantes de trabalhos de pesquisa cientifica da Universidade Federal de Sergipe que tenham potencial para geração de spin-offs acadêmicos, sobre a ótica do empreendedorismo tecnológico. Para este fim, será elaborado questionário e consultado o banco de dados do diretório dos grupos de pesquisa do CNPq e da Universidade Federal de Sergipe.

Segundo levantamento disposto no Relatório FORMICT 2011, realizado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCT, 2012) o Brasil possui 176 Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs), sendo 31 privadas e 145 públicas (101 Federais, 39 Estaduais e 5 Municipais). Foram celebrados no ano de 2011, 1748 Contratos de Tecnologia firmados por instituições, contabilizando mais de R$ 218,6 milhões em contratos de tecnologia. Com relação aos rendimentos recebidos com os Contratos de Tecnologia, foram considerados os rendimentos referentes aos contratos firmados no Ano Base 2011 e que geraram recursos em 2011 ou que tenham sido firmados em anos anteriores, mas geraram recursos no ano de 2011. As instituições públicas informaram que receberam aproximadamente R$ 42 milhões de rendimentos relativos à transferência de tecnologia. Já as instituições privadas contabilizaram R$ 35,4 milhões de rendimentos. Referente aos gastos que as instituições tiveram em 2011 com registros e manutenção de proteções de propriedade intelectual, as instituições públicas informaram o gasto de R$ 3,47 milhões e as instituições privadas R$ 908 mil.

Esses dados demonstram a importância que as ICTs passaram a desempenhar na geração de riqueza e desenvolvimento social do país, reforçando a necessidade de criar mecanismos de incentivo proporcionando instrumentos eficientes destinados a estimular o desenvolvimento da propriedade intelectual, a transferência de tecnologia e o desenvolvimento e capacitação do capital humano, principalmente dos agentes criados no âmbito das universidades, professores e estudantes.

Este trabalho tem como objetivo geral identificar as tecnologias em desenvolvimento, resultantes de trabalhos de pesquisa cientifica, por professores da Universidade Federal de Sergipe com potencial de geração de spin-offs acadêmicos, no ponto de vista do estimulo ao empreendedorismo tecnológic

EMPREENDORISMO

Empreendedorismo tecnológico

O empreendedorismo tecnológico pode ser caracterizado de acordo com Drummond (2006), pela geração de empresas, nas quais, os fundadores possuem formação acadêmica e/ou experiência profissional em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), geralmente nas áreas de ciências aplicadas e engenharias.

Baêta, Borges e Tremblay (2006) afirmam que o empreendedorismo tecnológico requer profissionais de alta qualificação técnica, científico e gerencial. Além disso, esses empreendimentos são marcados pela

necessidade maior de recursos para custear o desenvolvimento, com constante atualização tecnológica dos produtos e serviços.

O desafio é proporcionar condições para a acessibilidade e comercialização das tecnologias, oriundas do processo de interação entre universidade e empresas, como colocam os autores a seguir:

> *As empresas, veículos por excelência para tornar acessíveis ao grande público os resultados dessas pesquisas, também podem tirar proveito desses intercâmbios com os pesquisadores, as universidades e seus ambientes. As descobertas científicas geram um potencial de criação, de desenvolvimento e de expansão de empresas. Uma tendência é criada a partir daí: a comercialização dos resultados da pesquisa fornece meios para se autofinanciar e para continuar a progredir. (COZZI; JUDICE; DOLABELLA, et al, 2008, p.48)*

De acordo com Quandt (2009), o empreendedorismo tecnológico tornou-se um recurso estratégico essencial no contexto de globalização econômica, competição acirrada, instabilidade da demanda, ciclos de vida dos produtos mais curtos e rápidos avanços nas tecnologias da informação e comunicação, bem como consumidores mais exigentes e informados.

Guimarães e Azambuja (2010, p.94) colocam que, “o empreendedorismo tecnológico surge como uma das formas de levar para o mercado os resultados das pesquisas, ou seja, produtos e serviços inovadores, expressando a capacidade de responder aos desafios do contexto contemporâneo”.

Conforme Santos (2012), os empreendimentos tecnológicos necessitam de apoio especializado para se desenvolver, entre eles, as universidades e as instituições de pesquisa, cujas relações são fundamentais para a transferência de conhecimento do âmbito acadêmico para o mercado de consumo, através da concepção de negócios sustentáveis e economicamente viáveis.

Spin-offs

Os chamados spin-offs, que segundo Cozzi, Judice, Dolabela et al. (2008) são processos e movimentos de geração de novas empresas e novos negócios, a partir de organizações existentes, empresas mães e centros de pesquisa.

Ainda na visão dos autores, esse instrumento de transferência de tecnologia, apresenta como vantagem: conservação do patrimônio científico dentro do território nacional, diversificação da economia, contribuição da pesquisa à sociedade, melhoria dos produtos e serviços, além da criação de empregos, consequências econômicas importantes para as universidades.

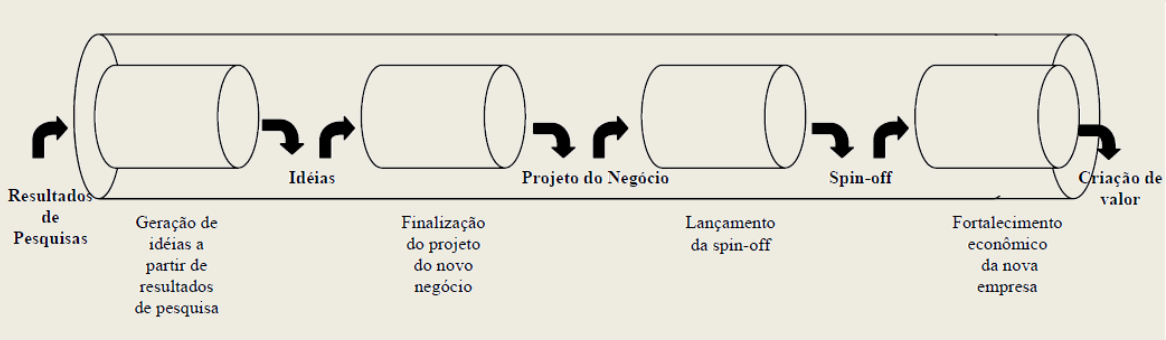
Manella (2009) classifica os spin-offs de acordo com o tipo de organização que eles provêm e do local onde o empreendedor adquiriu experiência e conhecimento. Os dois principais tipos são: os spin-offs acadêmicos, caracterizados pela geração de novas empresas a partir do processo de transferência de tecnologia advindas das universidades; e os denominados spin-offs corporativos, quando os novos negócios são provenientes de empresas já estabelecidas.

Spin-offs Acadêmicos

Segundo Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2002), a ideia de que o conhecimento científico e tecnológico produzido nas universidades seja efetivamente comercializado, ganhou a atenção de autoridades públicas e acadêmicas, devido a relevância desse aproveitamento econômico no desenvolvimento regional, através da criação de novas empresas. Em um cenário no qual o empreendedorismo acadêmico, juntamente com o fenômeno dos spin-offs, nasceu nos Estados Unidos há décadas e que tornou-se popular a partir dos anos de 1970, graças as universidades prestigiadas como a Universidade Stanford e o Massachusetts Institute of Technology.

Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2002 apud PEREIRA; MUNIZ, 2006, p. 2), estabeleceram que o processo de criação de uma spin-off acadêmica pode ser dividido em quatro etapas principais, conforme Figura 1.

Figura 1 – Processo de criação: spin-off acadêmica



Fonte: Ndonzuau, Pirnay & Surlemont 2002 iPereira, Muniz (2006).

Neste modelo, cada um dos estágios tem uma função específica no processo de criação de spin-offs acadêmicos. o propósito da primeira etapa é produzir ideias de negócio, sugestão e propostas dentro da comunidade científica para a exploração comercial, o que depende fortemente da habilidade do pesquisador em identificar oportunidades de negócios. A ideia que levará à criação de uma nova empresa surgirá como resultado de uma pesquisa com potencial de gerar um produto ou processo inovador com características que possibilitem a comercialização. Na segunda etapa, considera-se as ideias geradas na etapa anterior e traduz as mais promissoras de todas em planos de negócios. Nesta etapa a ideia mal estruturada que foi escolhida na etapa anterior é transformada em um projeto coerente e estruturado. Passos importante sdesta etapa é proteção à propriedade intelectual, desenvolvimento da ideia e avaliação de sua viabilidade tecnológica, comercial e financeira. A terceira tapa trata da criação de uma nova empresa para explorar uma oportunidade, gerida por uma equipe profissional e apoiada por recursos tangíveis (material e financeiro) e intangíveis (capital humano e social). Concretiza os melhores planos de negócio gerando spin-offs. Nesta fase devem merecer especial atenção a qualidade da administração e o relacionamento com a universidade tanto a nível institucional (entre universidade e spin-off) como a nível pessoal (entre universidade e pesquisador). E, por último, o processo de criação do spin-off é consolidado na quarta etapa, gerando para a economia local tanto vantagens tangíveis na forma de empregos, investimentos, impostos etc. como vantagens intangíveis na forma renovação da economia, dinamismo empreendedor, constituição de centros de excelência, etc. São adotadas também, estratégias para a manutenção e crescimento destas empresas na região nas quais foram geradas, com vistas ao desenvolvimento econômico e social daquela localidade (NDONZUAU & PIRNAY & SURLEMONT, 2002).

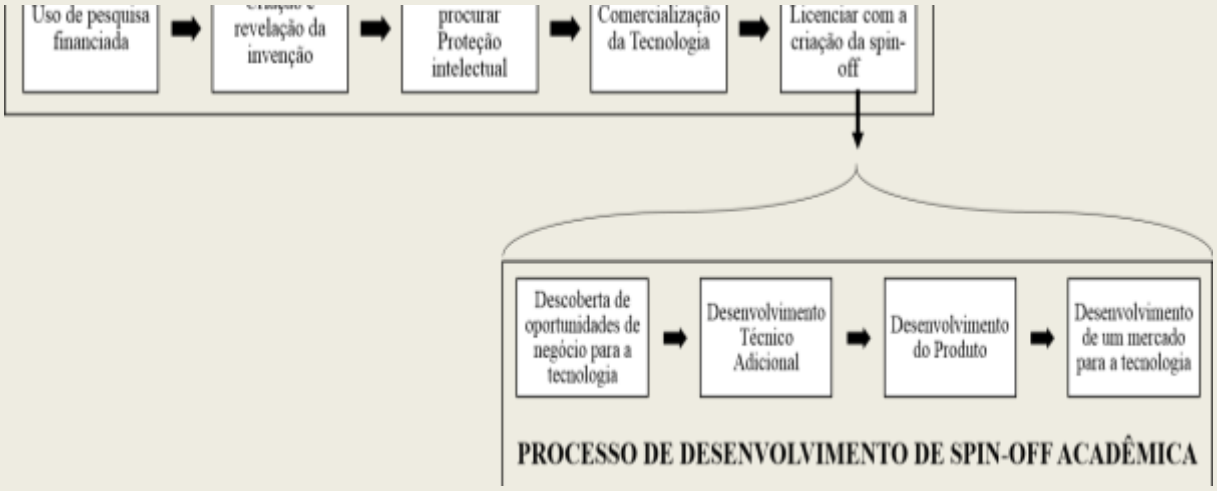
Ndonzuau, Pirnay e Surlemont (2002 apud PEREIRA & MUNIZ, 2006, p. 3) salientam que cada uma destas etapas é eliminatória, uma vez que nem toda pesquisa redunda em ideias de negócios, nem toda ideia significa oportunidades de negócios, nem toda oportunidade conduz à criação de spin-offs e nem todas spin-offs geram valor econômico. Este argumento é pertinente para elucidar os diversos obstáculos a serem transpostos durante o percurso.

Segundo a definição de Shane (2004 apud LUZ, 2012, p. 20) um spin-off acadêmico é uma empresa criada para explorar uma propriedade intelectual gerada a partir de um trabalho de pesquisa desenvolvido em uma instituição acadêmica. Embora várias definições para o termo spin-off acadêmico possam ser encontradas na literatura técnica, algumas características importantes são: empresas que se originam em universidades; empresas que irão explorar inovações tecnológicas, patentes e, também, o conhecimento acumulado por indivíduos durante atividades acadêmicas; empresas que são independentes das universidades-mãe e que têm fins lucrativos; empresas fundadas por pelo menos um membro da Universidade (professor, estudante ou funcionário).

Shane (2004 apud BRAGA, 2011, p. 26) aborda a geração de spin-offs, apresentando dois processos: o de criação; e o de desenvolvimento. Para o autor, o processo de criação de spin-offs, tem início quando pesquisadores universitários usam fundos privados ou governamentais para obter recursos físicos e humanos para a pesquisa. Quando os inventores percebem que criaram uma inovação tecnológica, eles a revelam para a universidade, que, por sua parte, avalia se a tecnologia é passível de ser protegida por patente ou por direitos autorais, bem como se o retorno da tecnologia será superior aos custos de proteção. Em caso positivo, a universidade protege o conhecimento produzido e inicia a divulgação desta

tecnologia para empresas que possivelmente teriam interesse de explorá-la. Quando o licenciamento da tecnologia não é feito com uma empresa já estabelecida, o inventor/pesquisador pode gerar o spin-off.

Figura 2 – Processo de criação e desenvolvimento de spin-off acadêmico



Fonte: Adaptado de Shane, 2004 apud BRAGA, 2011, p. 26

Após estas etapas, inicia-se o processo de desenvolvimento do spin-off, com o aprimoramento mercadológico e técnico da tecnologia. Definidas as oportunidades de negócio a serem exploradas, parte-se para o desenvolvimento técnico adicional, quando são feitos testes para provar a efetividade da tecnologia. Nesta etapa, são desenvolvidos os protótipos da tecnologia. Posteriormente, na etapa de desenvolvimento do produto, a tecnologia é aprimorada para a comercialização. Aqui, acontecem alterações no produto para melhorar seu desempenho, aumentar robustez, adicionar tecnologias de suporte e passar da escala laboratorial para a escala industrial (SHANE, 2004 apud BRAGA, 2011, p. 27).

Pedrosi e Coelho (2013) há um grande interesse entre políticos e acadêmicos na geração de riquezas a partir de pesquisas financiadas com recursos públicos e uma das maneiras de se obtê-la é através da criação de spin-offs acadêmicos, isto é, empresas criadas para explorar uma propriedade intelectual gerada através de pesquisas desenvolvidas em universidades públicas. Essas mudanças no ambiente acadêmico representam um grande desafio para as universidades, pois tradicionalmente inseridas num ambiente não comercial, elas agora se vêem num contexto altamente competitivo que as forçam a se comportarem como se fossem empresas.

Pedrosi e Coelho (2013) afirmam que os governos, universidades, empresas e sociedade civil devem buscar criar um ambiente favorável ao empreendedorismo tecnológico por meio de spin-offs. Alguns mecanismos são citados pelos autores, a saber: a interação dos agentes do sistema de inovação, apoiados por políticas públicas que facilitem a transferência e aplicação pelas empresas dos conhecimentos gerados pelas universidades. Eles acreditam que este novo poderá ser utilizado para mudar o nível de desenvolvimento econômico e social local, regional e do país.

METODOLOGIA UTILIZADA

Esta pesquisa é do tipo descritiva porque pretende caracterizar as tecnologias em desenvolvimento, resultantes da pesquisa cientifica desenvolvidas pelos professores da Universidade Federal de Sergipe com potencial de geração de *spin-offs* acadêmicos. Quanto a abordagem do problema até, este momento, foi realizada um tipo qualitativo porque por meio de questionário semiestruturado. Por se tratar de poucos casos e por ter feito a seleção de modo não aleatório, o mais adequado para caracterizar a pesquisa, até então, é o método de estudo de casos múltiplos definido por Yin (2001).[151]

As categorias analíticas e os elementos que formaram a base para o estudo foram:

[151] A pesquisa ainda não está finalizada, mas pretende-se entrevistar uma amostra dos professores envolvidos com desenvolvimento de tecnologias e, possivelmente, seguir para uma abordagem quantitativa.

- **Grupos de pesquisa** que tem como foco o desenvolvimento de tecnologias da Universidade Federal de Sergipe;
- **Tecnologias desenvolvidas** pelos grupos de pesquisas da UFS, passíveis de geração de *spin-off*;
- **Potencial de geração de *Spin-off*** para *v*erificar o potencial das tecnologias desenvolvidas pelos grupos de pesquisa da Universidade Federal de Sergipe para possível geração de *spin-off*;
- **Fatores facilitadores e inibidores** do desenvolvimento de tecnologias pelos grupos de pesquisa da Universidade Federal de Sergipe.

Protocolo de Estudo

Foi realizado um levantamento dos registro das pesquisas que geraram pedido de registro de Propriedade Intelectual ou Industrial (softwares e patentes), conforme as divulgação da Coordenação de Transferência de Tecnologia (CINTTEC), principal instância de execução da política institucional para a proteção e transferência de tecnologia da Propriedade Intelectual na UFS.

E um pré-teste foi realizado com professores para verificar a coerência do questionário. O aluno foi aos respectivos Departamentos durante o mês de junho de 2014. O tempo médio de resposta é de 15 minutos. Até o final de julho, foi levantado apenas cinco respostas dos docentes dos departamentos de Computação, Engenharia de Materiais, Estatística, Tecnologia de Alimentos e Engenharia Química foram interpretados.

4 PRINCIPAIS RESULTADOS

Após levantamento das informações no site da Cinttec, há 29 (vinte e nove) pedidos recentes de Propriedade Intelectual. Assim sendo, estes produtos, processos e *softwares* possuem potencial de geração de *spin-off* acadêmico, são eles:

- Composto a partir de biomassa e glicerina bruta proveniente da indústria do Biodisel, sabão ou outras fontes.
- Produção de biossurfactante visando desenvolver um biodetergente biodegradável para uso em várias indústrias, como alternativo ao surfactante sintético derivado do petróleo.
- Amostrador de água para análise de qualidade em rios e reservatórios: o equipamento refere-se a um modelo de utilidade e consta de um dispositivo para ser empregado na coleta de águas em rios, lagos e reservatórios, visando a análise de parâmetros de qualidades.
- Modelo de bioprocesso tecnológico para geração de biogás a partir do bagaço de cana de acúçar proveniente de usinas de álcool e açúcar, em biorreatores anaeróbios envolvendo a digestão anaeróbia, usando-se no biorreator o fungo anaeróbio.
- Preparação farmacêutica com propriedade cicatrizantelucindo: A presente invenção trata da preparação de uma composição farmacêutica com propriedade cicatrizante para ser utilizada em feridas cutâneas de qualquer espécie. Aquecedor solar de água de fibra de vidro: A presente invenção realiza as funções de transformar a energia do sol para o aquecimento de água e manter a água armazenada devidamente aquecida.
- Outros registros: processo de desaguagem da turfa in natura, processo para preparação de uma poliamida em forma de pó, método para dosagem de amônia em águas do mar e águas naturais, softwares etc

Quanto ao levantamento do pré-teste e após análise das respostas, destacam-se os resultados preliminares:

- Três professores afirmam que o estímulo ao Empreendedorismo e criação de *spin-off* (promoção de eventos, laboratórios, disciplinas relacionadas e incubadoras, parques tecnológicos e Núcleos de

Inovação) é muito importante e outro comentou que é importante. Tecnológica. Mas, um deles, não acha que há importância.

- Apenas um professor afirma que a UFS tem agilidade para atender a demanda de geração de *spin-off*, dois acham que a universidade não tem ainda conhecimento, para um deles, ela não atende a demanda e outro afirma que a universidade é indiferente.
- Foi citada interação da UFS com a Petrobras para captação de recursos.

Além disso, deste pré-teste já é possível divulgar que os professores ainda não realizaram spin-offs e destacam que o problema é a burocracia (Lei de licitação) e a lentidão dos processos. Vale salientar que três deles comentaram que sua pesquisa tem potencial de geração de spin-off e sugere que isto possa ser realizado com rodada de negócios, parcerias e criação de um ambiente formado de pessoal de apoio.

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Esta pesquisa traz a discussão de criação de spin-off acadêmico na Universidade Federal de Sergipe.

Os resultados preliminares mostram que existe conhecimento disseminado pelos professores que desenvolvem pesquisa tecnológica, o que nos leva a perceber que, além de pesquisa básica, que é muito importante para a academia, há um desejo de transferência destas tecnologias para o mercado.

Esta pesquisa e outras, desde então, embora tenha divulgado apenas os resultados preliminares do pré-teste mostram que uma dificuldade nas Universidades Públicas é a burocracia e uma Lei que rege os processos de licitação.

A percepção de oportunidades no mercado no Estado de Sergipe é um comentário que merece reflexão de todas as Instituições ligadas ao Empreendedorismo Tecnológico, dado que, as pesquisas voltadas para a solução das demandas do mercado é um mecanismo valorizado na literatura como fator de desenvolvimento local e regional.

BIBLIOGRAFIA

BAÊTA, Adelaide Maria; BORGES, Candido Vieira; TREMBLAY, Diane Gabrielle (2006). Empreendedorismo nas incubadoras: reflexão sobre tendências atuais. *Comportamento organizacional e gestão.* [S.l], v.12, n.1, p.7-18.

BRAGA, Wellington Pereira (2011). *A capitalização da pesquisa: As barreiras na criação de uma Spin-Off Acadêmica*. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora. Disponível em http://www.ufjf.br/ep/files/2011/12/TCC_Wellington_Braga_FINAL.pdf. Acesso em: 16 fev. 2014.

CINTEC/UFS - Centro de Inovação e Transferência de Tecnologia da Universidade Federal de Sergipe. *Áreas de Pesquisa.* Disponível em http://cintec.ufs.br/pagina/reas-pesquisa-3879.html. Acesso em: 19 jun. 2013.

CINTEC/UFS - Centro de Inovação e Transferência de Tecnologia da Universidade Federal de Sergipe. Relatório *de Gestão do Exercício 2012.* 2012. Disponível em http://cintec.ufs.br/sites/default/files/43/relatorio_de_gestao_2012.pdf. Acesso em: 19 jun. 2013.

CIN**TT**EC/UFS - Centro de Inovação e Transferência de Tecnologia da Universidade Federal de Sergipe. *Portfólio 2013 - Propriedade Intelectual da UFS* (2014). Disponível em http://cintec.ufs.br. Acesso em: 30 juL. 2014.

COZZI, Afonso; JUDICE, Valeria; DOLABELA, Fernando; FILION, Louis (2008). *Empreendedorismo de base tecnológica.* Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.

DRUMMOND, Pedro (2006). *O planejamento tecnológico de uma empresa de base tecnológica de origem acadêmica*. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PEDROSI, Gelso; COELHO, Arnaldo Fernandes de Matos. *Spin-Off* Acadêmico como Mecanismo de Transferência de Tecnologia da Universidade para a Empresa. *Anais do Simpósio Internacional de Inovação Tecnológica – SIMTEC*, v. 1, n. 1, p. 722-738, 2013. Disponível em: http://www.portalmites.com.br/anaissimtec/index.php/simtec/article/view/75/89 Acesso em: 26 set. 2013

GUIMARAES, Sonia M.K.; AZAMBUJA, Lucas Rodrigues (2010). Empreendedorismo high-tech no Brasil: condicionantes econômicos, políticos e culturais. *Revista Sociedade e Estado*. [S.l], v.25, n.1, jan./abr.

LUZ, Michelle Roseli da (2012). FATORES CRÍTICOS NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS SPIN-OFFS ACADÊMICOS: O CASO TECNOSINOS. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Itajubá, Itajubá.

LUZ, Andréia Antunes; KOVALESKI, João Luiz; ANDRADE JÚNIOR, Pedro Paulo; ZAMMAR, Alexandre (2013). *MECANISMOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E TECNOLOGIA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR*. GEINTEC - Gestão, Inovação e Tecnologias, v. 3, p. 38-54.

MCT - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Legislações.** Disponível em http://www.mct.gov.br/. Acesso em: 21 jan. 2014

MCT - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. *Relatório FORMICT 2011*. 2012. Disponível em http://www.mct.gov.br/upd_blob/0223/223081.pdf. Acesso em: 21 jun. 2013.

NDONZUAU, Frédéric Nlemvo; PIRNAY, Fabrice; SURLEMONT, Bernard. A stage model of academic spin-off creation. *Technovation*, v. 22, p.281-289.

PEREIRA, Lílian Barros; MUNIZ, Reynaldo Maia (2002). Obstáculos à Inovação: um estudo sobre a geração de spin-offs universitárias na realidade brasileira. 2006. Disponível em: http://inventta.net/wp-content/uploads/2010/07/Obstaculos-a-Inovacao-um-estudo-sobre-a-geracao-de-spin-offs-universitarias-no-Brasil-lilian_reynaldo.pdf Acesso em: 10 jan. 2014

SANTOS, Clézia de Souza (2012). *O Papel da Universidade Federal de Sergipe no Sistema Local de Inovação*. Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais). Universidade Federal de Sergipe – UFS. Disponível em http://bdtd.ufs.br/tde_arquivos/2/TDE-2013-02-08T143416Z-962/Publico/CLEZIA_SOUZA_SANTOS.pdf Acesso em: 03 set. 2013

SANTOS, Éder Danilo Bezerra dos (2013). *Os Spin-offs Estudantis, Suas Dificuldades e a Atuação da Universidade: Estudo de Múltiplos Casos no Estado de Sergipe*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Sergipe – UFS

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Diretrizes de Atuação do Sistema SEBRAE em Acesso à Inovação e Tecnologia.* Brasília, 2007.

QUANDT, Carlos Olavo (2009). **Inovação Tecnológica**. In: Empreendedorismo Tecnológico. Instituto de Engenharia do Paraná: Curitiba, cap. 3, p. 71-97.

PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LOS LAVADEROS CALLEJEROS EN MEDELLÍN

Andrés Felipe Guerra Jiménez

Magister en Mercadeo; Coordinador Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial; Corporación Universitaria Remington; Medellín, Colombia, guerraandres111@gmail.com

Resumen

Se generó una articulación público privada, que busca generar alianzas para poder estructurar la idea de la formalización de los lavaderos, esto se desarrolló en un marco legal desde el Concejo de Medellín y la Alcaldía de Medellín con la participación de empresas privadas en espacial las empresas de transporte público intermunicipal, gremios petroleros y gasolineras, Gobierno Nacional por medio del SENA, Alcaldía de Medellín con los distintos programas, en este caso el Centro de Desarrollo empresarial zonal CEDEZO de Guayabal, Presupuesto Participativo, Buen Comienzo, Espacio Público, La inspectora de Policía de Guayabal y la Policía Comunitaria.

Palabras Claves: Lavaderos Informales; Upas (Unidades Productivas Asociativas); Emprendimientos Sociales; Formalización; Política Publica

Abstract:

A public-private joint, which seeks to create partnerships to structure the idea of formalizing the washings was generated, this developed into a legal framework for the Council of Medellín and the City of Medellín with the participation of private firms in space business intermunicipal public transport, oil and gas stations unions, national government through the SENA, Mayor of Medellin with different programs, in this case the zonal business Development Center CEDEZO Guayabal, PB, Healthy Start, public Space, the inspector Guayabal police and community policing.

Objetivo General

Formalizar los lavaderos callejeros de vehículos de la ciudad de Medellín

Objetivos Específicos

- Estructurar los lavaderos como nuevos emprendimientos de ciudad
- Generar acompañamientos a los emprendedores de los lavaderos
- Recuperar zonas públicas, viales y andenes de la ciudad
- Generar emprendimiento con bases asociativas

La metodología empleada con la que se desarrolló el proyecto piloto fue articulación público - privada, que busca generar alianzas para poder estructurar la idea de la formalización de los lavaderos, esto se desarrolló en un marco legal desde el Concejo de Medellín y la Alcaldía de Medellín con la participación de empresas privadas en espacial las empresas de transporte público intermunicipal y nacional, gremios petroleros y gasolineras, las entidades públicas fueron Gobierno Nacional por medio del SENA, Alcaldía de Medellín con los distintos programas, en este caso el Centro de Desarrollo empresarial zonal CEDEZO de Guayabal, Presupuesto Participativo, Buen Comienzo, Espacio Público, La inspección de Policía de Guayabal y la Policía Comunitaria. Cada uno de los articuladores cumplía con una parte del proceso, buscando así no generar tropiezos.

El proceso comenzaba con la inscripción de las personas que hacen parte de los emprendimientos que se estaban creando (emprendedores) que haría parte del equipo emprendedor, de los lavaderos ante el

CEDEZO, esto se corroboraba con la información y los censos previamente realizados por la inspección de policía a los lugares, luego estas personas pasaban a un proceso de formación por parte del SENA, en todo lo relacionado con el tema de lavado y automotriz, mientras que en la comisión accidental (que se crea desde el concejo municipal de Medellín) se analizaban los predios físicos con los que cuentas la alcaldía para la creación de los espacios físicos donde van a operar los lavaderos, y cuando se contaba con un espacio físico las empresa privadas financiaban las adecuación y construcción del lavadero.

Mientras tanto los emprendedores se capacitaban, ellos podían seguir operando hasta la construcción del lavadero para después mudarse a ocupar estos espacios. Se desarrolló un trabajo muy duro con la comunidad en general ya que el entorno social de estas familias es muy complicado.

Los tres objetivos con el plan de formalización fueron:

- La creación de nuevos emprendimientos con base asociativa
- Recuperar el espacio público que hoy están siendo invadido
- Acabar con el desperdicio y el consumo ilegal de agua potable
- Dignificar a cientos de personas que obtienen un ingreso precario de esta actividad.

De igual manera, se buscan disminuir los conflictos callejeros que se producen es estos sitios y frenar la destrucción de zonas verdes, andenes y cunetas por el mal parqueo de los vehículos

Los principales resultados

- En el 2010 se creó la 'Mesa interinstitucional para la atención de lavaderos informales', integrada por la Alcaldía, el Concejo y EPM, con el objetivo encontrar salidas concretas a esta problemática, de la cual salió la identificación de posibles predios para su reubicación en zonas vecinas, con programas de tecnificación y certificación del oficio, para constituir un modelo de empresas asociativas.
- Se crearon 13 nuevos emprendimientos con base asociativa de los cuales 2 cuentan con recursos del programa de Presupuesto Participativo, los cuales cuentan con toda la dotación para operar.
- Generación de 25 empleos dignos con prestaciones legales.

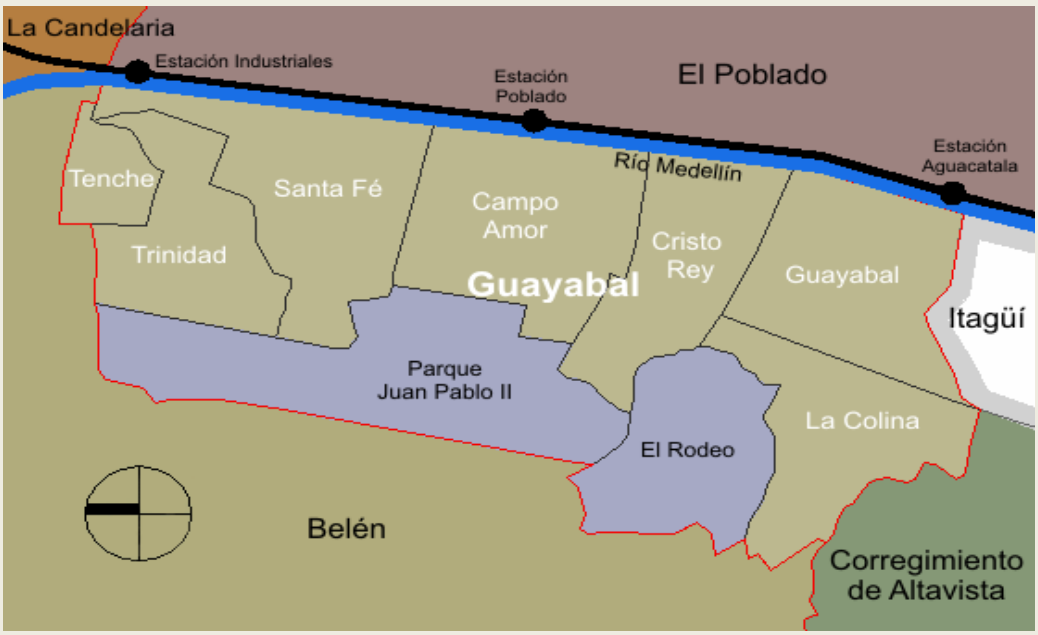
Trabajo sobre cómo se desarrolla este proceso a profundidad

Introducción

El objetivo de este trabajo es evidenciar como se ha venido ejecutando el proceso de formalización de los lavaderos callejeros en la ciudad de Medellín, con el cual buscamos poder crear nuevos emprendimientos con base asociativa, en una población la cual viene desarrollando una seria de actividades desde la informalidad, lo que ha generado una seria de problemáticas sociales alrededor de los lavaderos de carros.

Esta problemática desde el año 2010 se le viene haciendo un seguimiento riguroso y en el año 2012 se desarrollo un primer proyecto piloto por medio de los distintos programas que ofrece la Alcaldía de Medellín, de la mano con Empresas Publicas de Medellín y el Concejo de Medellín, buscando mitigar todo el impacto negativo que viene generando estos lavaderos y buscar el uso eficiente del un recurso como es el agua potable.

Este proyecto se ejecutó por primera vez entre los años 2012 y 2013 en la comuna 15 Guayabal, la cual cuenta con 9 barrios que la componen, estos barrios son Tenche, Trinidad, Santa Fe, Campo Amor, Cristo Rey, Guayabal, La Colina, El Rodeo, Parque Juan Pablo II.



La situacion social de esta comuna de medellin, es complicada debido a su pasado ya que fue uno de los fortines del cartel de Medellín y de distintas organizaciones armadas al margen de la ley, lo que hace que un proyecto de esta magnitud termine siendo un proyecto bandera de las apuestas de ciudad en temas de emprendimiento, innovacion, inclusion social y desarrollo de procesos de pacificación en los distintos territorios de la ciudad de Medellín.

En Medellín funcionan en la actualidad 187 lavaderos de los cuales 31 de ellos se ubican en el barrio Trinidad, donde este solo barrio aporta el 7% de la problemática y la comuna 15 Guayabal el 48% de todos los censados.

Fundamentos teóricos

Este ha sido un proyecto mas de carácter práctico, con la intervención de cada una de las vice alcaldías, secretarias y entes descentralizados pertenecientes a la alcaldía de Medellín, un proyecto donde cada secretaria aporta desde su conocimiento y experticia en temas de ciudad, también teniendo claro desde su "poder hacer" lo que le fuese pertinente según de objeto, también con la participación del Concejo de Medellín, el cual lidera el proceso y hace su labor de creación de políticas públicas en la ciudad, de hecho este proyecto ya hoy en día es una política pública de la ciudad con la cual se viene replicando este modelo en toda la ciudad y se ha vuelto un modelo ejemplo en el país.

Metodología Utilizada

La metodología empleada que se uso fue la triple hélice (Empresa, Estado, Academia), se desarrolló una articulación público privada, que busca generar alianzas para poder estructurar la idea de la formalización de los lavaderos, esto se ejecutó en un marco legal desde el Concejo de Medellín y la Alcaldía de Medellín con la participación de empresas privadas en espacial las empresas de transporte público intermunicipal y nacional, gremios petroleros y gasolineras, Gobierno Nacional por medio del SENA, Alcaldía de Medellín con los distintos programas, en este caso el Centro de Desarrollo empresarial zonal CEDEZO de Guayabal, Presupuesto Participativo, Buen Comienzo, Espacio Público, La Inspección de Policía de Guayabal y la Policía Comunitaria de la Mano de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Aquí podemos observar al Sector Productivo, Sector Publico y la academia como validadora del proceso desarrollado.

Desarrollo

Primer diagnostico, lo que nos permite la integración con el entorno

Esto se viene desarrollando con varios modelos empresariales que se desarrollaron en Medellín, en la actualidad el programa CEDEZO, Centro de desarrollo empresarial zonal, tiene una metodología de acompañamiento a los emprendedores y empresarios de las distintas comunas de Medellín, el CEDEZO juega un papel vital en todo el proceso ya que desde su creación ha buscado identificar, diagnosticar y generar acompañamientos a los emprendedores de la ciudad, primero que todo el coordinador de CEDEZO hace un recorrido por toda el área de influencia de CEDEZO, en este caso la coordinación del CEDEZO de Guayabal, comuna 15 de Medellín, fue el primer paso para la obtención de la información para nutrir las bases de datos del CEDEZO y así empezar el proceso.

El proceso de los lavaderos informales de guayabal, empezó de una forma diferente, ya que ellos venían operando previamente a la creación del CEDEZO Guayabal que fue en el año 2012.

Debido a esto el proceso comienza de la siguiente forma, la Alcaldía de Medellín cuenta en todas las comunas de Medellín y Corregimientos con Inspecciones de Policía, las cuales buscan ser lugares para resolver conflictos que se estén desarrollando en su área de influencia, el problema de los lavaderos en comuna 15 se venía presentando varios años atrás, lo que llevo a la realización de un censo local para saber cuántos lavaderos tenia este lugar, el primer censo muestra unos 37 lavaderos en la comuna 15, esta información fue necesario para tomar la decisión de empezar a mirar posibles proyectos con estas personas; ya que un estudio a mayor profundidad de los impactos que está generando estos lavaderos muestra una seria de problemáticas sociales muy profunda. Debido a esto la alcaldía de Medellín interviene con cada una de las dependencias que le compete en cada unos de los problemas, los cuales son:

- Problemática ambientales, le compete a la Secretaria de Habita y Medio Ambiente
- Problemática de parqueo en vía pública, a la Secretaria de Movilidad
- Problemática de apropiación de la vía pública, interviene Secretaria de Espacio Publico
- Problemática en la placa asfáltica, interviene la Secretaría de Obras Publicas
- Problemática de seguridad, interviene Secretaría de Seguridad
- Problemática de uso no apropiado del agua potable, interviene Empresas Publicas de Medellín.
- Problemática de abuso de la fuerza pública, interviene Derechos Humanos y la Personería

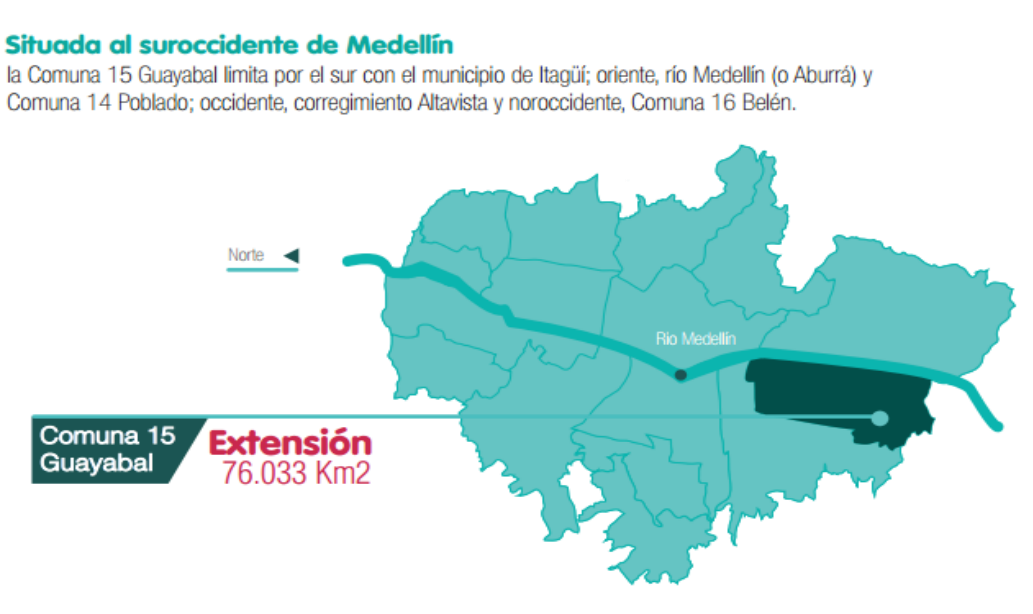
Todo esto nos lleva a la realización de varias mesas de trabajo con la comunidad para la construcción de un documento maestro que permita conocer cuál es el trasfondo de esta problemática.

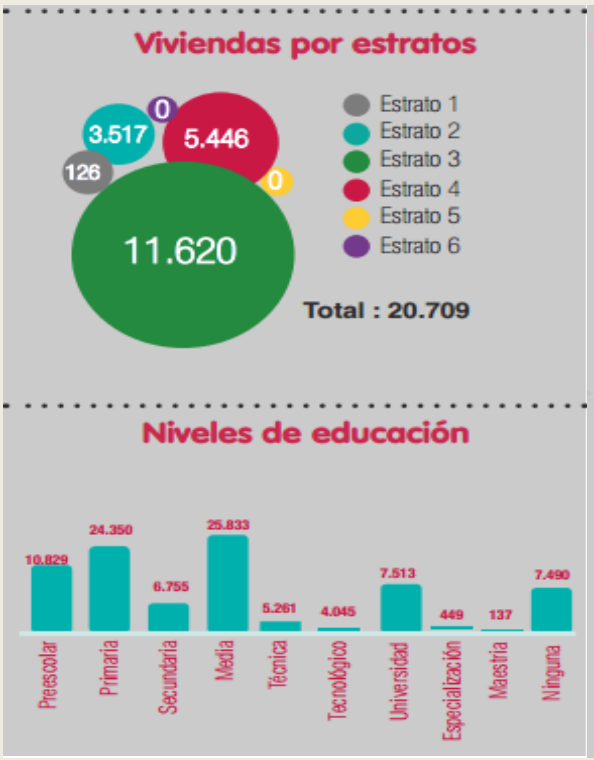
Debido a eso nos pareció que el CEDEZO era el programa más pertinente para iniciar el proceso de acompañamiento a estos emprendedores y así podernos ganar la confianza de la comunidad, se les propuso desarrollo 2 nuevos emprendimientos con el acompañamiento de la Alcaldía de Medellín y todo sus programas sociales, pero les informa a los emprendedores que el primer paso para desarrollar esto es la creación de 2 UPAS, Unidades Productivas Asociativas con una base mínima asociativa de 10 lavadores de carros, a las cuales se les daría todo lo necesario, además les daría una reubicación en nuevos espacios, donde no estuvieran desarrollando ninguna infracción en la vía pública ni tampoco generando inconvenientes.

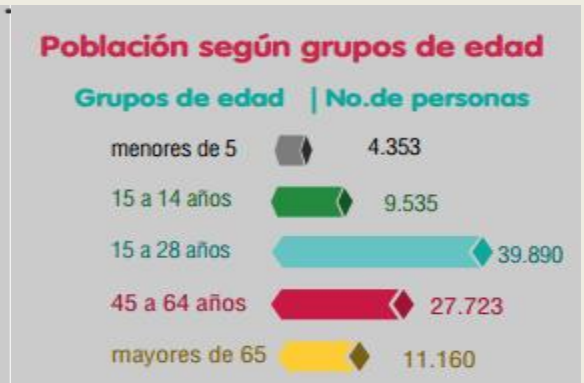
Los procesos sociales fueron de la mano de varias dependencias en especial de la Inspección de Policía y también de la Policía Comunitaria, la cual buscaba una mayor cercanía, debido a que el entorno de esta comuna ha sido muy complicado en temas sociales, ya que es la expensa número uno de sustancias psicoactivas en América Latina, para poder seguir es necesario conocer ¿Qué es Comuna 15, Guayabal? O también conocido como Barrio Trinidad o también el Barrio de la Santísima Trinidad, Un lugar simbólico de la antigua Medellín, o de la Medellín de Pablo Escobar.

Lo que hace una verdadera transformación de una comunidad gracias al emprendimiento

COMUNA 15, GUAYABAL







http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Nuestro%20Gobierno/Secciones/Plantillas%20Gen%C3%A9ricas/Documentos/2013/Cuentas%20Claras%20Comuna/1%20octubre/comuna%2015%20baja.pdf

Desde la Formación…..

Esta es una de las comunas que más sufrió durante los años 80 y 90 en Medellín, debido a que operaba el Cartel de Medellín en Cabeza de Pablo Escobar Gaviria y Griselda Blanco, debido a esto se realizo un estudio más profundo de la población debido a que se notaba una gran resistencia de las personas por la cultura de la legalidad y la formalización, debido a esto el CEDEZO se articula con el SENA y la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, para empezar con procesos de formación académica y de formación para el trabajo con estas personas y luego se reforzó con un diplomado de Emprendimiento que se les dio a los integrantes de las UPAS desde presupuesto participativo por medio de la Universidad de Medellín, esto nos ayuda a sacar ese espíritu emprendedor con unos procesos de acompañamiento desde la legalidad y nos ayuda a formarlo, el SENA juega un papel importante en la formación para el trabajo ya que el trabajo o la forma de lavado que ellos viene haciendo es empírica y no les permite optimizar los poco recursos con los que viene operando.

Y los niños que……

Debido a que son familias de bajos recursos económicos nos integramos con los programas sociales para niños y jóvenes como es el caso de “Buen Comienzo” estos programas ayudar a la formación tanto académica en guarderías para bebes y colegios de calidad para los niños, como también con los “Restaurantes Escolares” para los niños y programas especializados de buen comienzo en alimentación de bebes, todo esto buscando quitarles las preocupaciones a los padres de familia que estaban en el proyecto de lavaderos.

Todas las estrategias apuntaban a la creación de 2 UPAS que fueran auto sostenibles en el tiempo y que desarrollaran un trabajo desde la legalidad, que a su vez se volvieran modelos de emprendimiento garante y replicable en toda la ciudad.

Principales resultados

- En el 2010 se creó la ‘Mesa interinstitucional para la atención de lavaderos informales’, integrada por la Alcaldía, el Concejo y EPM, con el objetivo encontrar salidas concretas a esta problemática, de la cual salió la identificación de posibles predios para su reubicación en zonas vecinas, con programas de tecnificación y certificación del oficio, para constituir un modelo de empresas asociativas.
- La disminución de lavaderos informales callejeros en la comuna de Guayabal
- La creación de 2 Unidades Productivas Asociativas las cuales son el piloto que viene operando hoy en Medellín
- La creación de 25 puestos dignos de trabajo.
- La recuperación de zonas verdes y vías públicas en el Sector del Aeropuerto.
- Aumento de la percepción de seguridad en estas zonas.
- Se crearon 13 nuevos emprendimientos con base asociativa de los cuales 2 cuentan con recursos del programa de Presupuesto Participativo, los cuales cuentan con toda la dotación para operar
- La creación de la política pública de los lavaderos de Medellín
- La Administración Municipal se comprometió a buscar soluciones jurídicas para lograr que el proyecto piloto Lavautos Trinidad, sea una empresa legalmente constituida y autosostenible en el tiempo.
- Lavautos Trinidad es el primer proyecto gestionado desde la comisión accidental que logró recursos e intervención de las secretarías de Tránsito, Medio Ambiente, subsecretaría de Espacio Público y Empresas Públicas de Medellín.

Discusión y Conclusiones

- Se creó un modelo de intervención acertado para solucionar el problema de los lavaderos informales de Medellín, el cual se ha venido replicando en otras comunas con resultados muy positivos, lo que más nos alegra es que esto se volvió política pública desde el Concejo de Medellín, lo que facilita la obtención de recursos públicos para poder transformar las espacios a intervenir
- La preocupación que nos deja, es que como se opera desde el sector público, los tiempos son muy lentos y los debates son interminables, ya que hay muchos intereses de las distintas partes.
- Es una apuesta de la ciudad por fortalecer el tejido social por medio de la creación de emprendimientos, los cuales nos ayudan a disminuir una problemática social del día día en la ciudad de Medellín.
- Se la ha venido ganando espacio a la informalidad y a los problemas de inseguridad, debido a que estos emprendimientos hacen todo visible, ya no operan desde la ilegalidad en espacios escondidos o en la vía publica
- Este modelo de emprendimiento ha permitido a la Administración Publica de la Alcaldía de Medellín, tener más cercanía con la comunidad, tener conocimiento de primera mano de la realidad social de cada una de las comunas de Medellín.
- Lo que muchos líderes nos manifiestan su preocupación, debido a que la gran mayoría de los recursos proviene del sector público, les da miedo que a futuro con los cambios de administración el proyecto de formalización de los lavaderos pueda quedar en riesgo.
- También nos hablan de buscar la forma de no generar una dependencia absoluta a los recursos públicos, que estos emprendimientos sean auto sostenibles en el tiempo sin recursos de la Alcaldía

Recomendaciones

Este trabajo en la actualidad viene proceso de construcción, ya que en la actualidad se viene enfrentándonos a nuevos escenarios de la realidad de ciudad y del país, muchas de las vivencias y experiencias son presentadas en las conferencias y charla que se presentan mostrando la realidad, también se cuenta con información clasificada debido a que es un proyecto de ciudad que ha permeado todo tipo de realidades de ciudad, hoy en día ha tenido mucha acogida este tipo de proyectos ya que viene apuntando a la nueva realidad de Colombia, que pasaría a ser un país de conflicto interno a un escenario de Posconflicto, lo que nos ayudaría a seguir fortaleciendo el modelo de intervención y acompañamiento.

Bibliografía

No se cita bibliografía ya que el origen de este proyecto, era la creación de un modelo de la realidad de ciudad, un modelo validado desde la experiencia del día a día en los lavaderos informales, desde este escenario se analizan las necesidades con que cuenta estos tipos de emprendimientos, como es y cómo se desarrollan, todo según las necesidades del emprendedor por eso busca ser original, adaptando los distintos programas con que cuenta la Alcaldía y buscando esos procesos de sinergia que se genera ahí.

En los anexos encontraran las distintas páginas web donde han publicado información, notas periodísticas que validan lo que hemos venido haciendo.

Anexos

- Apoyo de las Empresas publicas de Medellín en todo este proceso

http://noticias.telemedellin.tv/en-medellin-hay-200-lavaderos-informales-de-vehiculos/

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/lavaderos_informales_de_medellin_seran_intervenidos_por_las_autoridades/lavaderos_informales_de_medellin_seran_intervenidos_por_las_autoridades.asp

www.concejodemedellin.gov.co/concejo/concejo/index.php?sub_cat=8365

English Suscribase Realizar Búsqueda

CONCEJO DE MEDELLIN
EL PODER ES TUYO

CONTRATACIÓN AULA ABIERTA DIRECTORIO BIBLIOTECA ESTRATEGIA ANTICORRUPCIÓN CRÓNICA CONTÁCTENOS
CONCEJALES CORPORACIÓN COMISIONES TRÁMITES Y SERVICIOS PROYECTOS Y ACUERDOS ACTAS DE SESIONES

INICIO / Boletines de Prensa / Histórico 2013 / Boletín julio / 50 lavaderos informales serán intervenidos para su formalización

50 lavaderos informales serán intervenidos para su formalización

Boletín 336
19 de Julio de 2013

Los lavaderos que se intervendrán para su formalización están ubicados en las comunas Popular, Robledo, San Javier y Guayabal.

Comisión del Concejo gestionó la acción

Un total de 50 lavaderos informales de Medellín serán intervenidos para su formalización, después de que la comisión accidental del Concejo que hace seguimiento a la problemática lograra un acuerdo en esta materia con la administración municipal y demás entidades involucradas en el tema.

El concejal **Santiago Martínez Mendoza**, coordinador del grupo de trabajo, manifestó que la intervención inicial se enfocará en los permisos exigidos para la operación, adecuación de los espacios de trabajo y capacidad instalada para el servicio de los lavaderos de autos.

Los lavaderos que se intervendrán para su formalización están ubicados en las comunas Popular, Robledo, San Javier y Guayabal.

El corporado aseguró, además, que la Administración Municipal se comprometió a buscar soluciones jurídicas para lograr que el proyecto piloto Lavautos Trinidad, sea una empresa legalmente constituida y autosostenible en el tiempo.

Lavautos Trinidad es el primer proyecto gestionado desde la comisión accidental que logró recursos e intervención de las secretarías de Tránsito, Medio Ambiente, subsecretaría de Espacio Público y Empresas Públicas de Medellín.

En Medellín funcionan 187 lavaderos, 31 de ellos en el barrio Trinidad.

Integran además la comisión accidental los concejales Luis Bernardo Vélez Montoya y Yefferson Miranda Bustamante.

http://www.concejodemedellin.gov.co/concejo/concejo/index.php?sub_cat=8365#.U9stcON5POc

Policía Metropolitana intervino en Medellín lavaderos informales de vehículos

Minuto30.com > Local > Medellín > Policía Metropolitana intervi...

julio 30 14:31 2014 Me gusta 41 Seleccionar idioma por SoloDuque
Con la tecnología de Google Traductor Imprimir este artículo

Compartir 6 Tweet 3 +1 0 Compartir 0

Minuto30.com.- La Policía Metropolitana del Valle de Aburrá en las últimas horas desplegó una serie de operativos a cargo del grupo de protección ambiental y ecológica, con el fin de controlar el uso y abuso del agua potable en lavaderos informales que sin cumplimiento de la norma derrochan este recurso natural que escasea por estos días en el país.

http://www.minuto30.com/ultimos-hechos/policia-metropolitana-intervino-en-medellin-lavaderos-informales-de-vehiculos/

Home > Sala de Prensa > Noticias y novedades > Transformación de lavaderos informales

Contribuiremos a convertir lavaderos informales en unidades productivas asociativas

Municipio de Medellín, Concejo de Medellín y EPM suman esfuerzos para:

- Recuperar para los ciudadanos los espacios públicos que hoy están siendo invadidos de manera arbitraria.
- Dignificar a cientos de personas vulnerables que obtienen un ingreso precario a partir de esta actividad, para asegurar su supervivencia y la de sus familias.
- Acabar con el desperdicio y el consumo ilegal de agua potable.

- **Se trata de una iniciativa es pionera en el país**
- **EPM adjudicará contrato por cerca de $ 500 millones para realizar la gestión social en 50 lavaderos localizados en diferentes comunas de Medellín durante los próximos 18 meses.**

Con diálogo, concertación y voluntad, Medellín avanza en el propósito de lograr lo que parecía imposible: convertir los lavaderos informales en unidades productivas asociativas para que realicen su actividad de manera formal, una intervención social articulada entre el Municipio de Medellín, EPM y el Concejo de Medellín, que apunta a erradicar una de las mayores problemáticas que afronta la ciudad.

La práctica informal del lavado de vehículos es una de las más antiguas de la ciudad. Se realiza casi siempre cerca de los paraderos de buses y muchos de estos sitios tienen más de 20 años de funcionamiento. Su clientela se concentra entre los conductores de taxis y de buses, obligados por ley a mantener limpios sus vehículos, quienes acuden a estos lugares para ahorrarse unos pesos con una lavada más barata.

Sumando esfuerzos y voluntades

Según el último censo, en Medellín existen 187 lavaderos que no tienen las condiciones físicas y técnicas requeridas para operar, y han venido afectando de manera sistemática su entorno, al punto de dañar la carpeta asfáltica de las vías, e inundar y atascar los sumideros y redes de aguas lluvias con arena, grasas, tierra y basuras, como consecuencia del proceso de lavado de cientos de vehículos a la semana.

A esto se suma la destrucción de zonas verdes, cordones, andenes y cunetas por cuenta de los vehículos mal parqueados; la afectación de la movilidad peatonal y vehicular por la ocupación irregular del espacio público, y el incremento de conflictos callejeros y otros comportamientos indebidos en las zonas aledañas a los lavaderos, deteriorando la convivencia ciudadana.

Esta situación es la que se está transformando. La unión de voluntades del Concejo de Medellín, EPM, y la Alcaldía con sus secretarías de Movilidad, Desarrollo Económico, Planeación, Hacienda, Seguridad, Medio Ambiente, Gobierno y Derechos Humanos, Participación Ciudadana e Infraestructura Física, entre otras, posibilitó que en 2010 se creara la "Mesa interinstitucional para la atención de lavaderos informales en Medellín", para sumar esfuerzos y encontrarle salidas concretas a esta problemática. En dicha mesa han nacido todas las ideas y estrategias que han permitido adelantar el proceso de intervención y formalización, con el acompañamiento de la Personería de Medellín.

Como resultado de este trabajo conjunto se levantó el mapa con los lavaderos existentes, se efectuaron visitas personalizadas para conocer a fondo estos espacios, se dialogó con lavadores y transportadores para sensibilizarlos con el proyecto, se identificaron posibles predios para su reubicación en zonas vecinas a las que hoy ocupan, y se diseñaron planes y programas de capacitación, tecnificación y certificación del oficio, todo bajo un modelo de empresa asociativa, constituida con todas las exigencias de ley.

El mayor de Medellín

De los 187 lavaderos informales censados en Medellín, 31 están localizados en el barrio Trinidad de la Comuna 15, al Suroccidente de la ciudad, en inmediaciones del aeropuerto Olaya Herrera. Este negocio es casi una vocación en dicho sector, y por eso en la comisión accidental del Concejo de Medellín (059 de 2012) se tomó la decisión de iniciar la intervención por esta zona.

El plan piloto del barrio Trinidad comenzó con un proceso de consolidación de la primera Unidad Productiva Asociativa (UPA) llamada "Lavautos Trinidad", localizada provisionalmente detrás del Almacén General de EPM (calle 29A x carrera 65B). Allí se pueden lavar hoy de manera simultánea 10 vehículos, gracias a la dotación de medidores y llaves para mangueras, y a la instalación de Enerpuntos para operar las hidrolavadoras y aspiradoras, elementos adquiridos con recursos del presupuesto participativo.

"Lavautos Trinidad" genera empleo para 11 personas de baja escolaridad, que vivían en condiciones de marginalidad y exclusión, y no contaban con un ingreso estable, seguridad social o servicios de salud. Hoy se construye con ellos la posibilidad de acceder a un trabajo digno, legal y permanente, y acceso a todas las oportunidades sociales y financieras que ofrecen tanto el Municipio de Medellín como EPM. Su experiencia los legitima como los mejores multiplicadores del programa.

La idea con este piloto es la de establecer un modelo de intervención que se pueda replicar en los demás lavaderos del barrio Trinidad y en otros existentes en la ciudad que cumplan con ciertos requerimientos. El paso siguiente es el de realizar las gestiones interinstitucionales necesarias, a través de la comisión accidental del Concejo de Medellín, para adecuar un lote en inmediaciones del Barrio Trinidad, debidamente equipado, donde se puedan ubicar de manera definitiva éste y otros emprendimientos del sector que se quieran acoger a la iniciativa.

Los espacios públicos ocupados por los lavaderos informales serán recuperados y devueltos a la dinámica urbana y a sus comunidades, las cuales deberán estar atentas para que el fenómeno de los lavaderos informales no se repita.

La tarea de transformación no tiene pausa. El Municipio y EPM esperan la presentación de un proyecto de acuerdo por parte de la comisión accidental para lavaderos informales del Concejo de Medellín para organizar y reglamentar el funcionamiento de estos negocios, con lo cual se podrían apropiar los recursos necesarios para apalancar el desarrollo del programa y garantizar su sostenibilidad.

Ya se han identificado nueve emprendimientos más, entre los cuales se destacan los de los barrios Guadalupe, Buenos Aires, Manrique y Lovaina, que exigen un presupuesto para garantizar su relocalización, funcionamiento y dotación, replicando el modelo de "Lavautos Trinidad", una experiencia sin antecedentes en Colombia que ya muestra positivos resultados.

En los próximos días EPM adjudicará un contrato cercano a los $ 500 millones para realizar la gestión social en 50 lavaderos localizados en diferentes comunas de Medellín durante los próximos 18 meses. Este presupuesto apoyará las actividades de actualización de censos, encuestas sociofamiliares, talleres de formación en el uso inteligente del agua potable, cuidado del medio ambiente, fortalecimiento del tejido social y motivación para el emprendimiento, como aporte a los diferentes programas de la administración municipal que se coordinan desde la Mesa Interinstitucional para la atención de lavaderos informales.

http://www.epm.com.co/site/Home/Saladeprensa/Noticiasynovedades/Transformaci%C3%B3ndelavaderosinformales.aspx

Tu Casa

Los lavaderos informales de carros tiene sus días contados en Medellín

Un trabajo articulado, orientado a la sensibilización y a la educación, busca poner fin a los lavaderos informales de vehículos que utilizan el espacio y la vía pública para desarrollar sus labores.

De acuerdo con Lina Sañudo, coordinadora del área social de la Subsecretaría de Espacio Público, en Medellín se han identificado 50 lavaderos críticos, que se buscará pasen a la formalidad gracias a la intervención de las secretarías de Tránsito, Salud, Medio Ambiente, Gobierno y entidades como el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Empresas Públicas de Medellín.

Un caso puntual es la serie de lavaderos que, hace aproximadamente un año, se tomaron la carrera 66 B entre las calles 30 y 20, vía que separa el barrio Trinidad del aeropuerto Olaya Herrera.

Allí limpian vehículos por un costo de 4 mil hasta 60 mil pesos (buses), con consecuencias como la reducción de la movilidad en el sector, el detrimento de recursos y problemas de convivencia con los vecinos.

"Nuestro objetivo es intervenir estos lavaderos y relocalizarlos, aprovechando otros espacios o lotes vacíos para que sigan desarrollando esta actividad con todas las normas técnicas y ambientales que requieren", indicó Sañudo, quien resaltó que ya se realizó una experiencia exitosa en la Comuna 8.

Pero como las personas del común también quebrantan la norma y lavan sus vehículos en la vía, funcionarios de la Secretaría de Tránsito informaron que aunque no realizan operativos específicos, los agentes de la dependencia velan por el cumplimiento de la norma y realizan comparendos cuando los ciudadanos omiten el llamado de atención.

Particulares también son infractores

De acuerdo a la Ley 1383 de 2010, Código de Tránsito, lavar vehículos en vía pública, ríos, canales o quebradas es una infracción cuya sanción es de 137.300 pesos.

Voceros de la Secretaría de Tránsito de Medellín reportaron que entre el 1 de enero y el 2 de agosto se impusieron 502 comparendos por esta causa. Los particulares no están exentos y también son sancionados por agentes de esta dependencia.

EDDY NATALIA ROJAS ROLÓN
MEDELLÍN

http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7844489

PROGRAMA CIÊNCIA SEM FRONTEIRAS: INOVAÇÃO SOB O ARGUMENTO SCHUMPTERIANO?

João Victor GUEDES NETO: Mestrando em Gestão Pública e Sociedade; Universidade Federal de Alfenas (Varginha, Brasil); Professor Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (Jundiaí, Brasil);
contato@joaovictorguedes.com.br
Dênis Mateus de PAIVA: Mestrando em Economia; Universidade Federal da Bahia (Salvador, Brasil);
denispaiva86@gmail.com
Paulo Henrique Dias PEREIRA: Mestrando em Economia Aplicada; Universidade Federal de Viçosa (Viçosa, Brasil);
phdpereira@yahoo.com.br

Resumo

A teoria schumpeteriana aponta para o fator inovação como essencial na criação do desequilíbrio pelo qual o desenvolvimento econômico ocorre. Este foi o diferencial entre o processo bem sucedido de desenvolvimento realizado pelos Tigres Asiáticos em detrimento das iniciativas substitutivas de importação na América Latina. O presente artigo objetiva verificar o enquadramento do Programa Ciência Sem Fronteiras, articulado pelo Governo Federal brasileiro, no escopo schumpeteriano de inovação. Para tal, são definidas categorias analíticas a partir da teoria de desenvolvimento econômico de Joseph Schumpeter pelas quais se observa as peculiaridades do programa. Percebe-se que ainda que o Estado tenha buscado maximizar a eficiência da academia nacional a partir da cooperação com instituições de renome internacional, este não se pautou pelo argumento schumpeteriano que garante destaque para o empresário e para a disponibilidade de crédito. Isto acontece pois o programa não contempla o campo das ciências sociais aplicadas, mesmo que por meio de cursos interdisciplinares, e não estimula uma ação empreendedora entre os beneficiários, além de não estar atrelado a outros programas de financiamento de iniciativas após o retorno ao país.

Palavras-chave: Joseph Schumpeter; Destruição Criativa; Ciência Sem Fronteiras.

Abstract

The schumpeterian theory points out to innovation as an essential factor in creating the needed disequilibrium to economic development. This factor was the difference between the well-succeeded development obtained by the Asian Tigers and the unsuccessful trials of import substitution held by Latin American countries. This paper aims to verify if the Science Without Borders program, managed by the Brazilian federal government, fits the Schumpeterian innovation scope. In order to that, analytical categories were created based on Joseph Schumpeter's economic development theory and used to evaluate this public policy. It is noted that whereas the government has been trying to maximize its research effeciency through the cooperation with internationally renowned institutions, it hasn't followed the Schumpeterian argument that highlights the entrepreneur and the credit availability. It was found because the program does not include the fields of applied social sciences, not even through interdisciplinary courses, and does not estimulate entrepreneurship among its beneficiaries, besides not being attached to other credit alternatives.

Key words: Joseph Schumpeter; Creative Destruction; Science Without Borders.

Introdução

Os desafios impostos aos economistas nos últimos anos têm feito com que novos caminhos sejam buscados para se pensar o desenvolvimento. A inclusão do pensamento schumpeteriano tem se tornado cada vez mais comum no campo da economia. Ainda que não possua o 'status' de mainstream, paulatinamente é possível verificar o crescente apontamento da destruição criativa como fator relevante na literatura referente ao desenvolvimento econômico. O primeiro item deste trabalho trata exatamente da descrição destes fatores. Basicamente, a destruição criativadesencadeia um desequilíbrio sistêmico capaz de gerar

lucro econômico e acaba por motivar agentes públicos e privados a direcionar seus esforços para iniciativas de inovação, como os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

A ótica se faz valer com grande importância em países periféricos dado a sua defasagem tecnológica e, por consequência, descompasso frente à economia global. Foi por meio do incentivo a inovação, como descrito no segundo item, que nações como os Tigres Asiáticos atingiram seu estágio atual de desenvolvimento. Algumas diferenças as separaram do processo de desenvolvimento realizado durante o mesmo período na América Latina. Ainda assim, é perceptível o esforço governamental recente em promover inovações também no continente latino.

Tomando por foco o Programa Ciência Sem Fronteiras (CSF), recente política do Governo Federal brasileiro de incentivo ao intercâmbio acadêmico em universidades estrangeiras, pretende-se verificar o enquadramento desta iniciativa nos moldes schumpeterianos de desenvolvimento econômico. Para responder a esta pergunta, categorias analíticas foram criadas a partir da revisão da teoria schumpeteriana. Com base nestas, os pilares do Programa Ciência Sem Fronteiras foram avaliados, identificando seu enquadramento ou não.

Percebe-se que ainda que o Estado tenha buscado maximizar a eficiência da academia nacional a partir da cooperação com instituições de renome internacional, este não se pautou pelo argumento schumpeteriano que garante destaque para o empresário e para a disponibilidade de crédito.

O empresário no desenvolvimento econômico

Um dos primeiros e mais destacados a desafiar com eficiência a lógica marginalista do fluxo econômico circular, Schumpeter (1961a, p. 75-76) apontou para a inovação como “uma mudança espontânea e descontínua nos canais de fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente”. De tal maneira, descreveu seu entendimento de desenvolvimento econômico não pela ótica do crescimento da demanda, mas “pela realização de novas combinações” por parte do produtor, tais como “1) introdução de um novo bem (...); 2) um novo método de produção (...); 3) um novo mercado (...); 4) uma nova oferta de matérias primas (...); 5) uma nova organização de qualquer indústria”.

A introdução destes fatores seria possível por meio do empresário, agente capaz de empreender realizando combinações novas - assumindo uma nova definição apontada “não apenas aos homens de negócios ‘independentes’ em uma economia de trocas” e deixando “de incluir todos os dirigentes de empresas, gerentes ou industriais que simplesmente podem operar um negócio estabelecido” (SCHUMPETER, 1961a, p. 83). Atentando-se para o fato de que Schumpeter (1961a, p. 92 e 95) cria o agente capitalista como financiador das inovações propostas pelo empresário, percebe-se que o caráter deste estaria não na possibilidade de realocar o uso de seus próprios fatores produtivos, mas na liderança econômica onde se utiliza de uma ideia inovadora - criada ou não por si mesmo - para obter o financiamento do capitalista e, que por meio “da capacidade de ver as coisas de um modo que depois prove ser correto”, gera um desequilíbrio no fluxo circular capaz de promover o desenvolvimento econômico.

Ainda que discordante de Schumpeter, é válido citar o posicionamento de Israel Kirzner cuja obra Competição e Atividade Empresarial representou um contraponto à ideia de quebra do fluxo circular. Para o autor, como viera a clarificar mais tarde, a ação do empresário estaria vinculada a percepção de um desequilíbrio pré-existente e do uso deste, em condições incertas, para a obtenção de lucro (KIRZNER, 1999). Desta forma, o empresário faria uso de uma falha presente no mercado para se destacar, preenchendo uma brecha deixada pelos seus concorrentes. Corroborando com a lógica schumpeteriana, Hayek (1958, p. 77) explicaria tais falhas “pelo fato de que o conhecimento sobre as circunstâncias das quais devemos fazer uso nunca existem de forma concentrada (...), mas apenas nas dispersas partes de conhecimento incompleto (...) que todos os indivíduos possuem separadamente”. Não consta como objetivo deste trabalho discutir a dicotomia entre as teorias de Schumpeter e Kirzner, mas incluir um novo item na descrição schumpeteriana de empresário, sendo este a percepção de uma oportunidade pré-existente.

Percebe-se que o incentivo para inovar reside exatamente no desequilíbrio (como origem ou fim), permitindo a obtenção de lucro no período em que, na ausência de competidores diretos, o empreendimento se destaca entre os consumidores utilizando-se de um preço superior ao custo marginal de sua produção. Nelson (2006, p. 57) afirma que "se todas as empresas estivessem plenamente informadas e tivessem completo acesso às novas tecnologias criadas por uma das firmas de seu ramo, aquela empresa teria muito menos incentivos para desenvolver e introduzir novos produtos ou processos". Assim sendo, por considerar que aquele mercado já tenha "players" pré-definidos, a firma provavelmente optaria por não entrar naquele mesmo segmento, buscando um novo mercado onde possa desenvolver sua atuação de modo mais rentável e eficaz.

Quatro aspectos geralmente omitidos na construção de modelos econômicos são mencionados pelo autor, tais quais:

> *1) o considerável grau de incerteza envolvido; 2) o fato de existirem normalmente múltiplos empreendedores de Pesquisa e Desenvolvimento; 3) quando a pesquisa e o desenvolvimento são feitos em moldes competitivos, o regime dos direitos de propriedade e tecnologia influencia e envolve significativamente incentivos à P&D; e 4) em muitas tecnologias, o 'aprender fazendo' constitui um importante complemento ou sucedâneo da P&D (NELSON, 2006, p. 59-63).*

Para os fins deste trabalho, alguns pontos merecem atenção mais detalhada. Entre eles, um dos fatores de causa da incerteza (primeiro aspecto), sendo este "sobre quais serão os melhores dentro de um conjunto de projetos (...) ou soluções potenciais" (corroborando com o argumento hayekiano); no segundo aspecto, a existência de diversos agentes empenhados no desenvolvimento de inovações, incluindo "empresas do ramo em questão, outras empresas que lhe fornecem materiais ou bens de equipamento, usuários de seus produtos, inventores independentes, potenciais entrantes no ramo, às vezes laboratórios do governo e universidades"; no terceiro, o papel de uma regulamentação de patentes como incentivo tanto à corrida tecnológica, para desenvolver primeiro certa inovação e, logo então, um movimento no sentido de elaborar "uma tecnologia substitutiva, mesmo que esta seja pior do que a melhor, contanto que seja melhor do que a anterior e supondo que a melhor de todas esteja bloqueada por patentes"; e quarto, o intercâmbio de mão de obra promovido entre as empresas a fim de obter conhecimento por conta da experiência produtiva dos profissionais (NELSON, 2006, p. 59-63).

Em Capitalismo, Socialismo e Democracia, Schumpeter (1961b, p. 108-203) dedicou-se a escrever sobre o 'desmoronamento' do capitalismo, ao observar o cenário de destruição criadora a partir da tendência ao monopolismo. Como resumiram Nelson e Winter (2005, p. 403), a hipótese schumpeteriana trataria da "assertiva de que uma estrutura de mercado onde estejam envolvidas firmas grandes com um grau razoável de poder de mercado é o preço que a sociedade precisa pagar pelo avanço tecnológico rápido". A justificativa residiria no fato de que "o laboratório de pesquisas industriais [cujo dispêndio demandado seria possível apenas para monopolistas e oligopolistas] constitui o fator central no processo de inovação".

A lógica faz sentido, uma vez que os lucros auferidos em períodos de desequilíbrio acabam por ser reinvestidos no desenvolvimento do empreendimento, resultando em uma estrutura maior e potencialmente mais eficaz na produção constante de inovações. Estas, por sua vez, permitiriam ao empresário auferir lucros ao mesmo tempo em que proporcionaria a sociedade, de forma geral, um nível mais elevado de bem estar. O modelo, no entanto, acaba por desconsiderar dois fatores: os capitalistas, mencionados previamente como aqueles capazes de fornecer aportes financeiros para proporcionar a ascensão de novos empreendimentos; e os agentes externos de produção de inovações, atuando de forma independente aos oligopolistas e permitindo o uso de novas tecnologias por agentes até então não predominantes no mercado.

A interpretação realizada para fins desta obra leva em conta o processo de destruição criativa como aquele que, em uma economia de mercado, a lógica marginalista do crescimento econômico é quebrada pela entrada de uma novidade, geradora de uma demanda até então inexistente, com o poder de alterar o fluxo circular da economia. Esta novidade, financiada por recursos próprios ou por um capitalista, permitiria ao empresário um lucro econômico que duraria até que os demais players conseguissem se adequar à nova lógica do mercado. A destruição criativa seria o processo dinâmico onde novidades são inseridas a todo o momento em determinada economia.

Inovação em nações subdesenvolvidas

Nem Schumpeter, nem Kirzner fizeram clara especificação sobre a evolução das economias subdesenvolvidas. Ainda assim, a literatura sobre o papel do empreendedorismo nas mesmas é vasta, incluindo o estudo de Pack (2005) que apontou para uma clara distinção no uso da inovação na América Latina e nos Tigres Asiáticos. Ao passo que os primeiros optaram por uma industrialização de cunho nacionalista, com foco na substituição de importações, os segundos exploraram a integração internacional, obtendo sucesso a partir de três aspectos principais: "(1) sua abertura ao conhecimento estrangeiro (...); (2) as pressões exercidas sobre as empresas para que elevassem sua produtividade (...) criando (...) uma demanda por tecnologia estrangeira; e (3) o incremento da alta produtividade da tecnologia estrangeira, através de sua disseminação e de seu uso bem-sucedido por uma força de trabalho local devidamente educada".

Além da ineficiência das iniciativas substitutivas de importações, a tese de que a pura abertura comercial não garante o desenvolvimento é reforçada pelas críticas à migração de empresas transnacionais em busca de mão de obra barata e legislação trabalhista flexível, ao passo que os centros de P&D permanecem nos países desenvolvidos, dificultando a promoção de inovações tecnológicas em nações periféricas. Michalet (1984, p. 162) afirma que:

> *a empresa multinacional pode tirar partido das disparidades (...) das taxas de salário, na medida em que a homogeneização das técnicas de produção e de organização do trabalho tende a tornar iguais as produtividades dos trabalhadores, independentemente da sua localização geográfica. (...) Em lugares como Formosa, Coréia do Sul, Cingapura, Hong-kong, Haiti e Magref, é possível recrutar uma mão de obra abundante, barata e bastante hábil para a realização dos trabalhos relativamente sofisticados.*

Arocena e Senker (2003) complementam demonstrando que na década de 1990 uma margem de 91-95% das novas patentes estava concentrada nos países do norte e, ainda que parte destas fossedirecionada para economias em desenvolvimento, as mesmas se destinavam a abrir novos mercados e não a atender demandas particulares de sua população carente. Indiretamente, o fenômeno acaba por recriar a deterioração dos termos de troca, identificada por Prebisch ainda na década de 1950 (COUTO, 2007). Mesmo que produtos manufaturados sejam produzidos nos países periféricos, o processo é inteiramente dependente da tecnologia desenvolvida nos países centrais, utilizando-se apenas do baixo custo dos fatores produtivos e do amplo mercado consumidor ainda refém da economia externa. Ao centrar-se apenas na abertura econômica, fica relegado aos países periféricos um papel de coadjuvante no comércio internacional. Indo além, o foco na substituição de importações não gera um processo de destruição criativa já que é centrado na reprodução de uma oferta pré-existente, e não na geração de uma nova oferta com potencial de renovar a demanda.

Retomando a discussão de Pack (2005, p. 106-107), percebe-se um claro sentimento anti-internacionalista por parte dos países latino americanos como justificativa para implementar o programa de substituição de importações em. O exemplo argentino é claro, onde:

> *considerava-se que todo contato com a tecnologia originária do 'centro' era empobrecedor, quer sob a forma de equipamentos ou de conhecimento desincorporado possível através de acordos de licenciamento. (...) Enquanto os países do Leste Asiático empreenderam uma diversidade de esforços para promover o afluxo de conhecimento internacional, os países dedicados à industrialização substitutiva de importações muitas vezes dificultavam esse afluxo de maneira semelhante às suas tentativas de limitar a importação de bens (PACK, 2005, p. 106-107).*

A simples interação da economia periférica com o conhecimento do centro de fato não é suficiente para promover o desenvolvimento. Aspectos essenciais são a "rápida aquisição de conhecimento tecnológico externo (...); sua capacidade substancial de bem utilizar o conhecimento transferido e de melhorá-lo; e a competitividade dos mercados em que os produtos eram vendidos" (PACK, 2005, p. 109) exigindo exatamente uma base educacional prévia no país receptor tanto para a composição básica da mão de obra como para o aprendizado e desenvolvimento da tecnologia recebida (PACK, 2005, p. 104).

Para Dodgson (2005, p. 314), “ciência e tecnologia são (...) ferramentas do desenvolvimento industrial; (...) meios pelos quais os países mais pobres podem minorar as pobrezas e se diversificar (...), e pelos quais os países ricos podem estabelecer vantagens competitivas em mercados globais”. Por tal motivo, justificam-se esforços governamentais no sentido de estruturá-las e garantir, em parceria com os agentes econômicos, sua expansão. No caso do leste asiático, corroborando com a tese de Pack (2005), segue o exemplo por meio da Tabela 1.

Tabela 1 - Políticas de ciência, tecnologia e inovação no leste asiático.

POLÍTICAS	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	TENDÊNCIAS RECENTES
Política científica	*Educação científica;* *Pesquisa em universidades e laboratórios governamentais;* *Pesquisa básica.*	*Maior número de universidades;* *Alguma desregulamentação das universidades e dos laboratórios governamentais;* *Melhoria na assessoria política.*
Política tecnológica	*Apoio para a criação de tecnologias estratégicas ou genéricas (...);* *Desenvolvimento de infraestrutura de tecnologia (...).*	*Políticas muito direcionadas (...);* *Busca pela diversidade tecnológica;* *Preocupação com assuntos relacionados à tecnologia ambiental.*
Política de inovação	*Foco empresarial dirigido à construção de aptidões tecnológicas;* *Subsídios à pesquisa e desenvolvimento.*	*Desenvolvimento intermediário;* *Foco nas aptidões tanto de criação como de difusão tecnológica.*

Fonte: DODGSON (2005, p. 317).

Ainda que “a receita política perseguida (...) [dependa] do nível de desenvolvimento econômico e industrial de cada país e das características de cada sistema nacional de inovação”, segue-se a regra geral de que “as políticas de ciência, tecnologia e inovação são finalmente transformadas em desenvolvimento industrial através de melhorias das aptidões tecnológicas das empresas”. Em suma, como é possível perceber pela Tabela 1, o investimento estatal no desenvolvimento científico e tecnológico apenas se faz valer quando atrelado a uma política de inovação com "foco empresarial dirigido à construção de aptidões tecnológicas" (DODGSON, p. 317).

Categorias Analíticas

A revisão bibliográfica permite realizar um exercício duplo, primeiramente entendendo a visão de Joseph Schumpeter sobre o desenvolvimento econômico e, em segundo lugar, atualizando seu pensamento a partir dos pesquisadores que se destinaram a estudar a inovação e a destruição criativa nos tempos modernos. A partir de ambos é possível construir um modelo unificado de categorias analíticas que permitirá verificar o enquadramento do Programa Ciências Sem Fronteiras no argumento schumpeteriano. Estas categorias e suas respectivas fontes teóricas ficam explicitas a partir da Tabela 2.

Em congruência do que fora exposto neste trabalho até o momento, cada categoria se alinha à argumentação de um autor. À introdução de novas combinações se refere à lista de cinco itens descrita por Schumpeter (1961a, p. 75-76) ao falar, por exemplo, a introdução de um novo bem ou um novo modelo de produção. Isto se soma à argumentação de Arocena e Senker (2003) e Michalet (1984) ao apontar as falhas do processo de substituição de importações que se restringiu a reproduzir o que já ocorria no mundo desenvolvido. Verifica-se sua presença a partir de mecanismos que garantam conhecimentos ou facilidades para que isto aconteça.

O segundo aspecto, “senso crítico para oportunidades”, é pautado pela visão kirzneriana da atividade empresarial, havendo um agente empreendedor com a capacidade de perceber oportunidades que levem

ao lucro econômico a partir de um processo de destruição criativa. O mesmo se encontra em uma política pública quando a mesma proporciona algum estímulo ao afloramento deste senso.

Tabela 2. Categorias analíticas schumpeterianas.

CATEGORIA ANALÍTICA	FONTE TEÓRICA
Introdução de novas combinações	*Schumpeter (1961a); Arocena e Senker (2003) e Michalet (1984)*
Senso crítico para oportunidades	*Kirzner (1999); e Hayek (1958)*
Financiamento para inovações	*Schumpeter (1961a)*
Diversificação de agentes inovadores	*Nelson (2006)*
Regulamentação de patentes	*Schumpeter (19611); e Nelson (2006)*
Internacionalização da mão de obra	*Nelson (2006); e Pack (2005)*
Base educacional prévia	*Pack (2005)*

Fonte: Elaboração própria.

O financiamento para inovações encontra eco no argumento schumpeteriano que divide o empreendedorismo entre empresários e capitalistas, havendo aqueles responsáveis pela inovação e os outros pelo financiamento deste processo de recombinação de fatores. Desta forma, o processo de destruição criativa não fica restrito aos que já detém amplas reservas financeiras, permitindo um fluxo contínuo de inovações e reconstruções da pirâmide social. A presença do mesmo se verifica em uma política pública que atenta não apenas para a inovação, em si, mas também para o seu financiamento.

A diversificação dos agentes inovadores aparece em Nelson (2006) quando o mesmo coloca que vários players devem estar presentes no processo de destruição criativa. Isto inclui empresas que extraem e fornecem matérias primas, indústrias, comércio, universidades, institutos de pesquisa, pesquisadores independentes, etc. Pluralizar a inovação garante um processo mais completo e intenso de destruição criativa. Há indícios deste fator em uma política pública quando ela não se restringe a determinadas áreas da cadeia produtiva.

O quesito de regulamentação de patentes faz parte de um debate que não é o foco deste artigo. Deriva tanto de Schumpeter (1961) como Nelson (2006) e é apresentado como um fator de estímulo para que inovações sejam inseridas no mercado. A defesa das mesmas se dá pelo objetivo de garantir um ganho, com lucro econômico, enquanto os demais players ainda não possuem os direitos para adotar as tecnologias adotadas pelo inovador. Isto funcionaria como mais um mecanismo de estímulo ao investimento em inovação. Este fator será identificado em uma política pública caso a mesma inclua regulamentações específicas para o tema, sendo elas restritivas ou não.

Mais uma vez a partir de Nelson (2006), a categoria referente à internacionalização da mão-de-obra ataca o sentimento nacionalista descrito por Pack (2005). Sua característica principal é se utilizar da globalização para obter conhecimentos que permitam não somente reproduzir práticas, mas a partir delas, gerar inovações aplicadas a um novo contexto sócio-econômico. A mesma ocorre quando uma política pública se destina a utilizar o conhecimento estrangeiro de forma contributiva para a geração de inovação no país.

Por fim, seguindo a lógica de Pack (2005), o processo de destruição criativa se torna mais efetivo quando pré-existem trabalhadores prontos para absorvê-la, sendo capazes de se enquadrar na nova combinação de fatores realizada pelo empresário. Portanto, uma política pública efetiva deve priorizar também a composição da mão-de-obra que estará adequada às tecnologias incorporadas.

Programa Ciência Sem Fronteiras

Existem diferentes formas de se entender o funcionamento do Programa Ciência Sem Fronteiras. Seria possível coletar os discursos realizados por autoridades públicas ao apresentá-lo, verificar a legislação vigente, entrevistas de técnicos do governo brasileiro ou beneficiários, etc. Para este trabalho, decidiu-se levar em consideração o *website* institucional do programa, mantido e atualizado pelo Governo Federal a

partir do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, do Ministério da Educação, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico Tecnológico e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CSF, 2014). A decisão foi tomada por considerar que o conteúdo explicativo disponibilizado pelo governo não se restringe aos aspectos técnicos do programa, explorando também suas motivações e questões práticas.

Segundo CSF (2014), o programa "busca promover a consolidação, expansão e internacionalização da ciência e tecnologia, da inovação e da competitividade brasileira por meio do intercâmbio e da mobilidade internacional". Percebe-se que, em linhas gerais, o programa busca um objetivo schumpeteriano que é promover o desenvolvimento econômico brasileiro a partir de um processo de destruição criativa que se constrói com base no incentivo à inovação e à competitividade. Em outras palavras, percebe-se a busca por profissionais que possam investigar novas combinações de fatores econômicos.

Indo além, afirma-se que serão disponibilizadas até 101 mil bolsas estudos "de forma que alunos de graduação e pós-graduação façam estágio no exterior com a finalidade de manter contato com sistemas educacionais competitivos em relação à tecnologia e inovação" (CSF, 2014). Nota-se claramente que o sentimento nacionalista deu lugar ao incentivo à globalização como mecanismo de qualificar e internacionalizar a mão de obra.

Ao tratar de graduação e pós-graduação, o programa contempla estudantes matriculados em cursos de graduação (tecnólogos inclusos), pesquisadores em doutorado sanduíche e pleno, pós-doutorado, mestrado profissional e, também, aqueles interessados em estágios ou treinamentos direcionados para o desenvolvimento tecnológico. Desta forma, se utiliza de pessoas com uma base educacional prévia e alto potencial futuro, aproveitando a formação propiciada por instituições brasileiras para a maximização do conhecimento no exterior.

É interessante notar que o programa não se restringe ao financiamento de estudantes brasileiros no exterior, incluindo também o financiamento de pesquisadores estrangeiros no Brasil, fomentando o estabelecimento de parcerias e a atração de talentos para o país. O incentivo se divide em dois perfis: Pesquisador Visitante Especial, que se trata de um "pesquisador com liderança internacional que se disponha a vir ao Brasil por pelo menos um mês acada ano por no mínimo três anos" (CSF, 2014); e Atração de Jovens Talentos, sendo aquele que demonstra atuação relevante nas áreas prioritárias do programa, tem por compromisso desenvolver pesquisas ou tecnologias no Brasil e possui uma proposta com duração máxima de três anos (CSF, 2014).

Algumas lacunas schumpeterianas ficam explícitas ao se analisar as peculiaridades do programa. Em primeiro lugar, o incentivo se restringe a algumas áreas prioritárias cuja escolha não é explicada no *website*. Ainda que isto possa garantir maior eficiência para a obtenção de pesquisadores em determinadas áreas consideradas estratégicas pelo Governo Federal, a restrição impede que o processo de destruição criativa ocorra naturalmente. É verdade que o planejamento científico pode ser eficiente, mas a falta de informações dos planejadores sobre todas as pesquisas que são ou podem ser desenvolvidas no Brasil e no mundo impede que o planejamento garanta rendimento total ao programa. Ainda que possa ser argumentado que a decisão é acertada dentro das restrições orçamentárias do programa, ela não se enquadra na lógica schumpeteriana de destruição criativa. Em segundo lugar, não há qualquer preocupação em formar profissionais das ciências sociais ou ciências sociais aplicadas. Isto significa buscar a geração de novas combinações mas deixar de lado a formação daqueles que serão responsáveis por introduzi-las no mercado. Nota-se pelo argumento schumpeteriano que o processo de destruição criativa só ocorre quando um empresário é capaz de perceber uma oportunidade e se utilizar de uma nova combinação de fatores para obter lucro. Por fim, ainda que pesquisadores estrangeiros sejam financiados no Brasil e que isto possa ser buscado em outras fontes governamentais, não há qualquer especificação do Programa Ciência Sem Fronteiras que permita apontar para um claro financiamento para a introdução de inovações no mercado, bem como crédito para *start-ups* ou *spin-offs*.

Tabela 3. Adequação do Programa Ciência Sem Fronteiras ao argumento schumpeteriano.

CATEGORIA ANALÍTICA	***ENQUADRAMENTO***
Introdução de novas combinações	*Parcialmente, pois promove inovações tecnológicas mas não incentiva a formação do empresário responsável por sua introdução no mercado.*
Senso crítico para oportunidades	*Não há qualquer preocupação com a formação de empresários e empreendedores.*
Financiamento para inovações	*Parcialmente, pois atrai estrangeiros para desenvolver pesquisas no Brasil mas não há qualquer financiamento para start-ups, spin-offs ou outras iniciativas pós-pesquisa.*
Diversificação de agentes inovadores	*Sim, financiando estudantes e pesquisadores no exterior e a atração de talentos para o Brasil.*
Regulamentação de patentes	*Parcialmente, já que atrai pesquisadores estrangeiros para desenvolver tecnologias no Brasil e incentiva o treinamento de cientistas brasileiros mas não especifica o regime de patentes.*
Internacionalização da mão de obra	*Sim, a partir de 101 bolsas de estudos no exterior e da atração de pesquisadores estrangeiros para o Brasil.*
Base educacional prévia	*Sim, uma vez que o intercâmbio é destinado àqueles que foram educados pelo menos parcialmente no Brasil.*

Fonte: Elaboração própria.

Como fica claro pela Tabela 3, o Programa Ciência Sem Fronteiras é capaz de seguir diversos aspectos do argumento schumpeteriano, mas falha ao fazer a ligação entre a ciência e o empreendedorismo. Isto acontece pois as áreas estratégicas do programa não incluem as ciências sociais e ciências sociais aplicadas, não há crédito para inserção de novas combinações no mercado e ainda que inovações sejam incentivadas, não há uma regulamentação clara sobre as patentes.

Considerações Finais

Neste trabalhou buscou-se verificar se o Programa Ciência Sem Fronteiras se enquadra no argumento schumpeteriano de promoção à destruição criativa. Percebeu-se que, apesar de ser compatível em diversos aspectos, o programa falha ao não incentivar o comportamento empreendedor do empresário, ponto central da teoria de desenvolvimento econômico de Schumpeter (1961). No entanto, isto não invalida os pontos positivos da iniciativa.

Recomenda-se que reformas sejam realizadas para estimular a inserção mercadológica das novas tecnologias desenvolvidas, seja por meio da formação de empresários e/ou pela disponibilização de crédito para iniciativas empreendedoras. Isto pode se dar tanto dentro do escopo do Programa Ciências Sem Fronteiras como por mecanismos auxiliares - desde que claramente apresentados ao público alvo.

A fim de confirmar os resultados desta pesquisa, sugere-se um estudo direcionado para o comportamento dos beneficiários do programa após seu retorno ao Brasil. Será relevante verificar se o investimento realizado resultou de alguma forma em um processo de destruição criativa.

Referências

AROCENA, R.; SENKER, P. Technology, Inequality, and Underdevelopment: The Case of Latin America. Science, Technology, & Human Values, v. 28, n. 1, p. 15–33, 2003.

COUTO, J. M. O pensamento desenvolvimentista de Raúl Prebisch. Economia e Sociedade, v. 16, n. 1, p. 45–64, 2007.

CSF. Ciência Sem Fronteiras – O Programa. Disponível em <http://www.cienciasemfronteiras.gov.br/web/csf/o-programa>. Acesso em: 15 jul. 2014.

DODGSON, M. As políticas para ciência, tecnologia e inovação nas economias asiáticas de industrialização recente. *In*: KIM, L.; NELSON, R. (Eds.). Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente. Campinas: Editora da Unicamp, 2005.

HAYEK, F. The use of knowledge in society. *In*: Individualism and Economic Order. Chicago: The University of Chicago Press, 1958.

KIRZNER, I. Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. Review of Austrian Economics, v. 11, p. 5–17, 1999.

MICHALET, C. O capitalismo mundial. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

NELSON, R. As Fontes do Crescimento Econômico. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

NELSON, R.; WINTER, S. Uma teoria evolucionária da mudança econômica. Campinas: Editora da Unicamp, 2005.

PACK, H. A pesquisa e o desenvolvimento no processo de desenvolvimento industrial. *In*: KIM, L.; NELSON, R. (Eds.). Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente. Campinas: Editora da Unicamp, 2005.

SCHUMPETER, J. A Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961a.

___. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961b.

PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA COM FOCO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Ana Lucia Ferraresi Schmitz: Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento; Universidade Federal de Santa Catarina; Florianópolis, Santa Catarina, Brasil; analucia.schmitz@gmail.com

Édis Mafra Lapolli: Doutora em Engenharia de Produção; Universidade Federal de Santa Catarina; Florianópolis, Santa Catarina, Brasil; edismafra@gmail.com

Resumo

Empresas de base tecnológica, de pequeno porte, possuem processos flexíveis de produção para lhes permitirem um padrão de inovação fluído, utilizando o conhecimento como matéria prima. Seus colaboradores são altamente qualificados, com possibilidade de iniciar seu próprio negócio. Com esse contexto a pesquisa apresenta uma revisão sistemática integrativa sobre framework para gestão do conhecimento (GC). A intenção é apresentar o que há na literatura mundial, para amparar as necessidades desse tipo de empresa. O método adotado está amparado por uma revisão sistemática integrativa, na base de dados SCOPUS Elsevier, que, por ser uma base de dados robusta, ampla e significativa, possibilita a abordagem qualitativa para o alcance dos resultados. Os métodos e práticas apresentadas pelos artigos pesquisados sugerem aos gestores, captar e intensificar o conhecimento humano e a competência individual como forma de aumentar a competitividade da empresa.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Framework. Empresas de Base Tecnológica.

Abstract

Technology based companies, small businesses, possess flexible production processes to allow them to a default fluid innovation, using knowledge as raw material. His collaborators are highly qualified, with the possibility of starting your own business. In this context the research presents a systematic review on integrative framework for knowledge management (KM). The intention is to present what is in the literature, to support the needs of the corporation. The method adopted is supported by an integrative systematic review, the database SCOPUS Elsevier, qualitative approach to achieve the results that, as a basis for robust, comprehensive, and meaningful data possible. The methods and practices presented by the articles surveyed suggest to managers, capturing and intensify human knowledge and individual expertise in order to increase the company's competitiveness.

Key words: Knowledge Management. Framework. Technology-based companies.

INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento, nos dias atuais, na administração das empresas, é tida como um diferencial competitivo. Isso porque é o conhecimento das pessoas que cria produtos, inova processos e por fim desenvolve a organização. Portanto gerenciar o conhecimento torna-se fundamental para empresas no atual cenário.

No contexto das empresas de base tecnológica de pequeno porte, encontra-se uma gestão muito voltada ao atendimento do cliente e foco no desenvolvimento do produto que deu origem a empresa. Por ser empresa de pequeno porte, apresenta, normalmente, um quadro de pessoal bastante enxuto, com comunicação informal e horizontalizada e pessoas qualificadas. No entanto, a medida que estas empresas crescem, essas pessoas tendem a abrir seus próprios negócios (Cândido & Dias ,1998).

Com esse cenário, busca-se apresentar a esses empresários a necessidade e urgência em gerenciar o conhecimento de suas empresas, a fim de mantê-las competitivas e crescendo no mercado. Assim, elaborou-se uma revisão sistemática integrativa na base de dados Scopus Elsevier, por ser robusta e ampla,

a fim de encontrar o que a literatura apresenta como solução para a gestão do conhecimento, ou seja, com a revisão sistemática integrativa buscou-se conhecer o que há de Framework para implantação da GC em empresas de base tecnológicas de pequeno porte.

A complexidade e o crescimento organizacional tem se apoiado em soluções a fim de manter o conhecimento existente nas empresas, o que significa ir contra práticas de gestão enraizadas nos conceitos preconizados e na perpetuação da visão tradicional da administração. Essa nova visão precisa apresentar o entendimento da complexidade. Esse entendimento nos levou a perguntar: O que a literatura apresenta como solução para a GC em empresas de base tecnológica de pequeno porte?

Nessa busca, traçou-se como objetivo geral da pesquisa:

•Identificar, por meio de revisão sistemática, modelo adequado a GC em empresas de base tecnológica de pequeno porte.

Consubstanciado nas bases de dados Scopus Elsevier realizou-se uma revisão sistemática integrativa. Essa revisão permitiu encontrar não muitos artigos que tratam da utilização de métodos e modelos para auxiliar a GC de empresas de base tecnológica.

O grande desafio para as empresas de base tecnológica de pequeno porte está em estabelecer o modelo de GC adequado ao seu ambiente organizacional trazendo com isso o correto equilíbrio que poderá garantir a sonhada estabilidade e proporcionar crescimento e vantagem competitiva para a organização.

REVISÃO SISTEMÁTICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar as obras que tratam de modelos de framework para gestão do conhecimento em empresas de base tecnológica. Para tal, utilizou-se uma revisão sistemática integrativa, que suportou teoricamente toda pesquisa, realizada nas bases de dados Scopus Elsevier. A investigação nas bases de dados aconteceu nos meses de maio e junho do ano de 2014.

Buscou-se nas bases de dados do portal CAPES a que cobrisse várias áreas de conhecimento e possibilitasse maior número de artigos, revisões e referências bibliográficas da literatura científica. Para tanto, a pesquisa foi conduzida a partir da base de dados: Scopus Elsevier , pois assegura pesquisa em um conteúdo indexado.

O procedimento da revisão sistemática deu-se por meio dos passos estabelecidos pelo Cochrane Handbook* e por Banningan, Droogan & Entwistle (1997). Para essa revisão sistemática, foram realizadas 2 pesquisas onde foram utilizados 3 termos. Para cada termo definido foram realizadas 2 buscas sendo que:

- A primeira busca (B1) não considerou critérios restritivos;
- A segunda busca (B2) levou em consideração os seguintes critérios restritivos:
    - Período de tempo: de 2007 a 2014;
    - Sem restrição de área;
    - Tipo de documentos: artigos e revisões.

* http://www.cochrane.org/resources/handbook/Handbook4.2.6Sep2006.pdf

As pesquisas 1 e 2, realizadas, foram identificadas da seguinte forma:

Quadro 1: Projeto da Revisão Sistemática

PESQUISA	*CÓDIGO*	*BUSCA UTILIZADA*	*PESQUISA UTILIZADA*	*TERMO UTILIZADO*
1	*T1P1B1*	*Busca 1 (B1)*	*Pesquisa 1 (P1)*	*Termo 1 (T1)*
2	*T1P1B2*	*Busca 2 (B2)*	*Pesquisa 2 (P1)*	*Termo 1 (T1)*
3	*T2P1B1*	*Busca 1 (B1)*	*Pesquisa 1 (P1)*	*Termo 2 (T2)*
4	*T2P1B2*	*Busca 2 (B2)*	*Pesquisa 2 (P1)*	*Termo 2 (T1)*

5	*T3P1B1*	*Busca 1 (B1)*	*Pesquisa 1 (P1)*	*Termo 3 (T3)*
6	*T3P1B2*	*Busca 2 (B2)*	*Pesquisa 2 (P1)*	*Termo 3 (T3)*
7	*T1P2B1*	*Busca 1 (B1)*	*Pesquisa 2 (P2)*	*Termo 1 (T1)*
8	*T1P2B2*	*Busca 2 (B2)*	*Pesquisa 2 (P2)*	*Termo 1 (T1)*
9	*T2P2B1*	*Busca 1 (B1)*	*Pesquisa 2 (P2)*	*Termo 2 (T2)*
10	*T2P2B2*	*Busca 2 (B2)*	*Pesquisa 2 (P2)*	*Termo 2 (T2)*

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Os termos utilizados na pesquisa 1 foram os seguintes:

- Termo 1 (T1) - "*Technology based company" or "Based Technology Company*"
- Termo 2 (T2) - "*Knowledge Management" or "Managing knowledge" or "Management of knowledge"*
- Termo 3 (T3) - *Framework*

Para cada pesquisa realizada, tanto com restrições, como sem restrições, os títulos ficaram assim distribuídos

Resultados Obtidos na Pesquisa

Pesquisa 1 Primeiro Passo:

"Technology based company" or "Based Technology Company"

162 títulos

Pesquisa 1 Segundo Passo:

"Knowledge Management" or "Managing knowledge" or "Management of knowledge"

22 titulos

Pesquisa 1 Terceiro Passo:

Framework

9 titulos

O terceiro passo nos possibilitou a pesquisa nos moldes inicialmente traçados. Não houve títulos coincidentes em cada pesquisa. Ao final da realização das pesquisas a base de dados contribui com até 09 títulos:

- A Análise de Redes em empresas de investimento, como Ecossistema de Inovação na rotação de recursos chineses.
- Um elenco de multi-critérios para tomada de decisão, decisão combinada na tentativa e técnica laboratorial para avaliação da tecnologia.
- As boas práticas de inovação: um estudo exploratório das empresas de tecnologia no setor de radiodifusão espanhol.
- Identificar o processo de gestão da informação e criação de conhecimento em empresas de base tecnológica: um estudo de caso comparativo brasileiro.

- A Framework for Consolidating Laboratory Data Using Enterprise Service Bus Uma Estrutura para a Consolidação de Dados Laboratoriais usando Enterprise Service Bus.
- PICMET : Portland Centro Internacional de Gestão de Engenharia e Tecnologia.
- Prós e contras de um pequeno planejamento visual: experiências de quatro organizações de desenvolvimento de produto.
- Análise implantação capacidade organizacional para a conversão de tecnologia em processos, produtos e serviços.
- Técnicas DEMATEL combinado com MCDM para o emissor de luz orgânica e seleção da tecnologia de diodo.

Numa tentativa de robustecer aos artigos apresentados nessa primeira pesquisa de revisão sistemática integrativa, realizou-se nova pesquisa com os seguintes critérios:

Termos utilizados na pesquisa 2 foram os seguintes:

- Termo 1 (T1) - "Knowledge Management" or "Managing knowledge" or "Management of knowledge" and Framework.
- Termo 2 (T2) - "Technology based company" or "Based Technology Company"

Para cada pesquisa realizada, tanto com restrições, como sem restrições, os títulos ficaram assim distribuídos

Resultados Obtidos na Pesquisa

Pesquisa 2 Primeiro Passo:

"Knowledge Management" or "Managing knowledge" or "Management of knowledge" and Framework.

6.628 titulos

Pesquisa 2 Segundo Passo:

"Technology based company" or "Based Technology Company"

2 títulos

O segundo passo nos possibilitou a pesquisa nos moldes inicialmente traçados. Ao final da realização das pesquisas a base de dados contribui com até 02 títulos:

- O perfil do capital intelectual das PME industriais italianas: uma análise empírica.
- Um framework para melhorar a memória organizacional: arquitetura de implantação do sistema de informação.

Somando-se as duas etapas, obteve-se um total de 11 títulos. A partir deste procedimento procedeu-se a leitura dos resumos. Por ser uma prática que consiste numa forma de síntese dos resultados dos artigos pesquisados, oferece subsídios que auxiliam na reflexão e posterior construção para o cenário do assunto proposto.

Seleção dos títulos mais Relevantes

Nesta etapa foram utilizados os artigos selecionados nas pesquisas 1 e 2, sendo 09 documentos da Pesquisa 1 e 02 documentos da pesquisa 2, totalizando 11 documentos. Nenhum título precisou ser eliminado por duplicidade. A leitura dos resumos apresentou sugestões e modelos para implantação de GC nas empresas de base tecnológica. Os títulos selecionados são apresentados no quadro 2.

Quadro 2: Relação dos 11 Títulos Obtidos

TÍTULO	AUTOR	ANO
A Network Analysis of Investment Firms as Resource Routers in Chinese Innovation Ecosystem	*Neil Rubens; Kaisa Still; Jukka Huhtamaki; Martha G. Russell*	*2011*
Evaluating intertwined effects in e-learning programs: A novel hybrid MCDM model based on factor analysis and DEMATEL.	*Gwo-Hshiung Tzing, Cheng Hsin-Chiang, Chung-Li Wei*	*2007*
Buenas prácticas de innovación: un estudio exploratorio de empresas tecnológicas en el sector audiovisual español	*Albert Suñea, Edna Bravob, Joan Mundeta y Liliana Herrerac*	*2012*
Identifying the information management process and knowledge creation in technology-based companies: a Brazilian comparative case study	*Thais Elaine Vick; Marcelo Seido Nagano and Fernando Cesar Almada Santos*	*2013*
A Framework for Consolidating Laboratory Data Using Enterprise Service Bus	*Chi Po Cheong; Chris Chatwin and Rupert Young*	*2010*
Methodological Tool for Measurement and Assessment of Technological Innovation Capabilities	*Jorge Robledo Velásquez, José Javier Aguilar Zambrano, and Juan David Pérez Vélez*	*2011*
Pros and cons of lean visual planning: experiences from four product development organisations	*Ludvig Lindlöf and Björn Söderberg*	*2011*
Organizational Capability Deployment Analysis for Technology Conversion into Processes, Products and Services	*Tomoe D. Hamanaka Gusberti; Claudia Viegas and Márcia E. S. Echeveste*	*2013*
Combined DEMATEL techniques with novel MCDM for the organic light emitting diode technology selection	*Yung-Chi; Grace T.R. Lin and Gwo-Hshiung Tzing.*	*2011*
The role of the intangible assets and the intellectual resources or capital in the creation and the spreading of the knowledge in the organizations: the nowadays situation and he future challenges	*M. Paloma Sánchez*	*2008*
Profiling the intellectual capital of Italian manufacturing SMEs: An empirical analysis	*Chiara Verbano; Maria Crema*	*2013*

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Os títulos destacaram-se na pesquisa da base de dados, porque trataram de métodos e técnicas para implantação de GC em empresas de base tecnológica, ou seja, deram enfoque a forma como capturar e disseminar o conhecimento dos colaboradores da organização, de forma a possibilitar a gestão dos serviços, processos e produtos, ou seja, o assunto específico da pesquisa pretendida. Ao apresentarem sugestões de captura, armazenagem, disseminação e reutilização do conhecimento, expuseram métodos e boas práticas, não habilitando, dessa forma, o entendimento de algum framework específico para as empresas. Mas sugeriram muitas boas práticas para implantação em empresas de base tecnológica.

Os títulos estavam de acordo com a revisão sistemática integrativa realizada na base de dados, trabalhando aspectos da GC em empresas de base tecnológica, tratando da criação, disseminação, utilização, armazenagem e reutilização do conhecimento humano da organização como forma de intensificar o conhecimento e a competência individual aumentando a competitividade da empresa.

RESULTADOS ALCANÇADOS

Os resultados alcançados na investigação, apresentados pelos artigos obtidos na base de dados suscitou a observação de métodos para implantação da GC nos aspectos de serviços, produtos, processos e gestão

empresariais, como visão primordial para a continuidade e competitividade das empresas de base tecnológica. A visão na gestão do conhecimento e informação das pessoas ainda é muito recente e possui pouco destaque nos estudos acadêmicos e científicos. A pouca usabilidade dessa prática deixa de fora aquilo que as tornam competitivas, que são as pessoas. Por ser o conhecimento, produto do ser humano, ou, das pessoas da organização, nosso olhar voltou-se as técnicas para essa prática na implantação da GC, buscando um framework específico para implantação nessas empresas.

Com este foco, resgatamos poucos títulos. Dos onze títulos resultantes da revisão sistemática, quatro apresentaram especificamente aspectos pertinentes ao conhecimento humano, descrevendo de forma clara as boas práticas e técnicas para captura, retenção, disseminação e reuso do conhecimento em empresas de base tecnológica.

A gestão do conhecimento praticada em empresas de base tecnológica, foco dessa investigação, observou poucos títulos tratando do assunto nesta investigação de revisão sistemática, apresentando frameworks ou boas práticas como propulsores da inovação empresarial, e consequentemente diferencial competitivos, visto ser a inovação resultante do conhecimento humano e indispensável num contexto de instabilidade e de inevitáveis mudanças.

Dos artigos selecionados para a pesquisa um apresentou diretrizes para avaliar o Capital Intelectual da empresa no sistema contábil a fim de facilitar uma auditoria interna e comunicar de forma eficaz seu valor a fim de apoiar as decisões na gestão do desempenho empresarial (Verbano & Crema, 2013).

Um artigo apresenta a rede social (WWW) como uma ferramenta útil para captar o conhecimento de outra empresa que mantenha um relacionamento comercial entre ambas, portanto uma ferramenta para captura de conhecimento (Rubens, Still, Huhtamaki & Russel, 2011).

Um artigo trata de um modelo de avaliação quantitativa generalizada para avaliar a aprendizagem e o crescimento organizacional utilizando o método Fuzzy (quantitativo e um modelo híbrido) avaliando aspectos relacionados a gestão de pessoas (Tzing, Hsin-Chiang & Weia,c, 2007).

Um artigo propõe uma estrutura para a consolidação delaboratory data by adopting an Enterprise Service Bus as a dados laboratoriais adotando um Enterprise Service Bus como backbone for interchanging laboratory data between: medicalSistema de Gerenciamento de Informações de Laboratório and the Hospital Information System. e do Sistema de Informações Hospitalares. A O sistema deve ser utilizado para programar o tratamento de um paciente e monitor the disease over time. monitorizar a doença ao longo do tempo. The existing architecture has A arquitetura existente apresenta two disadvantages, the security and maintenance issues. duas desvantagens, as questões de segurança e de manutenção (Cheong, Chatwin & Young, 2010).

Um artigo apresenta um framework parato contribute to this discussion by presenting a methodological contribuir como uma ferramenta metodológica tool to identify and classify the variables required to measure para identificar e classificar as variáveis necessárias para medir and assess the technological innovation capabilities. e avaliar as capacidades de inovação tecnológica nas empresas. A literatura recente aponta para a capacidade de inovaçãotechnological innovation capabilities as critical for international tecnológica como critério internacional para competitiveness, especially for technology-based companicompetitividade, especialmente para empresas de base tecnológica. However, the concept of innovation capability and, particularly, No entanto, o conceito de capacidade de inovação e, particularmente, its measurement, assessment and relationship with business sua medição, avaliação e relação com o desempenho dos negócios, performance, are issues still under discussionsão questões ainda em discussão. This paper seeks Conceitualmente, a proposta assenta em três pilares: i) Resource-Based View of the firm; Visão Baseada em Recursos da empresa; ii) the concept of technological ii) o conceito de tecnologia einnovation capability and its specific constituent capabilities; capacidade de inovação e as suas capacidades constituintes específicas; and iii) a systemic congruence model for organizational e iii) um modelo de congruência sistêmica organizacional paraassessment of the company. avaliação da empresa. The methodological tool is verified A ferramenta metodológica é verificadain order to reach conceptual and theoretical consistency, a fim de atingir a consistência conceitual e teórica,resorting to proposals and results reported in the literature on recorrendo a propostas e os resultados relatados na literatura sobreinnovation capabilities. capacidades de inovação. The functional requirements of the tool Os

requisitos funcionais da ferramenta are studied for its implementation, and its use is illustrated fsão estudados para a sua implementação, e seu uso é voltado para o caso de uma aplicação web desenvolvido como uma ferramenta de avaliação paratechnological innovation capabilities in SMEs of the Colombian capacidades de inovação tecnológica nas pequenas e médias empresas (Velásquez, Zambrano & Vélez, 2011).

Um artigo discute as capacidades organizacionais para desenvolver um modelo de negócios baseado no processo de desenvolvimento de produtos e gestão tecnológica. Conclui que o desenvolvimento de capacidades deve ser realizado sobre toda a cadeia de valor da organização, incluindo clientes e rotinas para usar o serviço ou produto e seus resultados, ou seja, o modelo de negócio é originado e evolui a partir dateraction among managers, environment, customers, part- interação entre os gestores, meio ambiente, clientes,ners, investors and other economic actors, with the aim parceiros, investidores e outros agentes econômicos, com o objetivo de to obtain an effective and competitive organization (Amit obter uma organização eficaz e competitiva (Gusberti, Viegas & Echeveste, 2013).

Um artigo propõe um processo de análise de rede (ANP) para seleção eficaz de nova tecnologia híbrida para a tomada de decisão organizacional (DEMATEL), proporcionando ajuda aos gestores de topo de empresas de base tecnológica, na tomada de decisão de forma mais objetiva e eficaz determinando inclusive a direção para o desenvolvimento de futuras pesquisas (Grace, Lin & Tzinga,c, 2011).

Quatro artigos apresentaram boas práticas para a gestão do conhecimento empresarial. Destes, um reforçou a ideia de que a gestão do capital intelectual é um diferencial competitivo para a empresa, com base numa revisão da literatura. Para a autora (Sánches, 2008) se a gestão empresarial quiser aumentar a produção e favorecer a inovação, é imperativo à gerencia difundir o capital intelectual, a fim de possibilitar sua medição, como forma de gerar mais valor, por meio de três processos, recomendando que deva ser executado seu registro em relatórios empresariais: a) visión de la organización, donde se reflejen los objetivos visão da organização sobre seus intangíveis, permitindo ao leitor entender o processo de criação de valor naorganización y el papel que en él juegan sus intangibles; organização e o papel que desempenha em seus ativos intangíveis; b) refletidos nas estratégias para alcançá-los; b) b) El resumen de recursos y actividades intangibles, que reco- Um resumo dos recursos e atividades intangíveis, que reconhecem osja los recursos de capital humano, estructural y relacional recursos de capital humano, estrutural e relacionalcon los que la empresa cuenta y aquellas acciones que ha com os quais a empresa tem e as ações que têmacometido o planea acometer para su evaluación, incre- realizado ou pretende realizar para incrementarmento, mejora o seguimiento; melhoria e monitoramento; c) El sistema de indicadores, c) O sistema de indicadores, sean de carácter monetario o no monetario, que permitamonetário ou não monetário, que permitem al lector visualizar lo que la institución está haciendo con o leitor a visualizar o que a instituição está fazendo com o que ésus intangibles y compararla consigo misma en períodos impalpável e comparado com outros indicadores de divulgação. Ainda recomenda que a inovação é resultado de distintas atividades empresariais e essas empresas refletem a maneira sistemática de suas informações públicas que elaboram em memorando, contas, relatórios anuais, informações de linha e até em suas páginas da web, etc.

O artigo dos autores Suñea, Bravob, Mundeta et al, (2012) apresentou um conjunto de boas práticas de gestão do conhecimento que obtiveram sucesso no desenvolvimento de novos projetos e produtos em empresa de base tecnológica. Assim, a primeira refere-se a Estratégia de inovação prática, com as seguintes boas práticas - promover conteúdoalta calidad competitiva en los canales de distribución interactivos competitivo nos canais de distribuição interativos da empresa, assim como nos serviços, tecnonologías y modelos de negocio de estos nuevos canales, contri-logias e modelos de negócios destes canais; - Ter um plano de gestão da inovação con objetivos estratégicos com os objetivos estratégicos; - comunicaçãoexplícita de la importancia de la innovación en los actos públicos, las explícita a importância da inovação em atos públicos; - Alianças com outras organizações. A segunda refere-se Práticas de incentivo à cultura inovadora en la organización na organização, com as seguintes boas práticas4.2.1.: - explorar se o conhecimento refletiu na mente dos diretores; - tolerar erros; - comunicação aberta; - orientação para o cliente; - liderança transformacional; - Aplicação de sistemas de incentivos não monetários. A terceira refere-se a Práticas de estruturar o processo de inovação, por meio das seguintes boas práticas: - Gerenciando criatividade e ideias encorajando uma cultura de transferência de conhecimento orientado

através de sua plataforma de GC; - Combinando uma estrutura funcional e projetos onde todos os funcionários envolvidos em um projeto de desenvolvimento novo produto permaneçam no mínimo um ano; - Girando pessoal entre projetos; - Criação de equipes multidisciplinares; - Criação de Comitê de Inovação; - Aplicação de modelos de excelência de gestão; - Estabelecimento de um sistema de indicadores Inovação.

O artigo dos autores Vick, Nagano & Santos (2013), teve o objetivo de apontar contributions in a dynamic environment of acquisition, dissemination and the contribuições para aquisição, disseminação e use of information to create subsequent knowledge, observing how these uso de informações para criar conhecimento. Ainda expõe que na interação humana, information sharing and knowledge creation are vital for the success of organizationsções de partilha e criação de conhecimento são vitais para o sucesso das organizações that need to constantly learn and innovate. Assim, os autores consideram que a organização consegue criar conhecimento through interaction and conversion between tacit and através da interação e conversas que possibilitam a explicitação entre as dimensões do conhecimento tácito e do explicitoexplicit dimensions.. Knowledge conversion occurs inOpinions and ideas are encouraged before specific decisionsOpiniões e ideias precisam ser incentivadasmade.The computerized information system is not considered the most O sistema informatizado de informação não é considerada a mais appropriate for the agility of services apropriado para a agilidade de serviços. The exchange of ideas and informal conversations are stimulated A troca de ideias e conversas informais deve ser estimuladadaily diariamente. The availability and updating of information are not immediate A disponibilidade e atualização da informação não são imediatas. Os fEmployees improve their knowledge in courses and traininguncionários melhoram os seus conhecimentos em cursos e treinamentos. There is not a sector or a specific person responsible for collectingNão deve haver um setor ou uma pessoa específica responsável pela coleta deinformation informação. New knowledge acquired in meetings is often registered Os novos conhecimentos adquiridos em reuniões devem ser registrados. Um maior nível de informalidade em relação à informação gestão foi encontrada nas empresas incubadas e, ao mesmo tempo, maiores incentivos para a criação do conhecimentocreation.. As empresas têm um sistema informatizado de informação, o que é considerado o mais adequado para a agilidade dos serviços. Há necessidade de designação de um determinado funcionário responsável pela coleta de informações. Ainda, a implementação de um sistema computadorizado de informação é considerado mais adequado para o a eficiência dos serviços.

Lindlöf, & Söderberg, (2011) propõem uma forma de facilitar a comunicação e a retenção do conhecimento de colaboradores em empresas de base tecnológica. O planejamento visual constitui um método útil para product development teams that need efficient ways of communicating and equipes de desenvolvimento de produtos que precisam de formas eficientes de comunicação e coordinating team work. coordenação do trabalho da equipe. Expões uma forma onde o software não seja a única ferramenta utilizada para armazenar os conteúdos, mas que seja feito um planejamento visual, ou seja, o assunto seja levado para reuniões que irão terminar em decisão, mas que permitem as equipes se expressarem e escreverem suas ideias em placas adequadas para as informações que se fizerem necessárias. Essas placas são formas de conterem os conhecimentos tácitos e explícitos dos colaboradores de P&D. Portanto apresenta uma ferramenta que pode ser utilizada na GC, voltada para a complexidade que é a gestão do conhecimento das pessoas da organização. Apresentaram o planejamento visual comoa simple method where activities and deliverables are outlined and illustrated on um método simples, onde as atividades e resultados são descritos e ilustrados em a physical planning board and discussed at frequent meetings. uma placa de planejamento físico e discutidos em reuniões frequentes. O artigo teve como objetivo descrever os benefícios e as dificuldades de uusing visual planning in a product development context.so do planejamento visual em um contexto de desenvolvimento de produtos.

Portanto, a revisão sistemática permitiu observar que as organizações em sua prática empresarial pouco se atentam para o aspecto decisivo na GC que é o conhecimento das pessoas e suas formas para torná-los públicos e compartilhado na empresa.

Dos onze documentos analisados somente quatro trataram da GC apresentando boas práticas para a implantação desta e, permitiram considerar que a construção do framework, ou seja, a metodologia de implantação de GC é um aspecto individual de cada empresa. Deve ser evado em conta a necessidade cada

empresa, num determinado espaço de tempo. Esses trouxeram o entendimento de que as pessoas são peça chave para o sucesso da empresa, pois detém o conhecimento para inovação e criação necessárias a manutenção e competitividade empresarial. Também deixaram claro que para o sucesso na implantação da GC há necessidade de condições diferenciadas no ambiente organizacional, possibilitando a troca de ideias sem hierarquia, além de precisar do apoio da alta cúpula organizacional para desenvolver suas ideias.

As organizações podem optar por diferentes frameworks, no entanto, sugerimos um método que apresente de forma simples, mas bem definida os processos de implantação das melhores práticas como facilitadores da implantação da GC empresarial. Também, considera-se o fato de que as etapas para a implantação das boas práticas devem facilitar e possibilitar a captura armazenagem e disseminação do conhecimento humano buscando a diferenciação e competitividade por meio do conhecimento das pessoas, facilitando, permitindo e incentivando a formulação de ideias, compreendendo a busca constante pelo novo, oportunizando a construção de novos produtos, processos, enfim, inovação organizacional. Portanto, os autores Suñea, Bravob, Mundeta et al (2012), Vick, Nagano & Santos (2013), Lindlöf & Söderberg (2011) e, Sánchez (2008) apresentaram formas de identificar, capturar, armazenar e disseminar o conhecimento humano das empresas de base tecnológica, por meio da implantação de boas práticas e com isso, possibilitando a inovação e a competitividade organizacional que são preponderantes para a continuidade e crescimento destas no atual cenário de competitividade global.

Apresentaram-se as alternativas que mais se enquadram às empresas de base tecnológica de pequeno porte para a competitividade organizacional pautada na gestão do conhecimento com foco em pessoas, como fator preponderante para o modelo de gestão empresarial inovadora. Assim, a GC do conhecimento é um aspecto inovador para a administração empresarial, voltada a inovação e passa a ser o caminho para o sucesso e alcance dos resultados para qualquer empresa que deseja crescer, se expandir e permanecer no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar GC na gestão da empresa também é pensar o novo na gestão e acabar por gerar valor. Ter atitude de identificar o conhecimento e a potencialidade criativa das pessoas precisa contar “com um local onde as ideias possam ser trocadas sem hierarquia”, conforme Santos (2014), que ainda deixa claro que “esse procedimento significa tornar público o conhecimento privado”.

Portanto, para que a gestão do conhecimento colabore para o desenvolvimento organizacional, não basta ter uma equipe coesa e criativa, mas que as pessoas possam ter espaço para apresentar essa criatividade. Também é preciso ter em mente que a diversidade de cultura, conhecimentos, aptidões, competências, são modos diferentes de perceber o mundo e conceber ideias. Ainda a diversidade de percepção e a liberdade de exposição de pensamentos é o que gera ideais e conhecimentos inovadores para as empresas. O gestor precisa voltar-se a identificação do conhecimento humano de forma mais liberal, ou seja, menos hierarquizada, oportunizando a exposição das ideias dos colaboradores na organização.

Com base nos artigos investigados e analisados pode-se perceber que a gestão do conhecimento é apresentada em aspectos variados da gestão organizacional, inovando em produtos, serviços ou melhoria dos processos. No entanto, apresentar métodos e práticas para intensificar o conhecimento humano e a competência individual como forma de aumentar a competitividade da empresa, foi apresentado por três artigos que procuraram mostrar as boas práticas da GC buscando utilizar mais o que as pessoas sabem e fazem como forma de apresentar coisas úteis para a organização.

Na visão apresentada por essa investigação, com base na literatura, falta a atenção dos empresários para as pessoas na organização como fator preponderante que estimule a implantação de um novo modelo de gestão. Para que uma organização possa ser considerada inovadora as pessoas precisam apresentar-se como diferenciais e favorecer a inovação, afinal são elas que detém o conhecimento e fazem funcionar a empresa. Os líderes organizacionais devem identificar e fortalecer seus valores e potenciais, impactando de forma positiva a GC.

Baseado nesta visão sugere-se pesquisas empíricas com foco nas práticas de GC voltadas na atuação de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banningan, K.; Droogan, J.; Entwistle, V. (1997). Systematic reviews: what to they involve? *Nursing Times*, 93 (18), 52-53.

Cândido, G. A.; Dias, S. T. A. (1998). A organização das pequenas e médias empresas: O que revelam os estudos brasileiros. (Relatório de Pesquisa CNPQ/UFPB/PIBIC). João Pessoa: Ed. Universitária.

Cheong, C. P.; Chatwin, C.; Young, R. (2010). A Framework for Consolidating Laboratory Data Using Enterprise Service Bus. *IEEE*, 4244-5540.

Chi, Y.; Lin, G.T.R.; Tzing, G.H. (2011). Combined DEMATEL techniques with novel MCDM for the organic light emitting diode technology selection. *Expert Systems with Apliccations*, (38), 1468-1481.

Cochrane Handbook. (2013) Disponível em: <http://www.cochrane.org/resources/handbook/Handbook4.2.6Sep2006.pdf>.

Gusberti, T.D.H.; Viegas, C.; Echeveste, M.E.S. (2013). Organizational Capability Deployment Analysis for Technology Conversion into Processes, Products and Services. *J. Technol. Manag. Innov*, 8 (4), 129-142.

Lindlöf, L.; Söderberg, B. (2011). Pros and cons of lean visual planning: experiences from four product development organisations *Int. J. Technology Intelligence and Planning*, 7 (3), 269-279.

Rubens, N.; Still, K.; Huhtamaki, J.; Russell, M.G. (2011). A Network Analysis of Investment Firms as Resource Routers in Chinese Innovation Ecosystem. *Journal of Software*, .9 (6), 1737-1745.

Sánchez, M.P. (2008). The role of the intangible assets and the intellectual resources or capital in the creation and the spreading of the knowledge in the organizations: the nowadays situation and he future challenges**.** *ARBOR Ciência, Pensamento e Cultura*, (732), 575-594.

Suñe, A.; Bravo, E.; Mundet, J.; Herrera, L. (2012). Buenas prácticas de innovación: un estudio exploratorio de empresas tecnológicas en el sector audiovisual español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, (18), 139-147.

Tzing, G.H.; Hsin-Chiang, C.; Wei, C.L. (2007). Evaluating intertwined effects in e-learning programs: A novel hybrid MCDM model based on factor analysis and DEMATEL. *Expert Systems with Applications*, (32), 1028–1044.

Velásquez, J.R.; Zambrano, J.J.A.; Vélez, J.D.P. (2011). Methodological Tool for Measurement and Assessment of Technological Innovation Capabilities. *IEEE*, 843-823.

Verbano, C.; Crema, M. (2013) Profiling the intellectual capital of Italian manufacturing SMEs: An empirical analysis. In Proceedings of the 14th European Conference on Knowledge Management. Lithuania, 5-6 September 2013 (pp.758-768). Kaunas University of Technology.

Vyck, T.E.; Nagano, M.S.; Santos, F.C.A.. (2013). Identifying the information management process and knowledge creation in technology-based companies: a Brazilian comparative case study. *Knowledge Management Research & Practice*, (11), 278–287.

PROPUESTA DE MEJORA AL MODELO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS DE LA CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN ECONÓMICA "CONQUITO".

Giovanna Lara Burbano, Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador, gjlara@espe.edu.ec

Angélica Enríquez Cueva, Universidad de Fuerzas Armadas ESPE / Bitahead S.A, Ecuador, hangelyca@gmail.com

Resumo

O presente artigo de pesquisa realiza um diagnóstico das necessidades da demanda e da oferta atuais de serviços de apoio aos empreendedores no Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), com a finalidade de projetar uma proposta de melhoria ao modelo de incubação de empreendimentos de base tecnológica da Agência Metropolitana de Promoção Econômica - CONQUITO, instituição vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Produtivo e Competitividade no DMQ. A pesquisa é exploratória e descritiva. Aplicaram-se questionários aos empreendedores em todas as Administrações Zonais no DMQ, assim como entrevistas a organizações que oferecem algum tipo de apoio aos empreendedores. Fez-se uma análise do modelo de incubação atual e, solicitou-se a opinião de especialistas em programas de fomento ao empreendedorismo e à incubação de empresas na Região. Muito embora o modelo de incubação possua muitos pontos fortes, a proposta de melhoria visa uma maior integração entre o setor público, o privado e a academia (Hélice Tripla), para fortalecer os projetos de empreendedorismo.

Palavras Chave: Modelo de incubação, Triângulo de Sábato, Hélice Tripla.

Resumen

Este trabajo de investigación presenta el diagnóstico de las necesidades de demanda y oferta actual de servicios de apoyo a emprendedores en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), con el fin de diseñar una propuesta de mejora al modelo de incubación de emprendimientos de base tecnológica de la Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO, institución adscrita a la Secretaria de Desarrollo Productivo y Competitividad del DMQ. La investigación es descriptiva y exploratoria, se aplicaron encuestas a emprendedores en todas las Administraciones Zonales del DMQ, se realizaron entrevistas a organizaciones que brindan algún servicio de apoyo, se hizo un análisis del modelo de incubación actual y se solicitó la opinión de expertos en programas de fomento de emprendimiento e incubación de empresas en la Región. A pesar de que el modelo de incubación de CONQUITO, tiene muchas fortalezas, tomando en cuenta los resultados obtenidos se diseñó una propuesta de mejora que busca una mayor integración entre el sector público, privado y la academia (Triple Hélice) para fortalecer los proyectos de emprendimiento.

Palabras Clave: Modelo de Incubación, Triángulo Sábato, Triple Hélice.

Introducción

La generación de riqueza, empleo y bienestar es uno de los objetivos permanentes en todos los países. Para lograrlo, una de las estrategias es la generación, desarrollo y consolidación de emprendimientos que tengan un impacto social y económico en el ámbito local, nacional e internacional.

El Ecuador no está por fuera de esta premisa y por supuesto Quito, su capital, tampoco lo está. Con una mirada prospectiva quiere convertirse en un macro-clúster de servicios avanzados, entendido como un complejo funcional de actividades económicas, territorialmente concentrado y articulado, que apoye los procesos productivos existentes, que cree las condiciones para nuevas actividades económicas y promueva la modernización tecnológica e institucional.

CONQUITO tiene la misión de impulsar el desarrollo económico sostenible de la ciudad de Quito en el marco de las políticas públicas, que promueva la generación de riqueza, empleo e innovación. En este sentido, se vuelve importante analizar las necesidades de los emprendedores y el modelo actual de

incubación de empresas y hacer una propuesta de mejora basada en la teoría de la Triple Hélice que contribuya a fortalecer los proyectos de emprendimiento que se presentan.

Fundamentación Teórica

El Triángulo de Sábato

Sábato y Botana (1968) basados en estudios prospectivos con un horizonte al año 2000, analizaron que América Latina puede y debe participar en el desarrollo político, social, cultural y por supuesto científico y tecnológico mundial; y, que en este proceso sería necesaria "la acción múltiple y coordinada de tres elementos fundamentales en el desarrollo de las sociedades contemporáneas; el gobierno, la estructura productiva y la infraestructura tecnológica", representados por un triángulo donde se establece un sistema de relaciones que se deben cumplir. El vértice de gobierno tiene como objetivo el formular políticas en el ámbito científico y tecnológico, lo que requiere de una capacidad deliberada en este campo para formular doctrinas, principios, fijar metas, estrategias y proporcionar los recursos para alcanzarlas.

El vértice de estructura productiva está constituido por la capacidad empresarial pública o privada, a la cual le asigna el rol de innovadora.

El vértice de infraestructura científico-tecnológica, tiene la cualidad de ser creadora, poniendo en relieve que "la investigación ha sido es y será producto de la mente humana, por tanto los sujetos (investigadores) son más importantes que los recursos físicos en éste vértice.

Respecto a las relaciones, Sábato y Botana (1968) denominaron "intra-relaciones" a aquellas que ocurren entre cada vértice. Las relaciones que se establecen entre pares de vértices, son denominadas "inter-relaciones" pudiendo ocurrir, "inter-relaciones verticales" es decir, las que ocurren entre el gobierno y cada una de las bases de triángulo; e, "inter-relaciones horizontales" que ocurren entre la estructura productiva e infraestructura tecnológica. Se señala además que éstas últimas relaciones son las más difíciles de establecer, salvo en el caso de que la infraestructura tecnológica se encuentre adscrita o sea parte de la estructura productiva.

Además se establecen otro tipo de relaciones, las denominadas "extra- relaciones", es decir, las que suceden entre una sociedad, que posee su propio triángulo de relaciones, con otras sociedades. Éstas se manifiestan entre el intercambio científico y tecnológico, el comercio externo de tecnología y la adaptación de tecnologías importadas.

A más de cuarenta años de estos enunciados, resulta aún vigente la tarea de establecer, comprender, poner en funcionamiento y mantener los triángulos de relaciones necesarias entre gobierno, estructura productiva e infraestructura tecnológica, para lograr el desarrollo científico-tecnológico e innovación en las sociedades latinoamericanas.

El Modelo de Triple Hélice

El modelo de Triple Hélice (TH) es un enfoque sociológico que centra su análisis en las relaciones e interacciones mutuas entre las universidades y entornos científicos. La primera hélice, la constituyen las empresas, la segunda las industrias y la tercera son las administraciones o gobiernos. En este modelo se asume que la universidad provee el conocimiento innovador, las empresas aportan con los recursos económicos y mercado, y el gobierno con las normas e incentivos de las políticas públicas de innovación.

La imagen de un triple hélice es una metáfora para expresar una alternativa dinámica al modelo de innovación imperante en las políticas de los años 80 del Siglo XX, al tiempo que visualiza la complejidad inherente a los procesos de innovación (Etzkowitz, 2003)

En la medida en que las universidades comienzan a ser consideradas (y medidas) como promotoras de desarrollo socioeconómico, la triple hélice proporciona aplicaciones importantes en el campo del desarrollo regional, especialmente en el contexto de las regiones periféricas, que no están reconocidas como

tecnológicamente dinámicas. En éstas áreas, el sistema productivo se basa ampliamente en las PyME de funcionamiento tradicional, en combinación con la escasez de inversión en I+D y debilidad del sistema de apoyo institucional. El modelo evolutivo del modelo de triple hélice H sugiere que en éstas regiones existen posibilidades de desarrollo basado en el conocimiento, destacando el papel que pueden desempeñar las universidades como factor de desarrollo económico dentro de una interacción espiral trilateral entre universidad, industria y gobierno (Fondazione Rosselli, 1995; Etzkowitz, 2002c; Martin y Etzkowitz, 2000; Gebhardt y Etzkowitz, 1996 citados por Gonzales de la Fe, 2009)

La universidad en la Triple Hélice adquiere un papel protagónico. Sin embargo, González de la Fe (2009) en su análisis crítico sobre éste modelo manifiesta: “La gran mayoría de universidades especialmente las más antiguas, desarrollan sus actividades en un ambiente bastante diferente al de las universidades empresariales a las que se refiere preferentemente el modelo TH”. Indica también que existen diferencias culturales entre universidades tradicionales y universidades empresariales, lo que se deber tomar en cuenta para evaluar en futuros estudios.

Incubadoras de Empresas: Interfaz del Modelo Triple Hélice

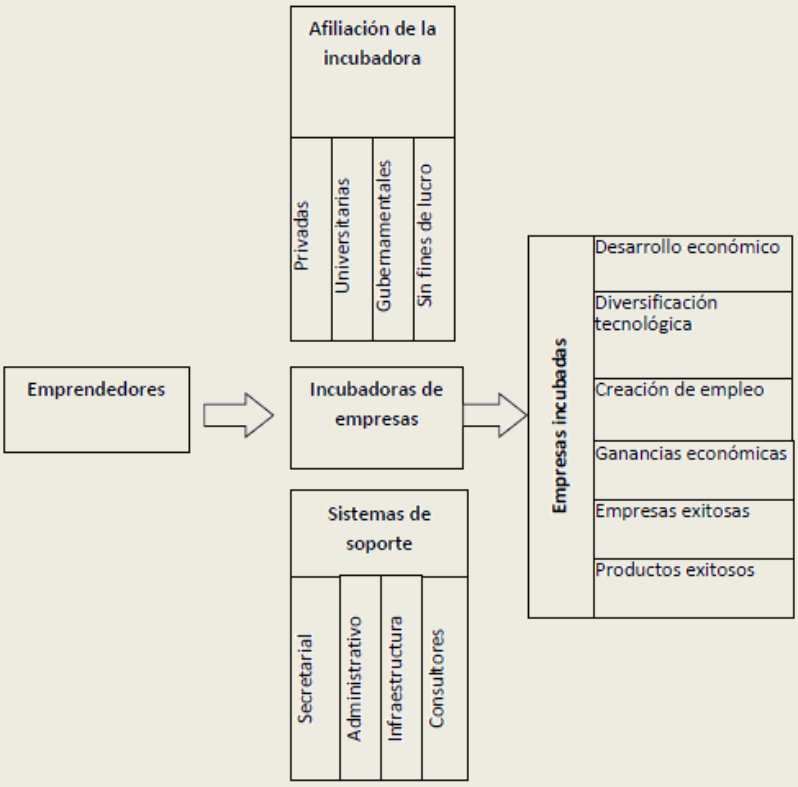
De acuerdo con la National Business Incubation Association (NBIA)152, las incubadoras se definen como aquellas organizaciones que ayudan a acelerar el éxito de una empresa mediante la orientación y asesoramiento a emprendedores que deseen llevar a cabo una idea de negocio o expandir uno existente. Principalmente, proporcionan asistencia en la preparación del plan de negocios y ofrecen consultoría en diversas áreas que el futuro empresario necesita manejar (mercadotecnia, producción, finanzas, etc.). Además, tienen la capacidad de configurar redes de tipo cliente-proveedor. La meta principal es producir empresas exitosas que en el instante en que se gradúen153 sean independientes y financieramente viables, capaces de producir empleos, comercializar productos e incidir en el desarrollo económico de un país o región.

Un estudios pionero en la incubación de empresas es el de Smilor (1987) (Fig. 1), el mismo que explica la incubación a través de cuatro dimensiones: emprendedores, sistemas de soporte, afiliación de la incubadora y empresas incubadas. En este planteamiento, la incubación es un sistema estructurado cuyo objetivo es incentivar la creación de empresas mediante la acción conjunta de industrias, gobiernos y universidades. Sin embargo, omite factores que inciden al interior de la incubadora ya que se enfoca en analizar los aspectos externos (Hackett, 2004).

[152] La *National Business Incubation Association* (NBIA) es el máximo organismo que fomenta y coordina las incubadoras de empresas alrededor del mundo. En la actualidad, cuenta con 1900 miembros distribuidos en 60 países. Entre sus funciones se encuentran: asesorar a profesionales en el ámbito de la incubación, organizar conferencias y capacitación especializada, impulsar la investigación y compilación de estadísticas de incubación, elaborar publicaciones respecto a prácticas y procesos, así como ofrecer consultoría a gobiernos y organizaciones sobre el fomento a la incubación (NBIA, 2010).

[153] Una empresa se “gradúa” cuando está preparada para funcionar sin el apoyo de la incubadora. El periodo de graduación varía dependiendo del negocio y puede ser entre 1 y 3 años (Gómez, 2002).

Figura 1. Modelo de Incubación Smilor (1987)



Fuente: Hacket y Dits (2004b:64)

Incubadoras de Base Tecnológica IBT

Según la National Business Incubation Asociation (NBIA), la incubación de empresas de base tecnológica es un proceso público y/o privado, emprendedor, económico y social, diseñado para fomentar las ideas comerciales y empresas de nuevo inicio, por medio de estrategias y programas integrales de apoyo que permitan acelerar su crecimiento y éxito.

Lewis (2001) menciona que las incubadoras de base tecnológica son herramientas que ayudan al desarrollo económico de la región y a generar cambios en el proceso de innovar, y son vínculos de unión entre el mercado y la industria. Por otra parte, se hace mención a que las incubadoras de base tecnológica pueden ser de tecnología media o tecnología elevada.

El producto de las IBT's son empresas de base tecnológica (EBT), cuya importancia radica en que son el eje del nuevo paradigma tecno económico, porque en ellas se desarrollan las nuevas tecnologías que en el futuro revolucionaran a la sociedad en su conjunto (Castells citado por Hernandes & Estrada, 2006)

Las EBT's tienen características únicas: (1) son empresas muy pequeñas que producen bienes y servicios con alto valor agregado; (2) necesitan constate contacto con las universidades y centros de investigación (tanto por el acceso a información como en la resolución de problemas tecnológicos); (3) se tienen beneficios derivados de la transferencia de tecnología y del trabajo en redes. (Lalkaka, 1993 citado por Hernández & Estrada, 2006).

Metodología

La investigación es exploratoria y descriptiva siendo las técnicas utilizadas la observación, la encuesta y la entrevista.

Se realizó una visita a las instalaciones de la Agencia de Promoción Económica para conocer los procesos de incubación que ahí se desarrollan y se entrevistaron a los responsables de los mismos para describir y comprender el modelo en general. Se aplicaron encuestas a emprendedores en todas las Administraciones

Zonales del DMQ. Para la determinación de la muestra se consideró a la Población Económicamente Activa de Quito, entre 17 y 65 años de edad, que cuentan con estudios superiores. El nivel de confianza fue del 95%, la probabilidad de que haya creado una empresa de 0,8; obteniéndose una muestra de 348 emprendedores. También se realizaron entrevistas a los responsables de instituciones que brindan servicios a los emprendedores y a expertos en procesos de incubación de empresas y programas de promoción de emprendimiento: Parque E en Medellín, Colombia, la Incubadora de la Universidad Federal de Sao João del Rei, en Minas Gerais, Brasil y el Programa de Fomento y Desarrollo de Emprendimiento de la Universidad de Concepción, en Concepción, Chile.

Los instrumentos de investigación utilizados fueron: un cuestionario de encuesta a emprendedores, una guía de entrevista para los responsables de instituciones que brindan servicios a emprendedores y otra para expertos.

Desarrollo

La Agencia Metropolitana de Promoción Económica es una institución adscrita a la Secretaria de Desarrollo Productivo y Competitividad del Distrito Metropolitano de Quito DMQ. Su misión es impulsar el desarrollo económico local sostenible en el marco de las políticas públicas, promoviendo la generación de riqueza, empleo, innovación.

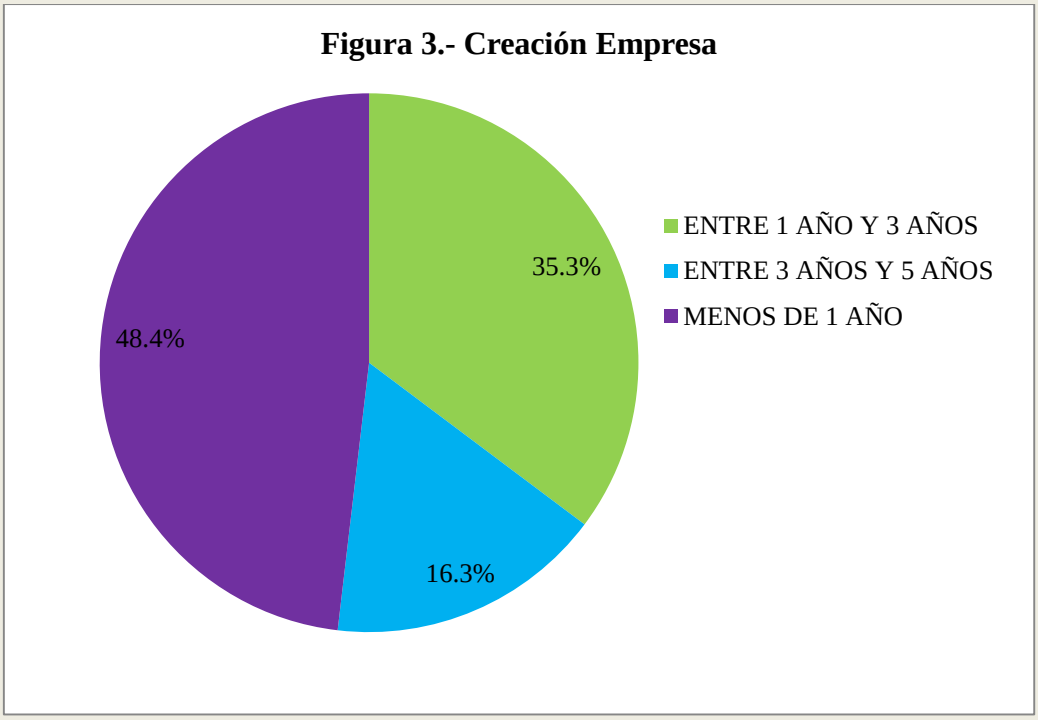
CONQUITO ofrece varios servicios a la comunidad y uno de ellos es el apoyo a emprendedores, para lo cual cuenta con una infraestructura adecuada y personal calificado. Sus procesos para la incubación de empresas fueron desarrollados tomando como referencias varios modelos y en particular el modelo de Barcelona Activa. Para realizar una propuesta de mejora al modelo actual se debe analizar el contexto económico, político, social y cultural de la ciudad, las necesidades de los usuarios y crear un espacio de concertación y relacionamiento público privado.

Resultados

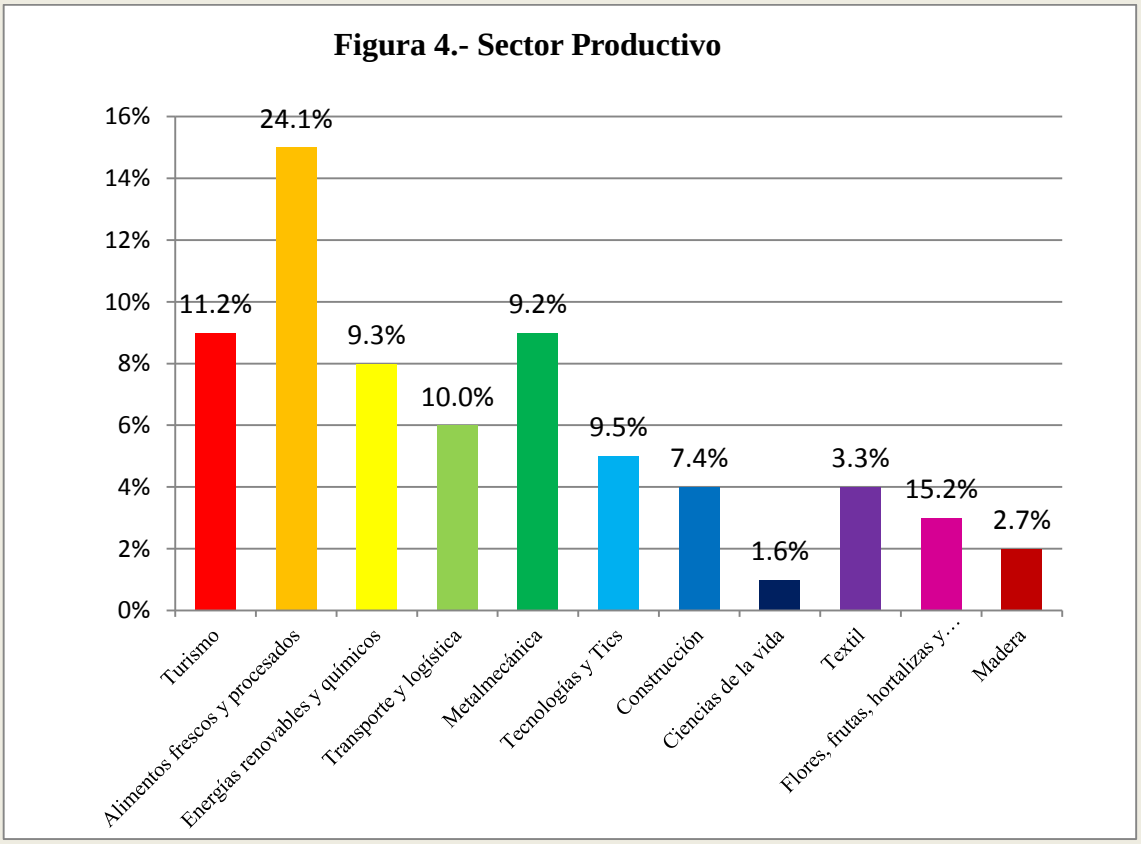
Encuestas a emprendedores

De los 348 encuestados, el 44,7% son de género femenino y el 55,3% de género masculino. El 29,4% de los encuestados se encuentran en el rango de edad de 32 a 38 años, un 25,7% en el rango de 25 a 31 años, un 16,9 % entre 18 a 24 años; y, el 15,8% se encuentran entre 39 y 45 años.

El 48,4% de los emprendedores encuestados tenían una empresa de reciente creación (menor a un año), el 35,3% entre 1 y 3 años; y 16,3% entre 3 y 5 años de creación.

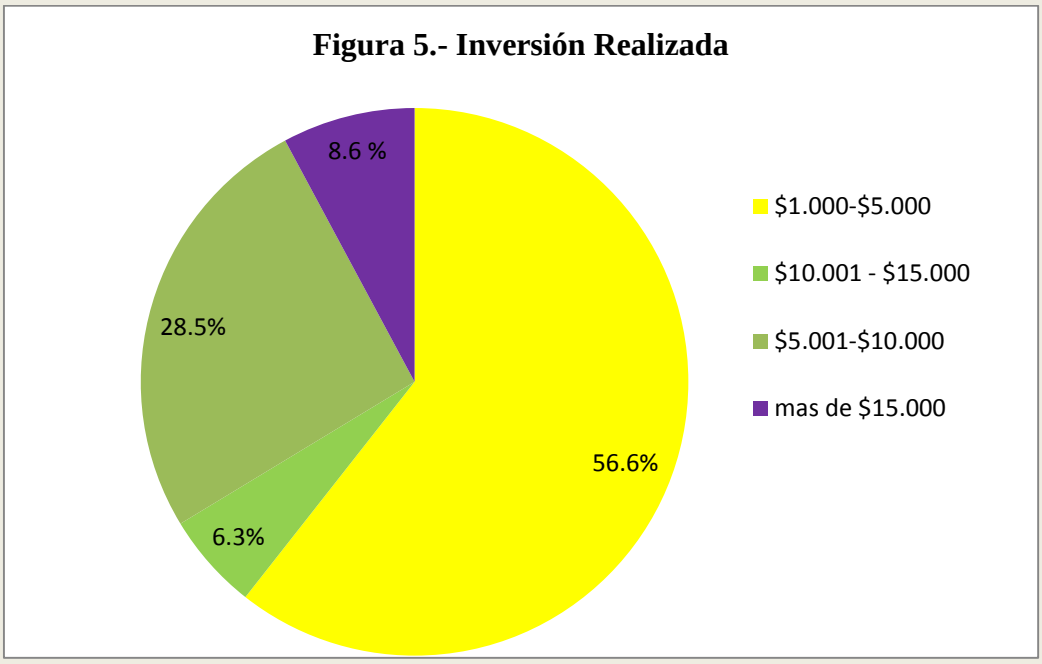


El 24,1% de las empresas creadas pertenecían al sector de alimentos frescos; el 15,2% pertenecía al sector de flores, frutas, hortalizas y ganadería; el 11,2% al de turismo, el 10,0% a transporte y logística, un 9,5% a las TIC´S, un 9,2% a metalmecánica, un 7,4% a la construcción, un 3,3% pertenece al sector textil, un 2,7% al sector maderero y 1,6% a las ciencias de la vida.



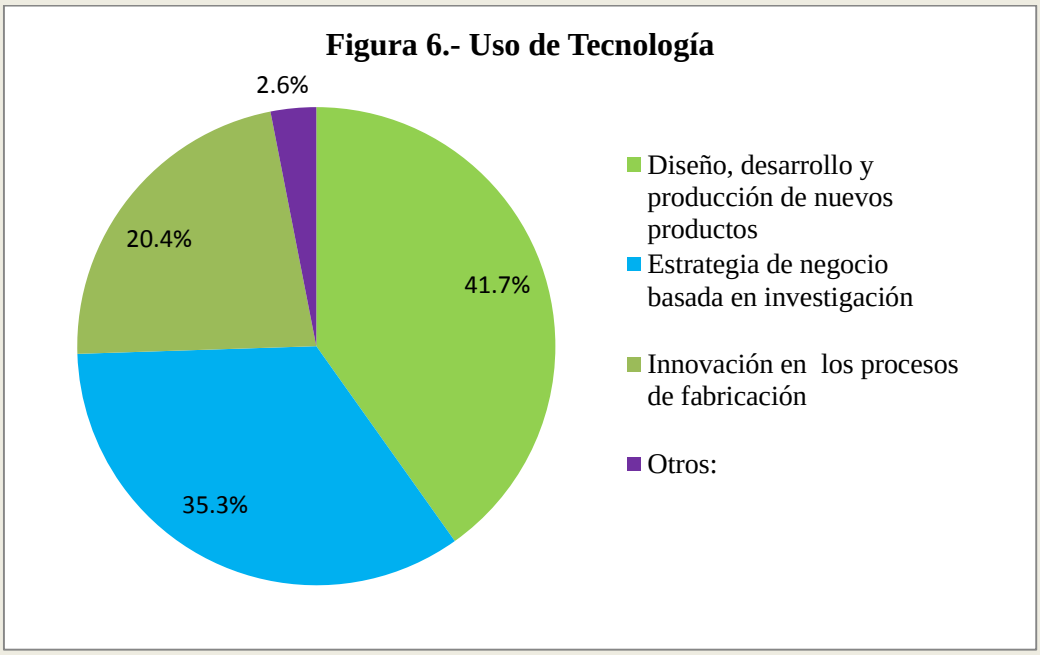
El 50,6% de los encuestados indicaron que el valor que invirtieron en la creación de su empresa fue entre $1.000 y $5.000 dólares, el 28,5% entre $5.001 y $10.000 dólares, un 6,3% entre $10.000 y $15.000 y el 8,6% invirtieron más de $15.000 para la creación de su empresa.

Figura 5.- Inversión Realizada



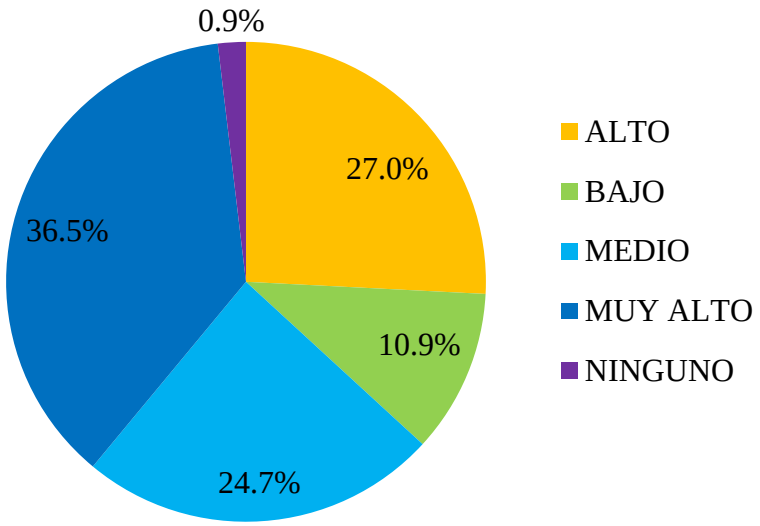
El 41,7% ha utilizado la tecnología en su empresa para el diseño y desarrollo de nuevos productos, un 35,2% ha utilizado la tecnología como estrategia de negocio, el 20,4% para innovar procesos de fabricación y el 2,6% para otros procesos distintos a fabricación.

Figura 6.- Uso de Tecnología



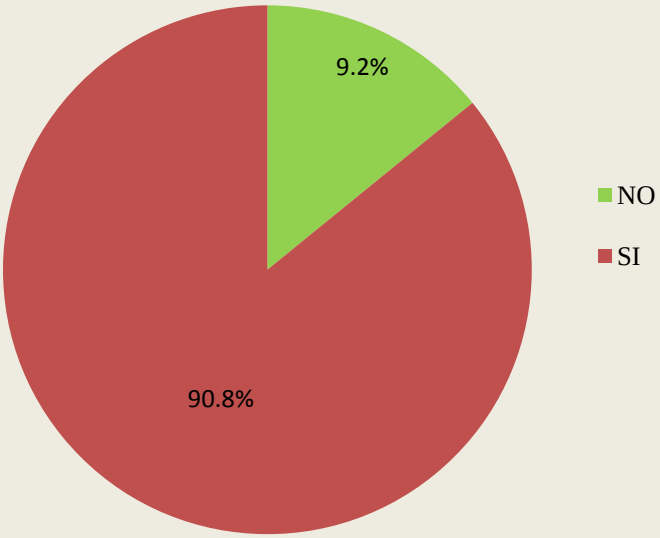
El 36,5% manifestó que el nivel de uso y aplicación de la tecnología en la empresa es muy alto, el 27.0% que es alto, el 24,7% medio, el 10,9% manifestó que es bajo y el 0,9% ninguno.

Figura 7.- Nivel de Uso y Aplicación de Tecnología



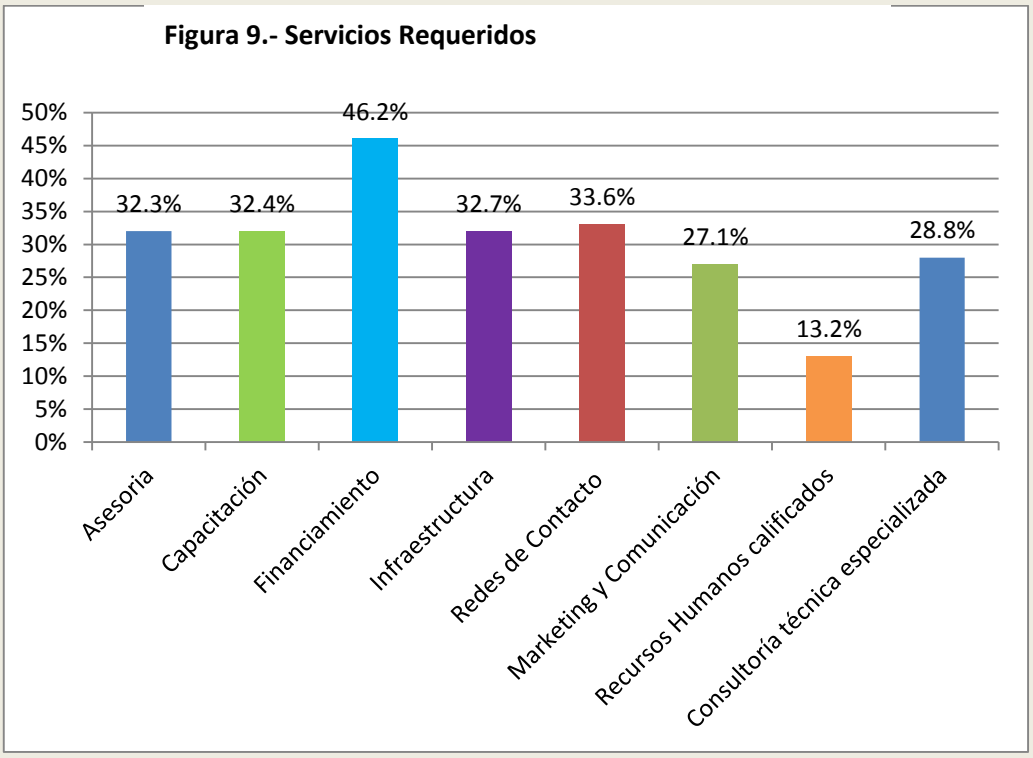
El 90,8% manifestó que SI requirió o requiere de algún servicio de apoyo para la creación de su empresa, mientras que el 9,2% indicó que NO requirió o requiere de ningún servicio de apoyo.

Figura 8.- Requiere Servicios de Apoyo



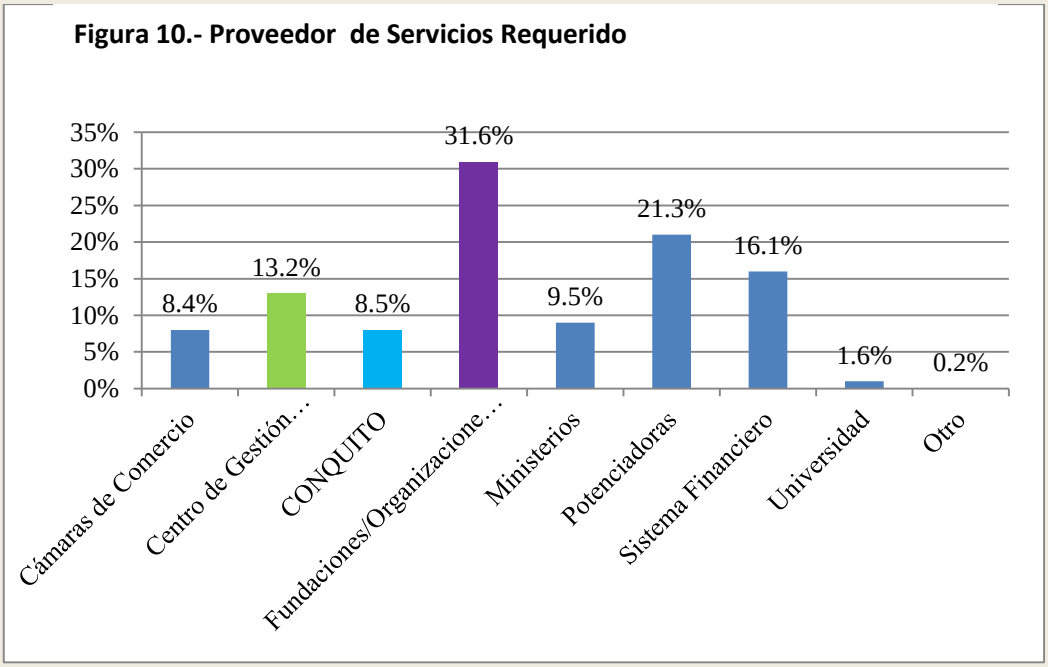
El 46,2% de los encuestados requirió o podría requerir financiamiento como un servicio de apoyo para la creación de su emprendimiento, seguido por un 33,6% que requiere redes de contacto, el 32,3% servicios de asesoría, capacitación e infraestructura, el 28,8% consultoría técnica, el 27,1% marketing y comunicación y el 13,2% necesita recursos humanos.

Figura 9.- Servicios Requeridos



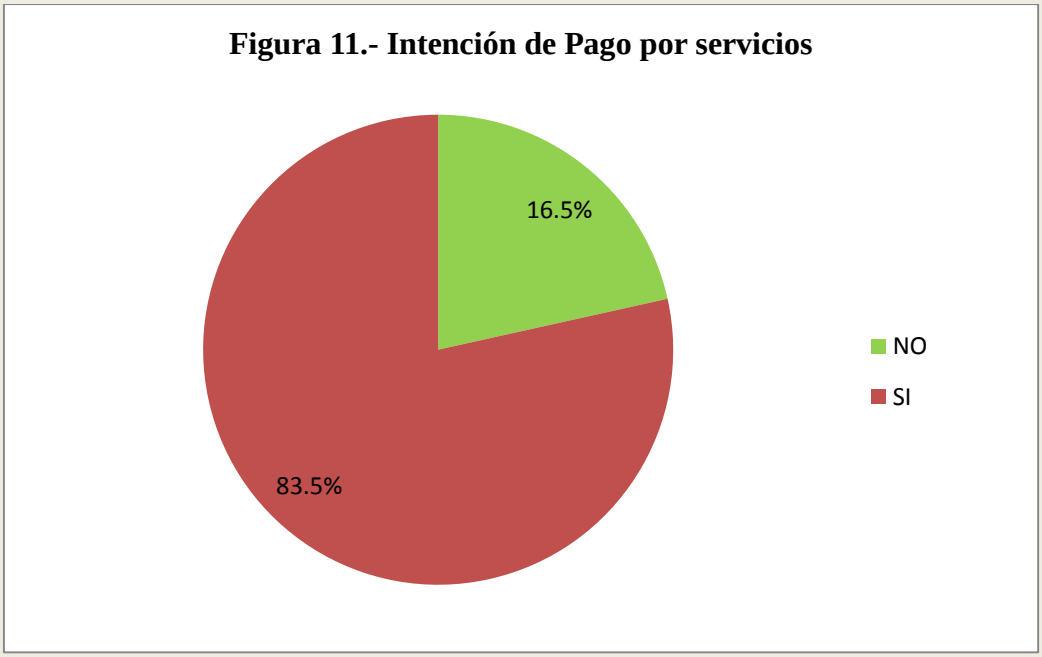
El 31.6% de los encuestados recibió o le gustaría recibir los servicios de apoyo para la creación de su empresa por parte de fundaciones u organizaciones privadas, el 21.3% por potenciadoras, el 16.1% por parte instituciones del sistema financiero, el 13.2% por el Centro de Gestión Empresarial del Gobierno Provincial, un 9,5% por ministerios, un 8,4% de la Cámara de Comercio de Quito, 8,3% por CONQUITO y el 1,6% por las universidades.

Figura 10.- Proveedor de Servicios Requerido



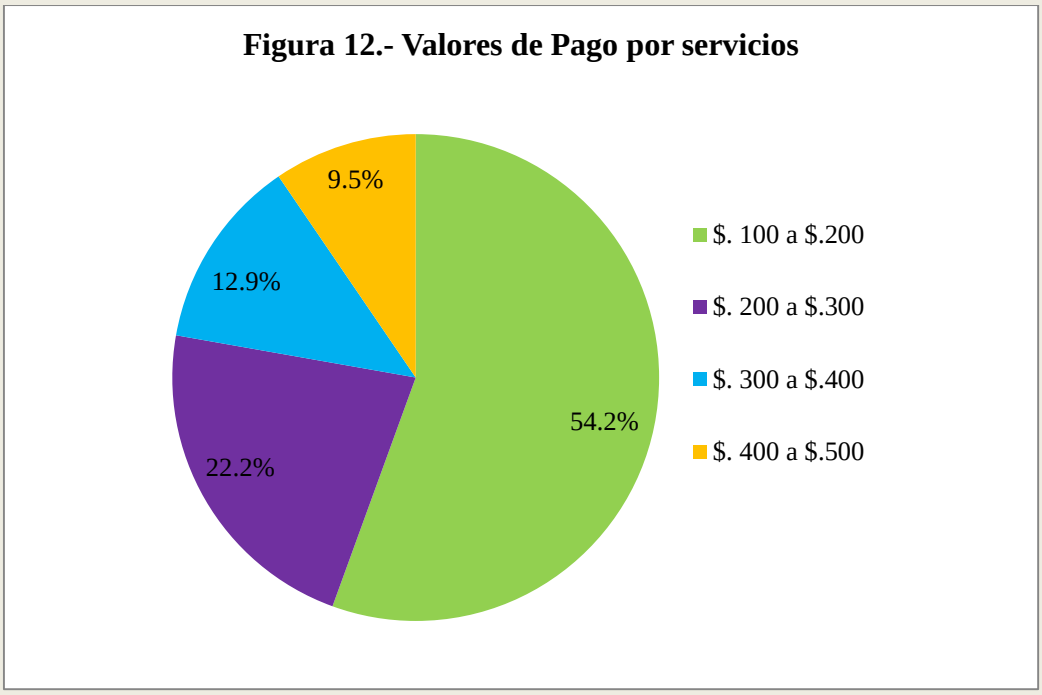
El 83.5% de los encuestados tiene la intención de pagar por recibir servicios integrales de apoyo para la creación de su empresa, mientras que el 16.5% no estaría dispuesto a pagar por el servicio.

Figura 11.- Intención de Pago por servicios



El 54.2% considera que estarían dispuestos a pagar entre $100 a $200 dólares por recibir un servicio integral de apoyo para la creación de la empresa, seguido del 22.2% que pagaría entre $200 y $300 dólares, el 12.9% entre $300 y $400 dólares y un 9.5% entre $400 y $500 dólares.

Figura 12.- Valores de Pago por servicios



Entrevistas a organizaciones que brindan servicios de apoyo

El ecosistema de emprendimiento en Quito está conformado por algunas organizaciones públicas y privadas que ofrecen servicios de apoyo a emprendedores: Universidades, Fundaciones, Cámaras, Centros de Apoyo Empresarial, Entidades del Sistema Financiero y Consultoras/Potenciadoras. Los servicios que ofrecen son de capacitación y asesoría en distintas áreas, financiamiento y espacio físico. Estas organizaciones no se encuentran agrupadas bajo una asociación y las acciones entre actores no son conjuntas tampoco, los servicios ofertados se brindan por separado y de forma especializada, el mercado objetivo son las empresas en general, es decir, no existe una entidad que se enfoque específicamente en los nuevos emprendedores. S puede afirmar que las únicas entidades que ofrecen directamente servicios a

emprendedores en el ámbito de la ciudad de Quito y la Provincia de Pichincha son CONQUITO y los Centros de Gestión Empresarial del Gobierno Provincial, respectivamente.

Tomando en consideración este contexto y el Modelo de Triple Hélice para conocer sobre los servicios que se ofertan a emprendedores y que son equiparables a los que brinda CONQUITO, se seleccionaron: una universidad, una fundación privada y una entidad mixta conformada por una institución pública como es el Gobierno Provincial de Pichincha y una privada sin fines de lucro como es la Cámara de la Pequeña y Mediana empresa de Pichincha CAPEIPI.

Al ser actores distintos cada uno cumple con un rol diferente, la Universidad Andina Simón Bolívar ha creado el Observatorio de la PyME cuya misión es generar, analizar y difundir información relacionada a la evolución histórica, situación actual y perspectivas futuras del sector productivo, con énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa; además, brinda capacitación y asesoría especializada. Los otros dos actores son el Centro de Gestión Empresarial-CAPEIPI y Fundación CRISFE, el primero brinda servicios de capacitación, asesoría en la puesta en marcha emprendimientos, tiene espacio físico para la incubación de proyectos, ha generado alianzas con otros organismos públicos para disminuir los trámites de constitución de las empresas. En el caso de la Fundación, no cuenta con este último servicio pero al tener alianzas con la banca puede brindar acceso al financiamiento.

Los servicios en general se difunden en eventos como ferias, concursos, ruedas de negocios, siendo muy específicos para abarcar a los emprendedores y, por otra parte, la capacidad física siempre será limitada, quedando por fuera muchas iniciativas.

Los tres actores que representan a la universidad, el gobierno y la empresa realizan actividades importantes dentro del ecosistema de emprendimiento en el DMQ, sin embargo, no existen intra-relaciones e inter-relaciones establecidas entre las partes, lo cual es muy importante para el desarrollo del mismo como se menciona en el Triángulo de Sábato y el Modelo de Triple Hélice.

Entrevistas a Expertos

Las entrevistas fueron aplicadas al Coordinador para el Desarrollo Tecnológico y Sectores Tradicionales de la Universidad Federal de San Juan del Rey (UFSJ) de Brasil; al Director del Programa Emprendo de la Universidad de Concepción de Chile y a la Subdirectora del Parque de Emprendimiento de la Ciudad de Medellín, Parque E - Colombia.

Los expertos consultados concordaron que para fortalecer los modelos de generación de emprendimientos, se deben considerar los siguientes aspectos: Mejorar las redes y alianzas estratégicas entre actores públicos y privados; realizar un cambio de los modelos de negocio y políticas públicas de apoyo, sobre todo desde el punto de vista del financiamiento; los servicios de incubación presencial o física deben ir acompañados de un potente sistema de “incubación virtual” y de apoyo en on-line para los nuevos emprendedores.

Entre los principales retos a superar para los emprendedores está el acceso al financiamiento así como la conformación de un verdadero equipo emprendedor. La mayoría de los emprendimientos de base tecnológica son liderados por emprendedores que tienen dominio en la parte técnica, pero su desconocimiento del mundo empresarial y de mercado los lleva al fracaso.

Un factor importante en la experiencia internacional que ha aportado a la generación de nuevas empresas es el establecimiento de políticas públicas de apoyo al emprendimiento, con leyes, normas y reglamentos que promuevan este accionar.

Análisis del Modelo Actual de Incubación de Empresas

El Modelo de Incubación de empresas de la Agencia, tiene las siguientes fortalezas: el talento humano cuenta con experiencia y capacidad en la ejecución de programas y servicios para los emprendedores; existe posicionamiento de la imagen institucional como referente en servicios de acompañamiento a emprendedores; el modelo ha incorporado varias experiencias nacionales e internacionales, con el intercambio de metodologías y técnicas, para la asesoría a emprendedores; los procesos se encuentran

certificados bajo la Norma de Calidad ISO: 9001; el Nivel directivo apoya la ejecución de programas y proyectos; y, se cuenta con infraestructura adecuada aunque pequeña donde existe un semillero de emprendimientos tecnológicos con alto valor agregado.

Las debilidades identificadas son las siguientes: Existen recursos limitados a nivel técnico y económico; el Modelo de Incubación (procesos y procedimientos específicos de incubación) no ha sido documentado; existe dependencia de otros programas implementados por agentes externos. (Emprende Ecuador, Emprende Quito, Emprende Patrimonio); y, el talento humano no cuenta con suficiente conocimiento de la parte técnica de las propuestas emprendedoras.

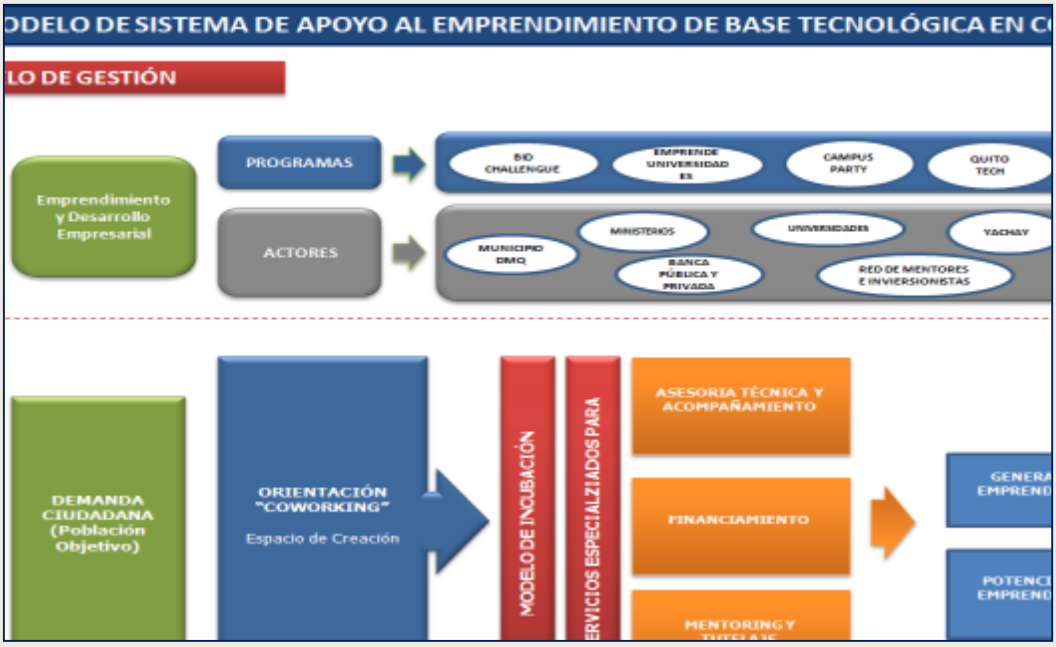
Propuesta de Mejora al Modelo

La propuesta tiene como objetivos: Fortalecer el modelo de incubación mejorando la relación entre los actores público, privado y academia; mejorar la documentación: manuales, metodología, herramientas e instrumentos; e, implementar nuevos procesos que aseguren la calidad y eficiencia en los servicios de incubación.

La propuesta diferencia el modelo de gestión del modelo de incubación, como dos componentes interrelacionados.

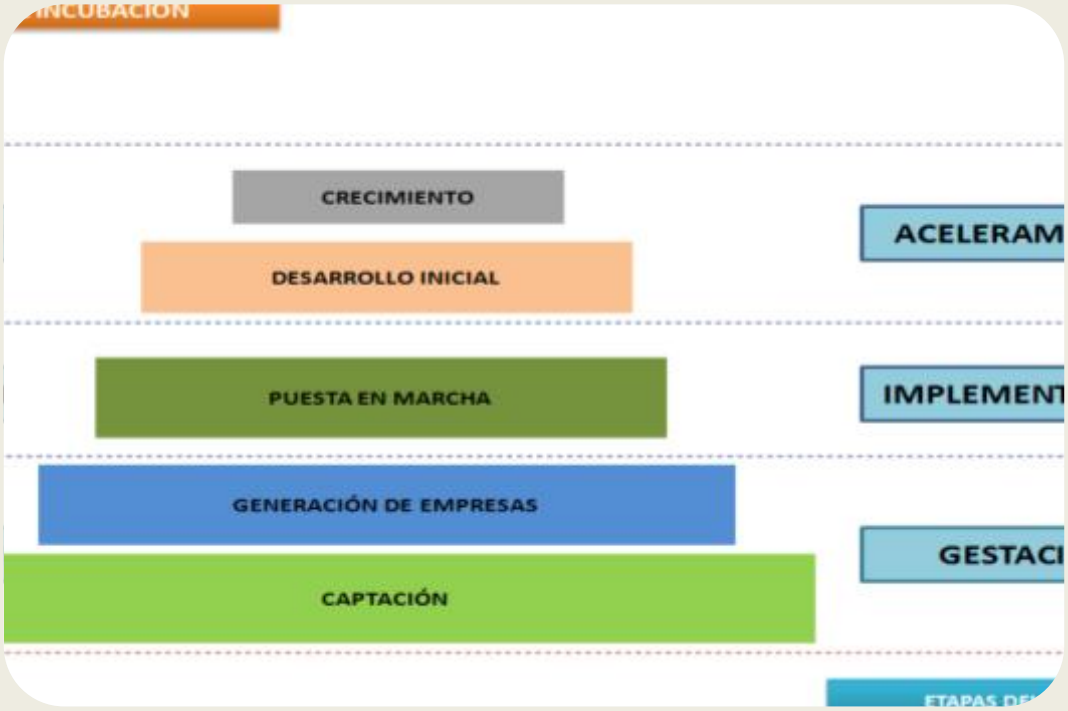
En el modelo de gestión se debe: a) Fortalecer la relación entre actores: Gobierno (CONQUITO), academia (universidades, centros de investigación) y empresas (organizaciones pública - privadas) que forman parte del ecosistema de emprendimiento; y, b) Desarrollar programas y proyectos de fomento de cultura emprendedora (Emprende-Quito, BID-Challenge, Emprende-Patrimonio, Emprende-Ecuador).

Figura 11.- Modelo de Gestión



En el modelo de incubación de empresas está basado en tres etapas: La etapa de gestación, implementación que incluye la puesta en marcha de la empresa y la tercera que es el aceleramiento, que incluye el desarrollo inicial y crecimiento de la empresa.

Figura 12.- Etapas del Modelo de Incubación



En la etapa de gestación incluye la captación y generación de empresas, aquí se plantea la ejecución de actividades centradas en la identificación de las competencias y conductas emprendedoras, es decir, la motivación y el desarrollo de las competencias para ser emprendedor. En la etapa de captación, se propone la aplicación de un "Test Emprendedor" que permita medir y evaluar el perfil de los emprendedores.

Se propone diseñar e implementar el servicio de incubación virtual "On-Line"; fortalecer servicios de capacitación, asesoría, consultoría, co-working, coaching y mentoring para emprendedores; Implementar los servicios de asesoría en propiedad intelectual para transferencia tecnológica, licenciamientos y mejorar el accesos a capital semilla, a riesgo en condiciones adecuadas.

Discusión

La incubadora de empresas de CONQUITO, centra su principal esfuerzo en el apoyo al desarrollo y transferencia de tecnología, el mayor reto a nivel organizacional, individual y empresarial es propiciar la generación de emprendimientos sostenibles.

Los problemas y desafíos que enfrentan las nuevas empresas cuando comienzan sus operaciones pueden ser agrupados en tres categorías: la primera incluye los relacionados con el mercado objetivo; la segunda, el acceso a recursos (humanos, tecnología e insumos), y la tercera, la gestión del nuevo emprendimiento.

La falta de un sistema de acceso a financiamiento formal en el proceso de incubación, representa un obstáculo importante no sólo para la creación de empresas, sino también para su supervivencia y crecimiento. Para fortalecer los modelos de generación de emprendimientos, se debe considerar mejorar las redes y alianzas estratégicas entre actores públicos y privados, además de cambiar los modelos de negocios y políticas públicas de apoyo sobre todo desde el punto de vista del financiamiento.

Los servicios de incubación presencial o física deben ir acompañados de un potente sistema de "incubación virtual" y de apoyo on-line para los nuevos emprendedores, considerando que uno de los principales retos a superar por parte de los emprendedores es el acceso al financiamiento así como la conformación de un equipo emprendedor.

La mayoría de los emprendimientos de base tecnológica son liderados por emprendedores que tienen dominio en la parte técnica, pero su desconocimiento del mundo empresarial y de mercado los lleva al fracaso. Tal es así que un factor importante en la experiencia internacional que ha aportado a la generación

de nuevas empresas sin duda es el establecimiento de políticas de apoyo al emprendimiento, con leyes, normas y reglamentos que promuevan este accionar.

La Corporación de Promoción Económica CONQUITO es un agente importante en el ecosistema emprendedor y parte ejecutora del gobierno local, por lo que es recomendable que desde su campo de acción se promueva la elaboración de políticas locales de fomento al emprendedorismo basadas en la promoción de la Cultura Emprendedora, la Educación Emprendedora, el desarrollo de redes, infraestructura de apoyo para empresas jóvenes y pequeñas, simplificación del marco regulatorio para las nuevas empresas, política orientada a facilitar el acceso al capital semilla y al financiamiento.

Siendo una población joven el colectivo potencial del desarrollo de los emprendimientos de base tecnológica (en términos generales), se recomienda el planeamiento de una estructura dinámica que permita llegar a más actores y de mejor manera a la población objetivo, potenciar instrumentos y espacios con diferentes actores públicos y privados con el fin de beneficiar la transmisión y aplicación de tecnología en nuevas iniciativas emprendedoras. Así mismo, se recomienda motivar y desarrollar alianzas estratégicas que permitan a las iniciativas emprendedoras el ingreso en nuevos sectores productivos, que promueva la difusión y acercamiento de los servicios de apoyo al emprendimiento que presentan la Corporación de Promoción Económica CONQUITO a todo el territorio del Distrito Metropolitano. De esta manera se fortalece las competencias técnicas y habilidades del equipo humano especializado en la proveeduría de los servicios.

Por otro lado, siendo el acceso al financiamiento uno de los principales problemas del emprendedor, se recomienda profundizar el diseño de nuevos mecanismos e instrumentos de capital semilla, capital, fondos de garantía, capital de riesgo, entre otros.

Conclusiones

Este trabajo de investigación elaboró una propuesta de mejora al modelo de incubación de emprendimientos de base tecnológica de la Agencia Metropolitana de Promoción Económica, sobre la base de diagnóstico de las necesidades de demanda y oferta actual de servicios de apoyo a emprendedores en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). Se realizó una investigación descriptiva y exploratoria, basada en técnicas cuantitativas y cualitativas, se aplicaron encuestas y entrevistas a emprendedores en todas las Administraciones Zonales del DMQ.

El reto de la Agencia es lograr emprendimientos sustentables y su propia sostenibilidad, para lo cual, el modelo de gestión de la incubadora requiere implementar procesos que permitan a las empresas apoyadas desarrollar sus productos y servicios, acceder a recursos humanos, tecnológicos, capital y mercado, realizar una buena gestión del negocio y lograr el desarrollo personal de los emprendedores.

Se debe rediseñar, estandarizar, documentar y mejorar los procesos de captación, generación, puesta en marcha, crecimiento y consolidación de emprendimientos innovadores es decir transformación de ideas en negocios.

La gestión de la incubadora como un emprendimiento debe poner foco en lo referente a la gestión financiera, de las personas y el relacionamiento con su entorno.

Es importante propiciar el establecimiento de políticas que promuevan la promoción de la cultura emprendedora, la educación emprendedora, el desarrollo de redes y, facilitar el acceso al capital y su financiamiento.

Generar espacios de diálogo, concertación y trabajo conjunto con actores públicos y privados con el fin de beneficiar la generación y transferencia de la tecnología.

Referencias Bibliográficas

Sábato, J., & Botana, N. (1968). La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. Revista de la Integración, 1(3), 15-36.

González de la Fe, T. (2009). El modelo de Triple Hélice de relaciones universidad, industria y gobierno: un análisis crítico. Arbor, 185(738): 739-755 doi: 10.3989/arbor.2009.738n1049

Hernández, P. P., & Estrada, A. M. (2006). Análisis del sistema de incubación de empresas de base tecnológica de México. In Anais do Congreso Iberoamericana de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Corriendo Fronteras. Para Crear y Potenciar Empresas. Con las experiencias innovadoras de los emprendedores dinámicos latinoamericanos. (2011). Argentina Chile: Granica.

Barrera A.(2008). Vamos hacia una ciudad nueva, hacia un nuevo gobierno ¡vamos Quito! Plan de Gobierno. Quito, Ecuador.

National Business Incubation Association. URL: http://www.nbia.org/store/index.php

Centro de referencia para apoio a novos emprendimientos-CERNE. URL: http://anprotec.org.br/cerne/o-cerne/conceito

REDE DE INCUBADORAS DO CEARÁ (RIC): PLATAFORMA DO EMPREENDEDORISMO INOVADOR.

Diego Cipriano Rabelo – Especialista – Bolsista de Produtividade – Rede de Incubadoras de Empresas do Ceará (RIC) – Fortaleza – Brasil – diegociprianu@hotmail.com

Maria Sueli Lopes Vasconcelos – Mestre – Vice-Presidente - Rede de Incubadoras de Empresas do Ceará (RIC) - Fortaleza – Brasil – sueli@centec.org.br

Polyana Karina Mendes Ximenes – Mestre – Diretora Financeira - Rede de Incubadoras de Empresas do Ceará (RIC) - Fortaleza – Brasil – polyanaximenes@gmail.com

Tecia Vieira Carvalho – Doutora – Presidente – Rede de Incubadoras de Empresas do Ceará (RIC) - Fortaleza – Brasil – tecia@padetec.ufc.br

Resumo

Alguns sistemas, mecanismos, arranjos institucionais e empresariais vem sendo criados para oportunizar a criação de empresas inovadoras, viabilizando assim, a transformação do conhecimento em produtos, processos e serviços. Um desses mecanismos são as incubadoras de empresas que auxiliam no desenvolvimento de empreendimentos, através de um regime de negócios, serviços, suporte técnico, orientação prática e profissional. O objetivo da pesquisa é demonstrar o potencial das incubadoras do Ceará como mecanismo de desenvolvimento econômico e social, tendo como características à ampliação do número de incubadoras e empreendimentos através do caráter centralizado de ações governamentais para a promoção e consolidação desses ambientes de inovação. A metodologia da pesquisa utilizou o método qualitativo quanto à abordagem e descritivo em relação aos objetivos. O estudo evidenciou o movimento como mecanismo de disseminação do empreendedorismo em função do crescimento das incubadoras e empresas inovadoras, bem como de investimentos governamentais no setor.

Palavras–chave: Empreendedorismo; Incubadoras de Empresas; Inovação.

Abstract

Some systems, mechanisms, institutional and business arrangements have been created to nurture the creation of innovative enterprises, thus enabling the transformation of knowledge into products, processes and services. One of these mechanisms are the incubators that assist in enterprise development, through a system of businesses, services, technical support, guidance and professional practice. The objective of the research is to demonstrate the potential of the incubators of Ceará as economic and social development mechanism, with the features to increase the number of incubators and ventures through the centralized character of government action for the promotion and consolidation of these innovative environments. The research methodology used the qualitative method on the approach and descriptive in relation to the objectives. The study showed the movement as a mechanism of dissemination of entrepreneurship due to the growth of incubators and innovative companies as well as government investment in the sector.

Key words: Business Incubators; Entrepreneurship; Innovation.

INTRODUÇÃO

Observa-se na economia brasileira uma notável aceleração do movimento do empreendedorismo. Muito já foi discutido sobre sua importância, e os estudos feitos na área expuseram o papel do empreendedor não só o de fundador de novas empresas, mas sim como fator e ferramenta de grande importância para o crescimento da economia nacional (CHIAVENATO, 2002).

Existem vários agentes de desenvolvimento econômico nacional e de fomento ao empreendedorismo e inovação, dentre eles, destacam-se alguns sistemas, mecanismos e arranjos institucionais e empresariais que vem sendo criados para oportunizar a criação de empresas inovadoras, viabilizando assim, a transformação do conhecimento em produtos, processos e serviços. Por sua relevância, destaca-se em

primeira análise como um desses mecanismos as incubadoras de empresas que auxiliam no desenvolvimento de empreendimentos, através de um regime de negócios, serviços e suporte técnico, além de orientação prática e profissional.

A incubadora de empresa é o agente nuclear do processo de geração e consolidação de MPE's, é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais, de prestação de serviços, empresas de base tecnológica ou de manufaturas leves através do desenvolvimento do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais; é um agente facilitador do processo de inovação tecnológica para MPE's. (ANPROTEC; SEBRAE, 2002).

O trabalho dessas incubadoras de empresas vem sendo amplamente observado como fator influente nos sistemas produtivos, pelo fato da sua grande maioria estar inserida dentro das universidades e institutos tecnológicos, contribuindo assim na transferência de tecnologia para o setor produtivo.

O caráter acadêmico dessas incubadoras de empresas permite uma combinação entre às pesquisas da academia e o desejo empreendedor de inventores de sucesso como forma de potencializar novos empreendimentos. O movimento da Rede de Incubadoras de Empresas do Ceará - RIC busca consolidar o mecanismo de Incubadoras no Estado, apoiando a criação de novas incubadoras e fomentando a inclusão de empresas no mercado.

Na busca da consolidação das incubadoras de empresas no estado do Ceará surge no ano de 2002 a Rede de Incubadoras de Empresas do Ceará, uma entidade privada sem fins lucrativos, composta por oito (8) incubadoras de empresas e um programa de incubação de empreendimentos, denominado PROETA.

Nesse entendimento, a RIC surge como habitat de inovação que promove o empreendedorismo inovador na região, apoiando a criação e crescimento de empresas de base tecnológica, do setor tradicional, economia criativa, agronegócio e empreendimentos de diversas atividades, através da apropriação dos conhecimentos e tecnologias geradas nas instituições de P&D e da inserção de produtos, serviços e processos no mercado, contribuindo para o desenvolvimento da região.

Assim, a RIC constitui-se de espaço de aprendizagem coletiva, intercâmbio de conhecimentos, de interação entre empresas, instituições de pesquisa e agentes governamentais para realização das ações de apoio as incubadoras de empresas, contribuindo para o crescimento econômico do Ceará.

Portanto, pode-se inferir que a RIC, enquanto habitat de inovação que possibilita a geração dessas conexões entre os atores, em uma concepção sistêmica, estimulando seu desenvolvimento, em uma relação de parceria em que cada agente tem interesses e papéis distintos dentro da economia. É nesse contexto que analisaremos esse ambiente como objeto deste estudo.

Diante disso, este artigo tem por objetivo demonstrar o potencial das incubadoras de empresas do Ceará como mecanismo de desenvolvimento econômico e social, tendo como características à ampliação do número de incubadoras e empreendimentos através do caráter centralizado de ações governamentais para a promoção e consolidação desses ambientes de inovação.

Logo, esse trabalho foi dividido em quatro (4) partes. Na primeira uma revisão de literatura sobre Empreendedorismo, Inovação, Incubadoras de Empresas e um relato sobre a RIC.

Na segunda parte relata-se a metodologia utilizada e na terceira discorre-se sobre o desenvolvimento do tema através do levantamento de dados sobre números de empreendimentos, tipos de incubadoras, setor de atuação das empresas, recursos financeiros investidos e criação de novas incubadoras, com uma análise e interpretação de dados que deram suporte para a consolidação do estudo e subsídios para resultados, discussões e recomendações da pesquisa.

O estudo evidenciou o movimento de incubadoras de empresas como mecanismo de disseminação do empreendedorismo inovador em função do crescimento de empresas inovadoras no estado, bem como aplicação de investimentos financeiros para sua consolidação.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Empreendedorismo e Inovação

A definição de empreendedorismo evoluiu com o passar do tempo devido as modificações da economia global. Tal conceito é marcado na atual sociedade pelo desenvolvimento tecnológico e aumento da competitividade, configurando-se como um agente capaz de impulsionar a criação de novas empresas.

A palavra empreendedor origina-se da palavra *entrepreneur* que é francesa, literalmente traduzida, significa aquele que está entre ou intermediário (HISRICH, 2004). Entretanto, o termo empreendedorismo deriva do inglês *entrepreneurship*, que significa a atividade de organizar, de controlar, e de supor os riscos de uma empresa ou negócio (OED, 2006). Esse vocábulo foi traduzido para o português como empreendedorismo.

Colaboram Hisrich e Peters (2004) que o empreendedorismo é uma atividade mais unilateral que busca fins individuais, sendo o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Para Carland *et al* (1984), o empreendedorismo constitui-se em um conjunto de comportamentos e de hábitos que podem ser adquiridos, praticados e reforçados nos indivíduos, ao submetê-los a um programa de capacitação adequado de forma a torná-los capazes de gerir e aproveitar oportunidades, melhorar processos e inventar negócios. O espírito do empreendedorismo compreende a busca permanente de novos produtos, conceitos, métodos e mercados, aliados com habilidades na execução de todas as atividades operacionais, contemplando um plano gestor para gerir as compras, produção, vendas, entregas, administração, planejamento, cronogramas, orçamentos, contabilidade etc.

Segundo 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 com 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.

Percebe-se que definir empreendedorismo é uma tarefa extremamente complexa, já que esse conceito apresenta múltiplas dimensões e percepções. Assim, nos dias atuais não há um consenso entre os teóricos sobre uma definição única para empreendedorismo.

Na era do conhecimento, caracterizada pelas constantes e profundas mudanças tecnológicas, organizacionais e institucionais, a inovação alia-se ao empreendedorismo como um fator estratégico de sobrevivência e competitividade das empresas.

De acordo com Schumpeter (1982), o desenvolvimento econômico depende em última instância, da inovação tecnológica, da introdução e difusão de novas invenções geradoras de mudanças estruturais denominadas “destruição criativa”, em substituição de antigos hábitos de consumo por novos. E o empresário inovador é o herói da saga do desenvolvimento econômico, por meio do qual a sociedade tem acesso a padrões de vida mais elevados.

Corrobora Marx (1983), que a inovação é igualmente fundamental para o chamado desenvolvimento econômico, porém, não como resultante do pendor inovador de um grupo de empresários, mas como forma de aumentar a extração de mais-valia relativa do trabalhador, esta por sua vez, origem do lucro. E, dada a competição crescente entre capitais, ampliar a taxa de lucro é condição de sobrevivência das organizações.

Define (Drucker, 1981) que a inovação é a base do empreendedorismo e o elemento chave da competitividade das empresas. O termo inovação refere-se, neste contexto, a um critério econômico e social. O seu critério não é a ciência nem a tecnologia, mas uma mudança no cenário econômico ou social,

uma mudança no comportamento das pessoas ou consumidores ou produtores, como cidadãos, estudantes ou professores.

Elucida-se que a inovação tecnológica é um dos elementos capazes de promover competitividade e desenvolvimento regional. Diante disso, nascem nas universidades ambientes com a finalidade de identificar e incentivar a inovação, fundamentados pela proteção intelectual, empreendedorismo, incubação de empresas e transferência tecnológica.

Tanto o empreendedorismo como a inovação são considerados fatores de desenvolvimento econômico e social no mundo. Uma característica de países economicamente desenvolvidos é disseminar a cultura de empreendedorismo e inovação por meio da interação entre Universidades, Empresas e, principalmente, Governo. No Brasil, um país em desenvolvimento, é de suma importância que haja essa interação entre esses três atores, pois toda a inovação tecnológica gerada por meio destas parcerias é o caminho para o crescimento da competitividade e do desenvolvimento econômico e social do país.

Incubadoras de Empresas

O surgimento das incubadoras de empresas segundo alguns relatos históricos tiveram seu início por volta de 1959 nos Estados Unidos da América. O aumento do número de desempregados devido à falência da fábrica da Massey Ferguson proporcionou a um empresário da região alocar o espaço para empresas iniciantes de pequeno porte com compartilhamento de serviços e equipamentos.

Entretanto, pesquisas apontam que quase uma década após a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque (1929), em 1938 nos Estados Unidos surgiu a primeira experiência de incubação de empresas. A partir do trabalho de dois estudantes da Universidade de Stanford, cujos sobrenomes ecoaram pelo mundo e permanecem até hoje em destaque no cenário empresarial: Hewlett e Packard. Dessa união surgiu uma empresa global denominada HP, reconhecida como referência em tecnologia até os dias atuais.

Na década de 70 a região do Vale do Silício americano desenvolveu um programa de apoio para incentivar alunos universitários, traduzindo-se como um marco para o modelo conhecido nos dias atuais. No Brasil o movimento teve seus primeiros passos nas cidades de São Paulo (SP), Paraíba (PB), Rio Grande do Sul (RS), Santa Catarina (SC) e Amazonas (AM) na década de 80, sendo a cidade de São Carlos (SP) a primeira a abrigar uma incubadora.

Para Dornelas (2002), incubadoras de empresas são um mecanismo de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos, através de um regime de negócios, serviços e suporte técnico, além de orientação prática e profissional.

Corroborando com este pensamento a ANPROTEC (2012) define que uma incubadora de empresas tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso através de infraestrutura e suporte gerencial e orientação aos empreendedores.

Na mesma ótica o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI (2012) relata que o objetivo das incubadoras de empresas é facilitar a implantação de novas empresas que tenham a inovação tecnológica como principal estratégia de negócios.

Por tanto, os principais objetivos de uma incubadora de empresas são produzir empresas de sucesso e criar uma cultura empreendedora, com base na utilização de conhecimento profissional e prático (STAINSACK, 2003).

Elucida a UNESCO-WTA (2010) que uma incubadora de empresa é uma plataforma econômica projetada para ajudar a inicialização de empresas, fornecendo-lhes os recursos necessários e o apoio de que precisam para evoluir e crescer em negócios mais maduros.

Nessa mesma concepção, Medeiros (1998) destaca que a missão das incubadoras é funcionar como empresas de prestações de serviços, que colocam instalações e estrutura administrativa e operacional à disposição das empresas abrigadas, criando um ambiente favorável ao nascimento e à consolidação de empreendimentos competitivos e modernos.

A National Business Incubation Association – NBIA relata que as incubadoras de empresas catalisam o processo de início e desenvolvimento de um novo negócio, provendo os empreendedores com toda a expertise necessária para gerenciar suas empresas, estabelecendo redes de contatos e ferramentas que farão seus empreendimentos atingirem o sucesso" (NBIA, 2000). Ainda segundo a NBIA, uma incubadora deve oferecer para suas empresas (RICE, 1992):

- Possibilitar ao empreendedor o desenvolvimento de uma rede de contatos, sempre encorajado pelo gerente da incubadora.
- Prover assistência técnica e gerencial aos incubados através 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.

Segundo a Associação de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC, as incubadoras brasileiras são classificadas em três tipos *(Figura 1)*. Isto porque as incubadoras do Brasil apresentam similaridade em suas funções, objetivos e estratégias.

Figura 1: *Tipos de Incubadoras de Empresas.*

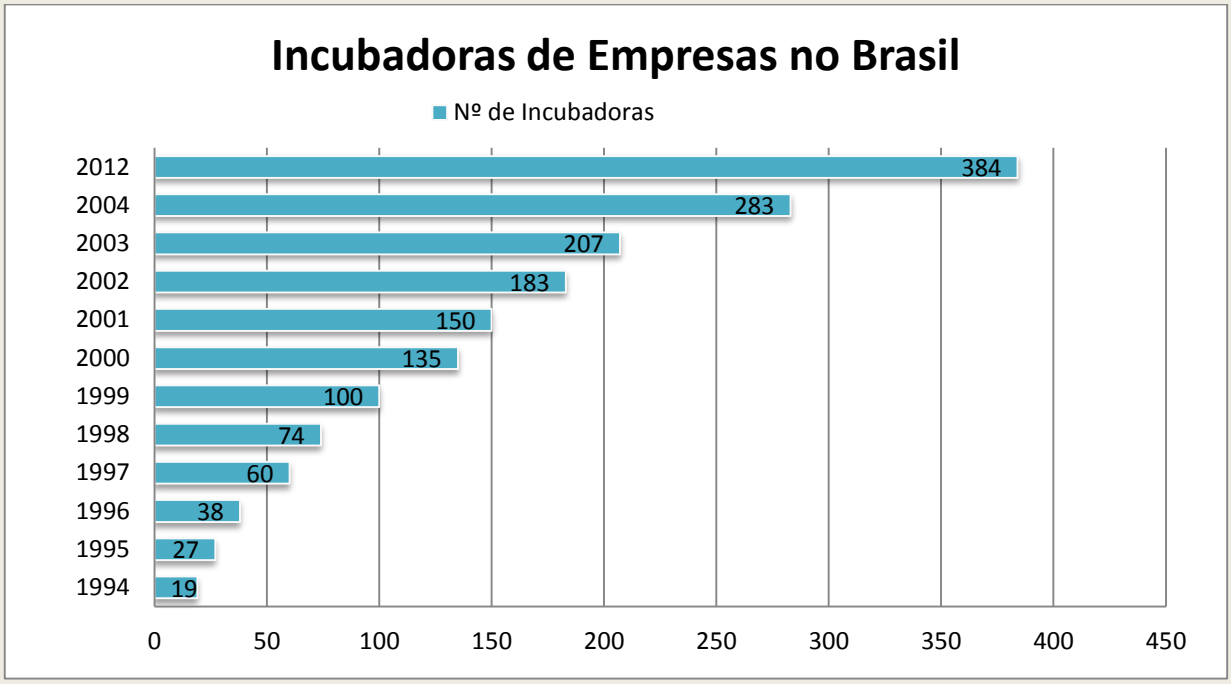
TIPOS DE INCUBADORAS	***EMPREENDIMENTOS QUE ABRIGAM***
Tecnológica	*Que realizam uso de tecnologia.*
Tradicional	*Que dão suporte a empresas de setores tradicionais da economia.*
Mista	*Que aceitam empreendimentos de base tecnológica e setores tradicionais.*
Sociais	*Que tem como público-alvo cooperativas e associações populares.*

Fonte: *Adaptado da ANPROTEC.* ***Ano:*** *2014.*

A ANPROTEC (2014) tem definido atualmente as incubadoras brasileiras em Incubadora de Empresas Orientada para o Desenvolvimento Local e Setorial (DLS) e Incubadora de Empresas Orientadas para a Geração e Uso Intenso de Tecnologias (PIT). A primeira resulta predominantemente de empreendimentos geradores de produtos (bens ou serviços) e processos de relevância para o desenvolvimento socioeconômico da localidade, a segunda majoritariamente de negócios em que a tecnologia desempenha papel fundamental.

A ANPROTEC ao elaborar em 2012 um relatório técnico sobre o panorama das incubadoras brasileiras evidenciou o amadurecimento do movimento das incubadoras de empresas, totalizando 384 incubadoras *(Figura 2),* responsáveis por 2.509 empresas graduadas (que passaram pelo processo de incubação), empregando 29.205 pessoas. O total de empresas incubadas somaram 2.640, com 16.394 postos de trabalho (ANPROTEC, 2012).

Figura 2: *Incubadoras de Empresas no Brasil.*



Fonte: *Elaborado pelos autores com base nos dados da ANPROTEC.* ***Ano:*** *2012.*

Vale ressaltar que as incubadoras de empresas tem uma rica missão na estruturação da cultura empreendedora, direcionando os empreendedores para uma visão comum de crescimento regional sob um ponto de vista competitivo entre os empreendedores para consolidação de um modelo de inovação eficiente.

Rede de Incubadoras de Empresas do Ceará - RIC

A Rede de Incubadoras de Empresas do Ceará - RIC criada em 22/04/2002, foi efetivamente constituída em 17/12/2008 em Assembleia Geral na qual foi aprovado seu Estatuto. A Associação RIC é uma Pessoa Jurídica de Direito Privado, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira, cuja finalidade é promover o desenvolvimento integrado entre as Empresas Inovadoras, através das Incubadoras de Empresas em operação e de outras Incubadoras, Parques Tecnológicos e Programas de Incubação que venham a ser criados no Estado do Ceará, atuando em prol do desenvolvimento social e econômico do Estado, configurando-se como instituição facilitadora.

Deverão participar da RIC, na condição de sócios, Incubadoras de Empresas, Parques Tecnológicos e Programas de Incubação sediados no Estado do Ceará, assim como pessoas físicas ou jurídicas sem impedimento legal, que venham a contribuir na execução de projetos e na realização dos objetivos da associação, sendo o objetivo consolidar as incubadoras de empresas no estado do Ceará, apoiando a criação de novas incubadoras e fomentando a inclusão de empresas incubadas no mercado através da competitividade e sustentabilidade das empresas graduadas, proporcionando geração de emprego e renda.

As incubadoras de empresas pertencentes a RIC contemplam incubadoras de diversos tipos, tais como: tecnológica, mista e social com vocações temáticas e multissetoriais de acordo com as peculiaridades de cada instituição. Nesse sentido, cada incubadora de empresa contribui para o surgimento de novos negócios, produtos e processos através de uma consolidada infraestrutura física de escritórios, laboratórios e auditórios dos principais centros de pesquisas do estado do Ceará, além de promover a aproximação do pensamento cientifico com o mercado.

Exercendo seu papel de fomentadora e facilitadora da atuação das incubadoras no Estado, a Rede de Incubadoras de Empresas pretende aperfeiçoar recursos, somar competências e gerar resultados concretos com ações focadas na educação empresarial, tornando viável o desenvolvimento local através do crescimento de empresas incubadas.

A RIC consiste em um arranjo de incubadoras de empresas, mas o seu ponto distintivo não é a tecnologia apenas, mas a presença da inovação. É a inovação produzida nas empresas incubadas que lhes permite acessar novos mercados, ganhar escala e produtividade e enfrentar a competitividade de empresas de diversas partes do país e do mundo. Na visão da RIC a inovação tem um conceito em ampliação, consiste na introdução de novidades e melhorias nos produtos, processos e serviços das empresas. Essa novidade decorre de novas combinações a partir das informações e do conhecimento existente nesse recorte empresarial.

O papel da RIC é dar suporte ao surgimento e consolidação de novas incubadoras e empresas e buscar melhorias para as existentes. Desta forma, busca parcerias e cooperação entre o setor acadêmico, governo e agências de promoção do desenvolvimento, a identificação e mobilização de recursos e marketing e a promoção das incubadoras de empresas.

Através dos seus diversos serviços de apoio ao empreendedorismo inovador, à RIC facilita a criação e/ou desenvolvimento das incubadoras de empresas de modo sustentável. Buscam-se a cada ano, novos projetos empresariais, aumentando suas chances de crescimento via apoios técnicos e gerenciais acessíveis a cada empresa.

Para que as incubadoras de empresas da RIC consigam seus objetivos os atores envolvidos devem desempenhar seus papéis através de uma estrutura tecnológica e de gestão para o desempenho de funções definidas e integrativas. Essas funções constituem uma divisão de serviços oferecidos, dentre eles:

- Infraestrutura de laboratórios e de outras estruturas e serviços tecnológicos partilhados;
- Administração de serviços produtivos partilhados;
- Captação de recursos e gerenciamento das aplicações na RIC;
- Articulação externa: governos, universidades, centros de pesquisa, etc.;
- Prospecção tecnológica e de mercado;
- Atração de incubadoras de empresas e empreendimentos de base tecnológica;
- Gerenciamento de criação e difusão de conhecimento e de novas tecnologias;
- Suporte à proteção da propriedade intelectual;
- Apoio à gestão empresarial e;
- Gestão financeira (viabilização da sustentabilidade).

METODOLOGIA UTILIZADA

A pesquisa foi realizada junto as oito incubadoras associadas a Rede de Incubadoras de Empresas do Ceará, bem como aos empreendimentos existentes nas incubadoras afiliadas por meio do envio de questionário composto de questões de múltipla escolha e dissertativas.

Além disso, ocorreu coleta de dados junto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC e Ministério da Cultura – MINC e um recorte teórico consolidado da temática.

Os dados primários do estudo foram obtidos e analisados após a aplicação do questionário junto aos gestores das incubadoras associadas a RIC, para que os objetivos específicos do estudo pudessem ser discutidos. Dentre eles:

- Número de empreendimentos existentes;
- Tipos de incubadoras de empresas;
- Setor de atuação das empresas;

- Criação de novas incubadoras;
- Investimentos financeiros;

Logo, a presente pesquisa se classifica quanto à abordagem como:

Pesquisa qualitativa: Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991).

Em relação aos objetivos do estudo à pesquisa classifica-se como:

Pesquisa descritiva: descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 2008).

Portanto, o estudo analisou minuciosamente cada informação, buscando descobrir contradições ou incoerências nos dados coletados, utilizando fontes diversas e comparando-as cuidadosamente. A pesquisa teve seu propósito de busca, questionamento e investigação direcionado para a compreensão da realidade e orientação de possíveis soluções. Nesse sentido, o estudo procurou atender os objetivos pretendidos para servir de base ao desenvolvimento da temática, resultados e discussões e recomendações.

DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

A Rede de Incubadoras de Empresas do Ceará - RIC está inserida no sistema de inovação do estado do Ceará, o qual requer uma visão sistêmica de apoio à geração de inovação nas empresas incubadas, que consiste em uma abordagem mais abrangente, focada nos processos de aprendizado junto aos empresários incubados das instituições de ensino, pesquisa e extensão das incubadoras afiliadas (Figura 3).

INSTITUIÇÃO	***INCUBADORA***	***TIPOLOGIA***
Instituto Federal de Educação do Ceará	***IE-IFCE***	*Mista*
Parque de Desenvolvimento Tecnológico	***PADETEC***	*Tecnológica*
Centro de Ensino Vocacional Tecnológico	***INTECE***	*Mista*
Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará	***PARTEC***	*Mista*
Universidade Estadual do Ceará	***INCUBAUECE***	*Tecnológica*
Universidade Federal do Ceará	***ITCPAG***	*Tradicional*
Universidade de Fortaleza	***EDETEC***	*Tecnológica*
Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação	***INCUBATIC***	*Tecnológica*

Figura 3: *Incubadoras Afiliadas à RIC.* ***Fonte:*** *Pesquisa.* ***Ano:*** *2014.*

Afirma estudo da ANPROTEC (2012) que 40% das incubadoras brasileiras são do tipo tecnológica, 18% mista e 18% tradicional. A RIC possui 50% de suas incubadoras do tipo tecnológica, 37,50% mista e 12,50% tradicional, conforme questionário usado na pesquisa.

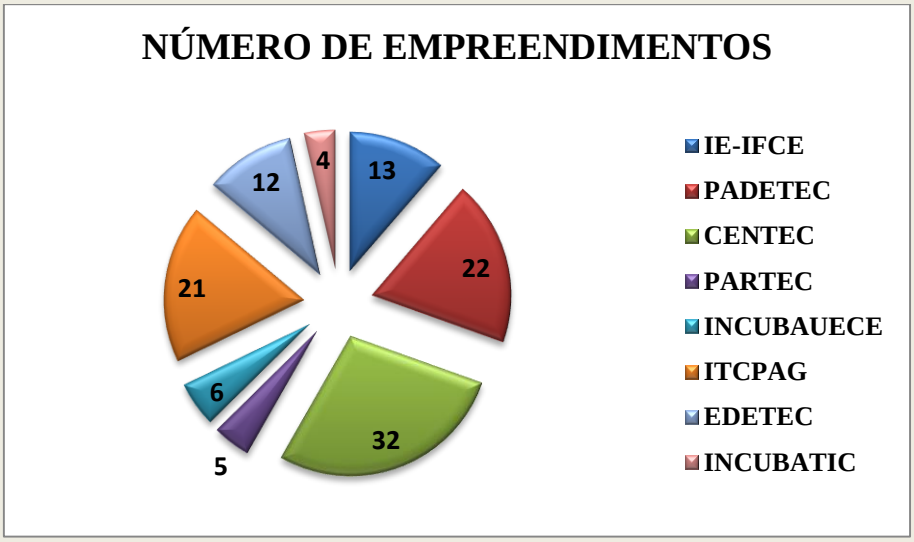
Os processos de inovação e de desenvolvimento regional estão diretamente atrelados à implantação de incubadoras de empresas que apoiam empreendimentos inovadores e contribuem de forma decisiva para o desenvolvimento sustentável das empresas. O fomento ao empreendedorismo, através do apoio a novos negócios, visa promover o desenvolvimento econômico regional que está entre os principais objetivos de organizações como a Rede de Incubadoras de Empresas do Ceará.

Por esta razão, a RIC tem empreendido esforços no sentido de estabelecer parcerias e realizar projetos que possam elevar a capacidade das incubadoras componentes da RIC em ampliar as chances de sucesso das empresas associadas ao sistema de incubação.

Neste contexto, a RIC, por meio de suas incubadoras, apoia atualmente, 115 empresas incubadas (Figura 4), promovendo a inovação através da transferência de tecnologia, gerando novos produtos e/ou processos, além de contribuir para a geração de emprego e renda do Estado.

Os empreendimentos das incubadoras afiliadas à RIC estão inseridos nos setores de agricultura/agroindústria, serviços e indústria. O segmento de serviços apresenta o maior número de negócios, são 52 empreendimentos que representam 64,34% do total de empresas existentes. Os setores da indústria e agricultura possuem, respectivamente, 43 e 25 empreendimentos incubados. Esses números correspondem a 19,33% e 16,53% do total de empreendimentos para o setor industrial e agricultura/agroindústria, respectivamente.

Figura 4: *Número de Empreendimentos das Incubadoras da RIC.*



Fonte: *Pesquisa.* ***Ano:*** *2014.*

A RIC funciona como promotora da interação de atores e grupos relevantes interessados no desenvolvimento das incubadoras e na promoção de negócios do Estado. Se, de um lado, a RIC procura integrar coordenadores de suas incubadoras e empresas incubadas, de outro, coloca em contato empresas e instituições que possam fomentar e apoiar novos empreendimentos.

Com o crescente movimento de incubadoras de empresa no Ceará, é necessário conhecer e utilizar diversos mecanismos de fomento, financiamento (Figura 5) e infraestrutura para viabilizar condições necessárias e favoráveis de suporte à RIC para apoio as incubadoras de empresas do Estado. À medida que as ações acontecem na RIC, os resultados são vistos e difundidos com maior celeridade, revertendo em benefícios, não apenas para as incubadoras, mas para toda a comunidade envolvida com o empreendedorismo inovador da região.

Figura 5: *Investimentos Financeiros nas Incubadoras Afiliadas da RIC.*

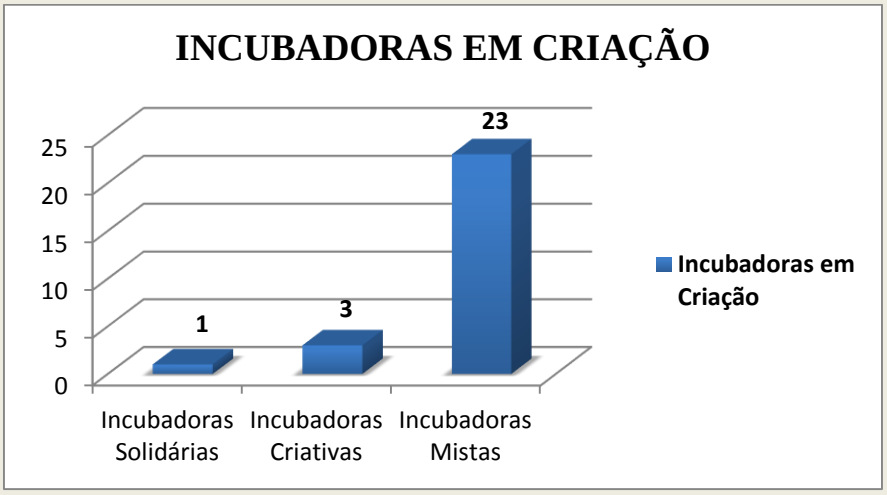
INVESTIMENTOS DE RECURSOS FINANCEIROS (2009/2013) ***REDE DE INCUBADORAS DE EMPRESAS DO CEARÁ - RIC***							
INCUBADORA / EDITAIS	***PNI/PRONIC 2009***	***CNPq Nº 09/2011***	***SEBRAE/ANPROTEC/CERNE (Nucleadoras)***	***SEBRAE/ANPROTEC/CERNE (Nucleadas)***	***CNPq Nº 61/2013***	***CNPq N° 89/2013***	***MINC 2013***
IE - IFCE	•			•	•		
PADETEC	•	•	•		•	•	
CENTEC	•	•			•		•
PARTEC	•	•					
EDETEC	•			•			
INCUBATIC	•			•			

Fonte: *Pesquisa.* ***Ano:*** *2014.*

Os investimentos financeiros *(Figura 5)* oriundos de instituições de fomento como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e de instituições parceiras como o Banco do Nordeste do Brasil – BNB e a Associação Nacional Promotora de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC tem consolidado à infraestrutura, a capacitação de empresários e gestores, a formação de mão de obra especializada e o desenvolvimento de pesquisas aplicadas com foco na inovação, criando assim, subsídios para a criação do primeiro Parque Tecnológico do Ceará.

Destaca-se que a RIC possui um planejamento de 25 novas incubadoras de empresas *(Figura 6)* para os próximos dois anos, sendo vinte e três criadas pelo IFCE, três pela Prefeitura Municipal de Fortaleza e uma pelo Parque de Desenvolvimento Tecnológico – PADETEC.

Figura 6: Incubadoras de Empresas em Criação.



Fonte: Pesquisa. Ano: 2014.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Descrevem-se abaixo, os resultados da RIC, referentes ao apoio as incubadoras de empresas do Ceará, tornando-se plataforma de desenvolvimento regional.

Dentro de uma visão sistêmica:

Agregação de valor: a Rede de Incubadoras de empresas por meio das políticas de inovação local e nacional e da oferta de instrumentos que fomentem o empreendedorismo inovador, tem captado recursos

para agregar valor nas ações das incubadoras de empresas, fortalecendo-as por meio da transferência de tecnologias, participação em feiras e seminários, na implantação do modelo de gestão CERNE, promovendo uma melhoria na qualidade e quantidade dos serviços prestados as empresas incubadas.

Redução de Custos: como instituição promotora do empreendedorismo e inovação, convergindo esforços no sentido de proporcionar a melhoria das incubadoras de empresas e dos empreendimentos incubados, através da geração, acumulação e aplicação de conhecimentos, tecnologias e gestão, as incubadoras de empresas obtêm serviços compartilhados, reduzindo seus custos, obtendo vantagens competitivas e sua permanência no movimento do empreendedorismo e no mercado com sucesso.

Empreendimentos de sucesso: no suporte técnico, gerencial e tecnológico as empresas incubadas, ofertando o crescimento sustentável e o amadurecimento dos empreendimentos a RIC reduz a mortalidade das micro e pequenas empresas incubadas, tendo uma taxa de sobrevivência de 90% dos empreendimentos incubados.

Dentro de uma visão econômica:

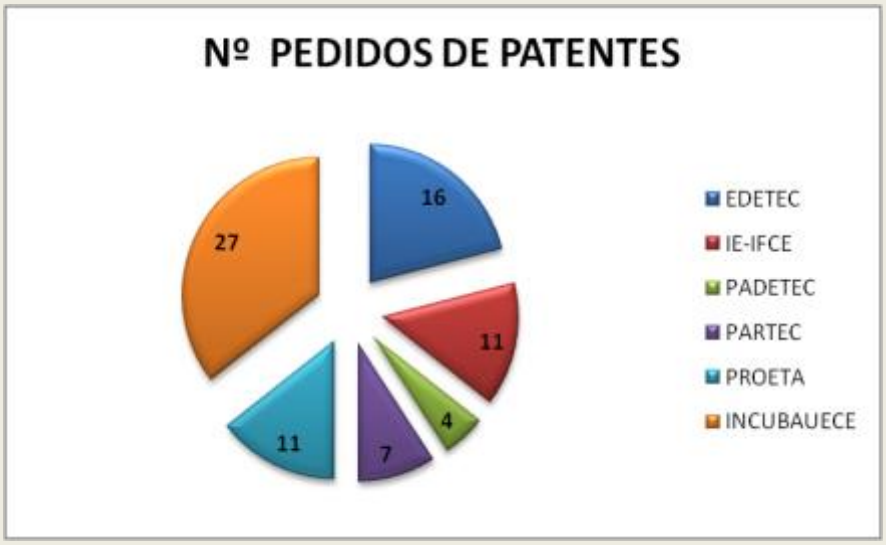
Geração e desenvolvimento de micro e pequenas empresas: A Rede de Incubadoras de Empresas do Ceará atualmente conta com 115 negócios inovadores divididos entre os setores dos serviços, indústria, agricultura/agroindústria distribuídos entre os 184 municípios cearenses. É importante mencionar que a Prefeitura Municipal de Fortaleza irá criar três Incubadoras de Empresas Criativas que apoiaram o crescimento e surgimento de quarenta e cinco (45) novos empreendimentos, além da Incubadora de Economia Solidária do PADETEC que ofertará subsídios para quatro (4) novos empreendimentos econômicos solidários e das vinte e três novas incubadoras de empresas do IFCE.

Investimentos Financeiros: As principais fontes de fomento e apoio financeiro das incubadoras afiliadas a RIC são o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, o Banco do Nordeste do Brasil – BNB e a Associação Nacional Promotora de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC. A seguir, alguns recursos investidos nas incubadoras:

- Através da FINEP em 2009 foram aportados R$ 987.291,37 Mil reais para as incubadoras que compõe à Rede para promoverem o aumento significativo da taxa de sucesso das empresas incubadas.
- Foram investidos nas Incubadoras do PADETEC, INTECE e PARTEC até o valor máximo de R$ 600.000,00 Mil reais para melhoria da infraestrutura e prestação de serviços a empresas de base tecnológica por meio do CNPq em 2011.
- Foram investidos pelo SEBRAE/ANPROTEC para implementação do modelo Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE) cerca de R$ 1.246.400,00 Mil reais nas incubadoras do IE-IFCE, PADETEC, EDETEC e INCUBATIC em 2011.
- Foram custeados pelo MCTI/CNPq até 600.000,00 Mil reais para Apoio à infraestrutura para as incubadoras do IE-IFCE, PADETEC e INTECE em estágio de operação, para prestação de serviços as empresas de base tecnológica em 2013.
- O MCTI/MTE/CNPq aprovou R$ 148.360,00 Mil reais para criação da Incubadora Tecnológica de Economia Solidária em 2013 pelo PADETEC.
- A INTECE aprovou o montante de R$ 389.446,00 Mil para proporcionar desenvolvimento da indústria criativa no Estado do Ceará junto ao Ministério da Cultura.

Número de Patentes: A rede e suas incubadoras possuem um registro significativo de pedidos de patentes *(Figura 7)* em conjunto com suas respectivas instituições.

Figura 7: Pedidos de Patentes.



Fonte: Pesquisa. Ano: 2014.

Número de Marcas – Programas de Computador e Prêmios:

A rede apresenta um grande número de marcas, programas de computador, tecnologias licenciadas e prêmios ao longo de sua atuação como instituição promotora do empreendedorismo inovador. Podemos destacar:

Marcas/ Programas de Computador:

Q-protect; Finekut; Sponvir; Nutrisserie; Mini-trator geragri; Colete de proteção; Consultor virtual de compras; Smedirawe – system to measurement of dilution rate i welding;symeha – System to measurement of hardness; Seed – system for the evaluation of delamination damage.

Tecnologias Licenciadas:

Robô aquático grande, avançado, offshore, dedicado à operação, manutenção, auxílio e reparo; Conformação dos produtos DARUMA a padrões internacionais de comunicação entre dispositivos financeiros; Modelo de Análise do Impacto dos Ativos Intangíveis no Desempenho das Micro e Pequenas Empresas; Desenvolvimento da Especificação, do Programa de Teste e do Encapsulamento do CI DECOD e Prototipagem e Validação do Cryptohead. Microeletrônica; Funcionalidades adequadas à tecnologia de redes inteligentes (smart grid) no Sistema de Gerenciamento de Perdas e Medição (SGP+M) da Landis+Gyr; Sistema para Apoio à Gestão da Performance das Linhas de Produção da Foxconn – "PerFox" e Etc.

Prêmios:

Prêmio CNI 2005, Prêmio Petrobrás de Tecnologia 2005, Werner Von Siemens 2006; Prêmio Petrobrás de Tecnologia 2010; Prêmio IBEROEKA de Inovação Tecnológica 2006; Prêmio FINEP de Inovação em diversas categorias nos anos 2000; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2008; Prêmio Nacional de Empreendorismo Inovador da ANPROTEC 2009; Prêmio Top of Quality Brazil 2010, Prêmio FINEP de Inovação 2011; Menção Honrosa Ozires 2014 Etc.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Constata-se que à Rede de Incubadoras de Empresas do Ceará, trata-se de um habitat de empreendedorismo e da inovação, promovendo por meio de suas diversas ações, o surgimento e desenvolvimento de incubadora de empresas, incentivando o empreendedorismo e a inovação, a produtividade e competitividade e o surgimento da capacitação empresarial fundamentados na transferência de conhecimento e tecnologia.

Com base no que foram explicitados no estudo, os objetivos deste trabalho foram alcançados, na medida em que se comprova o apoio científico e tecnológico da Rede de Incubadoras de Empresas ao empreendedorismo e à inovação, explicitado por meio das estruturas das incubadoras de empresas afiliadas, que contribuem para o desenvolvimento econômico da região ao qual estão inseridas, dinamizando a atividade econômica local por meio da formação e crescimento acelerado de empresas e no surgimento de produtos e serviços inovadores.

Ressalta-se ainda que o trabalho das Incubadoras de Empresas do estado do Ceará vem sendo amplamente observado como fator influente nos sistemas produtivos, várias empresas incubadas vem sendo destacadas como empresas inovadoras, sendo referências com premiações pelos órgãos que apoiam o empreendedorismo inovador do País, tais como Confederação Nacional da Indústria, FINEP, ANPROTEC, e demais instituições.

Portanto, a Rede de Incubadoras funciona como promotora da interação de atores e grupos relevantes interessados no desenvolvimento das incubadoras e na promoção de negócios do Estado. Se, de um lado, a rede procura integrar coordenadores de suas incubadoras e empresas incubadas, de outro, coloca em contato empresas e instituições que possam fomentar e apoiar novos empreendimentos e o surgimento de emprego e renda onde estão inseridas.

Para desenvolver e ampliar as competências das Incubadoras de Empresas, a RIC salienta a relevância do processo de aprendizagem, afinal, não há desenvolvimento sem aprendizagem, e esta se constitui numa aquisição de competências dos gestores e dos empreendedores que estão inseridos no processo das incubadoras de empresas. Assim, a RIC constitui-se de um espaço de aprendizagem coletiva, intercâmbio de conhecimentos, interação entre empresas, instituições de pesquisa e agentes governamentais para realização de pesquisas que podem ser transferidas para o setor produtivo, contribuindo para o desenvolvimento econômico de forma efetiva.

Entretanto, as Incubadoras de Empresas apresentam como principais desafios: ampliação do meio de ação; ampliação do número de beneficiários; compromisso com o desenvolvimento e com resultados esperados.

RECOMENDAÇÕES

Para que ambientes como as redes de incubadoras de empresas continuem a impulsionar o desenvolvimento econômico por meio do empreendedorismo e da inovação tecnológica, fomentados pelas incubadoras de empresas, torna-se necessário que se tenham políticas públicas e privadas para o fomento aos mecanismos de apoio tecnológico e de gestão às micro e pequenas empresas, além das potencialidades existentes em todos os habitat de inovação, tarefa na qual os governos devem desempenhar um papel decisivo como facilitadores da criação e fortalecimento dessas instituições de desenvolvimento empresarial.

As iniciativas de ações da RIC enfrentam sérios desafios pela ausência de uma plataforma financeira uniforme, capaz de viabilizar um maior suporte operacional. Outras ações de interesse, com foco nos empreendimentos apoiados seriam uma maior escala quantitativa e qualitativa da oferta de capacitações, a exemplo da capacitação de empresas para atração de capital empreendedor.

Desta forma, identificam-se as necessidades de melhorias das incubadoras de empresas, onde a capacitação de seus gestores e dos empreendedores incubados é de fundamental importância para otimização dos seus conhecimentos. Para que um projeto desse porte tenha sustentabilidade, há a necessidade de se obter recursos e apoio das instituições de fomento do estado do Ceará, para investimentos em capacitações, visitas técnicas, participação em feiras dentre outras ações que vem a contribuir com desenvolvimento sustentável das incubadoras e consequentemente da RIC.

Cada vez mais, instituição de ensino superior no estado do Ceará vem buscando implantar mecanismos de apoio ao empreendedorismo, e com o crescente movimento de incubadoras de empresa no Ceará torna-se necessário conhecer e a utilizar os diversos mecanismos de fomento, financiamento e infraestrutura, para viabilizar condições necessárias e favoráveis de suporte à Rede de Incubadoras de Empresas do Ceará – RIC e por seguinte as incubadoras de empresas do Estado.

BIBLIOGRAFIA

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC. Panorama Nacional 2004. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br>. Acesso em: 7 Mai. 2013.

_____. Estudo, análise e proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil: Relatório Técnico – Versão Resumida. 2012. ANPROTEC/MCTI: Brasília, 2012.

CHIAVENATO, I. Administração. 4.ed. RIO DE JANEIRO: Elsevier, 2007. 411p.

DEMO, P. Metodologia científica em ciências sociais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DESLAURIERS, J. P. Recherche qualitative. Guide pratique, Montréal. McGraw-Hill Éditeurs (Collection THEMA), 1991.

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

DRUCKER, P. F. Práticas de Administração de Empresas. São Paulo, Pioneira.1981.
HISRICH, R. D. PETERS, M. P. Empreendedorismo. Porto Alegre: Boockmam, 2004.

Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos - MCTI. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228.html>. Acesso em: 21 Jun. 2014.

LÜDKE, MENGA e ANDRÉ, MARLI E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MEDEIROS, J. A. Incubadoras de empresas: lições da experiência internacional. Revista de Administração, v. 33, n. 2, p. 5-20, abr./jun. 1998.

National Business Incubation Association - NBIA. Resource library. Disponível em: <http://www.nbia.org>. Acesso em: 21 Jun. 2014.

OED. Oxford English Dictionary. Open University Press, 2006. Disponível em <http://www.oed.com/> Acesso em 01 de Jun de 2014.

RICE, M. Intervention mechanisms used to influence the critical successfactors of new ventures: An exploratory study. Troy, NY: Rensselaer Polytechnic Institute. 1992.

SCHUMPETER, Joseph A. A Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo, ed. Abril. Cultural, 1982.

STAINSACK, C. Estruturação, organização e gestão de incubadoras tecnológicas. 2003. 127 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal Tecnológico do Paraná, 2003.

RELATÓRIO CONTÁBIL-FINANCEIRO: INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA QUALIDADE DA GESTÃO

Liliane Cristina Segura, Doutora, Professora, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo – Brasil, Liliane.segura@mackenzie.br

Henrique Formigoni, Doutor, Professor, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo – Brasil, Henrique.formigoni@mackenzie.br

Rute Abreu, Doutora, Professora, Instituto Politecnico da Guarda, Guarda – Portugal, Ra@ipg.pt

Fatima David, Doutora, Professora, Instituto Politécnico da Guarda, Maria.david.2@netvisao.pt

Resumo

Muito se falou nos últimos anos em relação à mudança contábil ocorrida por causa da inserção brasileira nas Normas Internacionais de Contabilidade. Isso também trouxe em foco a necessidade de produção dos relatórios contábeis pelos pequenos e micro empresários brasileiros. No Brasil, a partir de 2010, as pequenas e médias empresas possuem uma diretriz específica sobre os relatórios a serem elaborados. No entanto, treinar e atualizar os 440 mil contadores brasileiros à prática das novas normas não é tarefa fácil. Também não é fácil fazer com que o empreendedor tenha consciência da importância desses relatórios no dia-a-dia da empresa e as implicações gerenciais. O objetivo deste trabalho é identificar o entendimento dos profissionais em relação à utilidade dos relatórios contábeis. A pesquisa é exploratória e qualitativa, com a aplicação de questionários aos profissionais de pequenas e médias empresas, numa amostra de 80 respondentes. Os resultados mostram profundo desconhecimento sobre a utilização dos relatórios e também sobre o papel do contador como elaborador dos relatórios contábil-financeiros. Diferentemente do que se discute na Estrutura Conceitual da Contabilidade, sobre representação fidedigna, relevância das informações e seus diversos usuários, a pesquisa aponta para um cumprimento de normas fiscais sem qualquer preocupação com a qualidade da informação. Desta forma, a principal contribuição desta pesquisa é incentivar os empreendedores a um olhar mais crítico sobre a produção dos relatórios contábeis e sua real utilidade no dia-a-dia da empresa.

Palavras-chave: Contabilidade, relatórios contábil-financeiros, pequenas e médias empresas.

Abstract

Much has been said in recent years in relation to the accounting change occurred because of Brazil's inclusion in the International Accounting Standards. It also brought into focus the need for production of accounting reports for small and micro Brazilian entrepreneur. In Brazil, from 2010, small and medium enterprises have a specific guideline about reports being elaborated. However, to train and to upgrade 440 thousand Brazilians accountants to the practice of the new standards is no easy task. Nor is it easy to make the entrepreneur aware of the importance of these reports on day-to-day business and managerial implications. The objective of this work is to identify the understanding of professionals regarding the usefulness of financial reporting. The research is exploratory and qualitative, with the application of questionnaires to professionals from small and medium enterprises, a sample of 80 respondents. The results show that they not know how to use the accounting reports and also do not know the role of the accountant as the producer of accounting and financial reporting. Unlike what is discussed in the Framework of Accounting, on true and fair view, relevance of information and its users, the research points that the professionals are used to fulfill the tax rules without regard for the quality of information. Thus, the main contribution of this research is to encourage entrepreneurs to a more critical look at the production of financial reports and their actual use in day-to-day business.

Introdução

Ao longo dos últimos anos, observou-se nas grandes empresas um avanço com relação ao nível das informações contábeis. Muito se falou em relação à mudança contábil ocorrida em virtude da inserção das práticas contábeis brasileiras às Normas Internacionais de Contabilidade.

No âmbito da pequena e média empresa, isso também trouxe em foco a necessidade de produção dos relatórios contábeis pelos pequenos e micro empresários brasileiros. No Brasil, a partir de 2010, as pequenas e médias empresas passaram a ter uma diretriz específica sobre os relatórios a serem elaborados. No entanto, treinar e atualizar os 440 mil contadores brasileiros à prática das novas normas não é tarefa fácil. Também não é fácil fazer com que o empreendedor tenha consciência da importância dos relatórios contábeis no dia-a-dia da empresa e as implicações gerenciais do seu uso ou não.

Em relação à importância das informações contábeis, Niyama e Gomes (1996) afirmam que as informações financeiras devem ser úteis aos usuários e, também, devem influenciar a tomada de decisão envolvendo a entidade e o acompanhamento da sua evolução patrimonial, fazendo com que o conhecimento dessas informações passadas possam trazer inferências para o futuro.

De acordo com o Pronunciamento CPC 00 que trata da Estrutura Conceitual da Contabilidade, as informações contábil-financeiras devem possuir algumas características básicas, quais sejam: representação fidedigna e relevância. Além disso, para que sejam úteis aos usuários, devem ser compreensíveis, comparáveis, verificáveis e tempestivas. Isso significa que a produção dos relatórios contábeis, considerando todas essas características, devem ser úteis a quem deles se utiliza.

Diante do exposto, a pergunta de pesquisa deste estudo é: Qual é a percepção dos profissionais de pequenas e médias empresas em relação à utilidade dos relatórios contábeis?

O objetivo deste trabalho é identificar o entendimento dos profissionais em relação à utilidade dos relatórios contábeis para as pequenas e médias empresas.

Esse estudo contempla, além desta introdução, os estudos empíricos relacionados com o tema, a metodologia aplicada, a análise dos resultados e a discussão final.

Estudos Empíricos em Pequena e Média Empresas

Lucena, Vasconcelos e Marcelino (2011) afirmam que as dificuldades que mais se encontram nas micro e pequenas empresas (MPE's) dizem respeito à falta de controles relacionados à contabilidade, como, por exemplo, o acompanhamento de seus estoques, o controle dos custos, a responsabilidade da folha de pagamento, entre outros que são inerentes a estas organizações. Neste sentido, Lacerda (2006) afirma que é imprescindível o acesso a instrumentos contábeis pelos empresários de pequenas empresas, para que eles decidam com melhor qualidade.

Lima e Sousa (2013) acreditam que "o uso da contabilidade com enfoque gerencial nas micro e pequenas empresas contribui fortemente para o sucesso destas, ajudando nas suas atividades, assessorando seus gestores, munindo-os de informações úteis ao processo de tomada de decisões administrativas".

Segundo Stroeher e Freitas (2008) vários estudos brasileiros sobre a utilização da informação contábil pelos gestores (SOARES, 1998; RESKE FILHO, 2000; ZANOTELI, 2001) apresentam que "há divergências entre os relatórios mais requisitados pelos gestores e os comumente gerados pelo sistema de contabilidade para dar suporte ao processo de gestão econômico-financeira". Aqueles autores verificaram que a maior parte da documentação entregue pelo contador ao empresário fica restrita à documentação legal e fiscal, referindo-se às obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias, dados cadastrais e informações burocráticas.

Oliveira, Müller e Nakamura (2000) verificaram como as pequenas empresas se utilizam das informações fornecidas de forma sistêmica pela contabilidade, buscando apreender sobre a intensidade de tal aplicação e o grau de utilização de tais informações como ferramenta subsidiadora à tomada de decisões. A pesquisa foi realizada junto às empresas paranaenses de retificação de motores afiliadas à Associação das Retíficas

de Motores do Estado do Paraná (Aremopar). Verificaram que as empresas, de modo geral (90%), consideram-se possuidoras de sistemas de controles operacionais, de controles de qualidade e de controles administrativo-financeiros, os quais classificam como sendo bons. Utilizando-se de seus sistemas administrativos financeiros, as empresas também fazem uso, embora não se saiba em qual nível, das técnicas de análise de balanços (97%) como medida de desempenho econômico-financeiro, além da utilização de planejamento estratégico e orçamento empresarial (41,4%).

Oliveira, Müller e Nakamura (2000) afirmam que as informações geradas pela Contabilidade e utilizadas pelas empresas como suporte às suas decisões são extraídas com maior freqüência do Balancete de Verificação, uma vez que este foi contemplado como sendo a demonstração contábil mais utilizada pelos profissionais responsáveis pela administração das empresas. Concluíram que, em 90% das empresas ocorre efetivamente a utilização do SIC para atendimento das necessidades administrativas, tanto de cunho fiscal quanto gerencial, e que, contrariando o quase senso comum, de que tal utilização era mais intensa para atendimento das necessidades de cunho fiscal, pode-se constatar que a predominância da utilização (16/29 = 55%) se dá para atendimento das necessidades de cunho gerencial. Constataram, ainda, que, em relação à suficiência ou não das informações geradas pelo SIC como ferramenta de apoio à tomada de decisão, a maioria das empresas pesquisadas (65,5%) mostrou-se satisfeita com o nível das informações obtidas para atendimento de suas necessidades.

Porton e Longaray (2006) estudaram a intensidade de uso das informações geradas pela contabilidade, mais especificamente por meio de relatórios e demonstrativos, nos processos decisionais de 20 (vinte) empresas estabelecidas em shopping center. Por meio de questionário, os autores encontraram relações entre o processo decisório e o uso de informações de relatórios contábeis e que o balancete de verificação e o demonstrativo de caixa e banco são relatórios aplicados por todas as empresas da amostra que fazem uso da informação contábil para a tomada de decisão.

Oleiro, Dameda e Victor (2007) investigaram qual a frequência da utilização de informações disponibilizadas pela contabilidade na gestão de micro e pequenas empresas e a importância dessas informações no processo de tomada de decisão. As empresas pesquisadas fazem parte do Programa de Extensão Empresarial do Núcleo de Extensão Empresarial da Fundação Universidade Federal do Rio Grande – NEE/FURG. Eles observaram, após a análise dos dados, que a maioria das empresas não utiliza as informações contábeis no gerenciamento de suas atividades.

Stroeher e Freitas (2008) entrevistaram cinco contadores responsáveis por empresas de serviços contábeis, estabelecidas nas cidades de Lajeado e Arroio do Meio, no Vale do Taquari/RS, e os empresários de três empresas clientes de cada um desses escritórios contábeis, totalizando 15 empresários e cinco contadores entrevistados. Identificaram junto aos empresários entrevistados, que “as informações necessárias para a gestão de suas empresas estão relacionadas com o nível de faturamento, custos, despesas, margem de lucro, formação do preço de venda, tributação e informações não-financeiras”. Dessa forma, para a maioria dos empresários entrevistados por eles, as informações contábeis fornecidas pelos escritórios de contabilidade não suprem suas necessidades de informação, ou suprem a necessidade básica por informação legal e fiscal.

Vieira (2008) investigou se as ferramentas contábeis e o empreendedorismo são instrumentos preponderantes para o desenvolvimento de MPEs. A análise foi realizada em empresas da cidade de Campo Grande, MS, com dois grupos pertencentes ao segmento de panificação, um com apoio de organismos de auxilio e outro sem apoio. O grupo apoiado se caracterizou por possuir maior competitividade. Neste grupo, o empresário conhece, por meio dos treinamentos recebidos, os relatórios contábeis básicos e imprescindíveis para a gestão empresarial do negócio. O bom desempenho, o espírito empreendedor do empresário e o uso de relatórios gerenciais contábeis, foram elementos que diferenciaram o grupo apoiado do não apoiado. O autor concluiu que a contabilidade ou os relatórios contábeis por si só não garantem o sucesso do empreendimento, mas representam uma ferramenta indispensável para facilitar o crescimento da empresa, permitindo ao dono se manter informado sobre seu negócio.

Bavaresco e Gasparetto (2009) investigaram como as informações contábeis são utilizadas pelos gestores de micro e pequenas empresas na tomada de decisão, sendo pesquisadas as empresas catarinenses finalistas do Prêmio Talentos Empreendedores, promovido pelo SEBRAE, edição de 2007. Foram aplicados

questionários nas 25 empresas finalistas do ano de 2007, tendo como respondentes 18 empresas. Dentre os resultados da pesquisa, elas verificaram que a maioria das empresas utiliza instrumentos básicos de controle financeiro, com dados provenientes de controles específicos da área financeira, sem integração com a contabilidade e grande parte destas elabora planejamento orçamentário e calculam os custos dos produtos ou serviços. As autoras concluíram que essas micro e pequenas empresas utilizam instrumentos de gestão simples, mas carecem de apoio da contabilidade, que é ainda considerada um provedor de informações com caráter prioritariamente burocrático e fiscal.

Em consonância com a pesquisa realizada por Stroeher e Freitas (2008), Padua e Rode (2011) também verificaram que grande parte dos escritórios contábeis desenvolve o trabalho voltado para atender as necessidades fiscais de seus clientes. Estes autores pesquisaram 30 empresários ou gestores de micro e pequenas empresas situadas no município de Dourados – MS e constataram que as empresas enviam aos escritórios, basicamente, os documentos fiscais e, praticamente, não enviam os documentos necessários para o registro contábil dos eventos econômicos e financeiros. Para 40% dos empresários ou gestores da amostra, a utilização dos instrumentos contábeis tem exercido papel importante para as organizações. Para os empresários ou gestores que recebem, anualmente, balanço e demonstração do resultado do período, a maioria deles informou que são capazes de interpretar os dados de forma satisfatória e utilizam os demonstrativos contábeis para tomar decisões.

Lucena, Vasconcelos e Marcelino (2011) pesquisaram os gestores de 30 (trinta) micro e pequenas empresas localizadas em Toritama, Pernambuco, e constataram que preocupação com a previsão de vendas, as necessidades do caixa, o controle de despesas financeiras e a observação dos prazos de vendas e compras é comum a todas elas. Entretanto, observaram que ainda falta aos contabilistas contribuir mais na geração de informações para tomada de decisão dos micros e pequenos empresários. Eles verificaram que o fluxo das informações fica concentrado na mão do proprietário, ocasionando problemas de comunicação e tornando visível a necessidade de um planejamento estratégico. Concluíram que as informações contábeis poderiam ser melhor gerenciadas para as tomadas de decisão, já que tudo o que os empresários necessitam para aprimorar e desenvolver as empresas está nelas próprias.

Villa (2012) investigou quais aspectos comportamentais influenciam na compreensão e uso da Contabilidade Gerencial na tomada de decisão da micro e pequena empresa. A pesquisa foi realizada em dois estudos de casos, ou seja, foram entrevistados os empresários de dois escritórios de contabilidade e dez dos seus clientes, sendo cinco clientes de cada escritório, situados em Curitiba/Paraná. Os resultados indicaram que os aspectos comportamentais que influenciam na compreensão e uso da Contabilidade Gerencial na tomada de decisão da micro e pequena empresa são: a disponibilidade do contador em dirimir dúvidas dos empreendedores, linguagem clara e simples, redução do uso de jargões técnicos, aperfeiçoamento dos empreendedores com cursos de gestão, contabilidade mais próxima do dia a dia administrativo, valorização da contabilidade pelos próprios contadores e também pelos gestores da microempresa ao perceberem o seu potencial informativo, desvinculando a imagem da contabilidade apenas para fins fiscais.

Ribeiro, Freire e Barella (2013) realizaram uma pesquisa de campo na cidade de Paranaíta-MT e entrevistaram vinte e cinco gestores de MPE, para verificar se os relatórios contábeis eram utilizados para tomada de decisão. Concluíram que os gestores não utilizam a contabilidade como ferramenta gerencial para a formulação do processo de tomada de decisão, sendo que a maioria não possui conhecimento sobre a contabilidade gerencial e utiliza a contabilidade somente para cumprir com as obrigações fiscais e legais da empresa e evitar possíveis multas.

Lima e Sousa (2013) entrevistaram empresários e gestores de 25 micro e pequenos empreendimentos localizados na feira da Oito de Maio em Icoaraci, Belém/Pará, com o objetivo de conhecer qual a sua percepção em relação à utilização e importância das ferramentas contábeis gerenciais na continuidade e otimização das atividades. Verificaram que as principais ferramentas conhecidas pelos micro e pequenos empresários são a formação do preço de venda, o orçamento e o controle do fluxo de caixa. Quanto à utilização destas ferramentas, constatou-se que a mais utilizada é a formação do preço de venda (28%) como ferramenta gerencial, seguida da utilização do fluxo de caixa (19%), do orçamento (17%) e dos relatórios contábeis (14%). Porém, parte das empresas pesquisadas (8%), apesar de conhecer, não utiliza

nenhuma ferramenta contábil gerencial, seguida daquelas que utilizam a análise dos indicadores financeiros (4%) e das que afirmaram utilizar outras ferramentas (2%). Quanto à importância das ferramentas contábeis gerenciais, a grande maioria (91%) dos micro e pequenos empresários acreditam que têm grande importância para o gerenciamento de suas empresas.

Metodologia

Tipo e método de pesquisa

Esta pesquisa é exploratória conforme definida por Sampieri (2006), pois tem como objetivo entender o objeto que se estuda e serve como referência e base para novas pesquisas. O tema não é muito explorado pela pesquisa científica pois a coleta de dados em pequenas e médias empresas é sempre difícil.

Sampieri (2006) define os estudos qualitativos como aqueles que abordam coleta de dados utilizando técnicas que não mensuram e nem associam o resultado numérico à análise da pesquisa. Esse método não permite a generalização dos resultados e também não tem como utilizar uma amostra representativa que seja possível expandir para populações mais amplas. A pesquisa foi feita através de questionários semiestruturados que foram distribuídos via online e também por telefone.

Dessa forma, o método de análise desta pesquisa é qualitativo, por fornecer profundidade aos dados e oferecer um ponto de vista recente dos fenômenos abordados, assim como flexibilidade para tratar os elementos.

População e Amostra

A população utilizada nessa pesquisa são empresas brasileiras de pequeno e médio porte localizadas na cidade de São Paulo. Nessa pesquisa foi utilizada uma amostra composta por profissionais de 80 empresas pequenas e médias da cidade de São Paulo. A amostra utilizada foi não probabilística com um procedimento de seleção informal (SAMPIERI, 2006). Os dados foram analisados qualitativamente, considerando-se o padrão de resposta dos entrevistados.

Análise dos resultados

Foram distribuídos ao todo 1.000 questionários para empresas de todos os setores. Destes, foram recebidas 80 respostas onde: 21% são contadores das empresas, 40% são gerentes financeiros, 7% diretores das empresas e 32% desempenham outros cargos.

Com relação ao tamanho das empresas pesquisadas, utilizando-se a classificação do SEBRAE-SP (2008): 63% são médias empresas e 37% pequenas. Também em relação à descrição da amostra, 44% são empresas do ramo de serviços, 33% do ramo de comércio, 19% do ramo da indústria e 4% mista. Ainda, 51% possuíam contabilidade terceirizada e 49% contabilidade própria. Em relação à tributação, 34% utilizam o Simples Nacional, 23% são optantes do Lucro Presumido e 43% utilizam o Lucro real.

Em relação ao questionamento sobre as novas práticas contábeis, menos da metade dos respondentes (44%) tem conhecimento sobre elas. Da amostra analisada, apenas 19% afirmaram utilizar as normas internacionais para produção das demonstrações contábeis.

Em relação à produção dos relatórios contábeis, foi questionado aos respondentes o tipo de sistema que era utilizado pelas empresas na produção das informações contábeis. Apenas 39% das empresas possuíam um sistema integrado de gestão. O restante respondeu que havia na empresa apenas os sistemas desenvolvidos internamente (entre eles, planilhas em Excel). Os gestores também afirmam que, na grande maioria dos casos, o controle gerencial é quase que totalmente feito com base em planilhas.

Foi questionado também sobre o tipo de demonstração contábil que é utilizada para a tomada de decisão nas empresas. Nesta pergunta, 60% disseram que utilizam mais de uma demonstração para suas decisões

diárias. Também é interessante observar, que 67% responderam que acreditam que o Balanço Patrimonial deve fornecer informações relevantes para a gestão da empresa e 28% afirmam que as declarações fiscais são importantes para a tomada de decisão. Essas respostas demonstram o desconhecimento dos gestores em relação ao objetivo das demonstrações contábeis.

Um total de 50% dos respondentes acredita que as normas contábeis têm como objetivo a "padronização das leis". Do total de respondentes, 36% informaram que as normas contábeis trouxeram transparência e facilidade de análise, enquanto que 14% não sabem informar qual o benefício ou não da implantação das normas.

Questionados sobre sua percepção sobre os problemas na implantação das novas normas contábeis, as respostas indicam que: 44% do total de respondentes acreditam que a maior desvantagem está relacionada com tempo e custo para adaptação das novas normas, considerando que haverá aumento de custos por conta de um aumento do controle; 19% responderam que acreditam que haverá um nível maior de exigência da fiscalização por parte da Receita Federal, e isso é a principal desvantagem; e 13% acreditam que a escassez de mão de obra qualificada seja um problema para a mudança. Do total de respondentes, 17% declararam não possuir conhecimento suficiente para identificar qualquer desvantagem.

Foi solicitado aos respondentes que indicassem quais os principais usuários da informação contábil. Na opinião da maioria (79%) deles, os relatórios contábeis atendem, prioritariamente, ao governo e à fiscalização e uma outra parte apontou que os relatórios contábeis servem para os gestores e para a administração da empresa.

Discussão e Conclusão

O objetivo deste trabalho foi identificar o entendimento dos profissionais em relação à utilidade dos relatórios contábeis para as pequenas e médias empresas. Dessa forma, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória, onde foram entrevistados 80 profissionais de pequenas e médias empresas.

As empresas, quanto ao tamanho, são médias (63%) e pequenas empresas (37%), dos setores de serviços (44%), comércio (33%) e indústria (23%). Praticamente metade (51%) possui contabilidade terceirizada. Quanto à tributação, utilizam o Simples Nacional (34%), o Lucro Presumido (23%) e o Lucro Real (43%). Percebe-se que a maioria das empresas (57%) optou por ser tributada de uma forma simplificada, com base no faturamento, e sem a obrigatoriedade fiscal de apresentação das demonstrações contábeis. Ressalta-se que a obrigatoriedade de produção de demonstrações contábeis não é uma obrigatoriedade fiscal e sim comercial, sendo exigidas pela legislação societária.

Praticamente metade dos respondentes não têm conhecimento das novas práticas contábeis, o que evidencia o despreparo dos profissionais em relação à produção das informações contábeis. Isso é corroborado pelo fato de menos da metade (39%) das empresas possuírem um sistema integrado de gestão. A maioria (61%) das empresas utilizam planilhas Excel para fins de controle gerencial. Outro fato que evidencia essa situação é que metade dos entrevistados acredita que as normas contábeis têm como objetivo a padronização das leis.

Estranhamente, a maioria (60%) dos entrevistados disse utilizar mais de uma demonstração para as suas decisões diárias e a maior parte (67%) entendem que o Balanço Patrimonial fornece informações relevantes para a gestão da empresa. O desconhecimento da utilidade da informação contábil também é observado nas empresas pesquisadas.

Também, os respondentes entendem que a adoção das novas práticas contábeis gera um aumento de custos por conta do aumento do controle e da escassez de mão-de-obra qualificada. Talvez, em virtude dessa percepção, os profissionais sejam resistentes à adoção dessas novas práticas.

Os resultados estão de acordo com as pesquisas de Stroeher e Freitas (2008); Ribeiro, Freire e Barella (2013); Oleiro, Dameda e Victor (2007); Lima e Sousa (2013) e Bavaresco e Gaspareto (2009) que concluíram que as pequenas e médias empresas não utilizam os relatórios contábeis de forma adequada para fins decisórios.

Todavia, os resultados vão de encontro às pesquisas de Oliveira, Müller e Nakamura (2000) e Porton e Longaray (2006) que concluíram que as pequenas e médias empresas utilizam, pelo menos, parcialmente, os relatórios contábeis para fins decisórios.

Lucena, Vasconcellos e Marcelino (2011) em sua pesquisa afirmam que as informações contábeis poderiam ser melhor utilizadas no processo decisório, o que, também, confirma a percepção de que os profissionais das pequenas e médias empresas não conseguem compreender essas informações.

A Estrutura Conceitual da Contabilidade (CPC 00) afirma que as informações contábeis, quando da sua produção, devem ser úteis, fidedignas, relevantes, materiais e comparáveis. A discussão proposta aqui, no tocante à produção de relatórios pelas pequenas e médias empresas, é fazer com que o empreendedor compreenda a importância desses relatórios.

Os demonstrativos contábeis nunca serão úteis se não forem utilizados. Não serão compreensíveis se o empreendedor não envidar esforços para compreende-los. E também não poderá ser comparável se essas demonstrações não forem produzidas com o intuito de informar aos diversos usuários da empresa.

Referências Bibliográficas

BAVARESCO, Thaisy Piazera Fanni; GASPARETTO, Valdirene. Informações contábeis na tomada de decisão de micro e pequenas empresas: um estudo nas empresas catarinenses finalistas do Prêmio Talentos Empreendedores. Anais do XVI Congresso Brasileiro de Custos, Fortaleza/CE, 2009.

CPC 00 (2012) Estrutura Conceitual para Elaboração do Relatório Contábil-Financeiro. Acesso em 20/07/2014. www.cpc.org.br.

LACERDA, Joabe Barbosa. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. 2006. Disponível em <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf>. Acesso em 12/07/2014.

LIMA, Leonardo Jovelino Almeida de; SOUSA, Lilian dos Santos. A importância das ferramentas contábeis gerenciais para a continuidade e otimização das atividades das micro e pequenas empresas: uma pesquisa de campo na Feira da Oito de Maio em Icoaraci – Belém (Pa). Amazônia em Foco, Castanhal, v. 2, n. 3, p. 117-138, jul./dez., 2013.

LUCENA, Wenner Glaucio Lope; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro; MARCELINO, Gileno Fernandes. A Evidenciação das Informações Contábeis Geradas pelas Micro e Pequenas Empresas no Processo Decisório: Um Estudo no Setor de Confecções. REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade – v. 1, n. 1, p. 35-51, mai./ago., 2011.

OLEIRO, Walter Nunes; DAMEDA, André das Neves; VICTOR, Fernanda Gomes. O uso da informação contábil na gestão de micro e pequenas empresas atendidas pelo programa de extensão empresarial NEE/FURG. Sinergia, Rio Grande, v. 11, n. 1, p. 37-47, 2007.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; MÜLLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshiro. a utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. Revista FAE, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 1-12, set./dez. 2000.

NYIAMA, J. K. GOMES, A. L. (1996) Contribuição ao aperfeiçoamento dos procedimentos de evidenciação contábil aplicáveis às demonstrações financeiras de bancos e instituições assemelhadas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, Anais, 15º Congresso. Brasília, CFC, 1996.

PORTON, Rosimere Alves de Bona; LONGARAY, André Andrade. Relevância do uso das informações contábeis nos processos decisionais. Revista Angrad. v. 7, n. 4, p. 89-110, out./dez. 2006.

STROEHER, Angela Maria; FREITAS, Henrique. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. Revista de Administração da USP – RAUSP – Eletrônica. São Paulo, v. 1, n. 1, art. 7, jan./jun., 2008.

PADUA, Juliana Benites; RODE, Manfredo. A Utilização de Instrumentos Contábeis no Processo de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas. VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração - Convibra Administração, 2011. Disponivel em <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3428.pdf>. Acesso em 11/07/2014.

VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. As ferramentas contábeis e o empreendedorismo no desenvolvimento das micro e pequenas empresas: o caso das empresas de panificação da cidade de Campo Grande/ MS. Dissertação (Mestrado: Universidade Católica Dom Bosco), 2008. Disponível em <http://site.ucdb.br/public/md-dissertacoes/8024-as-ferramentas-contabeis-e-o-empreendedorismo-no-desenvolvimento-das-micro-e-pequenas-empresas-o-caso-das-empresas-de-panificacao-da-cidade-de-campo-grande-ms.pdf>. Acesso em 12/07/2014.

VILLA, Patricia. O monólogo contábil: uma análise do uso da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas à luz do processo comunicacional segundo Bakhtin. Dissertação (Mestrado: Universidade Federal do Paraná. 2012. Disponível em: <http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/system/files/documentos/Dissertacoes/D0070.pdf>. Acesso em 12/07/2014.

STARTUPS DE BASE TECNOLÓGICA: ESTUDO DE METODOLOGIAS GERENCIAIS E INOVATIVAS

Gabriel Vinholi de Araujo – Graduando em Ciência e Tecnologia e em Engenharia de Gestão pela Universidade Federal do ABC – Santo André, Brasil – gabrielvax@gmail.com

Anapatrícia Morales Vilha – Doutora em Política Científica e Tecnológica pela Universidade Estadual de Campinas, Professora Adjunta na Universidade Federal do ABC – Santo André, Brasil – anapatricia.vilha@ufabc.edu.br

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo investigar metodologias que auxiliem no processo gerencial e inovativo de empresas startups de base tecnológica. Para tanto, este trabalho discute a definição e importância desse tipo de empresa para a economia, o papel da densidade tecnológica e as diferenças entre a administração clássica e a gestão pautada no empreendedorismo. Em seguida, realizaremos um mapa comparativo das principais metodologias gerenciais e inovativas presentes na literatura especializada: plano de negócios, design thinking, estratégia do oceano azul, desenvolvimento de clientes, canvas e startup enxuta. Por fim, apresentaremos os resultados de uma pesquisa de campo realizada em 2014 com seis empreendimentos de base tecnológica sobre a presença e os efeitos no emprego das metodologias aqui discutidas. Os resultados mostram as vantagens, as limitações, os arranjos organizacionais necessários e os custos para a operacionalização dessas metodologias nas empresas entrevistadas.

Palavras-chave: Startups, Inovação, Empreendedorismo, Metodologias Gerenciais

Abstract

This paper aims to investigate methodologies to assist in management and innovation process of startup technology. Therefore, this paper discusses the definition and importance of this kind of business to the economy, the role of technological density and differences between classical administration and management guided by entrepreneurship. After that, we perform a comparative statement of key managerial and innovative methodologies present in the literature: business plan, design thinking, blue ocean strategy, customer development, canvas and lean startup. Finally, we present the results of a field survey conducted in 2014 with six technology-based enterprises regarding the use and effects of the methodologies discussed. The results show the advantages, limitations, organizational arrangements and costs required for the implementation and operation of these methodologies in the interviewed companies.

Introdução

É lícito afirmar que estamos diante de uma maior complexidade dos problemas científicos, tecnológicos e inovativos na atualidade, ou seja, inovação cada vez mais depende da geração de conhecimentos científicos e tecnológicos (Fuck e Vilha, 2011). Além da oportunidade de acesso aos avanços tecnológicos decorrentes de produtos de uso cotidiano, é inegável o potencial que os avanços tecno-científicos apresentam para os países, sob o ponto de vista econômico e social.

No debate sobre o papel da inovação para a competitividade das empresas e dos países, chama atenção a crescente discussão sobre a atuação das empresas de base tecnológica (EBTs), havendo diversas definições e caracterizações do perfil e da estrutura de sua atuação. A Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP[154] (2012) considera empresa de base tecnológica como sendo empresa de qualquer porte ou setor que tenha

[154] A FINEP é um órgão que tem o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social do Brasil por meio do fomento público à Ciência, Tecnologia e Inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas.

na inovação tecnológica os fundamentos de sua estratégia competitiva, definição esta que será utilizada pelo presente trabalho.

De maneira análoga a esse debate, a discussão de empresas nascentes (startups) de base tecnológica também merece um exame detido, já que atuam em um contexto de acentuada incerteza: ora por se caracterizar como uma empresa que experimenta atuação no mercado, ora por ter na base de sua atuação a criação de novos produtos, processos e serviços (Ries, 2012). De acordo como SEBRAE (2013) uma startup de base tecnológica é uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras.

Mesmo diante da relevância das startups no debate sobre as empresas de base tecnológica, ainda estamos diante de uma lacuna no que ser refere aos processos, rotinas e ferramentas de gestão de startups de base tecnológica. De maneira geral, a literatura sobre o assunto é dispersa e, por vezes, limitada para entender as especificidades estratégicas, competitivas e gerais da atuação desse tipo de empresa. Esse desafio se amplia quando nos debruçamos sobre a atuação de startups de base tecnológica brasileiras, cuja experiência em desenvolvimento tecnológico e inovativo se mostra ainda incipiente.

Diante de todos os aspectos expostos, este trabalho procura contribuir com uma base mais consolidada acerca da implementação de rotinas e ferramentas adequadas às startups de base tecnológica, tendo como objetivo investigar as possíveis metodologias, processos e ferramentas que uma startup de base tecnológica brasileira pode empregar, de modo a viabilizar o seu negócio e as inovações tecnológicas por ela produzidas.

Para atendimento dos objetivos da pesquisa em questão, realizou-se uma revisão bibliográfica para categorizar eixos de investigação da pesquisa de campo, bem como para estabelecer um mapa comparativo das principais abordagens e ferramentas para viabilização de novos empreendimentos e inovações. Ademais, realizou-se um survey com seis empresas startup de base tecnológica, no intuito de investigar como essas empresas estão se valendo de processos, rotinas e ferramentas de gestão de negócios e de inovação tecnológica, qual a percepção dos empreendedores sobre essas abordagens e quais são suas principais limitações de prática.

Aspectos das abordagens gerenciais e inovativas como prólogo

A globalização e rápida evolução tecnológica fazem com que novos produtos sejam introduzidos no mercado em um ciclo cada vez menor de tempo. De acordo com Moreira e Queiroz (2007) a inovação tecnológica tem sido reconhecida por diversos autores como o motor do desenvolvimento econômico, ao dinamizar os mercados as inovações substituem produtos e a criam novos hábitos de consumo.

Para Christensen (2001), empresas menores possuem maior capacidade de entrar em novos mercados do que empresas maiores, em razão de sua estrutura de custos, que permite aceitar margens inferiores, de seus processos de alocação de recursos e flexibilidade para reorganizar seus processos o que permite maior criatividade. Esse dado nos permite inferir que um crescente número de empresas startups de base tecnológica apresentam essa flexibilidade decorrente do seu porte para ingresso nos mercados, apresentando produtos inovadores.

O campo da Administração mais tradicional esteve voltada ao desenvolvimento de abordagens e ferramentas que priorizavam o desenvolvimento de produtos, metodologias de qualidade e atuação em mercados existentes, tendo como foco a competição (Kim e Mauborgne, 2005). Não obstante, junto com o fortalecimento da inovação e do empreendedorismo, surgiram no início dos anos 2000 vários autores oferecendo novas metodologias e processos para que as empresas possam sobreviver no mercado - com destaque ao papel da inovação e da tecnociência. Alguns autores defendem que o processo de lançamento de um produto em um novo mercado é totalmente diferente do lançamento de um produto em um mercado conhecido, como Steven Blank (2007).

Eric Ries na introdução de seu livro A Startup Enxuta (2011) diz:

> *"Como sociedade, dispomos de um conjunto comprovado de técnicas para administrar grandes empresas e conhecemos as melhores práticas para construir produtos físicos. No entanto, quando se*

> *trata de startups e inovação, ainda estamos no escuro. Ficamos nos valendo de visões, buscando os 'grandes homens' capazes de fazer a mágica acontecer, ou ficamos tentando analisar nossos produtos exaustivamente. Esses são novos problemas, nascidos do sucesso da administração no século XX. [...] Estamos no alvorecer do século II da administração. É nosso desafio fazer algo grande com a oportunidade que temos."*

Ries compreende uma corrente de autores do campo da Administração que defende que o empreendedorismo exige uma 'nova administração', um novo tipo de gestão, com novos processos e ferramentas, focado em empresas startups e no contexto de extrema incerteza em que estão inseridas.

Ainda há poucas metodologias e abordagens completas que tratem de como uma empresa pode inovar e de como terá sucesso em um novo mercado. Muitas das metodologias e abordagens que tratam da gestão de negócios e de inovação foram criadas no contexto de atuação das empresas startups, como é o caso da das abordagens 'Startup Enxuta' e do 'Desenvolvimento de Clientes', embora tenhamos outras abordagens que tratem da gestão de inovação para empresas sem essa especificidade, como a 'Estratégia do Oceano Azul', mas que encontram em empreendedores uma boa parte do seu público alvo. A seguir, discutiremos algumas das principais abordagens e ferramentas para viabilização de novos empreendimentos e inovações.

Plano de Negócios

O plano de negócio consiste em um documento que explica o que é a empresa, o que ela faz, onde quer chegar, quais seus valores, quem são os sócios e o time de colaboradores, o mercado em que atua, os concorrentes, clientes e fornecedores, a estrutura organizacional, a viabilidade financeira e as estratégias de marketing da empresa, entre outros aspectos (Dolabela, 2006). Seu objetivo é descrever a empresa de modo completo, seja para os sócios, investidores, clientes, entre outros stakeholders.

Podem ser utilizadas diversas ferramentas e frameworks típicos do campo da administração para sua elaboração, decorrentes de pesquisa de mercado, mix de marketing, análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (SWOT), indicadores financeiros, organogramas, entre outros.

Design Thinking

O Design Thinking consiste em uma abstração do modelo mental utilizado por designers para dar vida a ideias, é um modo de pensar centrado no ser humano, altamente exploratório, no qual são utilizadas ferramentas de design (Brown, 2010).

Por se tratar de uma forma de pensar, não possui uma forma de apresentação resultante de sua aplicação ou um resultado específico. O design thinking é caracterizado pela não existência de uma única resposta certa, por isso os resultados podem ser diversos, variando conforme o briefing idealizado para o projeto. Podem ser utilizadas diversas ferramentas a sua apresentação como o brainstorming, pensamento visual, prototipagem, storytelling, observação e co-criação.

O processo do design thinking é composto por três espaços sobrepostos: (1) Inspiração: o problema ou a oportunidade motiva a busca por soluções; (2) Idealização: estabelece-se o processo de gerar, testar e desenvolver ideias; e (3) Implementação: a implementação do design ao mercado. Para passar por esses estágios, o processo criativo deve passar primeiro por uma fase de divergir, onde ideias são criadas, multiplicando opções para gerar escolhas e logo depois por uma etapa de convergir, fase onde decidimos sobre as alternativas criadas, nos aproximando das soluções. O trabalho do designer é descobrir o que as pessoas necessitam e querem, e dar isso a elas. O problema é que muitas vezes as pessoas não percebem quais são suas necessidades, cabendo ao designer identificá-las.

A Estratégia do Oceano Azul

Trata-se de uma metodologia constituída por diversas ferramentas que ajudam as empresas a inovarem e explorarem mercados e setores ainda não existentes, tendo como pedra angular a "Inovação de Valor", que

se trata de, através da inovação, aumentar o valor percebido pelo cliente e diminuir os riscos e os custos para a empresa.

Para Kim e Mauborgne (2005) existem dois tipos de mercado: um caracterizado pelos Oceanos Vermelhos, que representam todos os setores hoje existentes, cujo espaço de mercado é conhecido e delimitado por fronteiras bem definidas; e outro tipo de mercado caracterizado pelos Oceanos Azuis, que representam todos os setores ainda não existentes, cujo espaço de mercado é desconhecido. A premissa básica dos autores é de que as empresas devam tentar desbravar novos oceanos azuis, onde as regras do jogo concorrencial ainda estão por surgir, aumentando assim a possibilidade de ampliação das margens de lucro.

A metodologia apresenta como resultado um produto com um modelo de negócios inovador que se destaca dos concorrentes. A estratégia do oceano azul percorre uma trajetória de seis princípios, cada um com diversas ferramentas que auxiliam os gestores a inovar e a desbravar os 'oceanos azuis'. Essas ferramentas auxiliam o gestor a descobrir mercados inexplorados e até métodos de precificação de produtos e tecnologias, passando por estratégias de design de experiência e soluções para vencer barreiras organizacionais para implementação de estratégias da empresa.

Para se diferenciar do mercado em geral, Kim e Mauborgne (2005) defendem que a empresa deve tentar evitar a velha lógica de tentar imitar os concorrentes e superá-los, oferecendo "um pouco mais por um pouco menos". A empresa deve começar a reorientar seu foco pautado na análise concorrencial para setores alternativos, bem como transitando do foco de clientes para não-clientes, com o objetivo de identificar e redefinir problemas e captar atributos de valor que se situam além das barreiras tradicionais do mercado.

Customer Development

Esta abordagem está pautada nos processos de aprendizagem e de desenvolvimento de clientes, dividindo-se em quatro estágios, cada um compreendendo quatro fases. O resultado final, após serem percorridos os quatro estágios, deve ser um produto e um modelo de negócios validado (Blank, 2012).

O modelo de desenvolvimento de clientes pode ser resumido na figura abaixo:

Figura 1: Modelo de Desenvolvimento de Clientes

Fonte: Blank (2012).

Esse método tem foco na compreensão do cliente, na validação da ideia a na aprendizagem. As setas em torno do círculo redundam em mostrar que esse processo de desenvolvimento dos clientes é algo interativo e passível de erro e aprendizagem. Cada uma das quatro etapas do processo de desenvolvimento de clientes apresenta um conjunto claro e conciso de entregas para oferecer à empresa provas do progresso que está sendo alcançado. Embora cada etapa tenha seus objetivos específicos, o processo como um todo tem como meta global: Provar que existe um negócio escalável e rentável para startup.

Business Model Generation

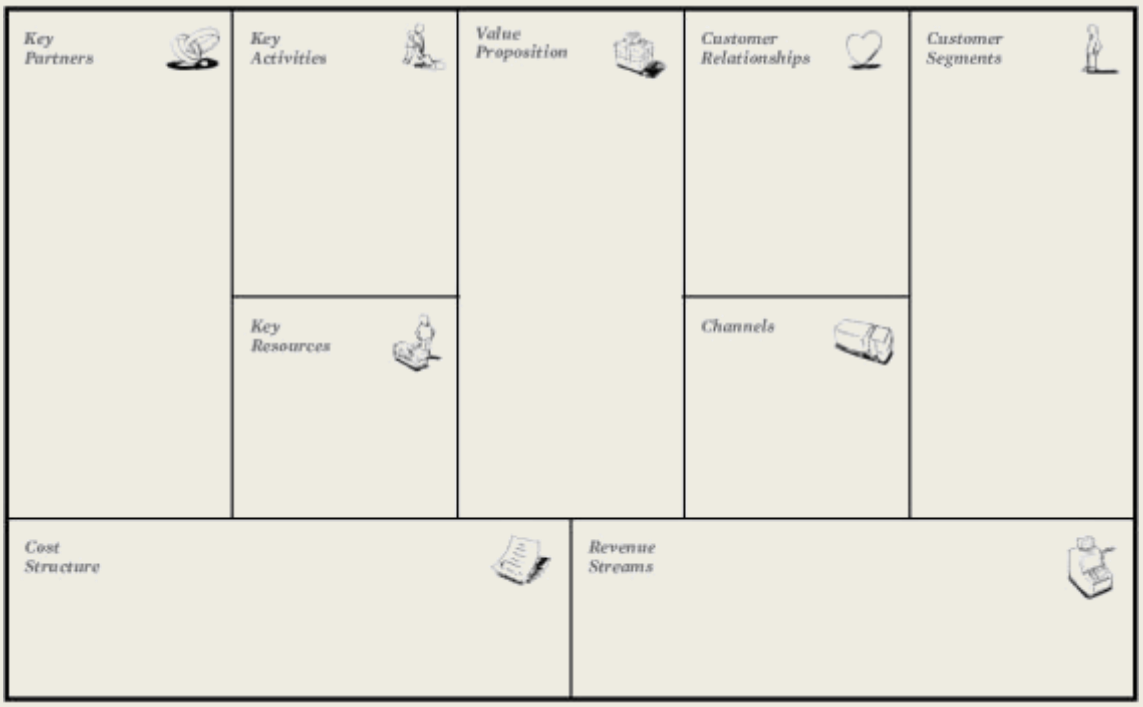
O *Business Model Generation* compreende uma metodologia cuja base consiste no Canvas – um quadro que permite pensar o modelo de negócios da empresa de modo simples e visual. A metodologia também nos apresenta diversos padrões de modelos de negócios já conhecidos no mercado, ferramentas de *design* e de modelagem estratégica.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), "*Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização*". O Canvas é dividido em nove componentes básicos que mostram como a organização cria, entrega e captura valor, abrangendo as principais áreas de um negócio, a saber:

- Segmento de clientes;
- Proposta de valor;
- Canais;
- Relacionamento com clientes;
- Fontes de receita;
- Recursos principais;
- Atividades-chave;
- Parcerias principais; e
- Estrutura de custo

Conforme ilustra o quadro a seguir

Quadro 1: Quadro Canvas e seus Componentes



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Lean Startup

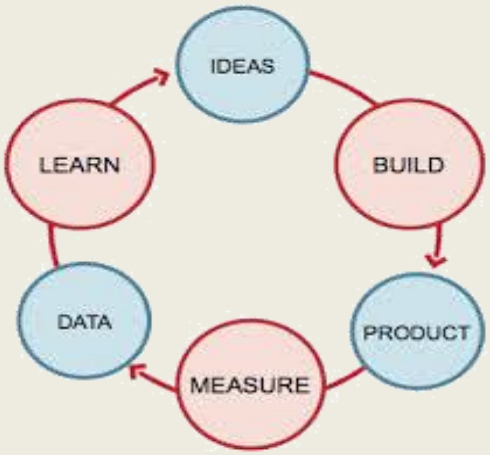
A abordagem Lean Startup é fundamentada nos processos de aprendizagem validada e no método científico que nos auxilia a validar hipóteses sobre o produto ou o modelo de negócios.

Trata-se de uma metodologia voltada para empresas nascentes que inerentemente são revestidas de incertezas, em razão da ausência de comportamentos de produção, mercado e de seus clientes em séries

históricas. As startups ainda não sabem quem são seus clientes ou como devem ser seus produtos. Neste contexto, para Ries (2012) a prioridade desses tipos de empreendimentos é de se inserir em mecanismos de aprendizagem, de maneira a melhor compreender o desejo dos clientes e se o modelo de negócios é sustentável.

Para que a empresa startup possa aprender é necessário experimentar e realimentar o processo com instrumentos de feedback das práticas que oferecem resultados positivos. O ciclo de feedback 'construir-medir-aprender' é o centro do modelo da startup enxuta, conforme ilustra a figura a seguir.

Figura 2: Ciclo Construir-Medir-Aprender



Fonte: Ries (2012).

Para percorrer o ciclo de feedback construir-medir-aprender e testar hipóteses relacionadas ao negócio, Ries (2012) nos apresenta, entre outras ferramentas, o fundamento do 'Mínimo Produto Viável' (MVP na sigla em inglês), que representa uma versão inacabada do produto, não obstante nos permita da uma volta no ciclo de feedback com menor esforço e tempo de desenvolvimento.

Estratégia da pesquisa e metodologia

Para atendimento dos objetivos da pesquisa em questão, este trabalho adotou a seguinte estratégia de atuação, refletida em duas frentes metodológicas:

Revisão bibliográfica das principais abordagens e ferramentas para viabilização de novos empreendimentos e inovações, valendo-se de artigos, livros, dissertações e teses acadêmicas. O objetivo dessa revisão do marco bibliográfico da área cumpre dois objetivos:

- Categorizar eixos de investigação da pesquisa de campo que será apresentada na seção 5 deste trabalho, e que compreendem:
    - Identificar o momento de uso destas metodologias nas startups de base tecnológica;
    - Identificar os arranjos estruturais necessários na empresa e integração (ou não) de diversas áreas organizacionais para implementação e operacionalização dessas metodologias e os custos envolvidos;
    - Analisar possíveis sobreposições entre as ferramentas indicadas;
    - Aspectos positivos e as contribuições de cada ferramenta para as especificidades das *startups* de base tecnológica brasileiras;
    - Aspectos críticos e limitações de cada ferramenta para as especificidades das *startups* de base tecnológica brasileiras.

- Estabelecer um mapa comparativo das principais abordagens e ferramentas para viabilização de novos empreendimentos e inovações, cujas perspectivas de análise compreendem:
    - A importância da interação e do feedback com o cliente;
    - Relação entre o erro e o aprendizado;
    - Técnicas e ferramentas de planejamento e execução;
    - Uso das metodologias em startups;
    - Custos e dificuldades na operacionalização das ferramentas ;
    - Desenvolvimento da metodologia e o uso do método científico.

Realização de um survey com seis empresas *startups* de base tecnológica, com o objetivo de realizar um mapeamento sobre como essas empresas estão se valendo de processos, rotinas e ferramentas de gestão de negócios e de inovação tecnológica, qual a percepção dos empreendedores sobre essas abordagens e quais são suas principais limitações de prática.

Tabela 1: Perfil amostral do trabalho

EMPRESA	PERFIL DE ATUAÇÃO
Fábrica de Aplicativos	*Serviço de Criação de Aplicativos*
Elefante Verde	*Plataforma que conecta MPEs à Internet oferecendo diversos serviços, principalmente ligados a Marketing*
Jungle TI	*Softwares educacionais, de assistência social e de nutrição animal*
Blumpa	*Market Place que através de plataforma online inteligente intermedia a compra de serviços de limpeza*
Timo Kids	*Aplicativo de leitura de livros com jogos e outras funções*
Decora	*Rede Social da área de design e arquitetura para profissionais, marcas e pessoas físicas que buscam inspiração ou querem divulgar seu trabalho*

Fonte: Pesquisa de campo (2014).

As entrevistas (que tiveram duração média de 1 horas e 30 minutos) com empreendedores das referidas empresas ocorreram no ano de 2014.

Mapa comparativo das principais abordagens e ferramentas para viabilização de novos empreendimentos e inovações

Esta seção tem por objetivo traçar um mapa comparativo das abordagens e ferramentas para novos empreendimentos e inovação, tomando por base a revisão bibliográfica presente neste trabalho.

A importância da interação e do feedback com o cliente

Quatro metodologias investigadas ressaltam a importância da interação e obtenção de feedback de clientes para a validação da ideia, a saber: Lean Startup, Customer Development, Design Thinking e Estratégia do Oceano Azul. Dessas metodologias, merecem destaque Lean Startup e Customer Development, que detêm como foco central uma série de interações para a validação de seus pressupostos. Destaca-se ainda que a metodologia Lean Startup não apresenta exatamente um conjunto de etapas sobre como esse processo deve ser conduzido; ao contrário da metodologia Customer Development - que apresenta uma série estruturada de passos a serem seguidos.

A metodologia Business Model Generation não apresenta interações e coleta de feedbacks junto aos stakeholders, embora faça menção à algumas ferramentas de design que nos ajudam a pensar no cliente. As interações no Plano de Negócios geralmente acabam limitadas ao processo de pesquisa de mercado.

Nessa direção, as metodologias com interações constantes se mostram mais eficientes, por melhor entender o cliente e o que ele realmente deseja.

Relação entre o erro e o aprendizado

As metodologias Business Model Generation e Estratégia do Oceano Azul não são referências ao processo de erro e aprendizagem. Na metodologia Business Plan, o processo de desenvolvimento do plano pode ser interpretado como um instrumento de aprendizagem, no qual, em um primeiro momento, não há custo para o erro cometido, mitigando ao empreendedor falhas no ingresso ao mercado. Na metodologia Design Thinking o erro é visto como algo essencial para a inovação e geração de novas ideias. Na metodologia Lean Startup e no Customer Development o erro é uma parte intrínseca e natural do processo, encarado como uma ideia que simplesmente não foi validada e que gerou uma aprendizagem que permitirá o sucesso da empresa mais a frente. Essa perspectiva dialoga com os pressupostos de Ries (2012), ao afirmar: “O problema com os planos da maioria dos empreendedores não é que eles não seguem princípios estratégicos sólidos, mas que eles se baseiam em fatos errados. Infelizmente, a maioria desses erros não pode ser detectado no quadro branco, pois dependem de interações sutis entre produtos e clientes.”

Técnicas e ferramentas de planejamento e execução

Na fase de planejamento de ações das empresas, destaca-se o emprego da metodologia Business Plan, por apresentar um documento completo sobre a empresa. Para planejar o desenho do modelo de negócio e as inovações, consigna-se o uso das metodologias Business Model Generation e Estratégia do Oceano Azul, respectivamente.

Na fase de execução de ações merecem destaque as metodologias Design Thinking, que embora não apresente um processo concreto de execução, nos apresenta ferramentas que auxiliam nesse processo de execução; o Lean Startup, que apresenta diversas ferramentas dirigidas à execução e, sobretudo, o Customer Development que nos apresenta um guia sinérgico dos processos de planejamento e execução de ações das empresas startups.

Percebemos que as seis metodologias aqui apresentadas cobrem as etapas de planejamento e execução em diversos níveis e de formas distintas.

Uso das metodologias em startups

Das seis metodologias apresentadas neste trabalho, o Customer Development e Lean Startup foram desenvolvidas para empresas startups, podendo ser utilizadas em outras organizações já estabelecidas. Business Model Generation, a Estratégia do Oceano Azul e o Business Plan não definem necessariamente se foram desenvolvidos para empresas nascentes ou estabelecidas, contudo, podem ser aplicadas em ambos casos. O Design Thinking trata-se de uma abstração do modo de pensar dos designers, não foi desenvolvido para os negócios, porém vem sendo utilizado com frequência por empresas tanto startups quanto estabelecidas. Isto posto, concluímos que as seis metodologias podem ser aplicadas em empresas startups de base tecnológica.

Custos e dificuldades na operacionalização das ferramentas

Destacamos que para se implementar o Design Thinking na empresa precisamos ter uma cultura focada para tal, o que pode demandar grande esforço por parte da alta gerencia, porém, será mais simples caso essa cultura seja implementada e mantida desde o início da empresa.

Vale notar que a metodologia da Lean Startup e de Customer Development podem parecer mais caras a princípio, pois além do planejamento há a execução e o desenvolvimento do produto ao longo do processo, porém graças a essa sinergia entre planejamento e desenvolvimento pode-se saber com maior precisão o que o cliente deseja, não correndo o risco de gastar altas quantias desenvolvendo algo que não terá aderência do mercado.

Por fim, vale lembrar o alto custo que pode ter um planejamento mal feito, tanto em um modelo de negócios que não funciona, quanto em relação a desenvolver um produto que ninguém quer, sendo assim as metodologias que fazem sucessivas entregas ao cliente, embora possam ter um custo maior a curto prazo, podem poupar recursos a médio prazo.

Desenvolvimento da metodologia e o uso do método científico

É interessante notar a busca de algumas metodologias por seguir pressupostos do método científico, como experimentação, definição e aplicação de métricas, tentativa e erro, redução da incerteza, desenvolvimento e refinamento de modelos. Nesse sentido, podemos destacar a metodologia Lean Startup que possui as características acima citadas. Para Ries (2012, p. 52) “uma das lições mais importantes do método científico é: se você não puder fracassar, não poderá aprender”.

Nas outras cinco metodologias, embora possam ser identificados alguns princípios do método científico, as metodologias como um todo ainda possuem diferentes graus de aproximação com o rigor científico.

Principais resultados dos survey realizado

Nesta sessão será apresentada a percepção dos empreendedores entrevistados, tomando-se como base o objetivo proposto pelo trabalho e os eixos de investigação da pesquisa de campo.

Identificar o momento de uso destas metodologias nas startups de base tecnológica

Neste campo, procurou-se apurar a percepção do empreendedor quanto a porque buscar metodologias de desenvolvimento de negócios e a importância da validação de hipóteses, principalmente através da interação e obtenção de feedback direto do cliente.

As metodologias empregadas na viabilização de novos negócios são geralmente procuradas pelos empreendedores na tentativa de minimizar e evitar erros. Todos os entrevistados quando passaram a tomar contato com essas ferramentas buscaram aplicar pelo menos algumas delas em sua empresa. Não obstante, o uso da metodologia de Plano de Negócios para a maioria dos empreendedores residiu apenas por se tratar de um requisito dos investidores ou das incubadoras em que estão situados, não apresentando tanta utilidade para a empresa. Destaca-se ainda que embora seja válida a aplicação das metodologias por empresas startups que já entraram no mercado, algumas ferramentas apresentam relativa dificuldade na aplicação, devido ao fato da empresa se encontrar simultaneamente em diferentes etapas dos processos sugeridos pelas metodologias.

Todos os entrevistados ressaltaram a importância da validação das ideias e da busca do feedback do cliente logo no início das atividades da empresa e, para isto, fazem uso de ferramentas e conceitos das metodologias de Customer Development, Startup Enxuta e Design Thinking, como previsto na revisão de literatura. A maioria dos empreendedores ressaltou também a necessidade de aprender rapidamente com seus erros.

Outro resultado interessante e que se contrapõe aos achados da revisão bibliográfica sobre o tema é que os empreendedores não utilizam as metodologias em diferentes estágios de vida da empresa; pelo contrário, as ferramentas geralmente são aplicadas em conjunto desde o início da empresa e utilizadas para diferentes atividades.

Identificar os arranjos estruturais necessários na empresa e integração (ou não) de diversas áreas organizacionais para implementação e operacionalização dessas metodologias e os custos envolvidos

Como previsto na revisão bibliográfica realizada para este trabalho, uma das grandes limitações associadas à aplicação das metodologias reside no tempo dos envolvidos para se capacitarem à utilizar essas ferramentas; sendo que os custos financeiros muitas vezes se limitam apenas a livros, treinamentos e materiais de escritório.

Como previsto também, o plano de negócios geralmente exige um elevado investimento de tempo e esforço para ser redigido e muitas vezes suas previsões não se concretizam, levando as startups a perderem, além tempo, dinheiro. Já com o Canvas, o risco de perda de tempo pode ser reduzido.

Nenhum dos entrevistados indicou a necessidade de qualquer rearranjo organizacional e estrutural na empresa para operacionalizar as ferramentas.

Analisar possíveis sobreposições entre as ferramentas indicadas

Alguns empreendedores indicaram haver sobreposições entre algumas metodologias, mas a maioria deles as enxergam como complementares. Destaca-se como principal complementaridade entre as metodologias investigadas o Lean Startup e Customer Development com o Canvas e o Plano de Negócios.

Aspectos positivos e as contribuições de cada ferramenta para as especificidades das *startups* de base tecnológica brasileiras

- Plano de Negócios: Ainda é muito exigido para obtenção de financiamentos e por incubadoras. É relativamente útil para que o empreendedor tome maior conhecimento do mundo dos negócios. Se adaptado e usado simultaneamente a outras ferramentas que facilitem a interação com o cliente e gerem dados para abastecer o plano - como lean startup ou customer development – pode ser uma boa ferramenta de planejamento.
- Design Thinking: Boa metodologia para geração de ideias e para auxiliar no processo de validação por meio de observação e empatia do cliente. É útil por apresentar ferramentas que auxiliem na hora de imaginar a experiência de compra do usuário e sua relação com a marca, auxiliando em melhorias no produto e serviço.
- A Estratégia do Oceano Azul: Acredita-se que a metodologia seja especialmente útil para fornecer uma nova visão ao empreendedor sobre inovação.
- Desenvolvimento de Clientes: Sistematiza vários conceitos, principalmente vinculados a validação e coleta de feedback, auxiliando nesse processo. Fornece uma visão valiosa aos empreendedores sobre validação de clientes e de várias áreas do negócio.
- Business Model Generation (Canvas): Trata-se de uma metodologia simplificada, permitindo fácil entendimento entre vários colaboradores, inclusive de pessoas que não possuam conhecimentos na área de negócios. O Canvas ajuda a visualizar e comunicar a proposta de valor, algo relativamente difícil para empresas inovadoras. Pode ser utilizada no início do negócio para ajudar a pensar sobre o produto e a empresa e também para entender como certas alterações podem impactar o modelo de negócios. Para concluir é importante ressaltar a versatilidade e o fato de servir para vários fins.
- Startup Enxuta: Como vantagens desta metodologia ressaltamos a proximidade ao método científico, auxiliando a empresa a se basear em informações com mais rigor na tomada de decisões. É uma boa ferramenta para empresas inovadoras, sendo especialmente útil para validar hipóteses quando não há outras empresas semelhantes para fazer benchmarking.

Aspectos críticos e limitações de cada ferramenta para as especificidades das *startups* de base tecnológica brasileiras

- Plano de Negócios: Apresenta como principal limitação o fato de exigir considerável esforço e tempo dos empreendedores na sua construção.
- Design Thinking: Apesar de apresentar muitas ferramentas úteis para o empreendedor, oferece poucos instrumentos para instalar uma cultura de inovação como proposta pela metodologia.
- A Estratégia do Oceano Azul: Possível dificuldade de aplicar a ferramenta para startups que criem novos mercados e inovações disruptivas, devido ao fato de duas das principais ferramentas (matriz de avaliação de valor e matriz eliminar-reduzir-elevar-criar) serem baseadas em modelos comparativos com empresas já existentes.
- Desenvolvimento de Clientes: Apesar das fortes vantagens e contribuições a metodologia apresenta como limitações a dificuldade em classificar a startup em um dos quatro tipos sugeridos; A dificuldade de seguir com exatidão o fluxo proposto pela metodologia, uma vez que é relativamente complexo; O contexto cultural brasileiro pode dificultar as validações como sugeridas, junto a futuros clientes.
- Business Model Generation (Canvas): As principais críticas apresentadas residem na dificuldade de projetar com integralidade a realidade, ou seja, o Canvas dificilmente representará fatos concretos, principalmente quando o negócio está sendo modelado pela primeira vez. Ressalta-se também o fato de que apesar do Business Model Generation apresentar diversas ferramentas para auxiliar na construção do quadro Canvas, apenas o quadro em si parece ser efetivamente usado pelos empreendedores.
- Startup Enxuta: A metodologia apresenta certa dificuldade em aplicar alguns conceitos com a empresa já em funcionamento.

A tabela 2 a seguir descreve resumidamente as metodologias empregadas pelas empresas, objeto do survey realizado neste trabalho.

Tabela 2: Resumo das metodologias pelas empresas objeto do estudo

NOME	PRODUTO	METODOLOGIAS UTILIZADAS
Fábrica de Aplicativos	Serviço de Criação de Aplicativos	Plano de Negócios, Canvas, Desenvolvimento de Clientes, Lean Startup
Elefante Verde	Plataforma que conecta MPEs à Internet oferecendo diversos serviços, principalmente ligados a Marketing	Design Thinking, Desenvolvimento de Clientes, Canvas, Lean Startup
Jungle TI	Softwares educacionais, de assistência social e de nutrição animal	Plano de Negócios, Canvas, Lean Startup
Blumpa	Market Place que através de plataforma online inteligente intermedia a compra de serviços de limpeza	Plano de negócios, Design Thinking, Desenvolvimento de Clientes, Canvas, Lean Startup
Timo Kids	Aplicativo de leitura de livros com jogos e outras funções	Plano de Negócios, Design Thinking, Desenvolvimento de Clientes, Canvas, Lea Startup
Decora	Rede Social da área de design e arquitetura para profissionais, marcas e pessoas físicas que buscam inspiração ou querem divulgar seu trabalho	Plano de Negócios, Design Thinking, Desenvolvimento de Clientes, Canvas, Len Startup

Fonte: Pesquisa de campo (2014).

Considerações finais e recomendações

Este trabalho discutiu as especificidades de utilização de metodologias gerencias e inovativas por empresas startups para aumentar as chances de sucesso e sobrevivência, apontando os aspectos positivos e as limitações encontradas na prática dessas metodologias.

Acredita-se que este possa ter contribuído para a discussão sobre as metodologias de gerenciamento de inovação e novos empreendimentos. Este trabalho apresenta como principais limitações o número selecionado de metodologias investigadas, sendo necessário um estudo mais amplo que cubra outras ferramentas e processos que possam ser aplicados na gestão de processos de inovação e novos empreendimentos. Além disso, seria interessante o estudo de outras ferramentas comumente aplicadas em empresas estabelecidas, mas das quais as empresas startups podem se valer com sucesso. Ademais, a amostra limitada de empreendedores utilizada na pesquisa de campo.

Destaca-se o fato de que nenhum dos entrevistados para este trabalho havia aplicado a estratégia do oceano azul, apesar de alguns conhecerem e emitirem opiniões, sendo assim com base em uma análise maior de empreendedores deve-se buscar verificar a utilidade, ou não, desta metodologia para startups de base tecnológica.

Sugere-se, portanto, que futuras pesquisas busquem ampliar a base de dados obtidas com este trabalho, seja através do estudo de outras metodologias ou com novas entrevistas com empreendedores. Outra sugestão é a da busca pelo desenvolvimento de um software ou framework que simplifique e integre o uso das metodologias, viabilizando uma aplicação mais simples e rápida.

Bibliografia

Blank, S. G. (2012). Do sonho a realização em quatro passos: estratégias para criação de empresas de sucesso. São Paulo: Évora.

Brown, T. (2010). Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro – Elsevier.

Christensen, C. M. (2001) O Dilema da Inovação. São Paulo: Makron Books.

Dolabela, F. (2006). O Segredo de Luísa. São Paulo: Editora Cultura.

FINEP. (2012) Glossário FINEP 2012, Disponível em: <http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp#indiceB> Obtido na fonte em 10 de agosto de 2013.

Fuck, M. P. & Vilha, A. M. (2011) Inovação Tecnológica: da definição à ação. Revista Contemporâneos, Número Especial: Dossiê CTS.

Kim, W. C. & Mauborgne, R (2005). A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante – Rio de Janeiro: Elsevier.

Moreira, D. A.; Queiroz, A. C. S. (2007). Inovação organizacional e tecnológica. São Paulo: Thomson Learning.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books.

Ries, E. (2012). A Startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de papel.

SEBRAE. (2013) O que é uma empresa startup? Disponível em <http://www.sebrae.com.br> Obtido da fonte em 12 de setembro de 2013.

TAXA DE FORMAÇÃO DE EMPRESAS NO RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA DE DADOS ESPACIAIS

Gabrielito Menezes: Doutorando em Economia Aplicada pelo PPGE / UFRGS; gabrielitorm@gmail.com

Mario Duarte Canever: Doutor em Administração pela Wageningen University e Professor Adjunto da – UFPel; caneverm@gmail.com

Resumo

Neste artigo analisa-se a distribuição espacial da taxa de formação de empresas nos municípios do Rio Grande do Sul (RS) para os anos de1996 e 2008. Em outras palavras, procurou-se identificar regimes espaciais ou clusters de taxas de formação de empresas através da análise exploratória de dados espaciais. Para tal objetivo, no presente trabalho demonstram-se como calcular a taxa de formação de empresas através de dois métodos: (1) a Taxa Ecológica que relaciona o nascimento de empresas ao estoque de empresas; e (2) a Taxa relativa à Força de Trabalho que relaciona o nascimento de empresas à quantidade de pessoas aptas a empreender. Os resultados sugerem a presença de autocorrelação espacial, indicando a presença de clusters para o ano de 2008, numa clara evidência de que regiões tradicionalmente tidas como economicamente menos dinâmicas, atualmente apresentam maiores índices de empreendedorismo do que o resto do estado.

Palavras-chave: Economia Regional, Taxa de Formação de Empresas, Análise Espacial, Rio Grande do Sul.

Abstract

This paper aimed to analyze the spatial distribution of firm´s formation rate among cities of Rio Grande do Sul (RS) for 1996 and 2008. In other words, it has sought to identify spatial regimes or clusters of new firm formation rate through exploratory spatial data analysis. With this purpose, we demonstrated how to calculated two new firm formation rate indexes: (1) An index based on the incumbents enterprises known as Ecologic; and (2) An index which associates the creation of new firm to the amount of potential entrepreneurs, i. e. the labor market index. The results suggest the presence of spatial autocorrelation indicating the presence of cluster for the 2008 year. Furthermore, it is observed that regions traditionally less dynamic, as those in the southern part of the state, are nowadays becoming more entrepreneurial.

Key words: Regional Economics, New Firm Formation Rate, Spatial Analysis, Rio Grande do Sul.

INTRODUÇÃO

Empreendedorismo e desenvolvimento regional são fenômenos muito visíveis atualmente, tanto entre os formuladores de políticas públicas quanto entre pesquisadores. O empreendedorismo vem sendo estudado pelo fato de trazer benefícios para a eficiência econômica e seu crescimento. É reconhecido que os novos entrantes (empreendedores) estimulam a competição e a eficiência, e podem gerar e disseminar novas ideias (BRUNO, BYCTHKOVA, ESTRIN, 2008). Neste sentido, um novo negócio, ou seja, a formação de uma nova empresa é uma expressão importante da atividade empreendedora, a qual é tanto dependente da dinâmica regional quanto influenciadora dela (JOHNSON, 2004).

Nesta perspectiva, Audretsch e Keilbach (2004) argumentam que o empreendedorismo promove o transbordamento de conhecimentos. Eles também salientam a importância do empreendedorismo para o aumento da concorrência e para a diversidade de empresas na região, enquanto que Wennekers e Thurik (1999) acrescentam o impacto positivo do empreendedorismo no crescimento do produto interno bruto (PIB) regional e na redução do desemprego. Obviamente, em vista disto, fica evidenciada a clara relação entre empreendedorismo e desenvolvimento regional.

Entretanto, em nível regional, as variações espaciais na taxa de formação de empresas dentro de um país e entre países ainda necessitam de maiores esclarecimentos. As variações entre países são constantemente demonstradas nos estudos do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2007), os quais demonstram uma ampla concentração de empreendedores nos países em desenvolvimento especialmente impulsionados pela necessidade e não pela oportunidade de iniciarem um novo negócio. Já dentro de cada país, a variação espacial também é considerável e conforme Rocha e Sternberg (2005) estas variações são dependentes das interações culturais, econômicas e individuais que convergem para criar um ambiente que facilita ou inibe o empreendedorismo. O empreendedorismo é, portanto, entendido como um fenômeno essencialmente regional ou local, o que explica as altas variações encontradas dentro de um território. Por exemplo, nos Estados Unidos, Reynolds et al. (1994), encontrou que a razão da maior para a menor taxa de formação de empresas entre as regiões foi de 4,1. Posteriormente Johnson (2004), calculando a taxa de formação de novas empresas nas distintas regiões da Grã-Bretanha, encontrou que a região de Londres apresenta a maior taxa, enquanto que a menor taxa está na Irlanda do Norte. Ashcroft et al. (2007), também usando dados municipais do Reino Unido, encontraram que a taxa de formação de novas empresas varia com o tempo e espacialmente. De acordo com esses autores, a variação temporal na taxa de formação de novas empresas reflete as alterações macroeconômicas do país. Já a variação espacial da taxa de formação, está mais associada às condições de fatores microeconômicos de cada país.

Embora a nível internacional haja relativamente muitos estudos que relacionam a formação de empresas com a questão espacial (REYNOLDS et al.,1994; JOHNSON, 2004; VAN STEL, 2005; ASHCROFT et al. 2007;), no caso brasileiro esta temática necessita ser ainda desenvolvida. Alguns trabalhos já estão focados nesta perspectiva, por exemplo, o SEBRAE junto com Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) desenvolveram um índice de desenvolvimento municipal de micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2010), o qual serve como um indicador espacial da qualidade institucional. Campos e Iootty (2007) examinaram como as barreiras de entradas e saídas interferem no crescimento das empresas e como isso varia nos diversos setores da economia brasileira. Já Barros e Pereira (2008) analisaram a influência da taxa de empreendedorismo no crescimento do PIB e no desemprego para os municípios de Minas Gerais. Por outro lado, Canever et al. (2009) estudaram os aspectos que antecedem a taxa de formação de empresas no RS, bem como as consequências que essa tem no desempenho municipal.

Este artigo contribui para esta agenda de pesquisa, desenvolvendo uma definição conceitual e operacional da taxa de formação de novas empresas a partir dos dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Definindo o empreendedorismo como a criação de novas organizações, neste artigo demonstramos como estimar a taxa de formação de novas empresas além de objetivarmos responder duas perguntas de pesquisa: (1) se existem regimes espaciais ou clusters de taxas de formação de empresas nos municípios do Rio Grande do Sul; e (2) se há modificação intertemporal dos clusters da taxa de formação de empresas no período de 1996 a 2008 no estado?

Na sequência desse artigo, apresenta-se uma breve revisão da literatura referente ao empreendedorismo, assim como desenvolvimento regional. Na seção 3, apresentam-se os dados e os procedimentos metodológicos. Na seção 4 os resultados são descritos e discutidos, enquanto que na seção 5 são apresentadas as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nas últimas décadas têm-se verificado uma grande quantidade de estudos que relacionam empreendedorismo e desenvolvimento (WENNEKERS e THURIK, 1999; VAN STEL et al., 2005). Empreendedorismo e desenvolvimento são elementos complexos, de difícil mensuração, e cujos conceitos podem admitir distintos significados155, conforme as vertentes teóricas que os sustentam, o que por sua vez torna também, a construção de teorias um trabalho complexo e difícil.

[155] Para uma análise do debate sobre o conceito de empreendedorismo ver Herbert e Link (1989), Thorton e Flynne (2003) e OECD (1998).

A relação entre o empreendedorismo e o desenvolvimento surgiu com o economista austríaco Joseph A. Schumpeter (1883-1950). O mesmo criou a teoria dos "fluxos circulares" e explicou os fatores do processo de desenvolvimento econômico. O desenvolvimento, no sentido proposto pelo autor, é resultado da criação inovadora gerada por empreendedores. Depois de Schumpeter, muitos estudiosos têm demonstrado empiricamente a importância do empreendedorismo para o aumento do emprego, da inovação e do bem-estar (CARRE e THURIK, 2005; STEL, 2005; ACS e AMORÓS, 2008). Contudo, a evolução histórica do conceito de empreendedorismo é uma realidade multifacetada que perpassa a visão funcionalista do empreendedor como alguém responsável pela inovação através das novas empresas (SCHUMPETER, 1934) ou via as grandes empresas (NELSON e WINTER, 1982); o empreendedorismo como uma descoberta, avaliação e exploração de bens e serviços futuros; e o empreendedorismo como a criação de um novo negócio (firma). Portanto, o empreendedorismo pode ser definido como a descoberta/criação de oportunidades e a subsequente criação de atividade econômica via a criação de uma nova organização.

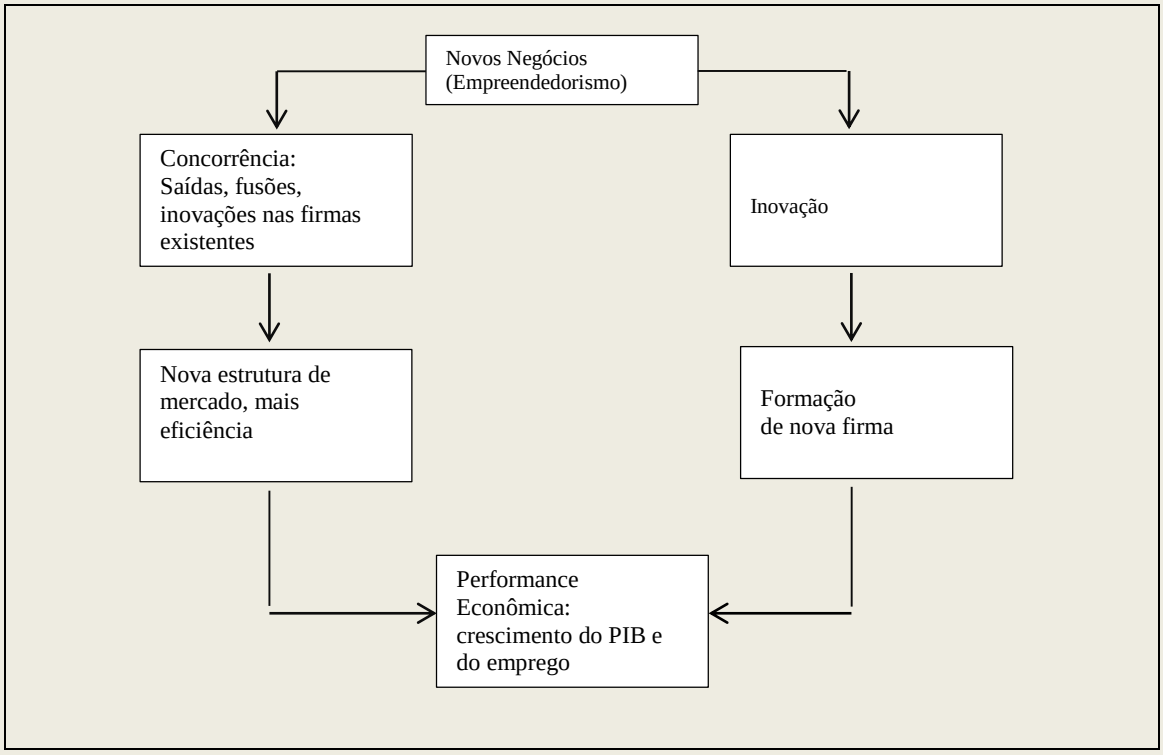
Embora a criação de uma nova empresa seja dependente de fenômenos múltiplos, neste artigo focamos na formação de novas empresas na perspectiva regional. Esta perspectiva reconhece que o fenômeno envolve a interação ambiental e individual, mas é preocupada principalmente com a taxa de formação de novas empresas em relação à população e os fatores culturais, econômicos e mercadológicos que convergem para a emergência de um ambiente que fortalece e/ou inibe o empreendedorismo.

O empreendedorismo é um promotor endógeno do desenvolvimento (POLÈSE, 1998), sendo muitas vezes a variável importante para estratégias do desenvolvimento local. Cabe ressaltar que a presença de um maior capital empresarial não apenas afeta o crescimento econômico pelo aumento do número de empresas, mas também por ampliar a diversificação de empresas em uma região. O trabalho precursor de Jacobs (1969), ao considerar a economia das cidades, propõe que a complementaridade de conhecimento e informação possuída pelas diferentes firmas existentes dentro de uma região geográfica, gera externalidades positivas que aumentam os retornos dos investimentos, a atividade inovadora e o crescimento econômico.

Além disso, a ideia é que o empreendedor promove o progresso econômico e, por conseguinte o desenvolvimento regional porque sua presença transforma recursos em produtos e serviços com valor adicionado. Isto é, o valor adicionado final é maior que a soma dos valores dos insumos. Assim, mesmo quando um empreendedor está envolvido com produtos e serviços não inteiramente inovadores, isto é, seus produtos e serviços já são conhecidos, a entrada desta empresa no mercado fortalece a economia regional porque pode ocorrer redução dos custos e preços, bem como maior estímulo a melhorias de qualidade e competitividade (DISNEY et al., 2003).

De Meza (2002), argumenta que mesmo quando um empreendedor falha, sua iniciativa pode afetar positivamente a economia regional primeiramente via um efeito demonstração, ou seja, evita que outros invistam no mesmo negócio. Segundo, há um ganho por estimular os outros a identificarem o que saiu errado e, terceiro, serve como um aprendizado aos novos empreendedores. Em suma, como nem todo o empreendedorismo extrai dividendos inovativos para uma região é sabido que quanto mais empresas são formadas em uma região maior será a competição. Ambas, competição e inovação contribuem para a contínua reestruturação da economia da região, o que certamente influencia no desenvolvimento local. Através da Fig. 1 pode-se visualizar melhor como o empreendedorismo interfere na dinâmica da economia.

Figura 1 – Empreendedorismo e sua relação com a dinâmica econômica



Fonte: Baseado em Barros e Pereira (2008).

Por sua vez Barros e Perreira (2008) argumentam que quando um empreendedor inicia um novo negócio no mercado, introduzindo uma inovação ou novo processo de produção, com ou sem novidade, a criação deste novo empreendimento eleva a concorrência e pode influenciar a saída de empresas ou a reação das empresas existentes no mercado pelo meio de fusões ou pelo meio de diferentes inovações. Esta nova estrutura do mercado acaba resultando em maior eficiência e dinamismo econômico, demonstrados pelos indicadores do PIB e pelo nível de emprego.

Logo, na literatura econômica existe um consenso sobre a importância do capital empresarial, ou seja, a taxa de formação de novas empresas, para o desenvolvimento econômico (REYNOLDS et al.,1994; JOHNSON, 2004; VAN STEL, 2005; ASHCROFT et al., 2007). De acordo com Rocha e Sternberg (2005), a criação de empresas tem sido um importante tópico de pesquisa em empreendedorismo a nível global. Já segundo Gomes (2005), a formação de novas empresas é um elemento chave para promover o desenvolvimento. Porém, em se tratando de países em desenvolvimento essa temática necessita ainda ser mais estudada.

DADOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dados

Para a realização desse trabalho, foi utilizada uma base de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), disponibilizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que contempla os municípios do Estado do Rio Grande do Sul (RS), no período compreendido entre os anos de 1996 a 2008. Contudo, neste estudo somente serão utilizados os dados dos anos iniciais e finais da série, visto que a proposta é checar se houve modificações nas taxas de formação de empresas no território Rio Grandense. Para que a base de dados pudesse ser utilizada para o cálculo da taxa de formação de empresas considerou-se o nascimento (abertura) de empresas e morte (fechamento) relacionado à entrada ou saída da empresa na base de dados. Assim, uma empresa que não declarava a RAIS em t-1, e passou a declarar em t, é tida como uma empresa que nasceu em t, pois foi o primeiro ano que ela aparece na base de dados. Em se tratando de morte de empresas, considerou-se que uma firma que declarava a RAIS em t vai ser considerada fechada no primeiro ano que esta aparecer sem dados, por exemplo, em t+2.

Foram consideradas apenas as empresas que apareciam na base de dados para anos consecutivos, ou seja, não foram levados em consideração estabelecimentos que, na base de dados, surgem em um determinado ano, desaparecem no próximo ano e voltam a ressurgir no ano subsequente. Também foram filtradas aquelas que nascem em um determinado ano, desaparecem por um tempo maior (t+2, por exemplo) e retornam a reaparecer em períodos subsequentes. A hipótese é a mesma formulada por Souza et al. (2007):

> *A hipótese levantada é a de que são estabelecimentos que não declararam a RAIS num período e voltaram a declarar posteriormente. Contudo, como se está trabalhando as medidas a cada par de anos, esses estabelecimentos poderiam ser tratados como tendo fechado num período e reaberto no outro, o que não parece coerente com a ideia de nascimento (entrada na base) e morte (saída da base) de estabelecimentos (SOUZA et al., p. 30, 2007).*

Da mesma forma como os autores citados, optou-se por excluir os estabelecimentos com falhas no fornecimento dos dados. Tal procedimento justifica-se para limpar a base de dados para os cálculos das taxas de formação que em contrário ficariam muito sujeitas a vieses. De fato, acredita-se que estas empresas mesmo não fornecendo os dados ainda permanecem ativas. Com as exclusões a população anual de empresas reduziu-se em cerca de 11%, mas como a população total passa de 160 e alcança a quantidade de 250 mil empresas para os anos inicias e finais da série, respectivamente, tal procedimento não afeta os resultados do estudo.

Taxa de formação de empresas

A taxa de formação de empresas pode ser medida em duas maneiras. A primeira é a Taxa Ecológica (TE) de formação de empresas. Para o cálculo da TE a partir dos dados da RAIS foi necessário adaptar a metodologia proposta inicialmente por Johnson (2004) para o caso Inglês e posteriormente por Canever et al., (2009) para o caso brasileiro. A Taxa ecológica de formação de empresas (Eq. 1) expressa à relação de novos registros de empresas (nascimento de empresas) com o estoque de empresas no ano anterior ao do registro. Ela tanto pode ser calculada para todos os setores, como para setores específicos da economia regional. A mesma pode ser determinada a partir da equação abaixo:

$$TE = \frac{N^{o}\,Empresas\,Criadas_{\,n}}{N^{o}\,EmpresasTotal_{\,n-1}} \times 100 \qquad (1)$$

A *TE* é importante para analisar a extensão com que a base empresarial está se rejuvenescendo. Esse indicador é normalmente expresso em relação a 100 empresas já existente.

O segundo método para medir a taxa de formação de empresas foi apresentado por Armington e Acs (2002), no qual utiliza a população (ou força de trabalho) como denominador. A taxa de formação relativa à força de trabalho é importante para analisar o quão empreendedora é uma população local. Neste artigo utilizou-se como denominador o número total de empregados declarados na RAIS por cada empresa anualmente. A especificação relativa à força de trabalho (Eq. 2) na região *r* agregada para todos os setores é chamada de *TLM*, e é apresentada na equação abaixo:

$$TLM = \frac{N^{o}\,Empresas\,Criadas_{\,n}}{N^{o}\,Total\,de\,Empregados_{\,n}} \times 1000 \qquad (2)$$

A taxa de formação de empresas, apresentada na equação (2), de um específico setor, utiliza a força de trabalho ocupada dentro daquele setor. Esse indicador é expresso em relação a 1000 empregados na região em estudo, portanto um TML = 10, denota que foram criadas dez novas empresas para cada mil trabalhadores na região.

Neste trabalho é importante destacar, que foi calculado o total da taxa de formação de empresas para a região, ou seja, foi considerado o número total de empresas por município, em anexo se encontram as estatísticas descritivas para TE assim como para TFT.

Análise exploratória de dados espaciais

A análise exploratória de dados espaciais (AEDE), conhecida em inglês como Exploratory Spatial Data Analysis (ESDA), está fundamentada nos aspectos espaciais contidos na base dos dados. Para tanto, considera a autocorrelação e a heterogeneidade espacial. O objetivo desta metodologia é apresentar a distribuição espacial, os clusters espaciais, verificar a presença de diferentes regimes espaciais ou outras formas de instabilidade espacial e identificar outliers (ALMEIDA et all, 2005).

A autocorrelação espacial, conforme Haining apud Almeida (2004) está relacionada fundamentalmente a quatro processos. O primeiro refere-se a um processo de difusão que consiste na implementação de um fator de interesse por parte da população fixa. O segundo está associado à troca de mercadorias e a transferência de renda. O terceiro processo envolve a interação entre as diversas regiões, ou seja, eventos de uma região podem influenciar eventos em outras regiões. O quarto processo está relacionado à dispersão ou do espraiamento de um atributo.

A heterogeneidade espacial ocorre quando há instabilidade estrutural no espaço, ou seja, manifesta-se quando advém da instabilidade estrutural no espaço, fazendo com que haja distintas respostas, dependendo da região ou da escala espacial (ALMEIDA, 2004).

Nesta perspectiva, Anselin (1988), enfatiza que a noção de dependência espacial implica na necessidade de determinar a influência de uma unidade particular nas outras unidades do sistema espacial. Convencionalmente, isto é expresso na noção de vizinhança mediante a construção de matrizes de pesos espaciais.

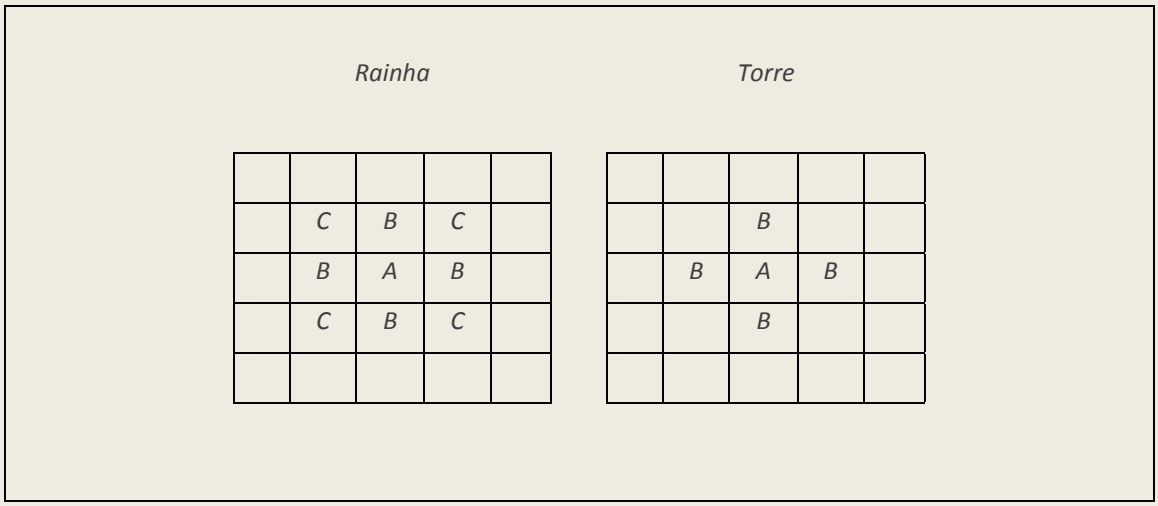
Matriz de pesos espaciais (W)

De acordo com Almeida (2004), o conceito de matriz de pesos espaciais (W) tem como fundamento a contigüidade, que pode ser determinada conforme a vizinhança; a distância geográfica ou sócio-econômica; ou a combinação das duas. Anselin (1988) destaca a importância da escolha entre as matrizes, pois os resultados podem variar dependendo da escolha da matriz.

Figueiredo apud Pinheiro (2007) descreve que a percepção dos efeitos espaciais de uma unidade sobre as diversas é dada por meio de ponderações, ou seja, a variável observada em cada região recebe uma ponderação quando a mesma for vizinha da região analisada.

A matriz de pesos espaciais indica qual o modelo de fronteira é considerado no teste. Os dois principais tipos de matriz de pesos são: Rainha e Torre, como mostrada na figura abaixo.

Figura 2 – Matrizes de pesos espaciais



Fonte: Baseado em Anselin (1988, p. 22)

Na Rainha são consideradas vizinhas todas as unidades que dividem qualquer tipo de fronteira com a unidade analisada: uma borda comum ou um nó comum. Enquanto que, na Torre, são consideradas vizinhas apenas as unidades que compartilham uma borda comum.

Neste trabalho, conforme apresentado Monasterio e Ávila (2004), Ávila (2007), Oliveira e Marques Junior (2008) e Oliveira (2008), optou-se por empregar o padrão denominado Rainha, com grau de vizinhança igual a um. De tal modo serão consideradas vizinhas todas as unidades que compartilham qualquer tipo de fronteira com a unidade analisada.

Autocorrelação espacial global

O estudo da AEDE tem como passo inicial examinar a aleatoriedade dos dados espaciais, significando que os valores do atributo numa região não dependem dos valores desse atributo nas regiões vizinhas, ou em outras palavras, se existe alguma relação espacial entre as unidades em estudo.

Na literatura há um conjunto de estatísticas que investigam a presença da autocorrelação espacial, ou seja, se existe a coincidência da semelhança de valores de uma variável com a semelhança da localização dessa variável (ALMEIDA, 2004).

Segundo Oliveira (2008), a maneira mais utilizada para testar a autocorrelação espacial é o I de Moran. Enfatizando o exposto, Ávila (2007) afirma que o mesmo se restringe a responder se a distribuição é não-aleatória, não sendo possível identificar quais unidades são espacialmente correlacionadas. Formalmente, essa estatística é dada por:

$$I = \frac{\sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{n} w_{ij} x_i x_j}{\sum_{i=1}^{n} x_i^2}$$

Onde:

n = número de observações;

w_{ij} = representa os elementos da matriz de pesos espaciais;

x_i e x_j = são os valores da variável analisada em desvios da média.

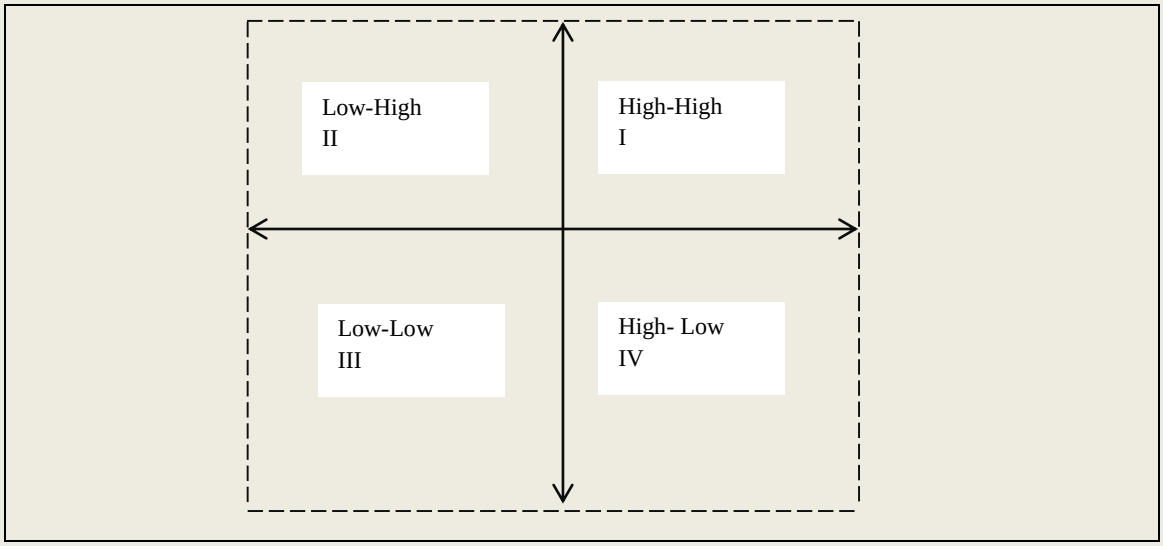
No momento que a estatística I de Moran é próxima de +1 denota que existe uma autocorrelação positiva, ou seja, valores altos (baixos) tendem a estar localizados ao arredor de valores altos (baixos). Se for próximo de -1, o contrário ocorre: valores altos estarão ao redor de valores baixos, e vice-versa. Quando o mesmo é zero, não existe autocorrelação espacial.

A significância da estatística I de Moran é baseada em uma abordagem de permutação. Analisando se a probabilidade do I de Moran calculado ter sido encontrado casualmente, ou seja, gera-se uma distribuição aleatória de índices de Moran e confronta-se com o valor encontrado. Desse modo, é possível conhecer a probabilidade do I de Moran ser estatisticamente significativo ou não (ANSELIN, 2003; ÁVILA, 2007).

Diagramas de dispersão de Moran

O diagrama de dispersão de Moran (*Moran's scatterplot*) é uma das formas de interpretar a estatística I de Moran (ALMEIDA et al., 2006). Nesta perspectiva, Almeida (2004) diz que é possível visualizar graficamente a associação espacial, que mostra a defasagem espacial da variável de interesse no eixo Y e o valor dessa variável no eixo X.

Figura 3 – Diagrama de dispersão de Moran (Moran's scatterplot)



Fonte: Baseado em Aldstadt (2010).

Os pontos que se encontram no primeiro quadrante mostram as unidades que apresentam altos valores para a variável em análise cercada por unidades que também apresentam valores acima da média para a variável em análise. Esse quadrante é classificado como High-High (HH).

No segundo quadrante são indicadas as unidades com valores baixos de dadas variáveis cercadas por vizinhos que apresentam valores altos. Esse quadrante é geralmente classificado como Low-High (LH).

Já os pontos no terceiro quadrante, mostram as unidades que apresentam valores abaixo da média para as variáveis em análise cercados por unidades que igualmente apresentam baixos valores. Esse quadrante é classificado como Low-Low (LL).

Por fim, o quarto quadrante é constituído pelas unidades que apresentam altos valores para as variáveis em análise cercados por unidades de baixos valores. Esse quadrante é classificado como High-Low (HL).

As unidades que estão localizadas nos quadrantes HH e LL apresentam autocorrelação espacial positiva, ou seja, estas unidades apresentam altos (baixos) valores de uma variável contornados por altos (baixos) valores. No entanto, os quadrantes LH e HL apresentam autocorrelação espacial negativa, ou seja, estas unidades apresentam altos (baixos) valores cercados por baixos (altos) valores (PINHEIRO, 2007).

Indicador Local de Associação Espacial (LISA)

A estatística I de Moran global captura a autocorrelação espacial em toda a área sob análise. Porém, o mesmo não consegue identificar se existem unidades específicas que estão espacialmente associadas (MONASTERIO et al., 2008).

Ainda sobre este assunto Perobelli et al. (2005) diz que o I de Moran pode ocultar padrões locais de autocorrelação espacial, podendo ocorrer três situações distintas. A primeira envolve a indicação de um I de Moran global insignificante, podendo ocorrer indícios de autocorrelação espacial insignificante. A segunda provoca um I de Moran global, que esconde autocorrelação espacial local negativa e insignificante. A terceira situação envolve a evidência de uma autocorrelação espacial global negativa que pode acomodar vestígios de autocorrelação espacial local positiva para certos conjuntos de dados. Por isso é importante analisar o padrão local de autocorrelação espacial com o objetivo de conseguir um maior detalhamento.

Com o objetivo de solucionar tal problema, Anselin (1995) recomenda um novo indicador que tem a habilidade de observar os padrões locais de associação linear que é estatisticamente significante, conhecido em inglês como Local Indicator of Spatial Association (LISA), ou seja, Indicador Local de Associação Espacial.

Segundo Anselin (1995), o LISA deve possuir duas propriedades: a) indicar aquelas unidades (regiões) ao redor das quais há aglomeração de valores semelhantes; b) o somatório do LISA, para todas as unidades, é proporcional ao indicador de autocorrelação espacial global. A estatística LISA, baseada no I de Moran local pode ser especificada da seguinte forma:

$$I_i = \frac{x_i \sum_j w_{ij} x_j}{\sum_i x_i^2}$$

Onde:

w_{ij} = representa os elementos da matriz de pesos espaciais;

x_i e x_j = são os valores da variável analisada em desvios da média.

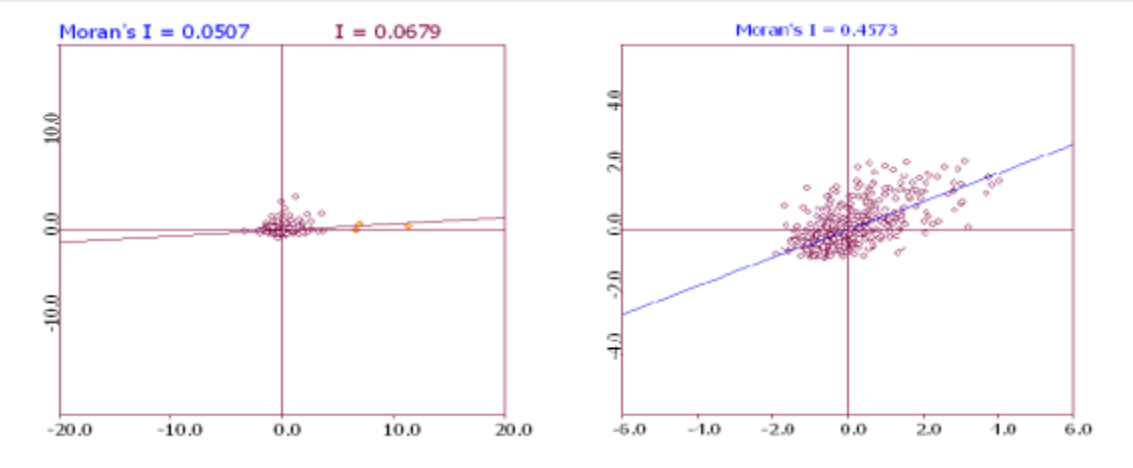
Assim como o I de Moran global, valores próximos de +1 indicam a existência de relação espacial do tipo High-High e Low-Low. Valores próximos de –1 sugere à existência de relação espacial do tipo High-Low e Low-High. Enquanto que, valores próximos de zero indicam que a unidade não está significativamente associada espacialmente aos seus vizinhos.

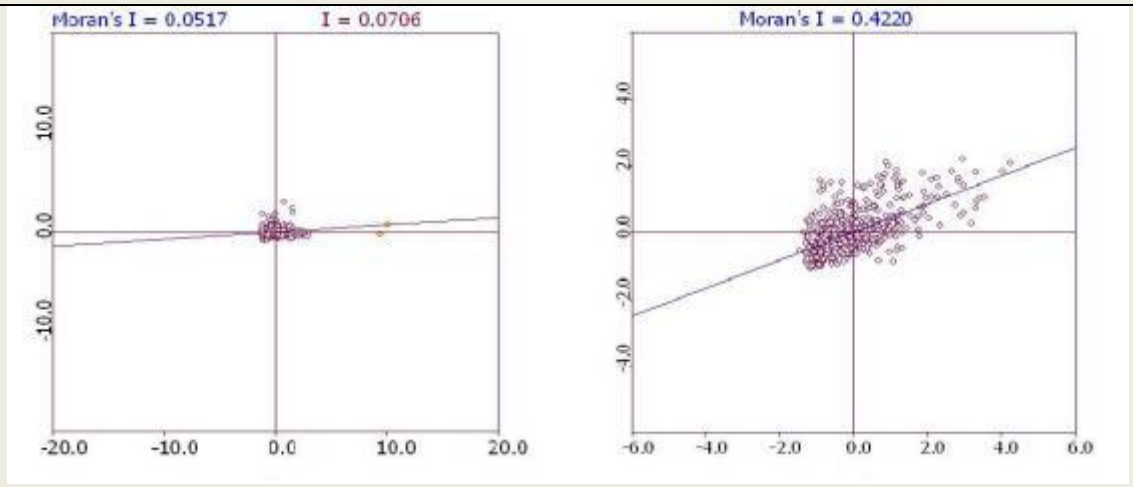
RESULTADOS

A seguir são apresentados os gráficos *I de Moran* (Figura 4) para os municípios gaúchos em 1996 e 2008. Neles evidenciamos a correlação espacial da taxa de formação de empresas pelos dois métodos de cálculo apresentados na seção anterior. Os dados referem-se à taxa de formação de empresas anual das cidades e a média dessa variável das cidades vizinhas.

Apesar do Indicador I de Moran não permitir analisar onde estão localizados os *clusters* espaciais, o resultado obtido pela estatística mostra à magnitude da associação espacial. Quanto mais próximo de um for o valor calculado do I de Moran, mais intensa é a associação espacial observada.

Figura 4 – I de Moran para a taxa de formação de empresas, métodos Ecológico e Força de Trabalho para os anos de 1996 2008

1996	*2008*
Método Ecológico (A)	
	
Método Força de Trabalho (B)	



Fonte: Elaboração própria a partir do software GeoDa.

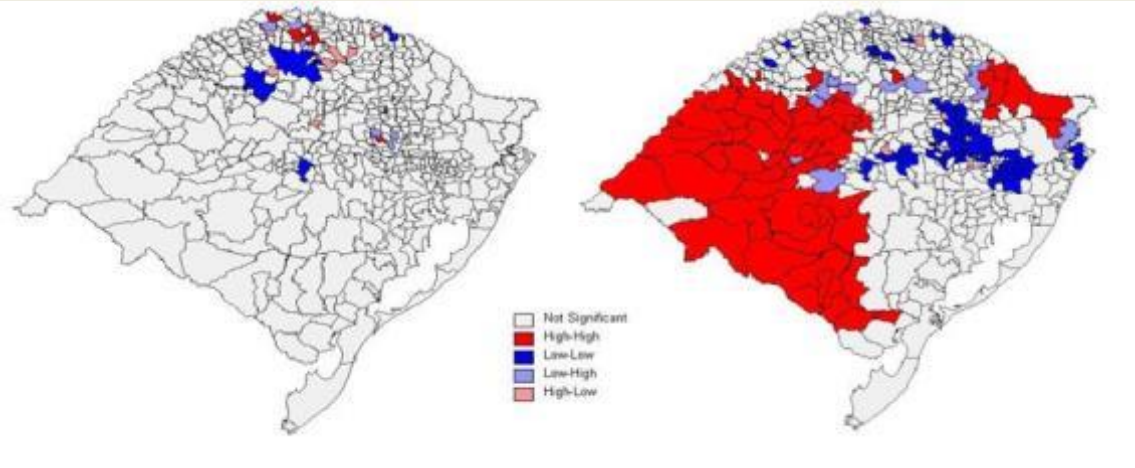
Na Figura 4, os gráficos mostram que a relação espacial foi positiva, e estatisticamente significativa para 1996 e 2008. Desse modo, cidades com semelhantes taxas de formação de empresas tendem a estar espacialmente associadas nos cortes temporais. Cabe ressaltar que a magnitude da relação espacial aumenta entre 1996 e 2008 para os dois métodos de análise, demonstrando que houve um aumento da importância da dimensão espacial em relação à taxa de formação de empresas nos municípios gaúchos. Assim, em 2008, os municípios com maiores taxas de formação de empresas (tanto a TE quanto a TLM) tendem a estarem espacialmente próximos de municípios igualmente com maiores taxas do que a média estadual. Da mesma forma, municípios com menores taxas tendem a estarem espacialmente associados com municípios cuja taxa de formação de empresas é menor que a média estadual.

O próximo passo foi analisar a associação espacial entre regiões utilizando mapas de aglomeração (LISA), identificando as regiões que se destacaram em relação à taxa de formação de empresas. O mesmo nos fornece uma visão da distribuição espacial das variáveis. Nos mapas da Figura 5 estão representados os grupos estatisticamente significativos a um p=0,05.

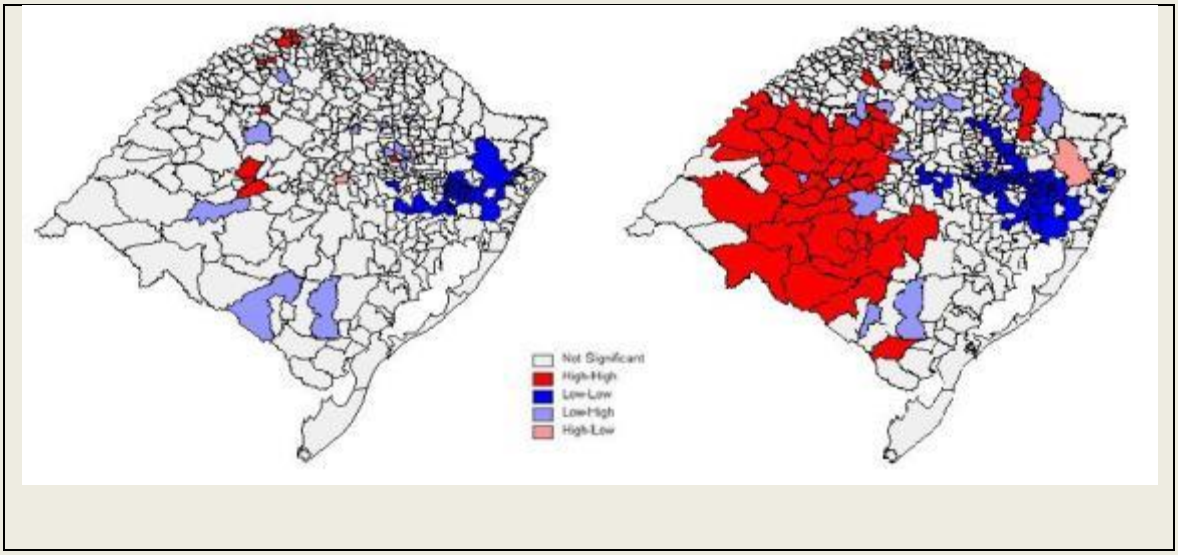
Figura 5 – LISA para as taxas de formação de empresas Ecológica e Relativa à Força de Trabalho para 1996 e 2008.

1996	*2008*

Taxa de Formação Ecológica (A)



Taxa de Formação relativa à Força de Trabalho (B)



Fonte: Elaboração própria a partir do software GeoDa.

Conforme os mapas mostram, em 1996, existiam poucas concentrações de *clusters* espaciais para o RS. Ou seja, em 1996, a taxa de formação de empresas tanto ecológica como relativa à força de trabalho, praticamente não apresentava dependência espacial e era pouco concentrada. O que se verificava eram *clursters* com baixa taxa de formação de empresas localizados na mesorregião Noroeste Rio Grandense para a taxa ecológica e na mesorregião Metropolitana de Porto Alegre para a taxa relativa à força de trabalho. É interessante notar que o *cluster* com baixa taxa de formação ecológica em 1996, situava-se em uma região essencialmente agrícola de base familiar que na época inclusive pretendia anexar-se ao estado de Santa Catarina dado o alegado descuido do Estado Gaúcho quando comparados aos incentivos e programas de desenvolvimento recebidos pelos vizinhos catarinenses. Já para a taxa relativa à força de trabalho, curiosamente, apareceu um *cluster* com baixa formação de empresas exatamente na região mais rica do estado cerca da região metropolitana.

Diferentemente de meados dos anos 90 quando os *clusters* eram pequenos e pouco visíveis, em 2008 há pelo menos dois grandes *clusters* caracterizados pela elevada taxa de formação de empresas tanto pelo método ecológico quanto pelo relativo à força de trabalho. O primeiro está localizado na região da campanha gaúcha compreendendo uma faixa de municípios pertencentes às mesorregiãos Sudoeste, Centro Ocidental e Nordeste Rio-grandense e um segundo, menor em extensão, no Norte do Estado, próximo da divisa de Santa Catarina. Embora a composição destes *clusters* varie parcialmente conforme o método de estimação da taxa de formação de empresas as suas delimitações são bem definidas e demonstram que estas áreas geográficas empreendem mais que o restante do estado tanto em relação ao estoque de empresas quanto em relação ao material humano apto a empreender. Já no outro extremo estão os municípios que além de apresentarem menor taxa de formação também estão cercados por municípios com baixas taxas de formação. Estes compõem um *cluster* de municípios localizados na parte mais rica do estado pertencentes às mesoregiões Metropolitana de Porto Alegre e Centro Oriental Rio-grandense

Assim, podemos verificar com o auxilio dos mapas, uma mudança na dinâmica empresarial do RS. Regiões consideradas como menos dinâmicas, atualmente concentram os municípios com maior taxa de formação de empresas, enquanto que parte daquelas tidas como mais progressistas têm menor taxa de formação de empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou calcular a taxa de formação de empresas relativa ao estoque de empresas já existentes e, a taxa relativa à força de trabalho. Ademais, também objetivou-se identificar como a taxa de formação de empresas variou de meados da década passada até os dias atuais no RS.

Os resultados evidenciaram que em 1996, existiam poucas concentrações de clusters espaciais para o estado gaúcho. No entanto, a magnitude da relação espacial aumentou muito de 1996 para 2008, indicando que houve uma ampliação da importância da dimensão espacial em relação à taxa de formação de empresas nos municípios gaúchos.

A partir da variável taxa de formação de empresas, foi possível verificar o padrão de distribuição geográfica dos clusters no RS, de 1996 a 2008, e concluir que no estado está ocorrendo uma mudança na dinâmica empresarial. As regiões tradicionais (industrializadas) estão passando por um processo de diminuição da taxa de formação de empresas.

Também se verifica que há grande formação de empresas nas regiões tradicionalmente menos dinâmicas, e queda nas regiões tradicionalmente mais industrializadas. Quais as possíveis causas deste fato devem ser ainda investigados, mas pode-se levantar pelo menos duas hipóteses: A primeira está associada à uma possível desindustrialização recente das principais regiões industriais do estado, enquanto que a segunda tem conexão com o fato do alto empreendedorismo das regiões menos dinâmicas da metade sul do estado ser de menor qualidade por estar vinculado ao empreendedorismo por necessidade. Ou seja, os indivíduos que residem nestas áreas, dada a falta de alternativas ocupacionais acabam por empreender, o que inflacionaria a taxa de formação destas regiões vis-a-vis ao resto do estado. O que se pode concluir, no entanto, é que as regiões menos dinâmicas do RS (principalmente aquelas da metade sul tradicionalmente conhecidas como mais pobres) estão convergindo para a média estadual, pelo menos no que diz respeito a formação de empresas em relação ao estoque de empresas existentes e a quantidade de pessoas aptas a empreender.

Contudo, os resultados desta pesquisa precisam ser aprofundados e revisitados com a utilização de métodos econométricos mais sofisticados para a real compreensão dos fenômenos que influenciam o empreendedorismo e sua relação com o desenvolvimento. Apesar disso, acreditamos que o presente artigo contribui nesta temática dado a falta de estudos que abordam o tema no Brasil. Um próximo passo desta análise compreende o estudo da formação de empresas estratificando os setores da economia no intuito de identificar como os mesmos estão distribuídos no território gaúcho, reafirmando ou não as principais conclusões encontradas nesse artigo.

REFERÊNCIAS

ACS, J. Z.; AMORÓS, J. E. Introduction: The startup process. Estudios de Economía. Vol. 35 – Nº 2, p. 121-132, 2008.

ALDSTADT, J. Spatial clustering. Manfred M. Fischer and Arthur Getis eds., Handbook of applied spatial analysis: Software tools, methods, and applications, Berlin: Springer-Verlag, 279-298, 2010.

ALMEIDA, E. S. Curso de Econometria Espacial Aplicada. Piracicaba, 2004.

ALMEIDA, E. S., PEROBELLI, F. S., FERREIRA, P. G. C. Existe convergência espacial da produtividade agrícola no Brasil? Mimeo., CMEA/FEA/UFJF, Juiz de Fora, 2005.

ALMEIDA, E. S.; PEROBELLI, F. S.; FERREIRA, P. G. C. Existe convergência espacial da produtividade agrícola no Brasil? CMEA/FEA/UFJF, Juiz de Fora, 2005.

ANSELIN, L. Local indicators of spatial association – LISA. Geographical Analusis, 27:93–115, 1995.

ANSELIN, L. Spatial Econometrics. Methods and Models. Kluwer Academic, Boston 1988.

ANSELIN, L. GeoDa 0.9 User's Guide. University of Illinois, 2003.

ARMINGTON, C.; ACS, Z. J. The determinants of regional variation in new firm formation. Regional Studies, 36, p. 33-45, 2002.

ASHCROFT, B.; PLOTNIKOVA, M; RITCHIE, D. (2007). New Firm Formation in British Counties: Comparing the 1990s with the 1980s. Disponível em < http://www.cppr.ac.uk/centres/cppr/publications/> Acessado em: 08 de Fev. 2010.

ÁVILA, R. P.; A Dinâmica do Produto e da População no Rio Grande do Sul (1949/2000): Uma análise de Dados de Painel. Dissertação de mestrado em Economia do Desenvolvimento, PUCRS, 2007.

BARROS, A. A. ; PEREIRA, C. M. M.A. . Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma análise empírica. RAC. Revista de Administração Contemporânea, v. 12, p. 975-993, 2008.

BRUNO, R. L.; BYTCHKOVA, M.; ESTRIN, S. Institutional Determinants of New Firm Entry in Russia: A Cross Regional Analysis, IZA Discussion Papers 3724, Institute for the Study of Labor (IZA), 2008.

CAMPOS, N.; IOOTTY, M. Institutional barriers to firm entry and exit: case-study evidence from the Brazillian textiles and electronics industries. Economic Systems, v. 31, p. 346-363, 2007.

CANEVER, M. D. ; CARRARO, A. ; LAGEMANN, M. ; TATTO, F. R. Taxa de formação de empresas e regeneração econômica: O caso do Rio Grande do Sul. In: 47o Congresso SOBER, 2009, Porto Alegre. 47º Congresso SOBER, p. 1-13, 2009.

DE MEZA, D. Overlending? Economic Journal, 112, p. 17–31, 2002.

DISNEY, R.; HASKEL, J.; HEDEN, Y. Restructuring and productivity growth in UK manufacturing. Economic Journal, 113, p. 666–694, 2003.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Global entrepreneurship monitor. Empreendedorismo no Brasil (Relatório Nacional). Curitiba: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Paraná. 2007.

JACOBS, J. The Economy of Cities. Random House, 1969.

JOHNSON, P. Differences in Regional Firm Formation Rates: A Decomposition Analysis. Entrepreneurship Theory and Practice, p. 431-446, Fall 2004.

MONASTERIO, L. M. ; DAMÉ, Otávio ; SALVO, M. . Estrutura espacial das aglomerações e determinação dos salários industriais no Rio Grande do Sul. Ensaios FEE, v. 28, p. 801-824, 2008.

MONASTERIO, L. M.; ÁVILA, R. P. de. Análise Espacial do Crescimento Econômico do Rio Grande do Sul (1939-2001). Revista ANPEC, Brasília, DF, v. 5, n. 2, p. 269-296, 2004.

NELSON, R.; S. WINTER. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

OLIVEIRA, C. A. de. Análise Espacial da Criminalidade no Rio Grande do Sul. Revista de Economia (Curitiba), v. 34, p. 35-60, 2008.

PEROBELLI, F. S, ALMEIDA, E. S, ALVIM, M. I. S, FERREIRA, P. G. C. A. Análise espacial da produtividade do setor agrícola brasileiro: 1991-2003. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 43, 2005, Ribeirão Preto. Anais...Ribeirão Preto: SOBER. CD-ROM.

PINHEIRO, M. A., Distribuição espacial da agropecuária do estado do Paraná: um estudo da função de produção. Dissertação de mestrado, UEM, Maringá-Pr, 2007.

POLÈSE, M. Economia Urbana e Regional: lógica espacial das transformações econômicas. Coimbra: APDR, 1998.

REYNOLDS, P. D., STOREY D. J., WESTHEAD, P. Cross-national comparisons of the variation in new firm formation rates. Regional Studies Vol. 28, No 4, p. 443– 456, 1994.

ROCHA, H.; STERNBERG, R. Entrepreneurship: The Role of Clusters Theoretical Perspectives and Empirical Evidence from Germany. Small Business Economics 24: p. 267–292, 2005.

SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University, 1934.

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS). Disponível em: <www.sebrae.com.br> Acesso em 01/07/2010

SOUZA, A.L. ; SERVO, L. S. ; FURTADO, P. ; AMORIM, B. ; RIBEIRO, E. P. Cap.2: Base de Dados: apresentação e opções metodológicas. In: CORSEUIL, C.H.; SERVO, L.M.S.. (Org.). Criação, Destruição e Realocação de Empregos no Brasil. Brasília: IPEA, p. 25-35, 2007.

VAN STEL, A., J. Entrepreneurship and Economic Growth: Some Empirical Studies, Tinbergen Institute Research Series, Vol. 350, Amsterdam: Thela Thesis, 2005.

VAN STEL, A.; CARREE, M.; THURIK, R. The Effect of Entrepreneurial Activity on National Economic Growth. Small Business Economics, p. 311–321, 2005.

WENNEKERS, S.; THURIK, R. Linking Entrepreneurship and Economic Growth. Small Business Economics, p. 27–55, 1999.

ANEXO

Tabela 1 – Estatística descritiva Taxa Ecológica (TE)

TE96		***TE08***	
Média	*18,0008894*	*Média*	*36,96039757*
Mediana	*16,22666481*	*Mediana*	*31,76941262*
Erro padrão	*0,646023324*	*Erro padrão*	*0,878379524*
Desvio padrão	*14,30033587*	*Desvio padrão*	*19,56244084*
Variância da amostra	*204,499606*	*Variância da amostra*	*382,6890918*
Curtose	*21,94441912*	*Curtose*	*1,902589648*
Assimetria	*3,533017111*	*Assimetria*	*1,321405525*
Intervalo	*150*	*Intervalo*	*115,7894737*
Mínimo	*0,00*	*Mínimo*	*0,00*
Máximo	*150*	*Máximo*	*115,7894737*
Soma	*8820,435806*	*Soma*	*18332,3572*

Fonte: elaborado pelos autores.

Tabela 2 – Estatística descritiva Taxa de Formação relativa à Força de Trabalho (TFT)

TFT96		***TFT08***	
Média	*17,9557482*	*Média*	*35,04736989*
Mediana	*14,18439716*	*Mediana*	*29,33988149*
Erro padrão	*1,039665224*	*Erro padrão*	*1,096913478*
Desvio padrão	*23,03744247*	*Desvio padrão*	*24,42942309*
Variância da amostra	*530,7237554*	*Variância da amostra*	*596,7967124*
Curtose	*96,40583036*	*Curtose*	*2,125343931*
Assimetria	*8,337181232*	*Assimetria*	*1,356211895*
Intervalo	*333,3333333*	*Intervalo*	*139,0862944*
Mínimo	*0,00*	*Mínimo*	*0,00*
Máximo	*333,3333333*	*Máximo*	*139,0862944*
Soma	*8816,272365*	*Soma*	*17383,49546*

Fonte: elaborado pelos autores.

UMA ANÁLISE DAS AÇÕES EMPREENDEDORAS NO COMÉRCIO DE PRODUTOS NATURAIS

Daniel de Cerqueira Lima e Penalva Santos: Doutorando Universidad de la Habana, Professor Efetivo IFGoiano, Campos Belos, Brasil. penalvadaniel@gmail.com

Emanuel Ferreira Leite: Doutor, Professor Efetivo UPE, Recife, Brasil. emanueleite@hotmail.com

Martha Zaldivar Puig: Doutora, Professora Titular Universidad de la Habana, Havana, Cuba. martha@fec.uh.cu

Resumo

Este artigo buscou analisar os ecoempreendedores de lojas de produtos naturais através de suas ações, utilizando um teste que mede a ação empreendedora, baseado no modelo elaborado por Lenzi e Santiago (2010), com o objetivo de identificar como cada empreendedor reage a situações do dia a dia, gerando uma reflexão acerca de suas ações empreendedoras. Este teste foi aplicado em 10 (dez) ecoempreendedores de lojas de produtos naturais situadas em diferentes bairros do Recife, Pernambuco, Brasil. Os principais resultados obtidos desta pesquisa foram que ações praticadas são extremamente empreendedoras, tendo em vista que todos que responderam o questionário atingiram pontuação elevada no teste. Também ficaram evidentes as características mais presentes nos ecoempreendedores, como iniciativa, revés positivo, tendência para assumir riscos calculados, visão, possibilidade de assumir responsabilidades, dedicação, determinação, capacidade de resolver problemas e a necessidade de realização.

Palavras-chave: ação empreendedora, produtos naturais, perfil do empreendedor

Abstract

This article seeks to analyze the Eco entrepreneurship of natural food stores through their actions, using a test that measures the entrepreneurial action, based on the model developed by Lenzi and Santiago (2010), with the aim of identifying how each entrepreneur reacts to situations of the day by day, generating a reflection on their entrepreneurial activities. This test was applied in 10 (ten) ecoempreendedores of natural products located in different districts of Recife, Pernambuco, Brazil stores. The main results of this research were that actions taken are extremely entrepreneurial, considering that all the respondents reached high test score. Were also evident features present in more ecoempreendedores as initiative, positive setback tendency to take calculated risks, vision, ability to take responsibility, dedication, determination, ability to solve problems and the need for achievement.

Key words: entrepreneurial action, natural products, entrepreneurship profile

Introdução

As questões ambientais têm sido discutidas mais profundamente a partir da década de 70, em um processo de diálogo entre os governos, as empresas privadas e a sociedade civil que vem se organizando e qualificando suas intervenções. Atualmente, conceitos como desenvolvimento sustentável, gestão ambiental, ecologia, alimentos naturais, consumo consciente e reciclagem são pautas permanentes de discussão entre as maiores lideranças mundiais, e entre a população, o cuidado com o planeta parece ter virado moda.

A partir da consciência de que o modelo de desenvolvimento predominante atualmente é insustentável para manter uma qualidade de vida mínima para esta e as próximas gerações, novas formas de organizações vem surgindo nos últimos anos na busca de equilibrar o progresso econômico e a preservação ambiental. A compreensão de que fazemos parte da natureza e que há uma relação de interdependência entre os humanos e o ambiente que nos envolve fez com que novas tecnologias fossem desenvolvidas e novas formas de se empreender fossem criadas.

É nesse contexto que surgem os ecoempreendimentos, promovidos por ecoempreendedores que inovam ao focar seus objetivos na construção da consciência ecológica. Iniciativas como feiras agroecológicas, lojas de produtos naturais, restaurantes vegetarianos, construtoras que utilizam as chamadas "técnicas verdes", empresas que se monitoram constantemente por uma produção mais limpa (P+L), dentre tantas outras, vêm demonstrando que tais empreendimentos são lucrativos, ambientalmente corretos e oferecem boas oportunidades de trabalho em um mundo cada vez mais carente de empregos. Segundo Bennett (1992), "as possibilidades de criar uma ecoempresa só podem ser limitadas por sua imaginação; o meio ambiente é uma área tão vasta quanto os problemas que flagelam" (BENNETT, 1992, p.6).

Este artigo analisou as ações dos ecoempreendedores que comercializam produtos naturais em lojas situadas na cidade do Recife, Brasil. Para tanto se fez necessário uma abordagem teórica acerca dos termos envolvidos nestes temas e as definições que foram utilizadas nesta pesquisa, pois é certo que existem conceitos distintos e que cada autor tem um ponto de vista, sobretudo por serem oriundos de campos de estudos diferentes. Em seguida, um teste que mede o nível de ação empreendedora foi aplicado em 10 (dez) ecoempreendedores de lojas de produtos naturais, onde, a partir dos dados levantados, foi possível confrontar com a fundamentação teórica, culminando em uma interpretação crítica dos resultados.

A partir desses resultados espera-se contribuir cientificamente para a discussão sobre o empreendedorismo e o ecoempreendedorismo, ao mesmo tempo em que produz informações novas a empreendedores que atuam no setor da comercialização de produtos naturais, promovendo reflexões que podem desdobrar-se em mudanças de ações e atitudes no campo estudado.

Empreendedorismo e as ações empreendedoras

Definir "empreendedorismo" é uma tarefa tendenciosa, pois não há um consenso quanto ao seu conceito, nem no meio acadêmico e muito menos na sociedade em geral. Além do mais, o conceito de empreendedorismo vem sendo alterado ao longo do tempo e, a depender do autor e sua área de conhecimento, significados diferentes podem ser encontrados na literatura vigente.

Em 1755, Richard Cantillon foi o primeiro a trabalhar com o termo "empreendedorismo" enquanto fenômeno particular. Para este economista, - nesta época tudo relacionado a empresas estava dentro das ciências econômicas: as ciências gerenciais ainda não existiam – os empreendedores eram indivíduos que corriam riscos por investir o próprio dinheiro em seus negócios, comprando matéria-prima a um preço, agregando valor e vendendo por um preço incerto (FILION, 1999). Para Cantillon, empreendedor:

> *[...] é alguém que estabelece um acordo com o proprietário da terra se comprometendo a pagar-lhe um determinado valor pelo uso desse bem, sem, no entanto ter, nenhuma certeza quanto ao resultado econômico dessa exploração. Assume, portanto, o empreendedor, o risco, por conta da incerteza quanto aos resultados, do empreendimento que inicia. O proprietário da terra, por outro lado, não correrá nenhum risco, dado que receberá o valor acordado independentemente do sucesso ou fracasso do empreendimento (SANTOS, 2008, p 46).*

Na concepção de Cantillon existem dois tipos de classes econômicas: a dos independentes, formada pelos proprietários e a dos dependentes, constituída pelos assalariados e empreendedores. O que diferencia o assalariado do empreendedor é o fato deste último assumir riscos que dependerão do seu sucesso, ao passo em que os assalariados enquanto estiverem nessa condição terão mais segurança de garantias dos retornos, como os ganhos salariais e os direitos trabalhistas. Apesar de fazerem parte da mesma categoria, a distinção entre os assalariados e empreendedores foi inédita à época, o que torna este autor um dos pioneiros no estudo do empreendedorismo. (SANTOS, 2008)

Para Cantillon o empreendedor era ao mesmo tempo o detentor do capital e o que praticava alguma inovação no produto. Posteriormente, Jean-Baptiste Say distinguiu a figura do capitalista e do empreendedor, assim como o fez posteriormente Max Weber e Schumpeter, sendo o capitalista aquele que detém o capital e o empreendedor o agente de mudanças. Desta forma, o risco era mais do capitalista que investia do que no empreendedor que colocava em prática.

A concepção do termo “empreendedorismo” elaborada por Say foi desenvolvida na modernidade pelos seus sucessores no estudo do empreendedorismo, sendo ele o primeiro a associar o empreendedor com a inovação, cuja herança perdura até os dias de hoje (FILION, 1999).

Porém o empreendedorismo tornou-se conhecido amplamente através das teorias econômicas de Joseph Schumpeter, que reconhecia já em 1911, o empreendedor enquanto ator principal do desenvolvimento econômico de um País. Para este autor, o empreendedor é aquele que inova ao realizar novas combinações, e as inovações ocorrem quando há a introdução de um novo bem ou de uma nova forma de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de novas matérias-primas ou uma nova forma de organização de um mercado (SCHUMPETER, 1968). A esse fenômeno característico do empreendedor Schumpeter denominou enquanto “destruição criativa”, onde há um rompimento de velhos hábitos com o intuito de gerar novas respostas à sociedade em transformação (LEITE, 2000).

A inovação é realmente um ponto em comum dos autores que se aprofundaram no tema. Para Peter Drucker (1986) - cuja análise do empreendedorismo brota de concepções das ciências gerenciais modernas - um empreendimento para ser considerado como tal tem de criar algo diferente, de forma que mude ou transforme valores. É através da inovação que um empreendimento surge e é a partir da inovação que os empreendedores exploram uma oportunidade.

Partindo dessa premissa, o espírito empreendedor pode ser aplicado em diversas organizações, com ou sem fins lucrativos, novas ou não, desde que em seu bojo estejam sendo praticadas ações empreendedoras. Corroborando com essa concepção, mesmo que seu conceito se restrinja apenas ao campo comercial, Biagio (2012) sugere que a ação empreendedora pode se dar pelas seguintes formas:

- Iniciando uma nova empresa a partir de uma ideia inovadora;
- Adquirindo uma empresa já existente, assumindo riscos e agregando novos valores;
- Visualizando oportunidades de melhoria, otimização e inovação em uma empresa na qual se trabalha.

No entendimento dos autores deste estudo, apesar de correta, esta visão apresenta apenas uma pequena parte do largo campo de possibilidades das ações empreendedoras.

Empreender é um verbo, e como tal, representa uma ação. Segundo o Dicionário Michaelis (2013), empreender é “resolver-se a praticar, [...] pôr em execução, [...] realizar, fazer”. Para o autor deste estudo, isso não quer dizer que toda ação seja empreendedora, pois outros fatores determinam o empreendedorismo, como a inovação e o risco, mas afirma que todo empreendimento é fruto de uma ação.

Não há empreendimento que fique só no campo das ideias. Para se constituir um empreendimento alguma inovação tem de ser posta em prática, pois ideias brilhantes que não saem da mente não podem ser consideradas empreendimentos. A inovação só é inovação quando se torna realidade, caso contrário se assemelha mais às invenções, o que não se caracteriza enquanto empreendimento.

Schumpeter (1997) estabeleceu claramente a diferença entre invenção e inovação quando afirmou que:

> *A liderança econômica em particular deve pois ser distinguida da “invenção”. Enquanto não forem levadas à prática, as invenções são economicamente irrelevantes. E levar a efeito qualquer melhoramento é uma tarefa inteiramente diferente da sua invenção, e uma tarefa, ademais, que requer tipos de aptidão inteiramente diferentes. Embora os empresários possam naturalmente ser inventores exatamente como podem ser capitalistas, não são inventores pela natureza de sua função, mas por coincidência e vice-versa. Além disso, as inovações, cuja realização é a função dos empresários, não precisam necessariamente ser invenções (SCHUMPETER, 1997, p. 95)*

Outra questão que ocupa posição central na concepção de empreendedorismo para os autores deste estudo é a consciência de que o empreendedorismo é mais um “estado” do que uma “condição permanente”; é mais um “estar” e do que um “ser”; um “verbo” antes de ser um “substantivo”. Os indivíduos realizam ações a todo momento, e quando em grande parte são ações empreendedoras, esse indivíduo é chamado de empreendedor, ou seja, aquele que empreende, que costuma a realizar ações empreendedoras. Esta é a chave para a superação do paradigma que se criou quanto ao termo

empreendedorismo. Tanto um empresário conservador pode realizar em dado momento um ato empreendedor, quanto um empreendedor ousado pode deixar de o ser após deixar de inovar. Segundo o próprio Schumpeter (1997) afirmou:

> *[...] alguém só é um empresário[156] quando efetivamente "levar a cabo novas combinações", e perde esse caráter assim que tiver montado o seu negócio, quando dedicar-se a dirigi-lo, como outras pessoas dirigem seus negócios. Essa é a regra, certamente, e assim é tão raro alguém permanecer sempre como empresário através das décadas de sua vida ativa quanto é raro um homem de negócios nunca passar por um momento em que seja empresário, mesmo que seja em menor grau (SCHUMPETER, 1997, p.86).*

Assim, uma ação empreendedora polariza em certos aspectos com ações conservadoras, que antagonicamente buscam manter e conservar em vez de mudar. Uma ação para ser empreendedora tem que ter em seu bojo a mudança, algo novo, a maneira nova de fazer algo.

Analisar o perfil de empreendedores é uma tarefa difícil, tendo em vista a vasta e diversa produção científica a respeito. Para demonstrar a diversidade de conclusões reveladas por autores ao longo do tempo, utilizamos um quadro elaborado por Lenzi e Santiago (2010) onde ações e competências dos empreendedores são colocadas de acordo com os autores:

Quadro 1 - Relação das ações e competências empreendedoras

AUTOR	***PRINCIPAIS AÇÕES E COMPETÊNCIAS.***
Mill (1848)	*Tolerância ao risco.*
Weber (1917)	*Origem da autoridade formal.*
Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967, 1982)	*Inovação, iniciativa, sonho, criatividade, energia, realização pessoal, poder, mudança.*
Sutton (1954)	*Busca de responsabilidade.*
Hartman (1959)	*Busca de autoridade formal.*
McClelland (1961, 1971, 1973)	*Tomada de risco, necessidade de realização, necessidade de afiliação*
Davids (1963)	*Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança.*
Pickie (1964)	*Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico.*
Palmer (1971)	*Avaliação de riscos.*
Hornaday & Aboud (1971)	*Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.*
Winter (1973)	*Necessidade de poder.*
Borland (1974)	*Controle interno.*
Liles (1974)	*Necessidade de realização.*
Bruce (1976)	*Tomada de decisões e de riscos.*
Shapero (1977, 1980)	*Inovação, tomada de riscos, iniciativa, independência.*
Gasse (1977)	*Orientação por valores pessoais.*
Timmons (1978)	*Autoconfiança, orientação por metas, tomada de riscos moderados,*

[156] Vale a pena registrar que há uma diferença entre as traduções quanto ao termo "empresário" e "empreendedor" na referida obra de Schumpeter. Na tradução de Maria Sílvia Possas (1997) o termo designado é empresário. Na tradução de Schlaepfer (1961), o indivíduo é o empreendedor. Entretanto eles estão tratando do mesmo agente, que na concepção adotada nesse estudo, se denomina empreendedor, pois empresário teria outro sentido. Para um aprofundamento sobre as diferenças entre empresário e empreendedor, ver Leite (2012).

	centralização de controle, criatividade, inovação.
Cantillon (1978)	*Inovação.*
Sexton (1980)	*Energia, ambição, revés positivo.*
Welsh & White (1981)	*Necessidade de controle, responsabilidade, autoconfiança, riscos moderados.*
Dunkelberg & Cooper (1982)	*Orientação ao crescimento, profissionalização e independência.*
Pinchot (1985, 1989, 2004)	*Visão, execução, planejamento.*
Drucker (1986, 2002)	*Inovação, iniciativa.*
Filion (1988, 1991, 1993, 1999)	*Visão, imaginação, oportunidade, objetivos.*
Cooley (1990)	*Dedicação pessoal, planejamento e metas, persuasão, independência, comprometimento, iniciativa.*
Zahra (1991)	*Renovação estratégica, novos negócios.*
Cunningham e Lischeron (1991)	*Liderança, ação, tomada de riscos, inovação.*
Farrel (1993)	*Visão, valores pessoais.*
Spencer & Spencer (1993)	*Realização, planejamento, persuasão, autoconfiança, persistência, oportunidades, tomada de riscos, qualidade, comprometimento, informações, metas.*
Cossete (1994)	*Visão, formulação de estratégias.*
Miner (1998)	*Realização, rede de relacionamento, novas ideias, administração.*
Sharma & Chrisman (1999)	*Criação, inovação.*
Dolabela (1999)	*Inovação, criatividade, visão, planejamento, iniciativa, oportunidade.*
Fleury (2000, 2002)	*Ação, mobilização de recursos, entrega, engajamento, responsabilidade, visão estratégica.*
Leite (2002)	*Geração de riquezas, inovação.*
Klerk & Kruger (2003)	*Condição de assumir tomada de riscos, determinação, valores, adaptabilidade, prontidão, firmeza, ambição, suficiência de capital.*
Dornelas (2003)	*Oportunidade, criação, iniciativa, inovação, gerenciamento de riscos, planejamento, persistência, relacionamentos.*
Santos (2004)	*Criatividade, inovação, novos negócios.*
Seifert (2004, 2005)	*Criatividade, inovação, novos negócios, renovação estratégica.*
Dutra (2004)	*Capacidade de inovação, comunicação, liderança, resolução de problemas, direcionamento estratégico, negociação, planejamento, relacionamentos, visão sistêmica, orientação para qualidade.*

Fonte: Lenzi e Santiago (2010); Leite (2002)

Ao se tratar de perfil do empreendedor, surgem questões primordiais, como: os indivíduos nascem com um "dom" de empreender ou desenvolvem esse talento no decorrer da vida? Existem características de personalidade inerentes a todos empreendedores? O empreendedor é movido pela intuição ou racionalização?

As referências mais antigas sobre o perfil do empreendedor vem do economista Joseph Schumpeter (1997), quando em 1911 publicou "A Teoria do Desenvolvimento Econômico". Para Schumpeter "[...] os

empresários são um tipo especial, e o seu comportamento um problema especial, a força motriz de um grande número de fenômenos significativos" (SCHUMPETER, 1997, p.88).

Em nota de rodapé, Schumpeter explica essa singularidade, ou "super-poderes" dos empreendedores, cuja definição lhe rendeu a maior parte das críticas. Explica então que o que caracteriza o empreendedor é uma espécie distinta de conduta, uma característica destacada de outras pessoas. O tipo de conduta em questão não apenas difere do outro em seu objetivo, sendo-lhe peculiar a 'inovação', mas também por pressupor aptidões que diferem em tipo, e não apenas em grau, daquelas do mero comportamento econômico racional (SCHUMPETER, 1997, p.89).

Schumpeter faz uma comparação com o canto. Todos podem cantar, entretanto, uns tem mais habilidade que outros. "Embora praticamente todos os homens possam cantar, a habilidade para cantar não deixa de ser uma característica diferenciadora e um atributo de uma minoria" (SCHUMPETER, 1997, p.89).

Entretanto, Schumpeter afirma que há uma variedade contínua de graus de intensidade de iniciativa e que esses dons não podem ser herdados e devem ser estimulados e ensinados. "Enquanto nos canais habituais é suficiente a própria aptidão e experiência do indivíduo normal, quando se defronta com inovações, precisa de orientação" (SCHUMPETER, 1997, p.87). Além de colocar o empreendedor como a peça principal para que haja o desenvolvimento econômico, Schumpeter nos legou uma rica percepção psicológica das motivações e aptidões dos empreendedores.

Dentre os variados aspectos referentes a um empreendedor, Dornelas destaca três características básicas, quais sejam: "A iniciativa de criar um novo negócio e paixão pelo que faz; a utilização dos recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; a aceitação dos riscos e a possibilidade de fracassar" (DORNELAS, 2012, p.38).

Essa "paixão pelo que faz" enfatizada acima nos leva a questionar mais a fundo o que realmente motiva um indivíduo a mudar de trabalho, de ramo, de hábitos e costumes, assumindo os riscos inerentes à inovação. Apesar da concepção de David McClelland de empreendedorismo apenas em sua característica comercial, suas contribuições para o entendimento comportamental do empreendedor são riquíssimas (LEITE, 2012).

McClelland pesquisou porque umas culturas se desenvolviam economicamente mais que outras e criou um valor chamado de "necessidade de realização" para diferenciá-las. O autor constatou que algumas culturas creditavam ao destino formulado pelos deuses a causa de seus sucessos e fracassos, enquanto outras acreditavam que seus esforços é que influenciavam seus destinos. Para esses últimos, McClelland identificou que desde pequenas as crianças dessas sociedades foram estimuladas a desenvolverem essa necessidade de realização através de histórias infantis, contos folclóricos e veículos de comunicação social para a transmissão inconsciente de valores (LEITE, 2012).

Com isso o empreendedor assume características do seu meio social e cultural, sendo seu potencial desenvolvido, e não apenas herdado como muitas vezes é relacionado como um "dom". Como dito anteriormente, assim também analisou o comportamento dos empreendedores Max Weber (1930), ao sugerir que o empreendedorismo se desenvolveu nos Estados Unidos da América por causa da influência Calvinista que incentivava a busca por realizações. Lança-se assim as bases para o conceito de cultura empreendedora, tão em evidência nos dias de hoje.

Assim, as características dos empreendedores seriam natas, o que não quer dizer que também não possam ser adquiridas e desenvolvidas durante suas vidas, seja por motivação própria ou por influência do ambiente externo, do meio cultural. Para Peter Drucker (1986), ninguém nasce empreendedor, e sim, aprende a ser empreendedor em um processo racional e científico.

Diferentemente de Peter Drucker (1986), Schumpeter (1968, 1984, 1997) nos apresenta um empreendedor intuitivo, que age quase que por adivinhação. Também, assim como McClelland (LEITE, 2012), o desejo de conquistar, lutar, de fazer as coisas e de se realizar são os grande impulsionadores dos empreendedores.

Podemos resumir então as diferentes visões que os autores discutidos colocam a respeito dos fatores que mais influenciam os indivíduos empreendedores:

Quadro 2 - Fatores que mais influenciam os empreendedores na visão dos autores clássicos

AUTORES	***INFLUÊNCIAS***
Weber	*Sociais e culturais*
Schumpeter	*Dons próprios*
McClelland	*Psicológicas*
Drucker	*Educação empreendedora*

Fonte: Autores, 2014

Como o empreendedorismo é abordado por pesquisadores de variados campos do saber, contribuições distintas e complementares podem ser compiladas em diferentes pontos de vista. Dolabela (1999) resume bem o posicionamento de pesquisadores do empreendedorismo quando afirma que os economistas associam os empreendedores à inovação e ao seu papel fundamental no desenvolvimento econômico; os comportamentalistas atribuem características de criatividade, persistência e internalidade; os engenheiros veem nos empreendedores bons coordenadores de recursos; os financistas definem os empreendedores como capazes de calcular riscos; e para os administradores os empreendedores são competentes e identificam oportunidades de negócios.

Para os autores deste estudo, existem sim certas aptidões inerentes às personalidades dos indivíduos, mas durante o decorrer de uma vida essas podem ser incentivadas e desenvolvidas ou reprimidas e regredidas. Esta concepção nos aproxima mais de Schumpeter do que de Drucker que nega veementemente as aptidões natas, mas não descarta os fatores sociais e culturais de Weber, psicológicos de McClelland e educativos apregoados pelo próprio Drucker.

Ecoempreendedorismo

Ecoempreendedorismo é um termo que sugere a fusão de ecologia e empreendedorismo. Também chamado de empreendedorismo verde ou empreendedorismo ambiental, o ecoempreendedorismo é uma categoria de empreendedorismo que vem crescendo vertiginosamente nos últimos anos. A definição de empreendedor por Joseph Schumpeter (1949) poderia plenamente ser a definição econômica de ecoempreendedor, conforme afirma o autor: “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (SCHUMPETER, 1949 apud DORNELAS, 2012. p. 46).

Realmente o ecoempreendedor altera a ordem econômica com suas inovações, e se destaca por utilizar novos insumos, como recursos de energias renováveis e materiais ecologicamente corretos. Mais que isso, o ecoempreendedor trabalha com valores, consciência e cultura ambiental. Essa atividade pode ser realizada tanto por uma empresa privada quanto por uma organização não-governamental sem fins lucrativos, ou até pelo governo, desde que inove com soluções que visem a melhoria do planeta sob os preceitos da ecologia.

Segundo Odum e Barrett (2011), a palavra ecologia tem origem muito recente, apesar das questões ambientais serem estudada há muito tempo com outras denominações pelos filósofos gregos Hipócrates e Aristóteles. O primeiro autor a trabalhar com o termo ecologia foi Ernest Haeckel, em 1869, definindo-a como “o estudo do ambiente natural, inclusive das relações dos organismos entre si e com seus arredores” (HAECKEL, 1869, apud ODUM; BARRETT, 2011, p. 3). Entretanto, o termo só passou a ser utilizado popularmente a partir da década de 60, quando estudiosos e ativistas iniciaram um movimento ambientalista cujos efeitos podem ser sentidos ainda nos dias de hoje.

Há, portanto, que se haja a compreensão de que um ecoempreendimento possui características de gestão semelhantes a um empreendimento comercial, pois os mesmos princípios gerais da boa administração lhes são aplicáveis. Em geral, segundo Bennett (1992), os ecoempreendimentos fracassam pelos mesmos motivos que os empreendimentos tradicionais. Nas palavras do autor supracitado: “O seu coração pode estar certo, mas se sua mente não estiver ligada aos conceitos básicos dos negócios, nunca conseguirá atingir suas metas” (BENNETT, 1992, p.8).

Por outro lado, existem questões específicas ligadas estritamente aos ecoempreendimentos, como os acontecimentos na ciência da ecologia, a legislação ambiental e a consciência pública. Além disto, certos valores e ética utilizados geralmente em empreendimentos tradicionais não são os mesmo de um ecoempreendimento. A disputa acirrada no mercado comercial faz com que empreendedores tradicionais "passem por cima" das questões ambientais, optando sempre pelo "mais barato" em vez do "mais correto".

Em se tratando de empreendimentos com fins lucrativos, também chamados de econegócios, o ecoempreendedor deve ficar atento a tudo o que acontece, se atualizando constantemente para perceber as necessidades ambientais imediatas, definindo assim novos e mais lucrativos nichos de mercado. Também os clientes em geral são mais exigentes e bem informados, e só utilizam o seu "ecodinheiro" em produtos de qualidade. Cada vez mais esses clientes estão identificando um verdadeiro ecoempreendedor de um "ecovigarista", que sempre busca pintar de verde um produto ou serviço que na verdade é cinza (BENNETT, 1992).

Ainda segundo Bennett (1992), para um econegócio, não há que se ter culpa pelos lucros, ou segundo o autor, uma "ecoculpa", crendo este que por ser um negócio que vise a cura ambiental do planeta, deve-se ter receio de lucrar. Se for assim, seria melhor criar uma organização sem fins lucrativos e buscar por outras fontes de recursos. Nas palavras do autor: "Uma ecoempresa vende produtos e serviço, mas principalmente vende uma alternativa" (BENNETT, 1992, p.64).

> *[...] finalmente, os verdadeiros ecoempresários estão motivados por uma paixão: a cura do planeta. Esse compromisso geralmente proporciona-lhes forças extras quando precisam superar as inevitáveis tormentas psicológicas e fiscais como que inevitavelmente encontrarão com o desenvolvimento das suas empresas pioneiras (BENNETT, 1992, p.7)*

Existem inúmeras possibilidades de ecoempreendimentos, como restaurantes vegetarianos, lojas de produtos naturais, consultorias ambientais, organizações em defesa da natureza, dentre tantas outras. Segundo Bennett (1992), "as possibilidades de criar uma ecoempresa só podem ser limitadas por sua imaginação; o meio ambiente é uma área tão vasta quanto os problemas que flagelam" (BENNETT, 1992, p.6).

A ação empreendedora dos ecoempreendedores das lojas de produtos naturais de Recife, Brasil

O Teste da Ação Empreendedora proposto por Lenzi e Santiago (2010) foi aplicado em um empreendedor de cada loja de produtos naturais do Recife encontrado nesta pesquisa, totalizando 10 (dez) sujeitos. Este teste consiste em 10 (dez) perguntas diretas e fixas, cujas opções de resposta oferecem sempre 3 (três) alternativas. Para cada uma delas é atribuído um peso diferente, podendo ser 1 (um) ponto para as ações pouco empreendedoras; 3 (três) pontos para moderadas e 5 (cinco) pontos para ações empreendedoras efetivas.

Cada questão requer uma análise específica, levando-se em consideração as tendências médias centrais. Ao final das 10 questões os pontos são somados e as análises de cada empreendedor são feitas em três blocos: de 10 a 24 pontos; de 25 a 39 pontos e de 40 a 50 pontos, com ordem crescente em relação ao nível de empreendedorismo.

Por fim, pode-se obter a pontuação total dos empreendedores e a média do nível de empreendedorismo por cada empreendedor, trazendo dados que demonstrem um perfil de como está o nível de ações empreendedoras nas lojas de produtos naturais do Recife.

A seguir apresentaremos as análises específicas que foram realizadas para cada questão, buscando identificar padrões gerais nas respostas obtidas e relacioná-las com a teoria discutida ao longo deste estudo:

Ao serem perguntados o que fazem ao pensar em iniciar uma ação empreendedora, 9 dos 10 empreendedores afirmaram que "vão atrás de informações seguras e organiza-as de forma objetiva",

apenas 1 “elabora planos e guarda-os para o futuro” e nenhum “fica sonhando com os resultados que pode obter”.

Este resultado corrobora com o conceito adotado neste estudo e consagrado por muitos autores: o empreendedor deve colocar em prática suas ideias, deve realizar ações empreendedoras e não ficar só sonhando com bons planos mentais. Bem ressaltou Schumpeter (1961) a supracitada diferença entre invenção e inovação, colocando a ação prática enquanto ponto determinante. Também foram fundamentais as contribuições neste tema de Drucker (1986) e Leite (2012), apresentando sempre o empreendedorismo enquanto prática de vida baseada pelo espírito empreendedor.

Quando se deparam com algum problema, 9 dos 10 participantes buscam alternativas eficazes para resolvê-lo, enquanto apenas 1 espera as consequências para buscar uma solução. Atribuições empreendedoras citadas no quadro 1 revelam algumas características presentes nestas respostas como:

- Iniciativa (Schumpeter, 1928, 1934, 1942, 1949, 1967, 1982; Shapero, 1977, 1980; Drucker, 1986, 2002; Cooley, 1990; Dolabela, 1999; Dornelas, 2003 *apud* Lenzi e Santiago 2010);
- Resolução de problemas (Dutra, 2004 *apud* Lenzi e Santiago, 2010);
- Revés positivo (Sexton, 1980 *apud* Lenzi e Santiago, 2010), o que significa uma resposta proativa aos problemas que surgem no dia a dia de um empreendedor.

Diante de duas alternativas que possam gerar resultados, 7 de 10 empreendedores responderam que buscam entender sozinho os aspectos envolvidos e colocar em prática a alternativa mais conveniente. 3 responderam que esperam discutir com outras pessoas para decidir o melhor caminho e uma respondeu que evita decidir e espera que outros resolvem por ele.

A tomada de decisão foi apontada por Bruce (1976) enquanto competência do empreendedor, assim como a autonomia e independência por Hornaday & Aboud (1971), Shapero (1977, 1980) e Dunkelberg & Cooper (1982). Timmons (1978) ressaltou a centralização de controle e Weber (1917) e Hartman (1959) a autoridade formal (Lenzi & Santiago, 2010).

Todas essas competências estão relacionadas com a ação empreendedora em questão e o fato de mais da metade dos entrevistados terem respondido que tomam essas decisões sozinhos reforça a tese de que os empreendedores centralizam o poder movidos por seus traços de autonomia e independência.

Entretanto, a alternativa “a” representa os empreendedores que esperam para discutir com algumas pessoas e escolher o melhor caminho, tipicamente opção de um perfil mais participativo. Ocorre que essa alternativa equivale a 3 pontos, significando uma ação menos empreendedora, o que na opinião dos autores deste estudo, não ocorre necessariamente. Este fato terá de ser levado em consideração ao somar a pontuação total de cada entrevistado, pois o potencial empreendedor pode estar subdimensionado.

Todos participantes responderam que quando têm uma boa ideia de ação empreendedora buscam imediatamente informações para se organizar e viabilizar pragmaticamente. Nos outros extremos haviam as opções de guardar a ideia e esperar ou agir imediatamente. A opção prudente dos empreendedores em tela demonstra que há uma tendência em calcular os riscos, assumindo, entretanto, minimizando sua ocorrência, afinal, a busca é pelo sucesso.

O risco como vimos está vinculado aos primórdios da utilização do termo “empreendedor”, por Richard Cantillon (FILION, 1999), mas refutado por Weber (1930) e Schumpeter (1961) ao ser distinguido da função do empreendedor, sendo para estes últimos atribuições do capitalista. Uma tendência mais contemporânea aborda esse comportamento enquanto uma possibilidade de tomar decisões moderadamente arriscadas (FILION, 1999), o que talvez tenha sido fruto de pesquisas como essas que revelam esta tendência.

Entretanto o aspecto mais relevante nessa questão talvez habite na capacidade que o empreendedor tem de detectar oportunidades de negócios (FILION, 1999) e pô-las em prática. Para Leite (2012), um empreendedor precisa ter visão para criar oportunidades e dedicação para obter sucesso e gerar riquezas (LEITE, 2012). Esta questão também confirma a atualidade do pensamento de Drucker (1986), que

identificava os empreendedores de forma mais racional e prudente, em detrimento do emotivo e impulsivo (DRUCKER, 1986) representado pela alternativa “b”: agir imediatamente para realizar a ideia.

Outra pergunta revela como os ecoempreendedores solucionam problemas graves, tendo sido escolhida por todos a resposta “pede rapidamente a opinião de pessoas de confiança e decide por juntar as melhores alternativas”. As outras opções de respostas representavam uma delegação parcial ou integral da responsabilidade do problema e nenhum empreendedor escolheu-as.

Diversos autores trabalham com a hipótese de que uma das características centrais dos empreendedores é sua propensão a assumir responsabilidades (Sutton, 1954; Davids, 1963; Welsh & White, 1981; Fleury, 2000, 2002 apud Lenzi e Santiago, 2010). O resultado desta questão corrobora com a visão destes autores e demonstra mais uma vez uma tendência centralizadora da parte do empreendedor. Neste caso aparentemente se pode associar o fato de que todas as lojas de produtos naturais participantes desta pesquisa são empresas privadas com fins lucrativos, o que favorece esta forma de gestão.

Outra questão foi relacionada diretamente com “como as ações são postas em prática”. Ao serem perguntados sobre como reagem quando tem algo muito importante a fazer, 8 responderam que agem rapidamente, 2 responderam que não tem pressa e nenhum afirmou que espera se animar para começar a agir.

Como foi discutido ao longo deste estudo, só há empreendedorismo quando há ação empreendedora. Os empreendedores então tomam uma postura ativa, saindo do campo das ideias e agindo no dia a dia.

Quando perguntados acerca das prioridades ao tomar uma ação empreendedora, metade respondeu “b” - que independente da ação e sua intensidade, sempre o empreendimento será prioridade – e a outra metade respondeu “c” – que precisa se preparar adequadamente mesmo levando mais tempo. Nenhum respondeu no sentido da comodidade em busca de estabilidade e pouco trabalho como sugeria a alternativa “a”.

Neste caso, diversas características comportamentais foram descritas por renomados autores enquanto fundamentais para empreendedores, quais sejam:

- energia e dedicação (SCHUMPETER, 1997);
- persuasão (Spencer & Spencer , 1993 *apud* Lenzi e Santiago, 2010);
- entrega e engajamento (Fleury, 2000, 2002 *apud* Lenzi e Santiago, 2010);
- determinação, firmeza e prontidão (Klerk & Kruger, 2003 *apud* Lenzi e Santiago, 2010).

Esta questão requer um cuidado especial. Foi perguntado aos empreendedores de que depende seu empreendimento para ter sucesso. A alternativa “a” representava os que acreditam que só depende dele próprio, “b” dele e outras pessoas e “c” de fatores externos como financiamento e impostos. Ocorre que pela lógica do teste, a ação mais empreendedora é aquela que acredita que o sucesso só depende de quem a realiza, e pelo fato de o empreendedor saber que precisa de outras pessoas, mais empreendedores marcaram a opção “b”.

Isoladamente este fato é interessante pois traz a noção de autoconfiança (Davids, 1963; Welsh & White, 1981 apud Lenzi e Santiago, 2010) relativizada entre os empreendedores pesquisados. Entretanto ao se somar os pontos dos empreendedores que creem que seu sucesso depende dele e de outras pessoas, será concluído que as ações destes são menos empreendedoras, correndo um risco de equívoco em alguns casos.

A questão 9 pergunta ao empreendedor o que faria primeiramente se estivesse muito bem empregado e tivesse o sonho de ter um empreendimento próprio. A maioria absoluta (9) respondeu que buscaria alternativas fora do emprego para não depender dele e investir seu tempo e recursos.

De acordo com o que foi discutido durante este estudo, o empreendedor age movido principalmente por necessidade de realizar algo e pelo desejo de mudança em si, os desafios e a conquista inerentes a quem se arrisca, e não apenas por ganhar melhor remuneração em um emprego estável. Ainda se admite a possibilidade de o empreendedor que respondeu a alternativa ”a” sugerindo que se capacitaria e buscaria

estar entre os melhores da empresa em que trabalha, pode ser um caso de intraempreendedorismo, também detalhado neste estudo.

No caso de ecoempreendimentos esse fato se potencializa, tendo em vista que os empreendedores estão envolvidos com uma ideologia: a melhoria das condições ambientais em nosso planeta. Para o empreendedor de lojas de produtos naturais será muito mais provável se realizar neste empreendimento do que trabalhando em uma empresa que não contemple seus ideais, mesmo que ofereça melhores condições de trabalho e remuneração.

A última questão defronta o empreendedor com uma crise financeira. 9 entrevistados afirmaram que procurariam informações, renegociariam suas dívidas e buscariam soluções. Apenas um disse que iria aguardar os acontecimentos para tomar decisões e nenhum afirmou que venderia o empreendimento e procuraria um bom emprego.

Essa é a saga dos trabalhadores por conta própria. Da mesma forma que funcionam os mercados, assim também ocorre com os empreendedores. Se arriscam mais que os conservadores, como é o caso de uma crise, mas as possibilidades de retorno, seja ele qual for, são indefinidas.

Segundo Lenzi e Santiago (2010), os empreendedores que somaram de 10 a 24 pontos precisam evoluir em suas ações empreendedoras. São indivíduos que fogem de problemas ou se afobam para fazer as coisas desordenadamente. Os que somaram de 25 a 39 pontos estão no meio do caminho, podendo evoluir para um quadro de ações inovadoras ou regredir para comportamentos de acomodação. Já os que marcaram mais de 40 pontos são considerados indivíduos com ações efetivamente empreendedoras.

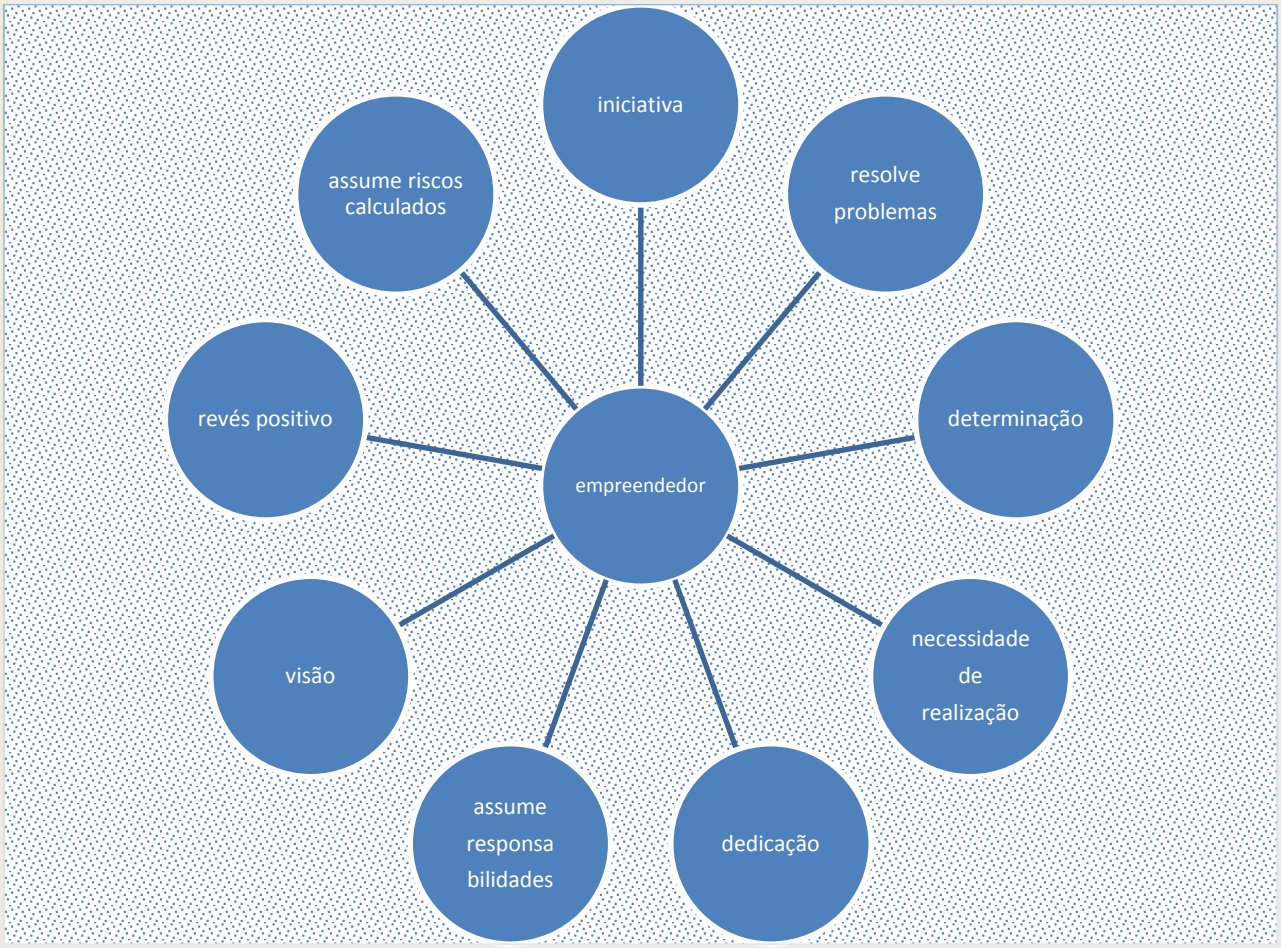
Todos os empreendedores partícipes da pesquisa atingiram mais de 40 pontos, confirmando que realizam ações efetivamente empreendedoras e por isso podem ser chamados de empreendedores.

Deve-se ainda levar em consideração que nas questões 3 e 8 foram levantados argumentos que puderam subdimensionar o potencial de empreendedorismo nas ações. Sendo assim, esses números apresentados acima podem ser de fato ainda maiores.

Conclusões

- As ações praticadas nas lojas de venda de produtos naturais do Recife são extremamente empreendedoras, tendo em vista que todos os entrevistados atingiram pontuação elevada no teste. Este dado confirma que os que praticam essas ações podem ser considerados empreendedores e suas lojas, empreendimentos;
- Quando os empreendedores de lojas de produtos naturais do Recife tem uma ideia, buscam informações seguras, organizam e põe em prática, característica que confirma a teoria discutida ao longo deste estudo;
- Não há uma tendência que prevaleça um perfil empreendedor do tipo participativo ou centralizador;
- As características mais fortes dos empreendedores de lojas de produtos naturais do Recife são:

Figura 1 - Principais características dos empreendedores lojas de produtos naturais do Recife a partir de suas ações



Fonte: Autores, 2014

Desta forma, conclusões advindas da pesquisa de campo corroboram com as pesquisas teóricas, pois as características dos empreendedores são as mesmas e os dados comprovam os conceitos relacionados com o empreendedorismo, especificamente a partir das ações empreendedoras.

Referências

BENNETT, Steven J. Ecoempreendedor: oportunidades de negócios decorrentes da revolução ambiental. São Paulo: Makron Books, 1992.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. Empreendedorismo: Construindo seu projeto de vida. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 4 ed. Rio de Janeiro: Elservier, 2012.

DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, Peter. Inovação e Espírito Empreendedor. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1995.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: Revista de Administração, v. 34, n. 2, 1999.

LEITE. Emanuel Ferreira. O Fenômeno do Empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2012.

_____. O Fenômeno do Empreendedorismo: criando riquezas. Recife: Bagaço, 2000.

LENZI, Fernando César; SANTIAGO, Nelson Marcelo. A ação empreendedora. In: LENZI, Fernando César; KIESEL, Marcio Daniel; ZUCCO, Fabricia Durieux (Org). Ação Empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. São Paulo: Editora Gente, 2010.

MICHAELIS. Dicionário on line. Disponível em: http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=empreender. Acessado em: 12/12/2013.

ODUM, Eugene; BARRET, Gary. Fundamentos da Ecologia. São Paulo, Cengage Learning, 2011.

SANTOS, Paulo da Cruz Freire dos. Uma escala para identificar potencial empreendedor. Florianópolis. Tese UFSC, 2008.

SCHUMPETER, Joseph A.. Teoria do Desenvolvimento Econômico. Tradução: Edmond Jorge. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1968.

_____. Teoria do Desenvolvimento Econômico. Tradução: Maria Sílvia Possas. Rio de Janeiro: Editora Nova Cultural, 1997.

_____. Capitalismo, socialismo e democracia. Trad. De Carla Santos. Rio de Janeiro: Zahar editors, 1984.

WEBER, Max. The protestant ethic and spirit of capitalismo. Trad. De Talcott Parsons. New York: Scribner, 1930.

ANEXO: Teste da ação empreendedora

1 – Quando pensa em iniciar uma ação empreendedora:

a) Vai atrás de informações seguras e organiza-as de forma objetiva;

b) Elabora planos de ação e guarda-os para o futuro;

c) Fica sonhando com os resultados que pode obter.

2 – Quando se depara com algum problema:

a) Fica se lamentando por não ter tomado outra atitude antes de ele acontecer;

b) Busca alternativas para resolvê-lo da forma mais eficaz;

c) Prefere aguardar para ver as consequências e depois buscar alguma alternativa para resolvê-lo.

3 – Quando está diante de duas alternativas para gerar um resultado:

a) Espera para discutir com algumas pessoas os melhores caminhos a seguir;

b) Procura rapidamente entender os aspectos envolvidos em cada alternativa para poder colocar em prática a que for mais conveniente no momento;

c) Evita decidir e espera alguém resolver antes de você.

4 – Quando tem uma boa ideia de ação empreendedora:

a) Guarda para si e fica esperando o melhor momento para levantar informações;

b) Parte para a ação visando não perder tempo;

c) Corre imediatamente atrás de informações para se organizar e analisa a viabilidade da ideia.

5 – Quando é responsável por solucionar alguma situação grave:

a) Pede rapidamente a opinião de pessoas de confiança e decide por juntar as melhores alternativas;

b) Assume a decisão, mas envolve mais gente para compartilhar a responsabilidade;

c) Tenta repassar a responsabilidade de decisão, evitando ficar com o problema nas mãos.

6 – Quando tem algo muito importante a fazer:

a) Antes de qualquer coisa, espera se animar para começar a agir;

b) Vai com calma, mesmo sabendo que é bem importante, afinal, nada tem tanta pressa;

c) Respira fundo, arregaça as mangas e parte para a ação, afinal, se esperar muito, o problema pode aumentar.

7 – Quando pensa em uma ação empreendedora particular, as prioridades são determinadas seguindo o raciocínio:

a) Aquilo que puder fazer para ter mais estabilidade, sem ter muito trabalho;

b) Não se importa com que tipo ou intensidade de trabalho, quando se trata do empreendimento é foco principal;

c) Não age em nenhuma situação sem antes se preparar adequadamente, mesmo que demore um pouco.

8 – O sonho de ver seu empreendimento ter sucesso depende:

a) Apenas de você e de mais ninguém. Não espera que os outros façam a sua parte;

b) De conseguir viabilizar as condições para realizar o projeto de sucesso, o que muitas vezes envolve outras pessoas;

c) De ajuda que pode conseguir com financiamento, redução de impostos e outros fatores.

9 – Se você estivesse muito bem empregado e tivesse o sonho de ter um empreendimento próprio, em primeiro lugar:

a) Pensaria em se capacitar para garantir uma posição melhor no emprego, buscando estar sempre entre os melhores;

b) Procuraria alguma alternativa fora do emprego para investir seu tempo e recursos e não depender exclusivamente do emprego;

c) Faria o possível para manter o emprego, trabalhando exaustivamente no horário determinado para sua jornada.

10 – Ao ter de enfrentar uma crise financeira no seu empreendimento, você:

a) Aguardaria para ver o que ocorreria nos tempos futuros antes de tomar alguma decisão;

b) Buscaria uma alternativa de venda do empreendimento e procuraria um bom emprego;

c) Procuraria saber o que está acontecendo e partiria imediatamente para negociar as dívidas e encontrar alternativas de solução.

UMA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DIFERENCIADA PARA RETENÇÃO DE PESSOAS: um estudo de caso na Tractebel Energia S.A.

Fernando Pacheco

Gabriel Sant'Ana Palma Santos

Ricardo Haus Guembarovski

Ana Maria Bencciveni Franzoni

Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo geral avaliar quais são as políticas de Gestão de Recursos Humanos e o Turnover na empresa Tractebel Energia S.A. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e o procedimento para coleta de dados foi de estudo de caso, bem como a bibliográfica e documental. Como instrumento para a coleta de dados foi realizado uma entrevista com o Gerente de Recursos Humanos da empresa, bem como um levantamento de dados abordando como ocorre a retenção de pessoas e o índice de rotatividade/turnover nas organizações. Dos resultados alcançados, foi possível observar que a gestão de recursos humanos na Tractebel Energia abrange um leque variado de ferramentas, políticas e atividades, que de modo geral, visam à atração dos melhores profissionais, sua retenção e motivação.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Retenção de Pessoas. Rotatividade.

.

INTRODUÇÃO

Entre os assuntos mais discutidos no ambiente organizacional moderno, principalmente no paradigma da sociedade do conhecimento é a gestão de pessoas como diretriz estratégica da organização. Nesse contexto entende-se que é impossível separar os indivíduos pela sua dimensão pessoal e profissional, sendo necessário utiliza-se de mecanismos criativos que equilibrem a satisfação dos mesmos. (Alves, 2012)

Para o alcance da qualidade nos produtos/serviços é necessário que haja qualidade na vida pessoal e profissional de quem os faz, pois o bem estar do mesmo reflete diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios. Assim, cultivando uma cultura organizacional focada no bem estar dos colaboradores evita-se a perda de talentos competentes, uma vez que conseguem perceber a estrutura necessária para lhe fornecer motivação e expectativa.

Para Girardi (2008), nas organizações abalizadas no conhecimento a gestão de pessoas vem se destacando e ampliando de forma significativa. Percebendo o valor das pessoas, os gestores das organizações vêm renovando constantemente sua forma de conduzir os negócios, transformando estrutura, estilos de gestão, sistemas, processos e especialmente a visão, na busca de um contexto favorável à geração de conhecimento e à inovação. Trata-se de um mercado emergente, ou seja, da economia do conhecimento, na qual as organizações competem pelo talento humano.

As organizações não medem esforços para atrair e manter seus colaboradores, medidas que vão, desde oferecer diversos serviços e benefícios adicionais, como academias, ambientes agradáveis de trabalho, incentivos individuais e remunerações variáveis. Mesmo com toda a criatividade, funcionários talentosos continuam deixando as empresas, seja para trabalhar na concorrência, incompatibilidade familiar, ou para abrir seu próprio negócio.

Nesse sentido, que cada vez mais as organizações reconhecem os indivíduos como um potencial a ser mantido e desenvolvido, o presente estudo questiona: Quais são as políticas de Gestão de Recursos Humanos e o Turnover na empresa Tractebel Energia S.A.?

Assim, o objetivo geral da pesquisa é avaliar quais são as políticas de Gestão de Recursos Humanos e o Turnover na empresa Tractebel Energia S.A.

Para tanto os objetivos específicos destacam-se:

- Identificar as práticas de retenção de talentos nas organizações;
- Avaliar como ocorrem as políticas de Gestão de Recursos Humanos;
- Comparar o índice de turnover com outra empresa do mesmo setor.

Este estudo justifica-se pela importância da manutenção de pessoas motivadas e qualificadas dentro de uma organização, com presente estudo, interessa-nos entender o que leva as pessoas manter-se nas empresas, bem como verificar quais são as políticas adotadas pelas organizações, para que não ocorra a rotatividade de seus colaboradores, pois a alta rotatividade gera aumento de custos, diminuição de produtividade, assim como aumento de problemas administrativos, o que compromete a organização como um todo.

Jebaili (2002, p. 37) ao citar Celso lenaga, da Dextron diz que “quando a empresa cresce, o talento é necessário para potencializar esse bom momento. Quando a empresa vai mal, o talento é fundamental porque é quem pode virar o jogo”.

Diante do exposto, observa-se que as organizações não medem esforços para reter seus funcionários, valorizando muitas vezes mais que um investimento financeiro, surgindo a necessidade de estudar quais são os verdadeiros fatores que retêm as pessoas.

A presente pesquisa está estruturada em cinco sessões, sendo que a primeira inicia pela introdução, a segunda contém a contextualização teórica, na terceira está descrita a metodologia da pesquisa, na quarta a síntese dos resultados e, por fim, estão as considerações finais seguida das referências bibliográficas.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Gestão de Pessoas

Funcionalmente a Administração de Recursos Humanos se consolidou como uma atividade sistêmica, subdivida em subsistemas podendo ser chamada também de processos. Esses processos são relacionados entre si, de tal maneira que se influenciam reciprocamente, de maneira que cada um tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. É importante destacar que o equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental. Segundo Chiavenato (1997, p. 168), “a administração de recursos humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável.”

Processos da Gestão de Pessoas

De acordo com Chiavenato (2010) os processos que compõem a gestão de pessoas estão divididos em: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e monitorar pessoas.

As atividades que estão possivelmente associadas às práticas de retenção de talentos serão aprofundadas posteriormente.

Retenção de Talentos

De acordo com a definição do dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, talento significa “aptidão natural ou habilidade adquirida”. Quando uma organização contrata pessoas, traz junto a ela, competências e habilidades, mas se a mesma não possuir uma gestão de pessoas eficaz, não irá gerar valor

a organização, deixando de transformar as competências e habilidades individuais em talento organizacional. Assim, a retenção e o desenvolvimento de profissionais talentosos devem ser preocupações constantes das empresas que possuem uma filosofia voltada para talentos.

Na era do conhecimento, ganha as empresas, que através da criatividade, conseguem atrair e reter as pessoas, implantando e inovando com as mais variadas técnicas de gestão do conhecimento organizacional.

Kaye e Jordan-Evans (2001, p. 31-32) mencionam aspectos sobre os gestores de retenção, quando informa que eles "têm muitas características em comum: têm mente aberta e desenvolvida; têm um estilo de gerenciamento que gera lealdade e tendem a criar um ambiente de trabalho que as pessoas adoram".

Para Cleide Nakashima (2003) a retenção ou fidelização do colaborador para com a organização, é influenciada por meio dos atrativos que a empresa oferece e da conciliação dos mesmos com os objetivos de cada um. Estilo de gerencia, transparência na comunicação, participação nos acontecimentos, qualidade de vida e valorização das potencialidades são alguns dos aspectos que fortalecem essa relação.

Rotatividade/Turnover

À medida que as modificações no mercado de trabalho foram acontecendo, advindas do processo de globalização, muitas empresas passaram a promover a ampliação dos recursos humanos para aumentar resultados, ou incentivaram os desligamentos a fim de reduzir custos com intuito de manterem-se competitivas. Neste contexto, a oferta e procura de trabalho aparece com maior freqüência e expansão, e a rotatividade de pessoal começa a ser observada com maior intensidade nas organizações. Robbins (2003) observa que os profissionais contemporâneos estão diante de um mercado de trabalho que oferece menos permanência e previsibilidade do que algumas décadas atrás.

Atualmente, em muitas empresas, essa situação passa a ser um problema preocupante, pois de acordo com Chiavenato (2004, p.155), "a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a conseqüência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal." Assim, Rotatividade é a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, sendo que o intercâmbio destas entre a empresa e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ali ingressam e saem.

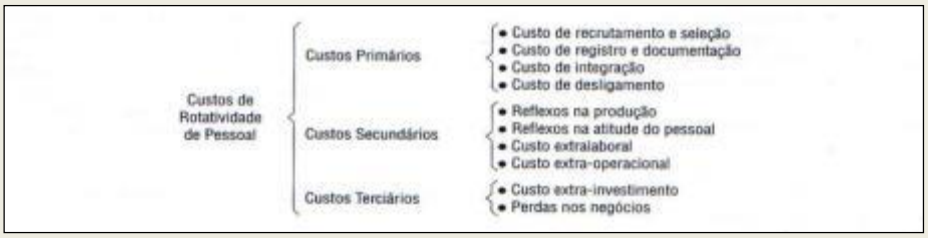
A rotatividade deve ser vista dentro das empresas como um fator relevante, pois, o alcance dos resultados desejados, também depende destas variações, uma vez que se verificando altos índices estes, afetarão de maneira significativa o custo do produto. Assim sendo, os gestores preocupam-se na busca de alternativas a fim de suprir os anseios profissionais de seus colaboradores, bem como melhorar qualidade de vida através de incentivos econômicos e sociais. Assim, rotatividade ou turnover pode ser definida como sendo o termo utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Sendo que, os desligamentos podem ocorrer de forma espontânea ou provocada pelas empresas.

A rotatividade enquanto fator de relevância na gestão de pessoas e na administração como um todo, pode ser demonstrado através de índices percentuais que indicam as admissões e desligamentos em relação ao número ativo de pessoal que faz parte da empresa num determinado período. Estes índices podem ser calculados de acordo com o período em que a empresa achar necessário, geralmente são realizados mensalmente, a fim de apresentar as informações com maior atualidade.

Custos com rotatividade

Na constante busca de reduzir todos os elementos causadores da elevação dos custos de seus produtos ou serviços, a rotatividade passa a ser maior acompanhada e pesquisada pelos atuais administradores, que começam a perceber que, muitas vezes, seus Recursos Humanos necessitam de maior atenção que seus demais recursos. Chiavenato (2004) afirma que os custos com turn over estão diretamente ligados aos custos da admissão, de desligamento e de reposição de pessoal, bem como aos custos com treinamento de novos funcionários e a queda de produção e qualidade na fase de aprendizagem dos mesmos.

Quadro 1 Custos com rotatividade



Fonte: Chiavenato (2004, p.160)

Assim, os custos com turnover envolvem uma extensa trajetória dos procedimentos na Gestão de Pessoas provocando um custo alto tanto em relação à mão-de-obra dos profissionais da área e demais envolvidos, quanto em relação aos dispêndios monetários que se fazem necessários para suprir os gastos com treinamentos, queda de produção e qualidade, além do montante levantado por ocasião dos cálculos rescisórios. Desta forma, todos esses procedimentos contribuem para a elevação do preço dos produtos e serviços, para redução da lucratividade ou da competitividade.

Cálculo do Turnover

De acordo com Dall'inha (2006), o turn over representa o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. O cálculo do turnover é feito em percentuais, e de forma geral considera a quantidade de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos que a empresa dispõe num determinado período (BORGES, 2011).

Nas organizações brasileiras os índices são calculados mensal ou anualmente, e demonstram a quantidade de pessoas que circulam na organização. Para fins de cálculo do turn over, é importante destacar ainda que algumas ocorrências de movimentação de pessoal devem ser expurgadas, a exemplo do aumento do aumento ou redução de quadro de pessoal. Se uma vaga foi criada ou uma demissão em função de uma vaga extinta não se trata de turn over ASSIS (2010). Portanto, dependendo do tipo de análise a ser efetuada na organização, a fórmula de cálculo do turnover apresenta variações.

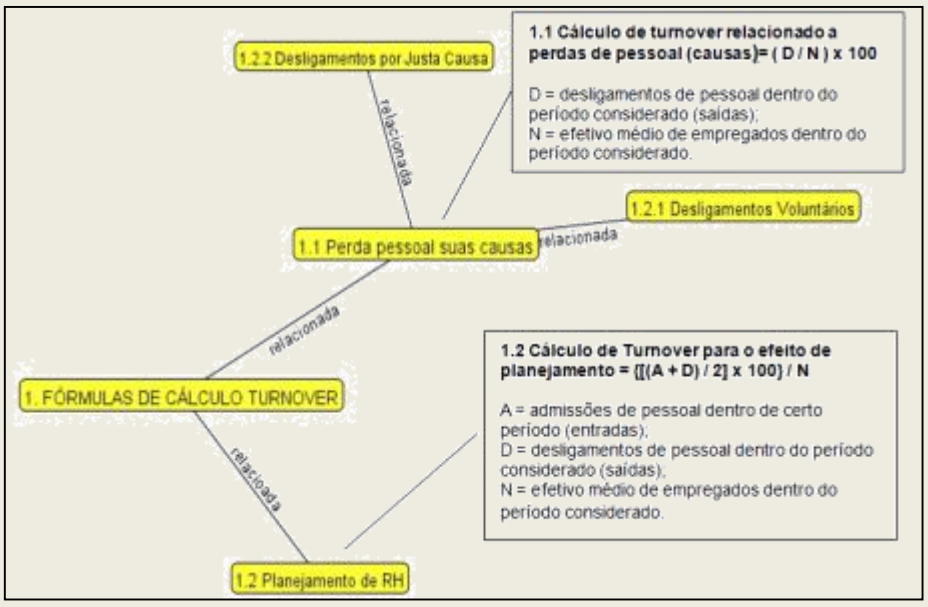


Figura 1: Categorização da fórmula de cálculo do Turnover. Adaptado de Borges (2011).

A Figura 1 demonstra de forma categorizada as variações de cálculo do turnover (BORGES, 2011). Se o objetivo é avaliar o turnover de profissionais relacionados a demissões realizadas por causas específicas (remuneração, clima organizacional, ascensão profissional), a quantidade de profissionais deve ser contabilizada de acordo com a fórmula estabelecida em 1.1 de acordo com a Figura 1. Do ponto de vista de planejamento organizacional, em geral são contabilizadas entradas e saídas de profissionais conforme estabelecido em 1.2 conforme a Figura 1.

O Turnover em empresas do setor de energia

A reformulação do modelo de concessão de energia elétrica impôs às empresas a necessidade de se tornarem mais produtivas para não perder espaço no mercado. No setor elétrico nacional, onde antes não havia concorrência para atuar em determinados mercados, a retenção de talentos e a manutenção de mão-de-obra qualificada tornaram-se fundamentais (MONTEIRO, 2012).

De acordo com Spector (2010), os processos organizacionais devem ser realizados com alto nível de eficácia e eficiência, pois as organizações necessitam atingir seus objetivos. Para aperfeiçoar a produtividade organizacional é fundamental que as empresas tenham profissionais que desempenhem bem as suas atividades. A gestão do conhecimento (GC) tem se destacado como um aspecto fundamental para que as organizações atinjam seus objetivos. Desde a década de 1990, a GC vem despontando como um conceito fundamental para as organizações, pois o recurso econômico básico não é mais o capital, e sim o conhecimento (CARVALHO, 2000). A GC trata da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes da empresa (FIALHO et al., 2006). A GC possui como objetivo reunir processos organizacionais que produzam combinações sinérgicas entre dados, capacidade de processamento de informações e capacidade criativa e inovadora das pessoas.

Rodriguez e Helena (2008) ressaltam que as organizações na era do conhecimento devem gerenciar o conhecimento considerando-o como o ativo intangível mais valioso. O autor destaca ainda que a gestão do conhecimento baseia-se em três pilares de sustentação – (1) pessoas, (2) processos e (3) tecnologias – e acrescenta que não são mais os recursos tangíveis que precisam ser gerenciados, mas sim as pessoas, com suas respectivas habilidades, atitudes e conhecimentos para administrar os demais recursos: os processos e as tecnologias.

O advento de novas tecnologias tem gerado alterações na percepção do trabalho, o que, de certa forma, produz um repensar em termos das habilidades requeridas, melhoria da qualidade da mão de obra e, sobretudo da necessidade de manutenção do quadro de pessoal da organização. Neste sentido, reconhecer e reter talentos torna-se fundamental para a manutenção da competitividade da organização.

Um indicador importante para se avaliar a rotatividade de pessoal, também denominado de turnover, refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização.

Índice de Rotatividade de algumas empresas do setor de energia

A Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. (Celesc), outorgada pelo Governo Federal, abriga 257 dos 293 municípios catarinenses, além do município de Rio Negro, no Paraná. Em Santa Catarina, do total de municípios atendidos, em 241 a concessão é exclusiva e nos outros 21, a empresa mantém parceria com cooperativas de eletrificação rural e outras concessionárias que atuam no Estado.

A Tabela 1 apresenta o histórico de taxa de rotatividade (turnover) da Celesc D. É importante destacar com relação ao histórico de turnover conforme apresentado na Tabela 1, que a Celesc implantou um plano de demissão voluntária (PDV) em 2012, tendo adesão de 734 empregados. Dos 734 profissionais que aderiram ao plano de demissão voluntária, 218 pessoas saíram do quadro funcional já em 2012 (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2013). É importante destacar ainda que os valores de turnover foram influenciados pelo (PDV) implantado na Tractebel no período considerado.

ÍNDICE DE ROTATIVIDADE - TURNOVER			
	2010	*2011*	*2012*
Celesc D	*2,20%*	*1,90%*	*8,10%*
Tractebel	*3,85%*	*4,88%*	*5,85%*

Tabela 1: Histórico de rotatividade da Celesc D e Tractebel Energia.

METODOLOGIA

Tendo em vista que, a presente pesquisa não teve por objetivo quantificar os dados que foram coletados na entrevista e sim, compreender e analisar os dados, a realização desta pesquisa se utilizou da abordagem qualitativa "esse tipo de análise tem por base os conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade." (ZANELLA, 2009, p.75).

Como o objetivo da pesquisa era proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e/ou constituir hipóteses, ela constitui-se de natureza exploratória. Já os procedimentos que foram utilizados na coleta de dados foram: bibliográfica - fundamentada em autores, com a finalidade de contextualizar e difundir o assunto, assim como documental, onde baseia-se nos documentos e relatórios internos apresentados pela empresa, a fim de dar suporte a todo o embasamento teórico sobre o tema abordado. E por fim o procedimento de estudo de caso.

Primeiramente foi realizado contato com o responsável pelo setor de Recursos Humanos da empresa, onde foi explicado o objetivo do estudo, bem como os procedimentos éticos.

Em seguida, foi realizada uma entrevista com o Gerente de Recursos Humanos da empresa pesquisada, onde foi gravada e tabulada os dados, que serviram como parâmetros para o desenvolvimento do presente estudo.

A POLÍTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O TURNOVER NA TRACTEBEL ENERGIA S.A.

A Tractebel Energia S.A. é a maior empresa privada de geração de energia do Brasil. Com sede na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, tem como principal acionista o Grupo GDF Suez, de origem francesa. A empresa nasceu a partir da privatização da área de geração de energia elétrica da Eletrosul Centrais Elétricas S.A., a Gerasul, no ano de 1998, então com uma capacidade de 3.719 MW.[157]

A capacidade instalada atual própria da companhia é de 6.908 MW, o que equivale a cerca de 7% do total no Brasil. Suas 22 usinas estão distribuídas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Maranhão, Piauí e Ceará. Todas elas são operadas pela Tractebel, sendo que das 22 em operação, nove são hidrelétricas, seis termelétricas e sete complementares: duas de biomassa, duas eólicas e três Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs).[158]

No ano de 2012 a Tractebel teve um lucro líquido de 1,5 bilhão de reais, um aumento de 3,6% quando comparado ao ano anterior.[159] Hoje a empresa conta com cerca de 1.100 colaboradores e controla 15 subsidiárias, conforme estrutura societária abaixo:

[157] "A Eletrosul Centrais Elétricas S.A. é uma empresa subsidiária da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. Eletrobrás e vinculada ao Ministério de Minas e Energia. Foi constituída em 23/12/1968 e autorizada a funcionar pelo Decreto nº. 64.395, de 23/04/1969. É uma sociedade de economia mista de capital fechado, e atua nas áreas de geração e transmissão de energia elétrica. A empresa tem sede em Florianópolis, estado de Santa Catarina." Fonte: Eletrosul Centrais Elétricas S.A. A Empresa. Disponível em: <http://www.eletrosul.gov.br/home/conteudo.php?cd=857> Acesso em: 06 de junho de 2013.

[158] Fonte: Tractebel Energia S.A. Perfil Corporativo. Disponível em: <http://tractebel.investor-relations.com.br/> Acesso em: 07 de junho de 2013.

[159] Id.

Figura 1: Estrutura Societária. Fonte: Tractebel Energia S.A.[160]

A Diretoria Administrativa da Tractebel é responsável pelas áreas de Documentação, Suprimentos e Serviços Gerais, Sistemas de Informação e Telecomunicações, e Recursos Humanos. No total a estrutura é formada por 97 colaboradores, dos quais 26 somente no departamento de Recursos Humanos. Com base em informações do ano de 2012, os princípios e desafios que conduzem a gestão de recursos humanos da companhia são:

PRINCÍPIOS	***DESAFIOS***
Poucos níveis hierárquicos	*Acompanhar a dinâmica do mercado*
Terceirização	*Expansão dos negócios*
Combate ao excesso de burocracia	*Novas tecnologias*
Meritocracia	*Manutenção da Cultura (2.520 km entre as usinas)*
Remuneração justa	*Desenvolvimento sustentável*
Transparência	*Ter padrões claros em todas as atividades*
Igualdade de oportunidades	*Ter uma visão compartilhada*
Foco em resultados	
Equilíbrio entre os diversos interesses	

Tabela 1: Princípios e Desafios da Gestão de Recursos Humanos na Tractebel Energia S.A.[161]

[160] Figura 1: Estrutura Societária Tractebel Energia S.A. Disponível em: http://tractebel.investor-relations.com.br/. Acesso em: 07 de junho de 2013.

[161] Fonte: TORRES, Manoel Arlindo Zaroni. Por Dentro da Tractebel. Gestão com Foco na Sustentabilidade. Florianópolis: Tractebel Energia S.A., set. 2012. 165 slides: color. Slides gerados a partir do software PowerPoint. Slide 11. Disponível em: <http://www.tractebelenergia.com.br/wps/wcm/connect/4d5523f7-5ab4-41dd-9625-3f45b65ffa2a/139350.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4d5523f7-5ab4-41dd-9625-3f45b65ffa2a> Acesso em: 07 de junho de 2013.
Manoel Arlindo Zaroni Torres ocupa a posição de Diretor Presidente da Tractebel Energia S.A e Luciano Flávio Andriani a Diretoria Administrativa.

De acordo com o Diretor Administrativo da companhia, os desafios da gestão de recursos humanos são:

- Atrair, reter e motivar as pessoas necessárias ao negócio;
- Conduzir o processo de sucessão (garantir a manutenção do conhecimento);
- Envolver os empregados nas estratégias organizacionais (fortalecer a confiança e comprometimento);
- Disseminar a cultura e valores nas diversas regiões em que a Empresa atua.[162]

O perfil dos profissionais que integram a Tractebel pode ser verificado nos gráficos abaixo:

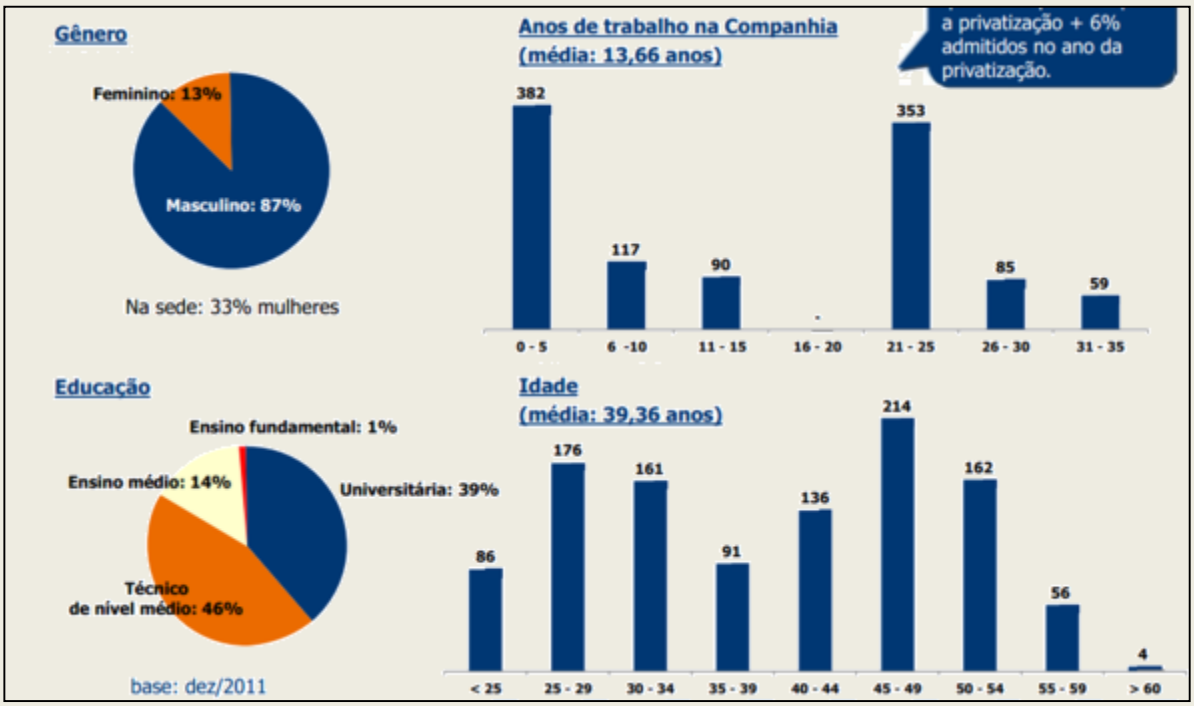


Figura 2: Perfil dos colaboradores Tractebel Energia S.A. [163]

Como se pode observar, a Tractebel possui uma predominância significativa de profissionais do gênero masculino, especialmente em função das carreiras de operação e manutenção, nas usinas, onde o trabalho é predominantemente masculino. Na sede da empresa, no entanto, 33% dos trabalhadores são mulheres, contra 13% quando considerada a totalidade dos empregados.

No que se refere à educação, apenas 39% possui nível superior, haja vista a predominância de operários de usinas sem alto grau de escolaridade.

Quanto à idade média dos colaboradores, vê-se uma distribuição equilibrada entre as faixas etárias, com destaque para os profissionais com 45 a 54 anos, que correspondem a cerca de 35% da força de trabalho, e os jovens até 29 anos, que representam aproximadamente 26% dos trabalhadores. Isso demonstra, de um lado, a renovação da força de trabalho, com o ingresso de um grande número de jovens, e de outro, um percentual significativo de profissionais mais experientes, muitos dos quais anteriores à data da privatização, como se pode notar no gráfico seguinte, sobre o número de anos de trabalho na companhia.

A média de mais de 13 anos de permanência na empresa representa um indicativo da baixa rotatividade (turnover), especialmente verificando-se que quase 55% possui mais de uma década na empresa. Por outro lado, os 382 profissionais com até 5 anos na empresa representa uma renovação do capital humano, que pode ser explicado devido a três fatores principais: o grande número de aposentadorias, devido à alta taxa etária de boa parte da equipe, os planos de demissão voluntária lançados a partir de 2007 e o crescimento

[162] Ibid. Slide 14.
[163] Ibid. Slide 16. Os dados apresentados têm como referência o ano de 2012, com uma base de 1.084 colaboradores.

das contratações na empresa. Pela representação abaixo se pode analisar a distribuição da equipe conforme os níveis hierárquicos da empresa:

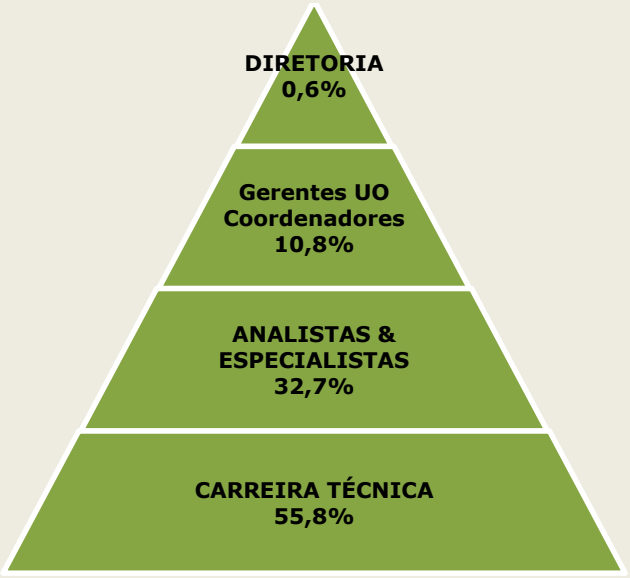


Figura 3: Distribuição de colaboradores conforme o nível hierárquico. Tractebel Energia S.A.[164]

O gráfico abaixo representa o histórico do índice de turnover da companhia do ano 2000 ao ano de 2012. Para o seu cálculo é utilizada a seguinte fórmula: o número de desligamentos do período (sejam por iniciativa do empregado ou do empregador) multiplicado por 100 e dividido pelo número médio total de trabalhadores (população média do período).

Turn Over	Nº de saidas no período X 100 / PMP - População média do período
PMP	PI - População do início do período + PF - População do final do período / 2
PMP - População média do período	
PI - População do início do período	
PF - População do final do período	

Figura 4: Fórmula de cálculo do turnover na Tractebel Energia S.A.[165]

[164] BACKES, Euclides Antonio. A importância da Gestão de Pessoas nas Organizações. U.O. Recursos Humanos. Florianópolis: Tractebel Energia S.A., jan. 2012. 40 slides: color. Slides gerados a partir do software PowerPoint. Slide 16.

[165] Ibid. Slide 17.

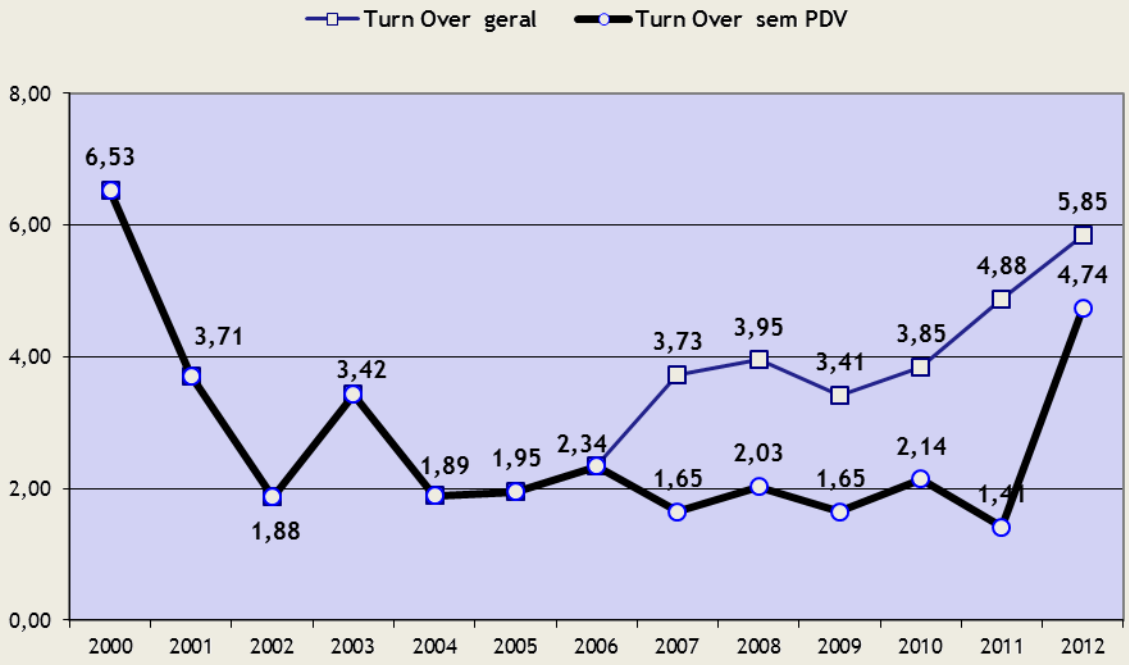


Figura 5: Histórico do turnover na Tractebel Energia S.A.[166]

Pelo gráfico apresentado pode-se perceber importantes acontecimentos históricos que marcaram o comportamento do índice de turnover. Em primeiro lugar, conforme informações do Sr. Euclices Antonio Backes, Gerente de Recursos Humanos da Tractebel, nota-se uma taxa mais elevada no ano 2000, que se explica pelas demissões e saída de profissionais após a privatização, ocorrida em 1998. A partir de então, de modo geral, o índice sofreu grande queda, oscilando principalmente abaixo dos 3 pontos.167

Já no ano de 2007 o lançamento de um plano de demissão voluntária (PDV) fez o índice sofrer uma nova alta. O gráfico permite verificar a diferença da oscilação considerando-se ou não os profissionais que aderiram ao PDV. Depois disso, no ano de 2012 foi lançado um novo PDV, o que mais uma vez elevou a taxa de turnover da companhia.168 O gráfico abaixo apresenta os desligamentos que tiveram como motivo o desejo do próprio colaborador:

Figura 6: Rotatividade por iniciativa do empregado. Tractebel Energia S.A.169

166 Fonte: Ibid. Slide 17.

167 BACKES, Euclides Antonio. **Entrevista concedida a Gabriel Sant'Ana Palma Santos e Ricardo Haus Guembarovski.** Florianópolis, 03 de junho de 2013.

168 Id.

169 TORRES, Manoel Arlindo Zaroni. Por Dentro da Tractebel. Gestão com Foco na Sustentabilidade. Florianópolis: Tractebel Energia S.A., set. 2012. 165 slides: color. Slides gerados a partir do software PowerPoint. Slide 17.

No entanto, de modo geral, pode-se dizer que a Tractebel Energia possui um índice bastante reduzido, principalmente se comparado a outras empresas do setor ou até mesmo à indústria em geral. Segundo dados da Pesquisa Brasileira em Gestão de Pessoas e Negócios para a Sustentabilidade – Benchmarking Sextante Brasil, lançada em 2012 com números de 2011, naquele ano a Tractebel Energia possuía uma taxa média de turnover na casa dos 7,9% (conforme o método de cálculo da pesquisa), enquanto que o mercado de energia em geral alcançava uma média de 9,1%, ainda bastante inferior sobre a média de todos os setores, que atingia 21,4%.170

Segundo Euclides, diversas são as razões que fazem com que a Tractebel sustente um baixo índice histórico de turnover. Segundo ele, a política de gestão de recursos humanos da empresa assenta-se nos pilares de "atrair", "reter" e "motivar" talentos. No pilar "atrair", a empresa confere um valor muito importante à seleção das pessoas corretas para as funções corretas. Isso significa não levar consideração apenas as habilidades técnicas e formação, mas também a aderência do candidato à cultura e aos valores da Tractebel. O departamento de recursos humanos elenca os cinco cuidados principais:

Alinhamento de conceitos; (crenças, ideologias, comportamento)

- Comprometimento com o negócio;
- Maturidade pessoal; (aversão ao corporativismo, paternalismo)
- Confirmação das qualidades pessoais e profissionais;
- Pessoas comprometidas, com perfil alinhado a cultura e valores.[171]

Nesse sentido, a **atração** de profissionais é realizada por meio das seguintes atividades:

- Recrutamento e Seleção;
- Mobilidade Interna;
- Programa de Estágio;
- Programa de Trainees;
- Banco de curriculum exclusivo no site;
- Contratação de consultorias parceiras para seleção.[172]

A política de **retenção** de colaboradores, por sua vez, está estruturada nos seguintes 12 processos:

- Conduzir o processo de Sucessão que garanta a retenção do conhecimento;
- Motivar e preparar os profissionais para novos desafios e responsabilidades;
- Fortalecer a confiança e comprometimento envolvendo os profissionais nas estratégias organizacionais;
- Disseminar a cultura e valores nas diversas regiões em que a empresa atua;
- Identificar os empregados que não se alinham com a organização, estabelecendo planos de desenvolvimento individual ou alinhamento de carreira;
- Aprendizado em equipe – dialogo exploratório e discussão na busca da melhor alternativa;
- Equipe sensibilizada pela inovação, novos conceitos, novas ideias;
- Estímulo ao trabalho em equipe, trabalhar em conjunto para atingir os objetivos;

[170] BACKES, Euclides Antonio. **Entrevista concedida a Gabriel Sant'Ana Palma Santos e Ricardo Haus Guembarovski.** Florianópolis, 03 de junho de 2013.
[171] BACKES, Euclides Antonio. A importância da Gestão de Pessoas nas Organizações. U.O. Recursos Humanos. Florianópolis: Tractebel Energia S.A., jan. 2012. 40 slides: color. Slides gerados a partir do software PowerPoint. Slide 08.
[172] Ibid. Slide 09.

- Aprendizado como experiência individual ampliado para conhecimento de grupo;
- Sensibilizar para produzir resultados com significância;
- Disseminar a cultura e valores nas diversas regiões em que a empresa atua;
- Compromisso e capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis.[173]

De acordo com o Gerente de Recursos Humanos, Sr. Euclides, a empresa investiu maciçamente na criação de ferramentas de motivação dos colaboradores. Segundo ele, a companhia aprendeu que os fatores que motivam um profissional podem ser completamente diferentes aos que motivam outro. Como exemplo, cita os mais jovens, da chamada geração Y, que pouco valor conferem a planos de previdência, seguro saúde, seguro de vida, mas que, por outro lado, dão grande valor a oportunidades internacionais, auxílio ao pagamento de pós-graduação, cursos ou MBA e a espaços para confraternização e relaxamento[174]. Com isso, atualmente a Tractebel utiliza uma série de diferentes ferramentas para a **motivação** de seus profissionais, listadas abaixo:

- Mapeamento de Competências 360º;
- Avaliação de Potencial (*Assessment*);
- Treinamentos Técnicos;
- Desenvolvimento Comportamental;
- Desenvolvimento do Perfil de Liderança;
- Programa de Sucessão;
- Programa de Idiomas;
- Programa de Formação Escolar.

O Sr. Euclides cita também a política de remuneração da empresa como um dos fatores positivos à permanência dos profissionais. Segundo ele, a empresa contrata periodicamente uma consultoria especializada para conhecer a média salarial por função, considerando como base um profissional da cidade de São Paulo, isto é, cujo salário é superior à maioria das localidades do país. Com base nesse valor (100%), a empresa determina uma variação que variará 80 a 130%, de acordo com o desempenho do candidato. A promoção para uma nova função ocorre somente quando o profissional de fato passa a realizar uma nova atividade ou recebe novas atribuições ou responsabilidades. Além disso, anualmente o empregado recebe um documento no qual conhece a posição de sua equipe em termos de preparação para a assunção de um novo cargo. Normalmente, a preparação para um novo cargo envolve 3 estágios, que são trabalhados pela gestão de recursos humanos até que o colaborador esteja preparado para a nova posição.175

Além disso, a Tractebel possui uma política bem estruturada de remuneração variável, que envolve participação em lucros e resultados (PLR), bônus gerencial e bônus especial. O PLR é comum a todos os trabalhadores, e negociado junto às entidades sindicais. O seu valor variará conforme o desempenho de cada funcionário e a sua base de cálculo depende da remuneração do profissional. No ano de 2011, a média foi de 3,19 remunerações adicionais no ano para cada trabalhador.176

[173] Ibid. Slide 11.
[174] BACKES, Euclides Antonio. **Entrevista concedida a Gabriel Sant'Ana Palma Santos e Ricardo Haus Guembarovski.** Florianópolis, 03 de junho de 2013.
[175] Id.
[176] TORRES, Manoel Arlindo Zaroni. Por Dentro da Tractebel. Gestão com Foco na Sustentabilidade. Florianópolis: Tractebel Energia S.A., set. 2012. 165 slides: color. Slides gerados a partir do software PowerPoint. Slide 25.

O bônus gerencial, por sua vez, atinge somente os profissionais em nível gerencial e somente é devido naqueles casos em que o departamento atinge as suas metas e também o trabalhador alcança suas metas individuais. Em 2011 representou, em média, mais uma remuneração mensal a cada gerente.177

O bônus especial, conforme o nome sugere, é pago somente em casos singulares, quando são combinadas metas específicas diretamente com a Diretoria da empresa, e uma vez cumpridas, acarretam esse valor adicional ao colaborador.178

Além disso, o investimento em treinamento é outro fator importante na gestão de recursos humanos da empresa. No ano de 2011, 99% dos empregados participaram de treinamentos, representando uma média de 74 horas por empregado, a um valor de R$ 3.040,91 por treinando. Ademais, a Tractebel possui programas formais de desenvolvimento, chamados Programa de Desenvolvimento Gerencial (desde 1999) e Programa de Desenvolvimento da Média Gerência (desde 2005). Para aqueles que buscam qualificação na área em que atuam, a empresa também oferece o Programa de incentivo à Formação Escolar.179

Como forma de demonstrar o investimento total que a companhia realiza em seus trabalhadores, cada um deles recebe ao final do ano um demonstrativo, conforme o exemplo abaixo:

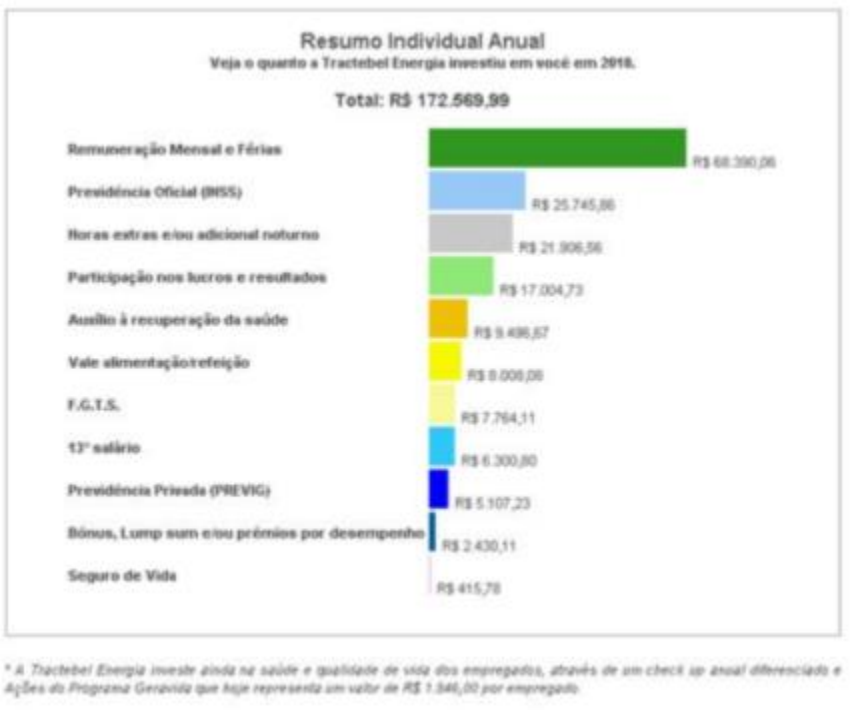


Figura 7: Relatório anual de recompensas individuais. Tractebel Energia S.A.180

Essa informação é considerada importante pela empresa uma vez que demonstra que a remuneração representa apenas uma parcela (normalmente na casa de 50%) do que a Tractebel investe no profissional, conforme gráfico abaixo:

177 Id.

178 Id.

179 BACKES, Euclides Antonio. A importância da Gestão de Pessoas nas Organizações. U.O. Recursos Humanos. Florianópolis: Tractebel Energia S.A., jan. 2012. 40 slides: color. Slides gerados a partir do software PowerPoint. Slide 21.

180 TORRES, Manoel Arlindo Zaroni. Por Dentro da Tractebel. Gestão com Foco na Sustentabilidade. Florianópolis: Tractebel Energia S.A., set. 2012. 165 slides: color. Slides gerados a partir do software PowerPoint. Slide 26.

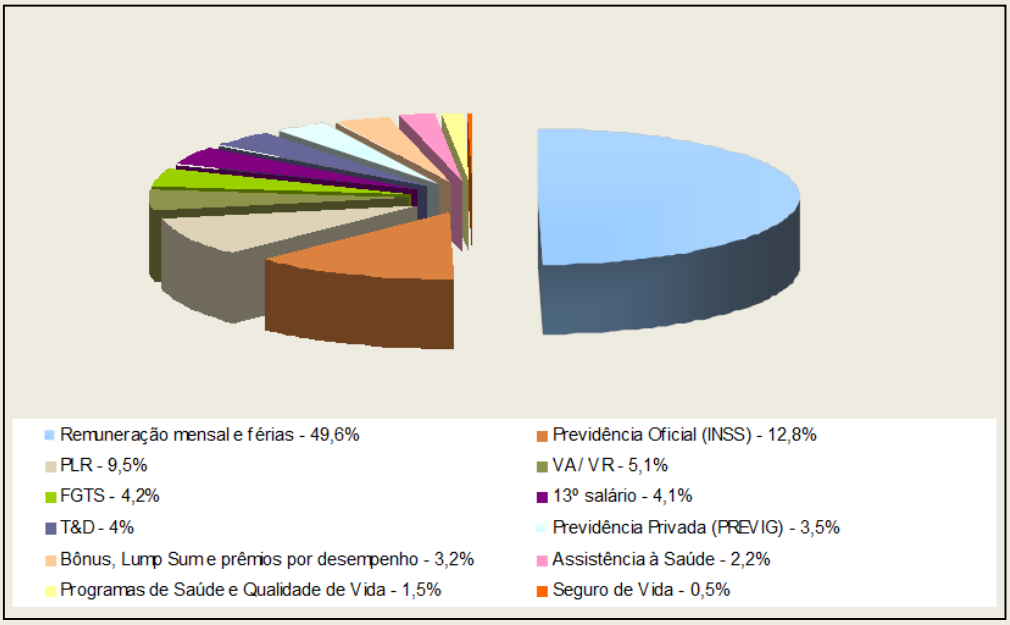


Figura 08: Composição da Remuneração por trabalhador. Tractebel Energia S.A.

Além das ações elencadas anteriormente, a política de RH contempla uma série de ações relacionadas ao cuidado com o clima organizacional e à valorização do profissional, listadas a seguir[181]:

- Programa de Saúde e Qualidade de Vida – Geravida;
- Condições físicas de trabalho adequadas;
- Promoção do autodesenvolvimento;
- Benefícios competitivos;
- Reconhecimento por Tempo de Serviço;
- Preparação para a Aposentadoria;
- Integração para Novos Empregados;
- Relatório de Recompensas Individuais;
- Plano Individual de Saúde;
- Avaliação de Desempenho (metas e atitudes);
- Programas de Desenvolvimento Gerencial e Média Gerência;
- Desenvolvimento de Equipes – Team Building;
- Remuneração Variável;
- Mobilidade Interna;
- Mapeamento de Competências;
- Comprometimento e Responsabilidade Compartilhada;
- Imagem corporativa reconhecida;
- Eventos corporativos;
- Comunicação Interna.

[181] BACKES, Euclides Antonio. A importância da Gestão de Pessoas nas Organizações. U.O. Recursos Humanos. Florianópolis: Tractebel Energia S.A., jan. 2012. 40 slides: color. Slides gerados a partir do software PowerPoint. Slides 31-34.

Como consequência dessas ações, a empresa acumulou uma série de prêmios relacionados à gestão de pessoas, entre os quais[182]:

- Distinção Melhores do Brasil – pelo Instituto Sextante Brasil, na Categoria Gestão do Capital Humano e Negócios para a Sustentabilidade: anos 2007, 2008, 2009 e 2011;
- Prêmio Ser Humano Oswaldo Chechia 2011, pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – Santa Catarina em função das Recompensas além da Remuneração;
- Uma das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, do Guia Você S/A – EXAME, edições 2011 e 2012.

O Guia 2012 do prêmio das Revistas Você S/A e Exame, citado acima, identificou que 92,7% dos colaboradores se identificam com a empresa, 82,9% sentem-se motivados e satisfeitos, e 77,7% aprovam seus líderes, resultando em um índice de qualidade no ambiente de trabalho de 81,7%, como se pode ver abaixo:

Figura 09: Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho e Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas

Fonte: Você S.A., 2012

Como resultado de todas estas práticas acima explicadas, percebe-se que a gestão de recursos humanos na Tractebel Energia abrange um leque variado de ferramentas, políticas e atividades, que de modo geral, visam à atração dos melhores profissionais, sua retenção e motivação. Verifica-se que o baixo índice de turnover serve então como um reflexo do sucesso desta política de gestão, que apresenta duas características principais: a transparência nos dados, métodos e políticas e a individualização dos benefícios, de maneira que cada profissional sinta-se valorizado e conheça tudo aquilo que é colocado à sua disposição.

CONCLUSÃO

O presente estudo propôs avaliar quais são as políticas de Gestão de Recursos Humanos e o Turnover na empresa Tractebel Energia S.A.

Foi realizado uma entrevista com o Gerente de recursos humanos da empresa envolvida, bem como avaliado índices de empresa relacionada ao setor de energia, onde os dados puderam ser comparados.

Quanto a empresa Tractebel Energia S.A. objeto do estudo, Política de Gestão de Recursos Humanos e o Turnover, pode-se observar, que a empresa é a maior empresa privada de geração de energia do Brasil, com capacidade instalada atual própria da companhia de 6.908 MW, o que equivale à 7% do total de energia produzida no Brasil. Na área de Gestão de Pessoas os principais desafios são: atrair, reter e motivar as pessoas, conduzir o processo de sucessão, envolver is empregados nas estratégias organizacionais e disseminar a cultura e valores da empresa.

No que refere-se ao perfil dos colaboradores da empresa, destaca-se a predominância significativa do gênero masculino, apenas 39% possui nível superior e entre as faixas etárias, predomina a com 45 à 54

[182] Ibid. Slide 37.

anos de idade. Com relação ao turnover da empresa, houve um índice alto no ano de 2000, em decorrência do período após a privatização ocorrida em 1998, e no ano de 2007 e 2012, em função do lançamento de um plano de demissão voluntária (PDV). Com exceção desses períodos os índices de rotatividade são baixos, o que justifica às eficazes políticas de recursos humanos implantadas na organização, que assenta-se nos pilares de atrair, reter e motivar talentos.

Também ficou evidenciado que a política de remuneração da empresa, é um dos fatores que contribui para a permanência dos seus colaboradores, existe consultoria especializada para conhecer a média salarial, além disso, a empresa possui uma sólida política de remuneração variável, bem como contempla uma série de ações relacionadas ao cuidado com o clima organizacional.

Sendo assim, o objetivo da pesquisa foi alcançado, onde conclui-se que a gestão de recursos humanos na Tractebel Energia abrange um leque variado de ferramentas, políticas e atividades, que de modo geral, visam à atração dos melhores profissionais, sua retenção e motivação, onde o baixo índice de rotatividade é o resultado do sucesso dessas ações.

REFERÊNCIAS

ALVES, Lourdes "GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS: um estudo do Mapeamento de Competências Comportamentais". LAPOLLI, Édis M.; FRANZONI, Ana Maria B.; Souza, Vitória A. B. (org.) Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras. v. 6. Florianópolis: Pandion, 2012.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. Indicadores de gestão de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

BACKES, Euclides Antonio. A importância da Gestão de Pessoas nas Organizações. U.O. Recursos Humanos. Florianópolis: Tractebel Energia S.A., jan. 2012. 40 slides: color. Slides gerados a partir do software PowerPoint. Slide 16.

BACKES, Euclides Antonio. Entrevista concedida a Gabriel Sant'Ana Palma Santos e Ricardo HausGuembarovski. Florianópolis, 03 de junho de 2013.

BORGES, M. S.; RAMOS, N. M. "TURN OVER: UMA CONSEQUENCIA DE ESTRATÉGIAS INEFICIENTES DE GESTÃO EMPRESARIAL?", VIII Convibra

CARVALHO, Fábio C. A. Gestão do conhecimento: o caso de uma empresa de alta tecnologia. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. Recursos humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2010.

DALL'INHA, Graziella Rejane. A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

Eletrosul Centrais Elétricas S.A. A Empresa. Disponível em: <http://www.eletrosul.gov.br/home/conteudo.php?cd=857> Acesso em: 06 de junho de 2013.

FERREIRA, A. B. H. Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIALHO, F. A. P. et al. Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

GIRARDI, Dante. Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pandion, 2008. 134p.

JEBAILI, Paulo. Onde foi que eu errei? Melhor, maio de 2002.

KAYE, Beverly e JORDAN-EVANS, Sharon.Como reter talentos e manter a competitividade em alta. T& D, outubro/2001.

MONTEIRO, L. E. S. “IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO PARA A REDUÇÃO DO TURN OVER DENTRO DAS EMPRESAS – CASO ELETROBRAS”, DISSERTAÇÃO, Fundação Getúlio Vargas, Rio de janeiro, 2012.

NAKASHIMA, Cleide. JC Online — Deloitte Banco de Talentos. Reter talentos, o maior desafio, 02.03.2003. Artigo, disponível em<http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a3.htm> Acesso em: 06 de junho de 2013.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUEZ, M. R. Rodrigues; HELENA L. Um modelo de gestão do conhecimento em uma empresa de energia. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE TRANSPARÊNCIA NOS NEGÓCIOS, 2., 2008. Niterói, RJ. Anais... Niterói, RJ, 2008. p. 3-4.

SERVIN, G. ABC of knowledge management. NHS National Library for Health: 2005. Disponível em: <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement>. Acesso em: 19 abr. 2009.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TORRES, Manoel Arlindo Zaroni. Por Dentro da Tractebel. Gestão com Foco na Sustentabilidade. Florianópolis: Tractebel Energia S.A., set. 2012. 165 slides: color. Slides gerados a partir do software PowerPoint. Slide 11. Disponível em: <http://www.tractebelenergia.com.br/wps/wcm/connect/4d5523f7-5ab4-41dd-9625-3f45b65ffa2a/139350.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4d5523f7-5ab4-41dd-9625-3f45b65ffa2a> Acesso em: 07 de junho de 2013.

Tractebel Energia S.A. Perfil Corporativo. Disponível em: <http://tractebel.investor-relations.com.br/> Acesso em: 07 de junho de 2013.

VOCÊ S.A.: As melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Editora Abril, 2012.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e pesquisa em administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.