



**INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO**

**PROFNIT - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE  
INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO**

**VICENTE CAJUEIRO MIRANDA**

**MANUAL MEET – METODOLOGIA DE ENSINO DE  
EMPREENDEDORISMO PARA A EDUCAÇÃO TÉCNICA-  
PROFISSIONAL**

**SALVADOR - BA  
2021**

**VICENTE CAJUEIRO MIRANDA**

**MANUAL MEET – METODOLOGIA DE ENSINO DE  
EMPREENDEDORISMO PARA A EDUCAÇÃO TÉCNICA-  
PROFISSIONAL**

Relatório Técnico Conclusivo e Material Didático apresentados como produtos finais para obtenção do grau de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Santana Silva  
Coorientador: Prof. Dr. Alzir Antônio Mahl.

**SALVADOR - BA  
2021**

Biblioteca Raul V. Seixas – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA Campus Salvador/BA.  
Responsável pela catalogação na fonte: Samuel dos Santos Araújo - CRB 5/1426.

M672m Miranda, Vicente Cajueiro.

Manual MEET – Metodologia de Ensino de Empreendedorismo para a Educação Técnica - Profissional / Vicente Cajueiro Miranda. Salvador, 2021.

274 f. ; 30 cm.

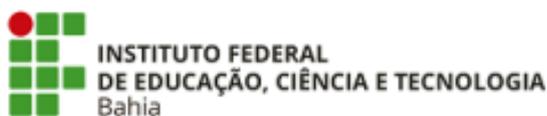
Relatório técnico (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.

Orientação: Prof. Dr. Marcelo Santana Silva.

Coorientador: Prof. Dr. Alzir Antônio Mahl.

1. Empreendedorismo. 2. Propriedade intelectual. 3. Transferência de conhecimento. 4. Inovação. 5. Método de Ensino e Aprendizagem. I. Silva, Marcelo Santana. II. Mahl, Alzir Antônio. III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. IV. Título.

CDU 2 ed. 658.114:37



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA  
Av. Araújo Pinho, 39 • Bairro Canela • CEP 40000-000 • Salvador • BA • www.portal.ifba.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA**

**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO**

**PROFNIT - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E  
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO**

**“MANUAL MEET – METODOLOGIA DE ENSINO DE EMPREENDEDORISMO PARA A  
EDUCAÇÃO TÉCNICA-PROFISSIONAL”**

**VICENTE CAJUEIRO MIRANDA**

Produto(s) Gerado(s): Elaboração de Relatório Técnico Conclusivo e de Artigo original

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Santana Silva

Coorientador: Prof. Dr. Alzir Antônio Mahl

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Marcelo Santana Silva

Orientador – Instituto Federal da Bahia (IFBA)

---

Prof. Dr. Alzir Antônio Mahl

Coorientador - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB)

---

Prof. Dr. Sergio Ricardo Goes Oliveira

Membro Externo – Universidade Federal da Bahia (UFBA)

---

04/10/2021 14:15

SEI/IFBA - 1943518 - Folha de Aprovação TCC

Prof. Dr. Edilson Araújo Pires

Membro Externo – *Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)*


---

 Profa. Dra. Aliger dos Santos Pereira

Membro Interno – Instituto Federal da Bahia (IFBA)

---

 Me. Ana Luci Lima de Menezes des Graviers

Membro Externo Suplente – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela banca examinadora em 06/08/2021

Em 05 de agosto de 2021.



Documento assinado eletronicamente por **MARCELO SANTANA SILVA, Docente da Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação**, em 06/08/2021, às 17:35, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **ALIGER DOS SANTOS PEREIRA, Docente da Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação**, em 06/08/2021, às 18:17, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **Sergio Ricardo Goes Oliveira, Usuário Externo**, em 07/08/2021, às 14:21, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **Alzir Antônio Mahl, Usuário Externo**, em 07/08/2021, às 17:27, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **EDILSON ARAÚJO PIRES, Usuário Externo**, em 09/08/2021, às 13:48, conforme decreto nº 8.539/2015.



Documento assinado eletronicamente por **ANA LUCI LIMA DE MENEZES DES GRAVIERS, Usuário Externo**, em 09/08/2021, às 16:48, conforme decreto nº 8.539/2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site [http://sei.ifba.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&acao\\_origem=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ifba.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&acao_origem=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0) informando o código verificador **1943518** e o código CRC **6EFE8E36**.

23442.000650/2021-94

1943518v3

## DEDICATÓRIA

À minha família, em especial à minha esposa Michelli e meus filhos Cecília e Heitor, meu bem mais precioso e que me faz ir adiante, todos os dias.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família por me acompanhar nesse processo incessante pela busca do aprendizado, e pela compreensão nos momentos que não pude estar presente e por todas as viagens. Aos meus filhos, Cecília e Heitor, pelo amor incondicional. Especialmente à minha esposa, Michelli, pelo apoio e compreensão incondicional, sempre quando precisei e em momentos que nem eu sabia que precisava.

Meu agradecimento também ao meu irmão gêmeo, Pedro, pelas trocas de ideias, pelo apoio, pela amizade de sempre e por sua contribuição profissional.

Agradeço aos professores do PROFNIT, em especial ao meu orientador, colega e amigo, Prof. Dr. Marcelo Santana, por me conduzir nesta pesquisa. Agradeço também ao meu coorientador, Prof. Dr. Alzir Antônio Mahl, também pela amizade e parceria nas conduções desse trabalho.

Agradeço também aos colegas da turma do Mestrado PROFNIT, ponto focal IFBA, Salvador - BA, por terem transformado os encontros em momentos de aprendizado e parceria, em especial aos colegas Josué Costa Jr., Fabrício Longuinhas, Fernando Nogueira e Samyr Brito.

Não poderia deixar de agradecer a todos os amigos que contribuíram também com leituras, sugestões e revisões para elaboração do MEET, especialmente a José Mário Barreto e Trajano Lima por contribuições técnicas.

Por fim, agradeço aos meus amigos, familiares e colegas de profissão que de alguma forma me apoiaram e me incentivaram. Aos colegas professores de empreendedorismo do IFBA, por acreditarem na minha pesquisa de busca por um ensino de empreendedorismo mais eficiente.

Empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de inovações.

(Joseph Schumpeter)

## RESUMO

Os cenários globais têm demandado atualizações nos processos de ensino-aprendizagem através de ações singulares na educação profissional e em concomitância com a abertura de mercado no Brasil. Justifica-se a pesquisa com o prerrogativa de que o modelo de atuação pedagógica atual no âmbito do ensino de empreendedorismo, onde o professor é o principal meio de acesso ao conhecimento, não está em consonância com as reais necessidades dos alunos, de forma que novos modelos se demandam de serem adotados. Tem-se como objetivo geral da pesquisa propor um manual de práticas didático-pedagógicas para o ensino de empreendedorismo nos cursos técnicos-profissionais; e os objetivos específicos são: Identificar os pressupostos teóricos do tema de empreendedorismo; Identificar as características das práticas de ensino de empreendedorismo; Identificar os métodos de ensino de empreendedorismo nas IES; Relacionar as novas tecnologias para o processo de ensino em empreendedorismo; e Propor um manual de ensino de empreendedorismo para os cursos técnicos profissionalizantes e sua transferência. Para consolidar estes objetivos adota-se a metodologia classificada como aplicada, qualitativa, descritiva com a utilização de estudo de caso para seu diagnóstico e com natureza de pesquisa aplicada implicará no desenvolvimento de processo novo com a adoção de instrumento de pesquisa, com processo de coleta de informações e tabulação culminando com a criação de processo de ensino-aprendizagem de empreendedorismo para a educação para nível técnico/profissional. O resultado é a concepção da Metodologia MEET (Metodologia de Ensino de Empreendedorismo para a Educação Técnica-profissional) que contempla quatro etapas, a citar: a primeira corresponde ao entendimento das principais teorias e conceitos; a segunda a análise de casos (cases) reais; a terceira as simulações com a desconstrução criativa e Inovação e a quarta etapa que culmina no desenvolvimento de produtos.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo. Propriedade Intelectual. Transferência de conhecimento. Inovação. Método de Ensino e Aprendizagem.

## ABSTRACT

Global scenarios have demanded updates in teaching-learning processes through unique actions in professional education and concomitant with the opening of the market in Brazil. The research is justified with the prerogative that the current pedagogical performance model in the context of entrepreneurship teaching, where the teacher is the main means of access to knowledge, is not in line with the real needs of students, so that new models are demanded to be adopted. The general objective of the research is to propose a manual of didactic-pedagogical practices for teaching entrepreneurship in technical-professional courses; and the specific objectives are: Identify the theoretical assumptions of the theme of entrepreneurship; Identify the characteristics of entrepreneurship teaching practices; Identify entrepreneurship teaching methods in HEIs; Relate new technologies to the teaching process in entrepreneurship; and Propose an entrepreneurship teaching manual for vocational technical courses and their transfer. To consolidate these objectives, the methodology classified as applied, qualitative, descriptive, with the use of a case study for its diagnosis and with the nature of applied research, will involve the development of a new process with the adoption of a research instrument, with a collection process. of information and tabulation culminating with the creation of the entrepreneurship teaching-learning process for education at the technical/professional level. The result is the conception of the MEET Methodology (Entrepreneurship Teaching Methodology for Technical-Vocational Education) which comprises four stages, namely: the first corresponds to the understanding of the main theories and concepts; the second the analysis of real cases (cases); the third the simulations with creative deconstruction and innovation and the fourth stage that culminates in product development.

**Keywords:** Entrepreneurship. Intellectual property. Knowledge transfer. Innovation. Teaching and Learning Method.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
EUA	Estados Unidos da América
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GT	Grupos de Trabalho
GUESSS	Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey
IF	Institutos Federais
IFBA	Instituto Federal da Bahia
IPB	Instituto Politécnico de Bragança
JEPP	Jovens Empreendedores Primeiros Passos
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OOE	Organizador da Oficina do Empreendedor
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNEB	Universidade Estadual da Bahia

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Fluxograma da Proposta de Método de Ensino de Empreendedorismo .....	38
Figura 2 - Site da Metodologia MEET .....	61
Figura 3 - Instagram da Metodologia MEET .....	61

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da carga horária dos componentes Empreendedorismo no IFBA ....	48
Gráfico 2 – A carga horária do componente curricular Empreendedorismo é suficiente .....	48
Gráfico 3 – O componente curricular atual forma um indivíduo empreendedor .....	49
Gráfico 4 - Desenvolvimento social e formação empreendedora.....	50
Gráfico 5 - A educação empreendedora deve preparar um indivíduo para o trabalho/empreendedorismo. ....	51
Gráfico 6 - Quais são os aspectos positivos do ensino de empreendedorismo.....	52
Gráfico 7 - Aspectos positivos para o ensino de empreendedorismo.....	53
Gráfico 8 - Aspectos positivos para o ensino de empreendedorismo.....	55
Gráfico 9 - Assuntos que não podem faltar no ensino de empreendedorismo. ....	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Programas de Inovação em Ensino de Empreendedorismo e suas aplicações nos diversos níveis escolares.....	22
Quadro 2 - Características dos Empreendedores .....	25
Quadro 3 - As competências do empreendedor segundo McClelland.....	26
Quadro 4 - As competências do empreendedor segundo Cooley .....	27
Quadro 5 - Prospecção de Termos de Ensino de Empreendedorismo .....	31
Quadro 6 - Referências fundamentais do processo de transferência de conhecimento em empreendedorismo.....	35
Quadro 7 - Detalhamento das Ações das Etapas .....	40
Quadro 8 - Sumário do Manual MEET .....	57

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Cenários .....	1
1.2 Problema da pesquisa .....	3
1.3 Justificativa .....	5
1.4 Objetivos.....	8
1.4.1 <i>Objetivo geral</i> .....	8
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	8
1.5 Produto da pesquisa: manual (conjunto de etapas) de Ensino de Empreendedorismo.....	8
1.6 Estrutura do trabalho .....	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 Estado da técnica .....	11
2.1.1 <i>Aspectos históricos e técnicos: emprego ou empreendedorismo?</i> .....	11
2.2 O cenário da educação empreendedora no Brasil.....	14
2.2.1 <i>Pedagogia Empreendedora</i> .....	14
2.2.2 <i>Oficina do Empreendedor</i> .....	17
2.2.3 <i>Metodologia do SEBRAE</i> .....	19
2.3 A necessidade de evoluir o ensino de empreendedorismo no Brasil .....	23
2.4 Características fundamentais do empreendedor e suas competências.....	24
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>29</b>
3.1 Classificação metodológica e produto da pesquisa .....	29
3.2 Fases da pesquisa e produto final .....	29
3.3 Lastro das bases de dados consultadas na revisão de literatura.....	31
3.4 Critérios de seleção e pesquisa da revisão de literatura.....	31
3.5 A Metodologia de Ensino de Empreendedorismo para a educação técnica-profissional	33
3.6 Descrição do cenário: Estudo de Caso .....	37
3.6.1 <i>Procedimentos de ação</i> .....	37
3.7 A proposta metodológica .....	38
3.7.1 <i>Descrição do método</i> .....	38
3.7.2 <i>Fases do Estudo</i> .....	39
3.8 Perspectivas do método .....	44
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>46</b>
4.1. Características do universo de pesquisa .....	46
4.1.1 <i>Questões de registro pessoal dos pesquisados (questões de 1 a 12)</i> .....	46
4.2 Análise das questões de pesquisa.....	47
4.2.1 <i>Questões de registro profissional dos pesquisados</i> .....	47
4.2.2 <i>Avaliação do componente curricular (questão 13)</i> .....	48
4.2.3 <i>Processo de avaliação, recursos, estrutura física e ensino (questões de 15 a 23)</i> .....	49
4.2.4 <i>Sobre o empreendedorismo (questões de 24 a 70)</i> .....	50
<b>5 A MATERIALIZAÇÃO DO MEET .....</b>	<b>57</b>
5.1 Apresentação do MEET .....	57
5.2 A estrutura do MEET .....	57
5.3 O conteúdo do MEET .....	58
5.4 Como usar o MEET .....	59
5.5 Suporte do MEET .....	60
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>62</b>

6.1 Limitações .....	63
6.2 Trabalhos futuros .....	64
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO A – CLASSIFICAÇÃO NO CONCURSO INTERNACIONAL 17º POLIEMPREENDE 2020 - PORTUGAL .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO B – PONTAÇÃO MÁXIMA E CLASSIFICAÇÃO NO CONCURSO “UMA IDEIA NA CABEÇA, UMA INOVAÇÃO NA MÃO” .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO C – PREMIAÇÃO: CAMPEÃO NO CONCURSO “UMA IDEIA NA CABEÇA, UMA INOVAÇÃO NA MÃO” EDIÇÃO 2020. ....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO D – PARECER COM APROVAÇÃO PELO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO E – TRABALHO APRESENTADO EM EVENTO CIENTÍFICO .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO F – CAPÍTULO DE LIVRO PUBLICADO / COAUTOR. ....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO G – SUBMISSÃO DE ARTIGO 1.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO H – SUBMISSÃO DE ARTIGO 2.....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE A – E-MAIL COM CARTA PARA PARTICIPAR DA PESQUISA DE MESTRADO .....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE.....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE D – PARECER JURÍDICO MARCA “MEET” .....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE E – LISTA DE PRODUÇÕES.....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE F – MANUAL MEET.....</b>	<b>98</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Cenários

Os cenários globais na atualidade têm demandado cada vez mais atualizações nos processos de ensino-aprendizagem através de ações singulares em todas as áreas da educação e, em especial, na educação profissional, onde as novas tecnologias da informação e comunicação estão cada vez mais transformando a sociedade contemporânea em uma sociedade tecnológica com fortes demandas às ações empreendedoras e com densa capacidade de transferência de conhecimento, processos e serviços (EISENHARDT, 1989; CRAWFORD, 2014; BAZERMAN, 2015; DRUCKER, 2016).

Neste cenário verifica-se, segundo Dornelas (2016), Andreassi e Tasic (2009) e Baron e Shane (2017), ocorreu a abertura do mercado no Brasil na década de 90, não se tinha como prática corrente o uso de um dos conceitos de empreendedorismo mais atuais, visto que este conceito tem evoluído no tempo e no espaço desde o século XIII onde o empreendedorismo começa a ser observado no comportamento empresarial a partir da característica de “intermediação” ou “intermediário” até a visão do empreendedor do século XVII onde o empreendedor passa a ter o risco variável determinante para competir diante das oportunidades, assumindo assim todos os lucros ou perdas que venham a ocorrer.

Assim, adota-se o conceito usado nesta pesquisa, onde o empreendedorismo surgiu trazendo a necessidade de construção das principais infraestruturas de transporte e escoamento de mercadorias, que é uma visão de uma perspectiva econômica segundo a qual o empreendedor opera e organiza uma empresa para o seu lucro pessoal. Neste sentido tem-se o papel do empreendedor nas organizações, explorando as invenções e aprimorando a tecnologia bem como o uso de métodos de produção na busca do lucro financeiro.

No processo evolutivo destes conceitos o ato de assumir riscos, gerenciar processos de produção, promover invenções tecnológicas, intermediar negociações comerciais, qualificar o processo tecnológico e produtivo, obter lucro financeiro, são pontos em comum, o que permite concluir que o empreendedorismo é um conjunto de práticas e experiências (DORNELAS, 2016; ANDREASSI; TASIC, 2009; BARON; SHANE, 2017).

Não obstante a este cenário observa-se que, no Brasil, a criação pelo Professor Fernando Dolabela, da Pedagogia Empreendedora dos Sonhos, permite a estimulação e realização dos sonhos como uma forma de semear o empreendedorismo, o espírito de aprender a empreender, e de consubstanciar o destino com as próprias mãos (DOLABELA,

2003, p.13).

#### Segundo o autor

[...] a Pedagogia Empreendedora é um dos instrumentos de que a comunidade pode dispor para aprender a formular o 'sonho coletivo', estabelecer uma proposta de futuro feita pela própria comunidade. Empreender é essencialmente um processo de aprendizagem proativa, em que o indivíduo constrói e reconstrói ciclicamente a sua representação do mundo, modificando-se a si mesmo e ao seu sonho de autorrealização em processo permanente de autoavaliação e autocriação (DOLABELA, 2003, p. 32).

Ainda segundo Dolabela (2003) a educação empreendedora deve começar na tenra idade, pois é nessa fase que as crianças ainda não foram aprisionadas de valores sociais não empreendedores e de mitos que deseducam e que fazem o desaprender de forma que Pedagogia Empreendedora é uma metodologia para a educação básica até o ensino médio com idades entre 4 e 17 anos e trata-se da capacitação dos próprios professores da instituição desde o ensino básico até o ensino médio, por meio de seminários de curta duração e com o viés da apresentação de uma disciplina durante o ano letivo, sem necessidade de ser inserida na matriz curricular oficial.

Neste sentido, não obstante aos ensinamentos do Dolabela, o início do ensino de empreendedorismo, de fato, se deu a partir desta década de 1990, nos cursos de nível superior e nos cursos técnicos em geral, mais especificamente dentro dos cursos de Bacharelado em Administração e em desdobramento às reformas estruturantes dos governos da década de 1990 do século passado, ou seja, com a implementação da Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional (LDB) (BRASIL, 1996).

De acordo com Duncan *et al.* (1973), nos Estados Unidos, nessa mesma época, o ensino do empreendedorismo na educação superior já havia sido disseminado há muitos anos e já começava a dar os primeiros passos na educação básica. E com isso a nação estadunidense já contava com empresas altamente competitivas, criativas e singulares, conforme é preconizado nos textos clássicos do SEBRAE (2018b) onde afirma-se que: "... nos Estados Unidos, em 2009, 19 estados incluíam matérias de empreendedorismo no ensino básico. Em 2015, esse número subiu para 42, de 50 estados no total.

#### Verifica-se também que:

Intensificar e aperfeiçoar o processo de criação de novos produtos, otimizar seu processo produtivo, integrar os processos organizacionais, ser rápido na resposta aos clientes, antecipar-se aos concorrentes - essas são as características dos novos *players* conquistadores de mercado, que rapidamente assumem sua liderança e sobrepujam os velhos gigantes (DORNELAS, 2015, p. 16).

Vale a ressalva de que as referidas qualidades apontadas por Dornelas são inerentes a qualquer empreendedor de sucesso. Porém, de acordo com o que aponta Aveni (2010) e o próprio Dornelas (2015), quando se observa o ensino do empreendedorismo no Brasil não se obtém a efetividade desejada ao que vem sendo desenvolvido em sala de aula, uma vez que os alunos são expostos a um processo de ensino teórico, deixando-os longe de treinar habilidades necessárias no contexto real.

## 1.2 Problema da pesquisa

Assim, no Brasil, observa-se que apesar de existir uma prática de ensino do empreendedorismo, este não tem está alinhado com as "... demandas reais dos estudantes nem com as reais demandas dos mercados locais por todo o país, desdobrando-se assim em uma necessidade de capacitação dos indivíduos para gerir este cenário e aumentar a eficácia das ações empreendedoras de sucesso no Brasil" (DOLABELA, 2003, p. 100-101).

Na atualidade, de acordo com o que afirma Baron (2017), tem-se mais capital de investimento disponível do que capital humano preparado para o grande desafio de empreender, desencadeando no fato de que o produto ou serviço em questão, bem como as suas inovações, dificilmente chegam ao mercado. Este fato pode ser resultado de uma falta de foco em uma educação empreendedora, uma vez que o país dispõe de recursos para investimento em negócios, mas não há capital intelectual que esteja preparado para usar este recurso de capital de maneira adequada.

Verifica-se então que, segundo o que defendem Borges e Kempner (2018), o cenário atual do modelo de educação brasileira, em praticamente todas as escolas, não evoluiu desde o século XIX, modelo no qual apresenta práticas antigas e cristalizadas no tempo, persistindo com algumas delas, tais como as salas com carteiras enfileiradas, quadro e professor, onde este é única fonte de conhecimento e apenas ele é o responsável pela relação de ensino, tendo-se atribuição fundamental do professor o de ensinar e transmitir o conteúdo teórico (BORGES; KEMPNER, 2018).

Para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa, ela foi desenvolvida no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), parte integrante da Rede Federal de Ensino. O IFBA é uma rede de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, possuindo cursos no nível técnico-profissional e componentes curriculares de

empreendedorismo. No momento em que esta pesquisa foi desenvolvida o IFBA contava com 22 campi em atividade, na capital do Estado da Bahia e nos mais diversos municípios no interior, em todos eles são ofertadas disciplinas de Empreendedorismo. A oferta deste componente curricular muitas vezes acontece com a percepção e execução das velhas práticas de ensino, como comentado anteriormente.

É importante registrar, por sua vez, que nestas práticas consolidadas no tempo não existe a necessidade de se criar nenhum estímulo adicional ao processo de ensino-aprendizagem, nem para o aluno nem para o professor. Nestas práticas em momento algum, coloca-se para o professor um papel onde ele também aprenderia com as experiências postas em sala de aula; tendo-se assim, neste modelo de aula mecânica e tecnicista, práticas onde não há espaço para criação, inovação e de nenhuma possibilidade de haver troca de aprendizado entre professor e alunos (EISENHARDT, 1989; COSTA, P. 2011; CRAWFORD, 2014; BAZERMAN, 2015).

Nesta problemática descrita tem-se, como consequência dessa prática que dura décadas, cenários nada produtivos para a educação e os seus resultados, a citar por exemplo que se um profissional de medicina do início do século XX adentrasse em uma sala de cirurgia nos dias de hoje, ele não saberia o que fazer, ficaria completamente deslocado, completamente em choque com a realidade tecnológica e instrumental, por exemplo, de um centro cirúrgico, pois iria verificar um avanço tecnológico ao qual ele não teria sido educado. De forma análoga o mesmo iria acontecer com um profissional do ramo da indústria, até mesmo do comércio, ou qualquer outra área de atuação, registrariam uma enorme dificuldade de assimilar tudo que encontraria nos dias de hoje, em pleno século XXI, quando conceitos como robótica, indústria 4.0, *internet of things* (IoT), *big data*, realidade virtual, realidade aumentada, dentre outros, já são tão discutidos e utilizados nas diversas áreas de atuação profissional, residindo-se nestes factíveis cenários a problemática de estudo desta pesquisa.

Desta maneira o problema da pesquisa pode ser registrado em uma única questão norteadora que indaga: de quais formas pode-se melhorar o processo de ensino-aprendizagem, de forma bilateral, de empreendedorismo na educação de ensino profissional de maneira a capacitar os estudantes a atuarem no ambiente externo como empreendedores?

Como questões associadas à questão primordial da pesquisa, indaga-se também se é possível relatar e analisar os principais métodos de ensino de empreendedorismo usados atualmente, no Brasil, bem como as suas características de um novo processo de ensino de empreendedorismo que se aplique ao ensino profissional no país? E por fim possibilidade de enumeração de passos para a produção de um manual (com descrição de conjunto de etapas)

para a aplicação do novo processo de ensino e sua transferência, para a educação profissional, bem como a sua concepção.

### 1.3 Justificativa

A proposta da pesquisa justifica-se minimamente pelo fato de que os modelos antigos usados nos processos educativos já não mais satisfazem as novas demandas tecnológicas do mundo contemporâneo, nem por causa dos paradigmas de sala de aula e muito menos na relação do aluno e do professor com as novas tecnologias da informação e comunicação (ANTUNES; MARTINS, 2007; COAN, 2011; MORIN, 2014).

Ocorre que os modelos tradicionais não incentivam a relação bilateral do ensino-aprendizagem no empreendedorismo e sim o viés econômico do processo com a visão numérica do negócio apenas, registrando menor valor aos processos sociais, de formação, ético e moral ao tempo em que todas estas características em concomitância, o que evidencia que os programas existentes não atendem às demandas do público atual.

Vale também a ressalva de que não se trata de uma estratégia pedagógica que, em geral, é destinada exclusivamente a preparar os alunos para criar uma empresa e sim de uma metodologia que acaba por conceber os conceitos do empreendedorismo como uma forma de ser, mais do que uma forma de fazer. Com isto desenvolve-se um potencial dos alunos para serem empreendedores em qualquer atividade que escolherem na vida profissional.

Nesta metodologia cabe ao aluno, e somente a ele, fazer opções profissionais e decidir que tipo de empreendedor irá ser, não obstante, tem-se uma abordagem acentuadamente humanista, com a eleição de uma temática central e com o viés de não ter um enriquecimento pessoal, mas sim a preparação do indivíduo para atuar de forma ativa na construção do desenvolvimento social, através da cooperação, cidadania e da geração e (principalmente) da distribuição de renda, conhecimento e poder, com vistas à melhoria de vida da população e eliminação da exclusão social.

Esta proposta de ação tem nos seus principais elementos a utilização do professor da própria instituição, dos alunos e do meio ambiente em si onde cada unidade esteja devidamente além do uso da dinâmica dos conhecimentos já dominados pelo próprio professor e que tenha material didático específico e inédito de forma a ser devidamente customizado para a realidade brasileira de maneira a ser um agente de mudança cultural.

Trata-se de grande consenso na contemporaneidade o fato de que o modelo de atuação

pedagógica onde o professor é o único meio de acesso ao conhecimento não favorece o desenvolvimento de seres críticos e questionadores (NICOLESCU; FREITAS, 1994) de forma que nesta proposta de ação os indivíduos enquanto alunos não são encorajados a questionar, muito menos a construir o conteúdo e o conhecimento junto com o professor e, em desdobramento, esta forma de atuação faz parte de um mecanismo desencorajador do indivíduo (PERRENOUD, 2015).

Ainda segundo o que afirma Barbosa (1996) estes processos desembocam em um mecanismo que faz com que o indivíduo perca a “capacidade de moldar a realidade de acordo com sua visão de mundo, por sua determinação e esforço”, ao invés disso ela adotará a realidade do seu professor, como sendo sua.

Acredita-se também que o professor tenha o papel de instrumento de transferência do que está sendo transferido, passado para o aluno, é o que o professor entende como sendo o conhecimento. Em consequência disto o ponto de vista dele, e o de mais ninguém, é o que importa. Este comportamento se dá não pelo fato do docente ser uma espécie de ditador, mas graças a este modelo rústico e ultrapassado que vem de gerações, que faz o professor acreditar estar fazendo nada mais do que o que se espera e se exige dele (NICOLESCU; FREITAS, 1997; ANTUNES; MARTINS, 2007; COAN, 2011).

Enfim, o que se observa é que, no modelo atual, o professor “ensina” um conjunto de teorias e conceitos para os alunos, de forma que o professor, dentro do seu papel, constrói o conteúdo a partir dos livros que estudou e absorveu. Por sua vez, os alunos “aprendem” os conceitos e teorias transmitidos pelo professor.

Portanto, da mesma forma que o professor, para a educação empreendedora, não deve adotar uma postura unilateral para a “construção” do aprendizado, o aluno também tem o seu papel alterado neste *modus operandi*, pois se deseja que o aluno construa o conhecimento de forma a transformar o conteúdo e o aprendizado junto com o professor de maneira que o aluno passe a ganhar um papel de destaque no processo de ensino-aprendizagem, sem o qual não há sucesso, uma vez que deseja-se formar um indivíduo crítico, e não um mero replicador de conceitos deslocados da realidade.

Logo, ao contrário do que se imagina, os conceitos e teorias ensinados na área de administração não podem simplesmente serem ensinados, pois a aplicação destes conceitos no mercado é extremamente complexa, e envolve variáveis que não estão disponíveis em sala de aula no atual modelo de ensino de empreendedorismo.

Além do exposto verifica-se também que, segundo um estudo feito pela *Global Entrepreneurship Monitor – (GEM)* (biênio 2017-2018) (GEM, 2018), uma das

recomendações mais importantes apontadas para que um país se desenvolva economicamente é o investimento em ensino de empreendedorismo - “as habilidades e capacidades necessárias para criar uma empresa deveriam integrar os programas de ensino em todos os níveis: primeiro, segundo e terceiro graus”. A pesquisa endossa que “o empreendedorismo faz a grande diferença para a prosperidade econômica e que um país sem altas taxas de criação de novas empresas corre o risco da estagnação econômica”. E por fim o estudo da GEM deixa claro “que um pré-requisito para a atividade empreendedora de um país é a existência de um conjunto de valores sociais e culturais que possam encorajar a criação de novas empresas” (GEM, 2018).

Neste cenário registra-se a crença de que o ensino do empreendedorismo no Brasil acompanha uma mesma métrica usada para ensinar outras disciplinas, como história, matemática, geografia, dentre outras. Não obstante, na área de ensino de gestão, quando se discute apenas teoria em sala de aula, cria-se uma lacuna muito grande entre os aspectos teóricos e os aspectos práticos dos respectivos conteúdos de maneira que tem-se a necessidade de consolidar, de imediato, as práticas preconizadas na teoria sobre estes conteúdos.

Considera-se que no ensino do empreendedorismo trabalha-se com métodos de ensino que podem ser aplicados no ensino profissional e o viés de uma proposta que seja nova e providencial para o público profissional, visto que existem as implementações de Dolabela que organizou vários materiais e atividades para alunos e professores, tais como livros, artigos, cadernos de exercícios, software, seminários, cursos, oficinas, corroborando com esta premissa (DOLABELA, 2003).

Ainda segundo que foi preconizado por Dolabela (2003), o mundo atual passa por rápidas e profundas transformações que exigem um novo posicionamento da escola de forma que a tarefa da educação empreendedora passa a ter demanda por fortalecer os valores empreendedores na sociedade, a capacidade individual e coletiva de gerar valores para toda a comunidade, de inovar, de ser autônomo e de buscar a sustentabilidade.

Não obstante, e contrário a esse modelo, esta proposta em estudo acaba por insistir na necessidade de se praticar os princípios do empreendedorismo na escola como um meio para mudar o paradigma educacional e gerar, no respectivos estudantes, novas práticas e novas visões paradigmáticas de todos os processos analisados, mesmo que nos mesmos não sejam implementadas inovações ou novas práticas derradeiramente, pois, a mudança de visão do cenário por vezes desdobra-se em novos paradigmas, mas nem sempre isto em si é implementado de forma a gerar correções nos paradigmas vigentes (ANTUNES; MARTINS, 2007; COAN, 2011; DOLABELA, 2003).

Com o exposto retifica-se também que a proposta do método abraça na integralidade o novo perfil profissional que se avizinha, pois o ensino profissional na atualidade demanda de formação eclética, diversificada e em consonância com as demandas morais, éticas, técnicas e em sinergia com diversas áreas do conhecimento humano.

#### 1.4 Objetivos

Os objetivos podem ser relatados como objetivo geral e objetivos específicos, estes que circundam o objetivo geral e o complementam, de forma que:

##### *1.4.1 Objetivo geral*

O objetivo geral é desenvolver uma metodologia inovadora de ensino-aprendizagem de empreendedorismo para a educação técnica-profissional, e a sua transferência para as instituições de ensino.

##### *1.4.2 Objetivos específicos*

Como objetivos específicos tem-se:

- Identificar os principais métodos de ensino de empreendedorismo utilizados no Brasil e suas características;
- Identificar as principais características de uma nova metodologia que se aplique ao ensino técnico-profissional, através de um estudo de caso com os professores de empreendedorismo no IFBA;
- Desenvolver a metodologia MEET<sup>1</sup>, com base no estudo de caso, materializando-a no formato de um manual (com descritivo com conjunto de etapas) com o intuito de estabelecer os parâmetros para a aplicação do novo processo e sua transferência para o ensino técnico-profissional.

#### 1.5 Produto da pesquisa: manual (conjunto de etapas) de Ensino de Empreendedorismo

O presente estudo visa aproximar o educando, da disciplina de Empreendedorismo, do

---

<sup>1</sup> Acrônimo que dá nome à metodologia: MEET – Metodologia de Ensino de Empreendedorismo para a Educação Técnica-Profissional.

ensino profissional da rede federal de ensino, mais precisamente, num momento inicial, no Instituto Federal da Bahia (IFBA), das práticas vistas e aplicadas no ambiente externo através da construção de uma metodologia de ensino-aprendizagem que estreite oportunamente as lacunas que existem atualmente entre o que é ensinado em empreendedorismo e o que se enfrenta de fato no ambiente real. Para isto é necessário que o novo método aborde aspectos até então negligenciados pela “educação empreendedora” (tradicional).

Nesta nova proposta espera-se que uma nova metodologia esteja de acordo com o defendido por Cesar (2007, p. 01), onde considera que “um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos”, e, com isto posto como elemento balizador a inovação e os seus diversos desdobramentos como a inovação de processos e tendo-se como o processo em análise o próprio processo de ensino e aprendizagem.

Tudo isso em consonância com a propositura do próprio Manual de Oslo, que considera que a inovação de um processo “é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos ou *softwares*” (OCDE, 2018).

Sendo assim a proposta resultado deste estudo é o MEET - Metodologia de Ensino de Empreendedorismo para a Educação Técnica Profissional, um manual estruturado de aplicação e de um novo processo de ensino de empreendedorismo para a educação técnica-profissional nos Institutos Federais (IFs), que tem o intuito de melhorar o processo de ensino-aprendizagem de empreendedorismo nesta modalidade de ensino.

## 1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, um introdutório, o segundo de referenciais, o terceiro de procedimentos metodológicos, o quarto de resultados e discussões, o quinto de materialização da proposta da pesquisa, e por fim o último apresentando as conclusões e trabalhos futuros.

No Capítulo 1 apresenta-se um texto de aproximação ao tema, seguido da descrição dos cenários atuais, o registro do problema de pesquisa, justificativa e evidência dos objetivos, uma breve apresentação do produto da pesquisa e a estrutura do trabalho, resultando em um manual de ensino, o MEET - "Metodologia de Ensino de

Empreendedorismo para a Educação Técnica-Profissional", que pode ser conferido em sua estrutura, constante no capítulo 5, produto desta pesquisa.

No capítulo 2 tem-se a revisão de literatura sobre os temas afins com a apresentação do estado da técnica atual sobre o objeto de pesquisa, o delineamento do cenário atual da educação empreendedora no país, o perfil da educação empreendedora, seus conceitos e definições e os métodos existentes no mercado, a necessidade de evoluir o ensino de empreendedorismo no país, as características do empreendedor e as diversas competências possíveis e necessárias para se tornar um, e por fim, os aspectos sobre a metodologia de ensino de empreendedorismo para a educação técnica-profissional.

No capítulo 3 expõe-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa com a descrição da classificação metodológica e produto da pesquisa, as suas fases e o produto final, as bases consultadas para aprofundamento das práticas já adotadas, os critérios para revisão de literatura, a descrição do cenário para o estudo de caso, a proposta metodológica, bem como as perspectivas do método proposto.

No capítulo 4, apresenta-se os resultados da pesquisa, bem como uma discussão a partir das análises dos dados coletados, fazendo uma ponte com o conteúdo do manual.

Porquanto, no capítulo 5 apresenta-se o manual, o MEET, que é resultado da pesquisa, discriminando a apresentação da metodologia, a sua estrutura, o seu conteúdo, uma explanação da maneira de usar a metodologia e o manual e, por fim, a introdução dos suportes do MEET para os públicos-alvo, através dos seus canais de comunicação.

E finalmente no capítulo 6 expõe-se as conclusões necessárias, reiterando os objetivos alcançados através da pesquisa, bem como as limitações e dificuldades enfrentadas pelo pesquisador e, por fim, a recomendação dos trabalhos futuros esperados pós-pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estado da técnica

#### *2.1.1 Aspectos históricos e técnicos: emprego ou empreendedorismo?*

Com a consolidação do capitalismo no século XX passou a existir uma tendência pela criação de novas empresas baseadas, principalmente, pela necessidade das pessoas de produzirem e por demanda de ser fazer inovação, onde utiliza-se o conceito de inovação em analogia ao proposto pelo Manual de Oslo (2018), onde considera-se que a inovação é um produto ou processo novo ou aprimorado, ou uma combinação dos mesmos, que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou utilizado pela unidade (processo) (TIGRE, 2006, p. 72).

O século XX foi marcado como o século das invenções, pois muitos produtos e serviços ainda não existiam, ao contrário dos dias atuais, onde os mesmos já são uma realidade e são aprimorados através de inovações que consubstanciam novas oportunidades, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém antes ousou olhar de outra maneira (ANTUNES; MARTINS, 2007; ANDREAZZI; TASIC, 2009; AVENI, 2010; COAN, 2011).

Este processo novo que ocorreu durante todo o século XX é fruto de avanços tecnológicos recorrentes e ao mesmo tempo consequência de tantos outros avanços tecnológicos. Quanto mais novas tecnologias surgem, mais tecnologias serão criadas a partir destas. Segundo o que nos ensinam Andreassi e Tasic (2009), para que este forte avanço tecnológico possa ser absorvido é necessário mais empreendedores, pois estes são os grandes responsáveis por esta transformação.

Deve-se levar em conta que ensinar teorias de empreendedorismo não aproximará a construção do perfil empreendedor esperado, todavia, é necessário considerar o desenvolvimento destas características quando se fala em desenvolver novos empreendedores (MORAES, 2003).

Portanto, ensinar empreendedorismo, de acordo com o que defende Lopes (2010) deve estar muito além de ensinar e expor as teorias sobre o tema em sala de aula, torna-se de fato necessário que o método de ensino-aprendizagem considere todas as características de

eficácia do processo de ensino, não apenas nos aspectos teóricos, mas sobretudo nos aspectos práticos, para que durante sua aplicação possa buscar desenvolvê-las nos educandos.

O método de ensino aprendizagem deve buscar o desenvolvimento da capacidade do estudante de arriscar, uma das características do indivíduo empreendedor (SCHUMPETER, 1982), o caminho para o desenvolvimento desta e de outras características empreendedoras é relacionar e aproximar as práticas da sala de aula com aquelas encontradas no mercado.

Dolabela (2011) afirma também que o medo do erro tem a sua origem no ensino na sociedade brasileira, que pune o aluno que erra, desencoraja-o a errar, e mais, desencoraja-o a tomar decisões e ter o seu próprio senso crítico. Para o educando, sob a ótica de Dolabela (2011) e Moraes (2003), há sempre uma decisão que é certa e provavelmente não é a dele, já que ele não se considera preparado para tal, mas sim do detentor do conhecimento, seu professor.

A cultura do empreendedorismo no Brasil reforça muito o conceito do empreendedor como aquele que busca realizar um negócio próprio. Porém, não é a única abordagem empreendedora existente, na metade da década de 80, Pinchot introduziu uma nova maneira de vislumbrar o empreendedorismo, o *intrapreneurship* (intraempreendedorismo). De acordo com Tsufa (2016) “tal conceito faz alusão às pessoas que têm a personalidade empreendedora e tomam iniciativas estratégicas dentro das organizações mesmo que nunca tenham pensado em abrir seus próprios negócios”.

Nas salas de aulas brasileiras de disciplinas de empreendedorismo não é diferente, os professores falam muito do empreendedorismo como o movimento daquele que quer abrir o seu negócio próprio, e negligenciam muitas vezes o intraempreendedorismo. Este pode inclusive ser um dos motivos das pessoas que têm espírito empreendedor não verem tanto valor no emprego, pois acreditam que não podem praticar os valores defendidos pelo empreendedorismo enquanto funcionários de uma empresa.

Porém, enquanto nas salas (em modo geral, não as de empreendedorismo) de aula no Brasil os estudantes são orientados à busca do emprego, os estudantes projetam como sonho serem donos do próprio negócio, gerando uma lacuna frustrante.

Atualmente as organizações demandam perfis de funcionários com características empreendedoras:

O espírito intraempreendedor passou a fazer parte das exigências de competências pessoais requeridas pelas organizações, sobretudo, por aquelas que necessitam inovar constantemente. Um profissional com perfil intraempreendedor pode trazer à organização um grande ganho de inovação e de criatividade. (TSUFA, 2016)

Da mesma forma que as empresas exigem profissionais com estas competências para que atuam como intraempreendedores, para preencher esta lacuna os componentes curriculares ofertados pelas escolas de ensino técnico-profissional e que incluem empreendedorismo em sua matriz curricular precisam formar estudantes com tais competências.

Neste sentido, Hashimoto (2009, p. 25) afirma que “no escopo do intraempreendedorismo, todo e qualquer funcionário pode e deve assumir uma atitude empreendedora diante das oportunidades que vislumbra dentro de seu próprio escopo de trabalho, em sua função, em seu departamento ou na própria empresa”. Portanto, tanto o empreendedor quanto o intraempreendedor precisam assumir uma postura que envolvam certas características - que serão discutidas mais adiante -, ou seja, eles devem se preparar para atuarem desta forma desde a sala de aula.

Devido a esta frustração imposta por este modelo de ensino, o emprego não é visto pelo jovem brasileiro como um projeto de vida, pois este já entendeu que o emprego é uma contraparte de um duro confronto do homem com a realidade no mundo do trabalho. Ainda segundo Dolabela (2011), então, de certa forma, o jovem já sabe o que ele não quer, o emprego. O emprego reflete justamente a posição que ele tinha em sala de aula, um mero observador. Contudo ele não está preparado para ser o que ele quer, um empreendedor, que seria o “oposto” do empregado (ANTUNES; MARTINS, 2007; COAN, 2011).

A “síndrome do empregado”, como cita Dolabela (2011, p. 58) se deve muito também pelo tratamento que os alunos no Brasil vêm tendo há muitas décadas, este mesmo autor afirma que o portador desta síndrome são pessoas dependentes, com características de especialistas e técnicos e que necessitam de supervisão e controle.

Posto isto, tem-se então uma situação controversa, pois o que se percebe é que ao tempo em que se registra o medo, tem-se também o fato de que o jovem busca garantias para contrapor-se a este medo e para tal foge da incerteza, dos riscos e da própria austeridade, características do empreendedorismo, tendo-se então como factíveis reações diferentes para jovens imersos no mesmo cenário. Desta maneira, com estes possíveis cenários questiona-se em como lidar com esta situação? Como enfrentar um mundo diferente no qual este indivíduo tem o sonho de criar seu próprio “emprego”, ou seja, um negócio, mas não tem as “ferramentas” adequadas e necessárias para isto?

Como se pode esperar que um profissional-docente, que utiliza de métodos de ensino-aprendizagem rústicos e ultrapassados, possa preparar adequadamente para a atual conjuntura, como já citada anteriormente, indivíduos sobre os quais é exigido um leque de competências e

habilidades diferenciados?

Nesse sentido, o indivíduo necessita de uma formação que o oriente para este caminho da busca pelas próprias oportunidades, e muitas vezes, devido à dura realidade brasileira, isto se reflete em se tornar dono do próprio negócio. Ou seja, a formação do jovem também deve estar orientada para o desenvolvimento de habilidades e competências que o prepare tanto para o emprego (o modelo de educação atual de certa forma já faz isso) quanto para a criação das suas próprias oportunidades, que seria o caminho do empreendedorismo.

## 2.2 O cenário da educação empreendedora no Brasil

Atualmente no Brasil existem alguns métodos em aplicação, com uma maior densidade de três métodos de ensino de empreendedorismo sendo colocados em prática, dois destes são de Fernando Dolabela, um voltado para o ensino básico (o Pedagogia Empreendedora) e outro para o ensino superior (o Oficina do Empreendedor), e o terceiro que é do SEBRAE, também voltado ao ensino básico, chamado de Jovens Empreendedores Primeiros Passos (JEPP), que inclusive já conta alguns projetos e aplicações no estado da Bahia (SOBRADINHO, 2019). Apesar de haverem outros programas de educação empreendedora no Brasil, não foi possível obter dados mais detalhados sobre eles e, portanto, não foi possível também definir se são metodologias estruturadas, como as que foram citadas e que serão detalhadas a seguir, por este motivo eles não foram considerados para efeitos de análise.

A seguir observa-se os cenários destes projetos no Brasil:

### 2.2.1 *Pedagogia Empreendedora*

Para compreender a amplitude do que se denomina de Educação Empreendedora se faz necessário o conhecimento de alguns conceitos e o contexto histórico no qual ela foi proposta e implementada bem como os focos atuais que valorizam as habilidades e competências humanas como processo fundamental das relações de mercado, pois tem-se o foco da produção como algo que não se concentra mais na produção em larga escala, produção em série, mas, sim, na especialização flexível, dando origem ao surgimento de médias e pequenas empresas (ANTUNES, 2007).

Em reação a este cenário e para responder aos desafios e demandas da sociedade globalizada, nos anos 90, a UNESCO instituiu uma Comissão internacional sobre a Educação

para o Século XXI e como síntese desta proposta de trabalho, foi produzido um relatório, elaborado pela comissão internacional para a educação, intitulado “Educação, um tesouro a descobrir”, também conhecido como Relatório Delors, e objetiva estabelecer diretrizes para a educação a fim de preparar o indivíduo para o século XXI (DELORS, 2001, p. 82).

Neste contexto a denominada "pedagogia empreendedora" consolida uma necessidade que possamos compreender melhor o objeto de estudo em questão e isto se reflete no ensino de empreendedorismo na escola, pois percebe-se que há necessidade de compreender a educação a partir de uma mudança cultural e de compreensão do contexto mundial em que vivemos e entender qual o papel da educação a partir dos desafios que são postos hoje com a sociedade do conhecimento e o desenvolvimento econômico e social. Desta maneira o ato de abordar a temática Pedagogia Empreendedora no âmbito da educação profissionalizante nos remete refletir concepções educacionais no âmbito das propostas pedagógicas, currículo, metodologias de ensino, avaliação da aprendizagem *etc* (SAVIANI, 2011).

Nesta mesma linha observa-se que Dolabela (2003) apresenta o conceito de empreender como sinônimo de produção e distribuição de riquezas, sem a devida análise crítica a respeito das relações capitalistas de produção, o que em si permite-se críticas neste sentido, embora procure-se explicitar que o princípio liberal embutido na proposta da pedagogia empreendedora acabam por revelar que a argumentação e o tom sedutor de tal proposta omitem os elementos materiais necessários à realização dos sonhos, ou seja, em outras palavras, trata-se de uma proposta meramente idealista, o que não se traduz para a proposta das práticas sugeridas neste trabalho.

Frente a esta realidade precisa-se compreender o que é “pedagogia” e o que é “empreendedorismo” ou “ser empreendedor” e neste sentido Saviani (2011) aborda o conceito de “pedagogia” afirmando que é um processo pelo qual o homem se torna plenamente humano e trata-se do problema da relação educador-educando onde, de modo geral, a relação professor-aluno consolida o ato do professor orientar o processo de ensino e aprendizagem, (ANTUNES; MARTINS, 2007; COAN, 2011).

Já o conceito de “empreendedor”, segundo Drucker (1987), é alguém que tem a capacidade de tomar iniciativas e de reunir recursos diversos e criativos, de maneira nova, visando iniciar ou dar continuidade de atividades, gerindo uma organização relativamente independente, cujo sucesso é incerto.

Com isto pode-se afirmar que a educação empreendedora deve explicitar uma vontade e apoiar-se em racionalidades compatíveis com tal desiderato de forma que os atos de

estimular a ação empreendedora desde o ambiente familiar e escolar, faz-se necessário, criando uma cultura com poder de induzir a capacidade empreendedora, consubstanciando-se assim a proposta de educação empreendedora.

Nesta proposta novos elementos no contexto de sala de aula devem ser introduzidos pelos educadores, como a estimulação e valorização das atitudes, emoções, sonhos, comportamentos bem como novas mudanças no contexto curricular, onde aborda-se os conteúdos em suas dimensões conceituais, procedimentais e atitudinais (COLL, 2000, p. 14).

Portanto, as ações pedagógicas da Pedagogia Empreendedora permeiam a formação de atitudes, de desenvolvimento de técnicas de planejamento e ações concretas fundamentadas em conhecimentos teóricos e como prática pedagógica principal tem-se a tarefa de formar intelectos preparados a sonhar, a inovar, a planejar e assumir riscos visando sucesso e considerar o fato de que os pressupostos desta formação empreendedora baseiam-se em dois eixos importantes: habilidades comportamentais e conhecimento científico (DOLABELA, 2003, p. 33).

Desta maneira a Pedagogia Empreendedora é um processo ou uma estratégia que destina a estimular o indivíduo com características de autonomia e liberdade, para que este possa fazer a sua escolha na construção da aprendizagem, tendo-se assim o fato de que o aprendiz sonhador assume o controle e a responsabilidade, em graus compatíveis com seu nível de desenvolvimento e maturidade, por meio de exercícios que o acompanham durante todo o processo.

Esse processo, segundo Dolabela (2018), classifica-se como uma tecnologia de desenvolvimento local, sustentável, uma vez que seu alvo não é apenas o indivíduo, mas também a comunidade onde cada indivíduo vive e atua, com diversos programas que podem ser planejados.

Observa-se também que de acordo com o que nos ensina Santos (2014), a denominada Pedagogia Empreendedora vai muito além de explicar conceitos de empreendedorismo em sala de aula, como se costuma fazer nos moldes atuais da educação brasileira.

Ainda de acordo com Santos (2014), estes procedimentos não se tratam apenas de uma estratégia pedagógica destinada exclusivamente a preparar os alunos para criar uma empresa, mas também para desenvolver um potencial nos alunos para serem empreendedores em qualquer atividade que escolherem, ou seja, para serem empreendedores mesmo quando forem empregados do governo, do terceiro setor, de grandes empresas, como pesquisadores,

artistas etc, e, em até quando forem proprietários de uma empresa, se de fato esta for a sua escolha.

Nesta mesma linha Dolabela (2018) também considera que:

Com uma abordagem acentuadamente humanista, a metodologia elege como tema central não o enriquecimento pessoal, mas a preparação do indivíduo para participar ativamente da construção do desenvolvimento social, com vistas à melhoria de vida da população e eliminação da exclusão social (DOLABELA, 2018).

Onde visa-se a preparação do educando em ser capaz de fazer suas próprias escolhas, de escolher seu próprio caminho ao analisar cenários e tomar suas próprias decisões (DOLABELA, 2018).

### *2.2.2 Oficina do Empreendedor*

Outro programa de ensino de empreendedorismo é o “Oficina do Empreendedor”, que é voltado para a educação superior, para os cursos de graduação e pós-graduação. Dolabela (2011) registra que uma metodologia diferenciada para o ensino de empreendedorismo é viável e necessária desde que consubstanciada com os métodos de ensino de empreendedorismo propostos por ele mesmo, e ele a define conforme se segue:

[...] a Oficina do Empreendedor visa atender a professores que queiram substituir a síndrome do empregado pelo vírus do empreendedor, ou seja, preparar o profissional do futuro tanto para ser dono de um negócio como para atuar como empregado-empendedor (DOLABELA, 2011).

E complementa:

A Oficina foi concebida para estimular o desenvolvimento de empreendedores, e não para criar empresas. Embora este seja um resultado que se possa esperar como consequência, as empresas alcançam sucesso em razão das pessoas, e não por outros motivos (DOLABELA, 2011).

Trata-se então de uma resposta brasileira às demandas já elencadas dos novos paradigmas educacionais e do mundo do trabalho e que considera que na comunidade local, as parcerias serão baseadas em projetos e pessoas, e não em instituições. De maneira que é importante que os valores do empreendedorismo sejam difundidos entre os atores centrais das comunidades locais para que, no processo de desenvolvimento econômico, as pequenas e médias empresas não sejam uma opção de segunda categoria, mas assumam uma posição de prioridade (ANTUNES; MARTINS, 2007; COAN, 2011; FONSECA, 1997).

Da mesma forma que na Pedagogia Empreendedora, na metodologia Oficina do Empreendedor o foco é no desenvolvimento da capacidade do estudante de sonhar (DOLABELA, 2011). Neste sentido, na Oficina do Empreendedor, deve-se adotar uma visão e uma postura empreendedora de forma a estabelecer vínculos e relações necessários ao alcance dos objetivos, identificar oportunidades e buscar recursos onde estiverem, de maneira customizada com a cultura local e com os comportamentos empreendedores aceitos na comunidade local de maneira a transformar os principais atores do processo de desenvolvimento (DOLABELA, 2011).

A Oficina do Empreendedor presta um treinamento para os professores aplicadores, que são chamados de Organizador da Oficina do Empreendedor (OOE), que, após, recebem o material, parte do programa, para aplicarem a metodologia (DOLABELA, 2011), e só se pode ter acesso a este caso seja adquirido pela escola parceira da metodologia, através de contrato firmado com o desenvolvedor do método.

Isto se dá pelo fato de que as tradicionais formulações que sustentam a necessidade de se educar os adolescentes e jovens trabalhadores para o empreendedorismo, conforme Dolabela (2003) - e demais autores que seguem essas orientações - acabam por serem alvos de críticas que por vezes é considerada como uma forma de ajustar os indivíduos às demandas da sociedade capitalista, da flexibilização do processo produtivo e das novas formas de organizar e gerenciar o trabalho, ao contrário de formar um trabalhador de um novo tipo, com uma nova visão paradigmática e com novas demandas pecuniárias (ANTUNES; MARTINS, 2007; COAN, 2011; FONSECA, 1997).

Ainda nesta mesma linha de considerações pode-se afirmar que a formação de jovens e trabalhadores empreendedores é uma proposta organicamente articulada a projetos históricos e clássicos o que nos permite considerar que novas ideologias podem ser absorvidas por novas propostas metodológicas em consonância com o processo democrático e liberal que estamos vivendo (DELORS, 1999).

Em resumo, este processo deixa claro que um pré-requisito para a atividade empreendedora em uma comunidade é a existência de um conjunto de valores sociais e culturais que possam encorajar a criação de novas empresas. Considera-se também que os valores do nosso ensino não sinalizam para o empreendedorismo, estando voltados, em todos os níveis, para a formação de profissionais que irão buscar emprego no mercado de trabalho.

E este cenário não corresponde à realidade nos dias atuais, pois o emprego assume um valor fundamental na formação da nossa sociedade, não obstante, na era do conhecimento um novo elemento passa a ser o centro da competitividade: a capacidade de inovar (FILION,

1991).

Neste cenário o profissional dos novos tempos, além de dominar os conhecimentos do estado-da-arte, deve ser especialista no que não existe, ou seja, deve ser capaz de conceber um novo futuro e de transformá-lo em realidade, pois se exige hoje, mesmo para aqueles que vão ser empregados, um alto grau de empreendedorismo.

Com isto a formação de empreendedores enseja uma oportunidade única de abordar os conteúdos éticos (DOLABELA, 2003) que envolvem a atividade econômica e profissional, pois por sua grande influência na sociedade e na economia, os empreendedores, como qualquer cidadão, devem ser guiados por princípios e valores éticos que devem balizar todo o processo, e neste sentido, somente deve ser considerado empreendedor aquele que oferece valor positivo para a coletividade, pois o empreendedorismo não pode ser considerado exclusivamente como uma via de enriquecimento individual.

Além disto a sociedade também deve estar atenta para os empreendimentos cujos resultados não são aplicados na localidade onde se situam e o conceito de responsabilidade social das empresas e dos atores econômicos é recente e significa uma conquista da cidadania (KAUFMANN, 1990).

Logo, a Oficina do Empreendedor, visa tratar de uma formação de unidade de ensino, de um conjunto de ações que perfazem um conjunto de procedimentos que ensejam em uma verdadeira concatenação de ferramentas, de procedimentos, de processos e de, muitas vezes, produtos como ferramentas de ação e consolidação das atitudes e comportamentos que se desdobram na eficácia do empreendedorismo em questão, sendo ele de produto ou de serviços.

Nesta proposta o autor Dolabela ainda registra que não existem ganhos apenas na sala de aula, mas também para o futuro de uma nação, pois estes seres participantes no processo enquanto alunos usarão os conhecimentos e saberes assimilados na vida estudantil futuramente no mercado de trabalho, seja como empresário ou como colaborador em uma empresa.

### *2.2.3 Metodologia do SEBRAE*

Outro programa que encoraja a busca pelo autoconhecimento a partir do próprio educando é o Jovens Empreendedores Primeiros Passos (JEPP) do SEBRAE, que acontece no âmbito do Programa Nacional de Educação Empreendedora (PNEE), um programa voltado

para a educação fundamental, “a educação empreendedora proposta pelo SEBRAE para o Ensino Fundamental incentiva os alunos a buscar o autoconhecimento, novas aprendizagens, além do espírito de coletividade” (SEBRAE, 2012).

O SEBRAE vem sendo uma das instituições usadas pela ideologia empreendedora para a sua divulgação, sendo que mantém parcerias para proporcionar a capacitação das pequenas e microempresas. A instituição tem estreitado a relação com a educação básica, na tentativa de oferecer uma “educação empreendedora”, já nos primeiros anos de estudo das crianças, na busca de formar para o futuro profissionais com espírito empreendedor.

Nesse sentido, o programa Jovens Empreendedores Primeiros Passos pretende proporcionar às escolas de ensino fundamental uma “cultura empreendedora” que nos últimos anos, ganhou espaço a teoria do capital humano e, juntamente com ela, suas “vertentes”, como a ideologia do empreendedorismo, da pedagogia das competências, das habilidades socioemocionais (CUNHA, M. 2008).

Assim, sob a ótica do empreendedorismo, uma educação empreendedora tem por objetivo proporcionar aos alunos a chance de desenvolver, dentro de si, um espírito empreendedor, para que sejam capazes de, no futuro, gerenciar seus próprios negócios, não dependendo do mercado de trabalho para garantir seu emprego, mas tornando-se “donos do seu próprio negócio” (ANTUNES; MARTINS, 2007; COAN, 2011; CUNHA, M. 2008).

Neste sentido o melhor local hoje para aprender essas habilidades seria a escola, onde todas as diferenças são colocadas juntas; onde o aluno vivenciaria experiências únicas, que poderão influenciar nas suas decisões para o futuro, por esta razão o SEBRAE passou também a investir e proporcionar às escolas, que tiverem interesse, em projetos e programas para desenvolver o espírito empreendedor nas crianças e nos jovens, já que se considera importante que a cultura empreendedora seja ensinada desde cedo para as futuras gerações (CUNHA, H.; MAGALHÃES; GUERRA, 2013, p. 6).

Vale o registro de que o SEBRAE é uma instituição sem fins lucrativos: sua missão é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos das micro e pequenas empresas e foi criada pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990, posteriormente, alterada pela Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990, mesmo que oficializada pelo Estado, não integra a administração direta nem a indireta, ou seja, trabalha ao lado do Estado cooperando nos setores, serviços e atividades atribuídas a ela (CUNHA, H.; MAGALHÃES; GUERRA, 2013, p. 6).

Desta maneira o objetivo do SEBRAE, ao disponibilizar o curso Jovens Empreendedores Primeiros Passos (JEPP), para todos os municípios que queiram participar

do programa, é atingir o maior número possível de alunos das redes municipais de educação, a fim de “proporcionar o desenvolvimento do espírito empreendedor nas futuras gerações”, segundo essa proposta.

O Programa propaga a ideia de que o esforço e a determinação do espírito empreendedor são as únicas condições necessárias para alcançar o sucesso na vida pessoal e profissional e o objetivo do JEPP é que os alunos aprendam a gerenciar a própria vida tanto pessoal como profissional.

Dessa forma, a educação deve atuar como transformadora desse sujeito e incentivá-lo à quebra de paradigmas e ao desenvolvimento das habilidades e dos comportamentos empreendedores (SEBRAE, 2012, p. 6).

É possível afirmar que a proposta incorpora a pedagogia das competências e vai ao encontro do atendimento de determinados interesses particulares de cada região, neste sentido, os procedimentos deste processo preconizam ações em etapas que permeiam a renovação do curso em ciclo durante sua aplicação, ou seja, a cada ciclo enseja-se novos procedimentos, práticas, serviços e ações que acabam por consubstanciar uma cultura empreendedora de forma a transformar a vida, o modo de pensar e de agir do aluno e tudo isto com o viés do empreendedorismo implementado nestas ações e processos (CUNHA; MAGALHÃES; GUERRA, 2013, p. 6).

As principais atividades desenvolvidas no decorrer de todos os módulos do JEPP estão diretamente relacionadas ao planejamento e execução de tarefas simples, mas estão diretamente relacionadas aos comportamentos empreendedores. Nesse sentido, é possível estabelecer uma relação estreita com um dos pilares propostos pela UNESCO o “aprender a fazer”; a citação acima, do SEBRAE, deixa claro que o empreendedor deve aprender na prática e, para as crianças, de forma lúdica.

O JEPP tem como estrutura básica módulos divididos por ano de ensino:

- 1º ano do Ensino Fundamental: O mundo das ervas aromáticas - Duração: 26 horas de aplicação com os estudantes;
- 2º ano do Ensino Fundamental: Temperos naturais - Duração: 24 horas de aplicação com os estudantes;
- 3º ano do Ensino Fundamental: Oficina de brinquedos ecológicos - Duração: 26 horas de aplicação com os estudantes;
- 4º ano do Ensino Fundamental: Locadora de produtos - Duração: 22 horas de aplicação com os estudantes;

- 5º ano do Ensino Fundamental: Sabores de cores - Duração: 22 horas de aplicação com os estudantes;
- 6º ano do Ensino Fundamental: Ecopapelaria - Duração: 30 horas de aplicação com os estudantes;
- 7º ano do Ensino Fundamental: Artesanato sustentável - Duração: 30 horas de aplicação com os estudantes;
- 8º ano do Ensino Fundamental: Empreendedorismo social - Duração: 30 horas de aplicação com os estudantes;
- 9º ano do Ensino Fundamental: Novas ideias, grandes negócios - Duração: 25 horas de aplicação com os estudantes.

O JEPP é mais um projeto onde o principal não é ensinar conceitos, porém preparar o aluno para enfrentar situações das mais diversas, segundo Righetti (2018, p. 39) “os alunos aprendem a parte da geração do negócio, a lidar com as pessoas, a resolver conflitos e a gerenciar valores e custo. Construímos um plano de negócios, cada uma com uma atividade diferente, para gerar autonomia no aluno”. Para o SEBRAE (2018a) “a ideia é a de que a educação deve atuar como transformadora desse sujeito e incentivá-lo à quebra de paradigmas e ao desenvolvimento das habilidades e dos comportamentos empreendedores”.

No intuito de deixar evidente a lacuna deixada por estes três principais métodos de ensino que estão em prática no país, verifica-se, no Quadro 1, que nenhuma das metodologias aqui apresentadas atende especificamente à educação técnica-profissional. As metodologias Pedagogia Empreendedora e Jovens Empreendedores Primeiros Passos atendem aos ensinos Fundamental e Médio, e a Oficina do Empreendedor atende ao ensino superior, ficando de fora de todas elas, portanto, o ensino técnico-profissional (conforme evidenciado na última coluna do Quadro 1).

Quadro 1 - Programas de Inovação em Ensino de Empreendedorismo e suas aplicações nos diversos níveis escolares

<b>Programas de Inovação em Ensino de Empreendedorismo e suas aplicações</b>				
Programa	Níveis de Ensino			
	Fundamental	Médio	Superior	<b>Profissional, Técnico e Tecnológico</b>
Pedagogia Empreendedora <sup>1</sup>	Sim	Sim	Não	<b>Não</b>

Oficina do Empreendedor <sup>2</sup>	Não	Não	Sim	<b>Não</b>
Jovens Empreendedores Primeiros Passos <sup>3</sup>	Sim	Sim	Não	<b>Não</b>

<sup>1</sup> Programa criado por Fernando Dolabela.

<sup>2</sup> Programa criado por Fernando Dolabela.

<sup>3</sup> Programa criado pelo SEBRAE.

Fonte: (Próprio Autor, 2021).

### 2.3 A necessidade de evoluir o ensino de empreendedorismo no Brasil

O que se observa no relatório do Estudo GUESSS (*Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey*) aplicado no Brasil é um detalhamento sobre o espírito empreendedor de estudantes universitários. E sua aplicação no território nacional analisa-se com a obtenção de dados provenientes de questionários respondidos por 12.561 estudantes brasileiros e de 80 professores parceiros de pouco mais de 60 instituições de ensino superior brasileiras com coleta de dados bianuais (LIMA *et al.*, 2018).

Ainda segundo Lima *et al.* (2018), o recente e expressivo crescimento do número de estudantes se deve a fatores como a interiorização das instituições e ensino superior devido a oferta de financiamento pelo Fundo de Financiamento Estudantil governamental e a disseminação do ensino a distância bem como multiplicação dos cursos de formação de tecnólogos.

Neste relatório tem-se uma breve radiografia do cenário brasileiro na área do empreendedorismo e afins, o GUESSS registra também que no Brasil predominam os empreendedores jovens, na faixa de 25 a 34 anos - 21,9%; a faixa seguinte, de 35 a 44 anos, representa 19,9% do total ao tempo em que a primeira faixa coincide com a faixa etária de universitários recém-formados, entretanto, o porcentual de empreendedores com escolaridade acima de segundo grau é de 15,8%, uma proporção abaixo dos 18,5% dos que têm segundo grau completo e esse comparativo poderia levar alguns a questionarem o valor da educação superior na preparação para se empreender devido à aparente contradição de ser menor a proporção de empreendedores entre os que têm maior escolaridade (LIMA *et al.*, 2018).

Assim, de uma forma geral, o relatório do Estudo GUESSS, nas suas diversas edições, acaba por traçar um histórico da educação em empreendedorismo (EE) nas IES brasileiras de maneira a refletir, desde 1981, quando houve a oferta da primeira disciplina na área, até hoje, os cenários sobre a temática e os seus desdobramentos no Brasil. Mas mesmo com este cenário deve-se considerar que mesmo que se acredite que as IES brasileiras estejam fazendo progressos na quantidade e na variedade da oferta de EE, é recomendável sempre uma melhoria

nos métodos e procedimentos de aplicação deste processo de implementação ou até mesmo outros que tenham efetividade análoga ou até mesmo superior.

Vale também a ressalva de que o Estudo GUESSSS Brasil é, em si, uma pesquisa do tipo levantamento (*survey*) que utiliza como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado e de conteúdo padronizado internacionalmente (com exceção de algumas questões finais), mas adaptado para o Português usado no Brasil, formado por questões fechadas, que são respondidas pelos estudantes na internet depois de aceitarem o convite de resposta a eles encaminhado por professores.

Desta forma este estudo (o GUESSSS) registrou informações sobre o clima empreendedor das IES e a aprendizagem em empreendedorismo como sendo algo relevante refletir quanto aos efeitos dos dois sobre a intenção empreendedora dos estudantes o que nos leva a dar passos similares aos do relatório internacional do GUESSSS, com vistas a propiciar mais comparativos potencialmente úteis na compreensão e no uso dos resultados brasileiros.

#### 2.4 Características fundamentais do empreendedor e suas competências

Atualmente no Brasil verifica-se a existência das metodologias já abordadas e que atendem aos diversos níveis da educação no país, porém carece ainda de procedimentos metodológicos que criem uma inovação na sala de aula para o ensino de empreendedorismo no nível técnico/profissional. Neste sentido, deve-se considerar ainda que, no Brasil o educando tem o seu primeiro contato com o empreendedorismo apenas quando ingressa em um programa de educação profissional ou no ensino superior, sendo que muitos educandos que estão nos níveis fundamentais e médios da escola, devido à matriz curricular, nunca têm contato com o conteúdo de empreendedorismo em sua vida acadêmica (GIMENEZ *et al.*, 2014).

Os estudantes da educação profissional estão mais próximos do mercado de trabalho do que qualquer outro. Ou eles já atuam no mercado de trabalho e estão procurando aperfeiçoamento, ou provavelmente estão em busca do primeiro trabalho, através da capacitação profissional.

Na Rede Federal de ensino, especificamente no IFBA, são inúmeros os discentes de nível técnico/profissional que estão estudando e se formando todos os anos. No âmbito da rede federal o ensino de empreendedorismo já é uma realidade, porém em sala de aula os alunos ainda têm muito mais contato com os aspectos conceituais do estudo do

empreendedorismo e menos com os práticos.

O que se observa é que se estes estudantes tivessem um ensino de empreendedorismo que os orientassem a tomar decisões, a fazer escolhas e assumir riscos, as suas atuações futuras poderiam ser bem diferentes, tanto na área profissional quanto na área pessoal, seja abrindo o próprio negócio ou até mesmo em participação empreendedora nas empresas que venham a atuar como funcionários.

De acordo com Costa e Furtado (2016), Antunes e Martins (2007) e Coan (2011), os empreendedores possuem diversas características que compõe sua personalidade, e cada uma pode demonstrar perfis diferentes, contudo existem características que aparecem de maneira mais frequente. Deve-se levar em conta que ensinar apenas teorias de empreendedorismo não garantirá a construção do perfil empreendedor esperado, todavia, é necessário considerar o desenvolvimento destas características quando se fala em desenvolver novos empreendedores. Portanto, o método de ensino deve considerar estas características, para que, durante sua aplicação, possa buscar desenvolvê-las.

Hashimoto (2010, p. 111) alerta que “para crescer e se manter, as empresas precisam aumentar, combinar, multiplicar e gerar inovação a partir da identificação de oportunidades”. Para isso é necessário trabalhar, dentro de um novo método de ensino, com as habilidades e competências que buscar-se-ão desenvolver neste tipo de profissional, que saiba identificar e aproveitar oportunidades de mercado.

De acordo com Fillion (1999) algumas características empreendedoras são muito importantes em qualquer processo empreendedor, como podem ser vistas abaixo, no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Características dos Empreendedores

<b>Características dos Empreendedores</b>		
Inovação	Otimismo	Tolerância à ambiguidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de Realização	Sensibilidade a outros
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas

<b>Características dos Empreendedores</b>		
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: Filion (1999); Meredith *et al.* (1982); Timmons (1978).

Filion (1999) defende que existem 24 competências empreendedoras, segundo ele, é imprescindível que se busque essas características em um indivíduo quando se deseja estabelecer um processo empreendedor. Contudo, o autor também alerta que apesar de ter estabelecido este conjunto numeroso de competências destinadas aos empreendedores, não se pode definir ainda um perfil psicológico científico, ou seja, preciso, do empreendedor (FILION, 1999, p. 10).

Segundo Costa e Furtado (2016, p. 34), “vale enfatizar a questão de que a competência não está relacionada somente ao grau de qualificação do empreendedor informal ou formal, mas sim, à capacidade de decisão acertada destes para resolver problemas e não para criar problemas ainda maiores”, ou seja, o conhecimento é importante, mas saber usar este conhecimento e transformá-lo em decisões acertadas é ainda mais importante.

Ainda analisando as possíveis competências de um indivíduo empreendedor, Borges e Kempner (2018) verificaram alguns conjuntos delas que foram propostas por McClelland e por Cooley e que serão detalhadas a seguir.

Em outro conjunto de competências apresentado por Borges e Kempner (2018) o ser empreendedor é composto de três competências essenciais, a seguir são apresentadas cada uma delas e descritas, conforme Quadro 3:

Quadro 3 - As competências do empreendedor segundo McClelland

<b>EMPREENDEDOR</b>	
<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
As Técnicas	Obtidas através de experiência acadêmica, treinamentos e experiência profissional.
As Comportamentais	Que definem a capacidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos, e podem aumentar a probabilidade de obtenção de sucesso em decisões.
As Organizacionais	Expressas pela capacidade de compreensão do negócio no qual o empreendedor atua, não só permitindo-o liderar, como também colocar em prática o planejamento, organização, direção e controle de seus objetivos e ações.

Fonte: Borges e Kempner (2018).

Em um espectro identificaram determinadas competências comparando indivíduos de sucesso com outros sem sucesso e chegou a três grupos principais de competências: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. Em geral, considera-se a agregação das propostas destes autores como sendo o desenho mais próximo da realidade das competências atuais, inclusive com o acréscimo do próximo modelo proposto por Borges e Kempner (2018) de acordo com Cooley, que se relata no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - As competências do empreendedor segundo Cooley

COMPETÊNCIAS	ATRIBUTOS
Necessidade de Realização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persistência;</li> <li>• Busca de oportunidades e iniciativa;</li> <li>• Comprometimento;</li> <li>• Exigência de qualidade;</li> <li>• Eficiência; e</li> <li>• Saber correr riscos calculados.</li> </ul>
Necessidade de Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independência e autoconfiança,</li> <li>• Persuasão; e</li> <li>• Rede de contatos.</li> </ul>
Necessidade de Afiliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de informações;</li> <li>• Estabelecimento de metas; e</li> <li>• Planejamento e monitoramento sistemáticos.</li> </ul>

Fonte: Borges e Kempner (2018).

Neste viés a proposta de ensino-aprendizagem de empreendedorismo deve versar sobre a construção da capacidade dos alunos tomarem decisões das mais variadas, adequando-se a elas conforme suas necessidades, e levando em conta um conjunto de competências a serem definidas com base nos modelos aqui apresentados.

Estas características devem ser aproveitadas e levadas em conta ao se desenvolver um método de ensino de empreendedorismo, uma vez que um método mais eficiente não deve levar apenas em conta ensinar conceitos, mas principalmente desenvolver habilidades e competências.

De acordo com Borges e Kempner (2018, p. 37)

[...] o ambiente dinâmico e competitivo que envolve as organizações tem suscitado nos profissionais a busca por elementos de diferenciação para atuar de maneira eficiente e eficaz. Entre as competências requeridas emergem as características relacionadas aos empreendedores, sendo consideradas as mais adequadas para atuar nas organizações modernas.

Segundos os autores, eles defendem que as características inerentes aos empreendedores são as mais adequadas a serem desenvolvidas nos indivíduos que almejam embrenhar-se nessa área, pois são estas características que as empresas buscam nos perfis de colaboradores desejados, neste caso os intraempreendedores. Estas mesmas características são as necessárias para que um indivíduo seja considerado um empreendedor.

De forma análoga, verifica-se que Borges e Kempner (2018, p. 39) defendem o desenvolvimento das competências empreendedoras com vistas a favorecer o estabelecimento de uma vantagem competitiva, pois estas competências se alinham com os objetivos organizacionais ao tempo em que a ausência destas competências empreendedoras dificulta a criação ou o desenvolvimento de novos negócios de maneira sustentável.

Desta forma pode-se concatenar estas características e competências sem perda de generalidade e relatar uma mesclagem destas duas adjetivações como sendo o idealizado nesta pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS

#### 3.1 Classificação metodológica e produto da pesquisa

Para permitir a compreensão dos tipos de classificação dos aspectos metodológicos da pesquisa deve-se considerar que, de acordo Gil (2017a), Yin (2015) e Chizzotti (2005), a pesquisa pode ser classificada de acordo com alguns aspectos da sua natureza, ou seja, quanto a sua natureza tem-se uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e com objetivos exploratórios e descritivos.

Quanto a sua natureza, de acordo com Gil (2017b) e Bryman (2004), a pesquisa pode ser básica ou aplicada e neste caso a pesquisa foi desenvolvida por meio de pesquisa aplicada, com a proposta de originar conhecimento através da verificação de um estudo de caso, com o objetivo de servir de instrumento de mensuração do ensino do empreendedorismo nos IFs e quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva-(Gil, 2017b).

Segundo Gil (2017b) as pesquisas exploratórias têm o propósito de elucidar, desenvolver e transformar ideias e conceitos, bem com formular problemas mais sucintos ou hipóteses analisáveis para estudos futuros assim como as pesquisas descritivas têm a finalidade de delinear as características de uma determinada população, fenômeno e/ou estabelecimento de relações entre variáveis.

Concomitantemente verifica-se que Lakatos e Marconi (2018) afirmam que o método de pesquisa é uma série de atividades sistêmicas e racionais que norteiam a geração de conhecimentos válidos, na medida em que sugerem uma abordagem a ser seguida de forma que a presente pesquisa utilizou o método de Estudo de Caso que segundo Yin (2015) o Estudo de Caso é uma das várias estratégias a serem selecionadas para a realização de uma pesquisa em Ciências Sociais.

#### 3.2 Fases da pesquisa e produto final

Para desenvolver esta pesquisa, que teve como resultado final um processo de ensino e aprendizagem de empreendedorismo com transferência através da construção de um manual com foco na educação profissional.

Quanto à natureza do método a pesquisa foi qualitativa, e dividida em 3 fases:

- i) investigação diagnóstica para registro dos cenários;
- ii) desenvolver uma metodologia de ensino de empreendedorismo que atenda às necessidades do mercado;
- iii) produzir um manual de orientação do processo de ensino e aprendizagem de empreendedorismo.

A pesquisa é classificada como qualitativa, na primeira fase a pesquisa contou com revisão de literatura que consubstanciou a proposta de criação do manual como produto final do trabalho.

A presente pesquisa, cujo objetivo é desenvolver um novo processo de ensino-aprendizagem de empreendedorismo na educação profissional através da elaboração de um manual de aplicação, pode ser classificada quanto à abordagem do problema como qualitativa, pois, segundo Silva e Menezes (2005) a pesquisa deve ser classificada desta forma quando existe uma relação do sujeito com o mundo e que essa relação não pode ser traduzida em dados estatísticos, uma vez que existe uma relação dinâmica entre eles. Ainda segundo as autoras, “neste tipo de pesquisa os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20). Os procedimentos qualitativos ocorreram após análise dos dados coletados através da aplicação de questionário estruturado, como se verá adiante.

Quanto à sua natureza, a pesquisa se classifica como aplicada, pois pesquisas como essas objetivam construir aplicações práticas através da geração de conhecimentos, dirigidos à solução de problemas específicos, uma vez que “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento” (GIL, 2017a). Ainda segundo o autor é o tipo de pesquisa que mais se aplica a estudos sociais.

Por fim, quanto aos objetivos a presente pesquisa classifica-se, na sua primeira etapa, como exploratória, pois foi utilizado durante a pesquisa levantamento bibliográfico para se conhecer o estado da arte sobre o tema proposto, além da construção do referencial teórico do assunto. Gil (2017a) conclui que este tipo de pesquisa é usado quando se objetiva estabelecer uma maior familiaridade com um determinado problema. Na segunda etapa a pesquisa classifica-se como descritiva, pois, segundo GIL (2017a), este tipo de pesquisa tem como objetivo principal descrever as características de determinado fenômeno e estabelecer a relação entre variáveis, etapa na qual será utilizada instrumentos estruturados de coletas de dados e técnicas padronizadas, através de formulário de pesquisa que foi aplicado após aprovação pelo Comitê de Ética de Pesquisa (Anexo D), bem como o consentimento de cada

participante através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), documento que esclarece a importância da sua participação na pesquisa.

### 3.3 Lastro das bases de dados consultadas na revisão de literatura

A pesquisa foi feita em quatro bases de dados, CAPES, *Web of Science*, Scopus e no *Google Scholar* (Google Acadêmico). O intuito da confecção deste quadro de prospecção (Quadro 5) foi de apresentar o número de trabalhos e resultados voltados para três vertentes de ensinamentos principais: ensino médio, ensino superior e ensino profissional; todos associados à pedagogia empreendedora ou ao ensino de empreendedorismo.

Quadro 5 - Prospecção de Termos de Ensino de Empreendedorismo

BUSCA PROSPECÇÃO DE ENSINO DE EMPREENDEDORISMO*	BASES DE DADOS			
	CAPES	Web Of Science**	Scopus**	Google Scholar***
PALAVRAS-CHAVE				
“PEDAGOGIA EMPREENDEDORA”	10	7	8	663
“PEDAGOGIA EMPREENDEDORA” AND “ENSINO MÉDIO”	4	1	0	307
“PEDAGOGIA EMPREENDEDORA” AND “ENSINO SUPERIOR”	4	0	0	354
“PEDAGOGIA EMPREENDEDORA” AND “ENSINO PROFISSIONAL”	1	0	0	53
EMPREENDEDORISMO AND “ENSINO MÉDIO”	122	133	194	26.600
EMPREENDEDORISMO AND “ENSINO SUPERIOR”	382	94	81	37.300
EMPREENDEDORISMO AND “ENSINO PROFISSIONAL”	13	23	31	5.360
EMPREENDEDORISMO AND “MÉTODO DE ENSINO”	7	54	152	3.690
EMPREENDEDORISMO AND “METODOLOGIA DE ENSINO”	18	15	23	6.260

\*Busca feita em setembro de 2021.

\*\*Termos pesquisados na língua inglesa.

\*\*\*Busca feita no Google Acadêmico, plataforma de busca do Google de publicações científicas.

Fonte: (Próprio Autor, 2021).

Os resultados desta prospecção serão detalhados a seguir.

### 3.4 Critérios de seleção e pesquisa da revisão de literatura

Para as pesquisas feitas na base de Periódicos da CAPES, a principal base nacional de pesquisa científica, incluiu-se na pesquisa título, resumo e palavras-chave, e a partir dos

números apresentados no quadro acima, pode-se fazer uma breve análise: o termo “pedagogia empreendedora” obteve 10 resultados, o que, para uma base de milhares de títulos, é um resultado muito tímido. Este resultado fica ainda mais discreto quando a expressão é associada a outros termos como: ensino médio, apenas 4 resultados; ensino superior, 4 resultados; e ensino profissional, apenas 1 resultado. Já para as pesquisas feitas usando a palavra Empreendedorismo, associada a expressões como: ensino médio, ensino superior e ensino profissional; os resultados foram um pouco mais expressivos, 122, 382 e 13 resultados, respectivamente. Contudo não se pode afirmar que estes resultados retornaram trabalhos que estão associados à metodologia de ensino de empreendedorismo, mas sim apenas a empreendedorismo e aos diversos níveis de ensino, sem necessariamente que haja alguma relação com método ou metodologia de ensino.

Ainda na pesquisa de CAPES, quando esta foi feita com os termos empreendedorismo, associando-o a método ou metodologia de ensino os resultados também foram tímidos, retornando apenas 7 e 8 resultados, respectivamente.

Na plataforma *Web of Science* a pesquisa foi feita usando os mesmos termos usados na pesquisa em português, porém traduzidos para a língua inglesa, e o operador booleano AND, conforme a seguir: "*Entrepreneurial Pedagogy*"; "*Entrepreneurial Pedagogy*" AND "*High School*"; "*Entrepreneurial Pedagogy*" AND "*University education*"; "*Entrepreneurial Pedagogy*" AND "*technical education*"; *Entrepreneurship* AND "*High School*"; *Entrepreneurship* AND "*University education*"; *Entrepreneurship* AND "*technical education*"; *Entrepreneurship* AND "*teaching method*"; e *Entrepreneurship* AND "*teaching methodology*".

A pesquisa feita na *Web of Science* considerou os campos título, resumo e palavras-chave. Nesta pesquisa os resultados foram: quando utilizado o termo pedagogia empreendedora (7 resultados), ou pedagogia empreendedora e ensino médio (1 resultado), já para a busca por pedagogia empreendedora e ensino superior e ensino profissional, ambos tiveram 0 resultado - o que mostra que a pedagogia empreendedora é muito pouco explorada ainda ao redor do mundo.

Ao se pesquisar, porém, os termos empreendedorismo e o ensino médio, ensino superior e ensino profissional, a pesquisa retornou 133, 94 e 23 resultados, respectivamente, mais expressiva que a pesquisa anterior, uma vez que a pesquisa foi dissociada da expressão pedagogia empreendedora. Diante disso pode-se concluir que há pesquisa de empreendedorismo associado aos diversos níveis de ensino, contudo não se pode afirmar que estão atreladas a método ou metodologia de ensino. O que explica um maior resultado na base nacional em

relação à base mundial da *Web of Science*, é justamente porque o conceito foi criado no Brasil. As duas últimas pesquisas feitas na plataforma retornaram 54 e 15 resultados, referentes a empreendedorismo e método e empreendedorismo e metodologia de ensino, respectivamente.

Na base de dados Scopus, também internacional, os resultados foram muito parecidos com os obtidos na *Web of Science*, como pode ser visto na tabela, corroborando o que foi dito no parágrafo anterior sobre a pedagogia empreendedora no exterior, inclusive com resultados quase nulos.

No Google Scholar, base de dados do Google para produções acadêmicas/científicas, os resultados também demonstraram que os termos Pedagogia Empreendedora e Ensino Profissional não retornam muitos resultados, apenas 53, pouco, se comparado à mesma busca com as expressões Ensino Médio e Ensino Superior, com 307, e 354 resultados respectivamente. Demonstrando, portanto, que há muito menos em pesquisa no que diz respeito a ensino profissional de empreendedorismo do que em relação a ensino médio e ensino superior. Este resultado indica uma lacuna grande a ser preenchida no estudo de novas práticas da educação empreendedora para o ensino profissional, se comparado ao estudo de Empreendedorismo nas esferas do ensino médio e do ensino superior. As novas práticas estão já presentes nas salas de aula do ensino médio e do ensino superior, mas pouca coisa ainda é discutida e colocada em prática quando o foco é o ensino profissional. Justamente o ensino voltado para o público que está se preparando exclusivamente para atuar no mundo de trabalho.

### 3.5 A Metodologia de Ensino de Empreendedorismo para a educação técnica-profissional

O resultado a ser alcançado nesta última etapa é a geração de um modelo de ensino de empreendedorismo para a educação técnica-profissional. A inovação pode ser classificada como inovação em processo, de acordo com o Manual de Oslo:

Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares. As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados. (OCDE, 2018).

A presente inovação de processo é materializada na forma de um manual de aplicação, o MEET (Metodologia de Ensino de Empreendedorismo para a Educação Técnica-profissional), onde neste constarão as etapas detalhadas de uma metodologia inovadora de

ensino de empreendedorismo.

Segundo Hashimoto (2010, p. 115) “inovar ainda é uma grande dificuldade nas empresas de hoje porque a inovação é confundida com processo criativo”. E sobre o tipo de inovação que é necessária para que as empresas se desenvolvam o autor ainda destaca que:

[...] não é de qualquer tipo de inovação que as empresas precisam, elas precisam de inovação empreendedora, de resultados, incremental, normalmente pouco perceptível e que surge e cresce sem grande alarde, além da busca deliberada e organizada por mudanças e da análise conjuntural das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica e social.

Partindo deste pressuposto, a inovação a ser proposta neste trabalho não pretende ser a reinvenção da roda, mas sim uma inovação pautada em critérios, organizada, que possa se desenvolver gradualmente, mas ao mesmo tempo possa agregar valor econômico e social para as comunidades onde ela será implementada. A nova metodologia que será apresentada tem suas próprias características, como poderá ser visto adiante, mas tem como pressuposto: tornar o educando capaz de utilizar as informações absorvidas de modo a tomar decisões acertadas.

O método proposto neste trabalho tem o intuito de desenvolver valores e aptidões nos educandos para que estes estejam mais bem preparados para o processo empreendedor, para isto terá como foco as principais habilidades e competências que deve ter um indivíduo empreendedor para que ele tome decisões de maneira mais assertiva (BAZERMAN, 2015).

Considerando que as competências empreendedoras devem ser os critérios considerados para a formação do empreendedor, e aquelas apresentadas anteriormente por Fillion (1999), Costa e Furtado (2016) e Borges e Kempner (2018), e que de certa forma elas são bastante abrangentes, foi criado um quadro de referências fundamentais, *vide* Quadro 6, e que foram levadas em consideração no momento de construir o manual aqui proposto. Portanto o modelo que fora criado foi pensado de maneira que pudesse desenvolver essas habilidades e competências, conforme verifica-se com os seguintes aspectos e respectivos referenciais teóricos:

Quadro 6 - Referências fundamentais do processo de transferência de conhecimento em empreendedorismo

Aspectos referenciais ao Empreendedorismo	Referências Fundamentais
Cenários e Oportunidades	ANDREAZZI, T. TASIC, I.A.B. 2009. BARON, R. A., & SHANE, S. A. 2017. BAZERMAN, Max H. 2015. BOWER, Joseph L. 2017. DA SILVA. S. S. et al. 2013. DORNELAS, José C. Assis. 2005. DRUCKER, 2016. SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. 2000.
Decisão e Risco	ABT, C. 1997. 2009. EISENHARDT, Kathleen M. 1989. HASHIMOTO, Marcos. 2010. HORNADAY, J. A. 1982. SENGE, Peter M. 2008. VANEVENHOVEN, Jeff. 2013.
Desconstrução Criativa e Inovação	BORGES, Glauco M. e KEMPNER, 2018. CRAWFORD, Richard. 2014. FARAH, Osvaldo E.; <i>et al.</i> 2008. FREIRE, Paulo. 1983. HASHIMOTO, Marcos. 2009. MORAES, L. HOELTGENBAUN, M. 2003. NONATO, E.R.S. 2006. PIAGET, Jean. 1998. TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch. 2013. TIMMONS, J. A. 1978.
Planejamento e Estratégia	AAKER, David, A. 2012. ESPM. 2019. FILION, L. 2000. FILION, Louis Jacques. 1999. LEVY-LEBOYER, C. 1997. LÓPEZ, E. 2005. NECK, Heide M.; GREENEE, Patrícia G. 2011.
Liderança de Equipe/Relação Interpessoal	ARAÚJO, Brigith Reis. 2016. COSTA, Robson A. T. FURTADO, Carli B. R. A. 2016. CUNHA, M. I. da. 2008. HISRIC, Robert. D.; PETERS, Michael. 2004. OLB, D. A. 1984. OSTERBEEK, H.; van PRAAG, M.; IJSSELSTEIN, 2010. SCHUMPETER, Joseph Alois. 1982.
Aprendizagem Contínua/Sustentabilidade	COSTA, Paulo Henrique Vieira da. 2011. GASPARIN, João Luiz. 2007. GIMENEZ <i>et al.</i> 2014. LOPES, R. M. 2010. MORAES, L. HOELTGENBAUN, M. 2003. MORAN, J. M. 1994. SARASVATHY, S. D. 2008. SCHUMPETER, J.A. 1954. SEBRAE. 2018a. TIMMONS, J. A., SPINELLI, S. 2006. ZABALA, A. 1998.

Fonte: (Próprio Autor, 2021).

De acordo com os referenciais apresentados no quadro anterior, seis conjuntos de Aspectos foram considerados em algum momento na construção da presente metodologia, cada qual contribuindo em algum grau para o seu conteúdo e estrutura. Portanto, considera-se que cada aspecto desse deva ser desenvolvido no aluno que for atendido com a metodologia, conforme elencado a seguir:

- Cenários e Oportunidades: neste conjunto de aspectos é defendido que os alunos/empreendedores saibam analisar cenários empresariais e identificar oportunidades de negócios;
- Decisão e Risco: todo aluno/empreendedor precisa saber calcular riscos, ao mesmo tempo toda decisão envolve riscos, algumas mais, outras menos. A análise de risco envolve desde a compreensão subjetiva e complexa do ambiente externo ao qual o empreendedor está inserido com sua inovação, até algo mais técnico, como um cálculo financeiro, por exemplo. Considerando isto, uma decisão bem acertada e um risco bem calculado pode ser a diferença entre ter sucesso ou não;
- Desconstrução Criativa e Inovação: este conjunto de aspecto deve versar sobre a capacidade que tem de um aluno/empreendedor de enxergar em algo existente possibilidades de melhoramentos, de incrementos, sempre pautados na capacidade de transformar o que existe sobrepujando sua atual forma de aplicação e uso, dando origem a uma inovação;
- Planejamento e Estratégia: neste conjunto o aluno/empreendedor deve ser preparado para planejar seus objetivos, suas táticas e suas ações, com vistas a desenvolver uma estratégia de atuação empresarial considerando sempre seus ambientes internos e externos a fim de tornar sua jornada mais acertada;
- Liderança de Equipe/Relação Interpessoal: este conjunto versa sobre a capacidade que tem do aluno/empreendedor lidar com o trabalho em equipe, desenvolvendo, portanto, sua capacidade de se relacionar com outros, de interagir, de tomar decisões em conjunto e ter empatia com aqueles com os quais ele interage. Além disso ser capaz de desenvolver também a capacidade de enxergar caminhos de sucesso e liderar sua equipe através destes.
- Aprendizagem Contínua/Sustentabilidade: neste último conjunto de aspecto o

aluno/empreendedor deve ser capaz de se auto reciclar, buscando sempre se atualizar, aprender coisas novas, compreender a complexidade da tarefa que é de empreender, sempre com o intuito de tornar seu negócio sustentável do ponto de vista mercadológico, econômico e social.

Logo, cada conjunto de aspectos apresentados foram considerados no desenvolvimento da metodologia, buscando considerar o máximo de competências empreendedoras possíveis durante a sua aplicação. A maneira como isto foi feito será detalhada nos próximos capítulos.

### 3.6 Descrição do cenário: Estudo de Caso

Inicialmente o pesquisador fez um levantamento, e em contato com a Reitoria do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) solicitou os contatos telefônicos de todos os *campi* do IFBA. Apesar das dificuldades operacionais impostas pelo estabelecimento do estado de pandemia da Covid-19, já que o levantamento foi feito durante a submissão da pesquisa no Comitê de Ética em Pesquisa (Anexo D) entre maio e setembro de 2020, dos 22 *campi* listados, o pesquisador obteve sucesso em seu contato com 21 *campi*, relacionando um total de 35 docentes de Administração, sendo que desses apenas 27 ministravam aulas de empreendedorismo, critério este utilizado para a escolha dos respondentes. Os contatos com os docentes participantes foram mantidos por e-mail, celular, enviando mensagens pelo aplicativo *WhatsApp* e também por ligação telefônica.

#### 3.6.1 Procedimentos de ação

Antes da aplicação do questionário para o público da pesquisa, o pesquisador criou um grupo de teste com participantes fora da lista de professores aptos do IFBA, que responderam ao questionário duas vezes, a primeira para a partir das experiências destes respondentes o pesquisador fazer os ajustes necessários no instrumento e a segunda para conferir se os ajustes feitos na etapa anterior foram suficientes para a validação das questões.

Com o questionário validado o pesquisador aplicou-o aos docentes selecionados na primeira fase. Dos 27 professores pré-selecionados, 23 responderam ao questionário de pesquisa. A pesquisa foi respondida no período de 1 de outubro a 20 de outubro de 2020.

### 3.7 A proposta metodológica

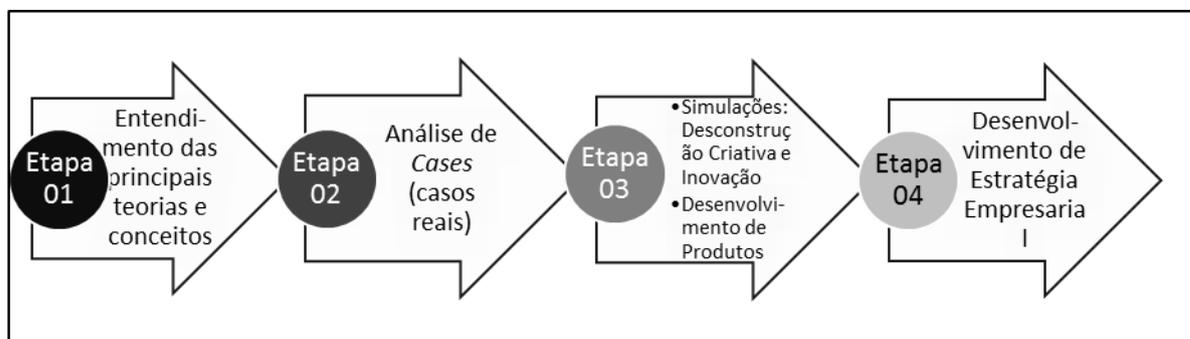
#### 3.7.1 Descrição do método

As etapas deste trabalho foram pensadas para atender, à priori, como um ponto de partida, a algumas habilidades e competências, como já detalhado anteriormente, quais sejam, incluindo, capacidades de analisar e desenvolver:

- 1) Cenários e Oportunidades;
- 2) Decisão e Risco;
- 3) Desconstrução Criativa e Inovação;
- 4) Planejamento e Estratégia;
- 5) Liderança de Equipe/Relação Interpessoal;
- 6) Aprendizagem Contínua/Sustentabilidade.

Portanto, a metodologia de ensino-aprendizagem de empreendedorismo para a educação para nível técnico/profissional a ser desenvolvida, contemplará quatro etapas: **1ª etapa**) Entendimento das principais teorias e conceitos; **2ª etapa**) Análise de Casos (Análise de cases) (prática); **3ª etapa**) Simulações (Desconstrução criativa e Inovação) – Simulações e Desenvolvimento (prática); e **4ª etapa**) Desenvolvimento de Estratégia Empresarial (Plano de negócio) (prática); todas elas detalhadas a seguir e ilustrada na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma da Proposta de Método de Ensino de Empreendedorismo



Fonte: (Próprio Autor, 2020).

### 3.7.2 Fases do Estudo

As fases deste estudo foram constituídas em dois momentos:

- Fase 1: Construção do Material Didático
- Fase 2: Validação

#### 3.7.2.1 Fase 1: Construção do Material Didático

Esta fase foi constituída de 4 etapas, e se deu pelo desenvolvimento dos capítulos presentes no manual, que são detalhadas na sequência a seguir:

- **ETAPA 01:** Entendimento das principais teorias: neste momento através de exposição de conceitos e teorias os educandos terão a possibilidade de se tornarem mais íntimos ao tema, porém sempre associando os conceitos com exemplos verídicos.
- **ETAPA 02:** Oficina Profissionalizante 01: Análise de Casos (Análise de *cases*): a primeira oficina se caracterizará pela análise de casos, cada um com o enfoque em temas diversos a serem trabalhado com o educando, e desta forma aproximar a dinâmica da sala de aula da realidade do ambiente externo, fazendo com que ele consiga associar os conceitos com as práticas que ocorrem no mercado real, mas por enquanto ainda no campo das análises das ideias contidas em cada *case*;
- **ETAPA 03:** Oficina Profissionalizante 02: Simulações (Desconstrução criativa Inovação) – Simulações e Desenvolvimento: a segunda oficina será realizada com simulações de situações reais em sala de aula e no estudo de campo, buscando desenvolver tomada de decisões acertadas, com base no que foi aprendido nas duas etapas anteriores.

Além disso, a partir de problemas reais, os alunos serão desafiados a desconstruir produtos existentes e criar inovações que satisfaçam alguma necessidade percebidas por eles durante as simulações, esta etapa deverá ser experienciada através de análise de negócios locais, aproveitando sempre a realidade local onde estão inseridos os alunos do curso;

- **ETAPA 04:** Oficina Profissionalizante 03: Desenvolvimento de Estratégia Empresarial (Plano de negócio): por fim, a última oficina consistirá em desenvolver uma estratégia empresarial para o produto desenvolvido na etapa anterior, através da elaboração de um Plano de Negócio.

Estas etapas também podem ser detalhadas em conformidade com o Quadro 7 a seguir, que registra não apenas as etapas como também os procedimentos associados a cada uma delas evidenciando os aspectos inovacionais do processo de ensino-aprendizagem em empreendedorismo, divididos em Nome, Formato, Objetivos, Recursos, Procedimentos e Avaliação:

Quadro 7 - Detalhamento das Ações das Etapas

ETAPAS	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
<b>Nomenclatura da Etapa</b>	Teorias e Conceitos de Empreendedorismo	Análise de <i>Cases</i>	Desconstrução Criativa e Inovação (Simulações e Desenvolvimento)	Estratégia Empresarial
<b>Formato</b>	Aulas Expositivas Dialogadas	Oficina: 1ª de 3	Oficina: 2ª de 3	Oficina: 3ª de 3
<b>Objetivos</b>	Expor para o aluno as principais teorias e conceitos da área de empreendedorismo que serão vistos e aplicados nas etapas posteriores de modo a dar uma base teórica para o aluno para as etapas posteriores.	Desenvolver junto ao aluno a solução de casos-problema e a análise de casos-exemplo através de análise criteriosa dos casos, a partir dos conceitos vistos na etapa anterior.	Desenvolver tomadas de decisões acertadas, com base no conhecimento adquirido nas duas etapas anteriores através da análise de empresas reais locais. Desconstruir situações existentes a partir de exemplos reais e locais com base em produtos, serviços, processos e negócios no mercado em análise, demonstrando os pontos negativos e positivos da estratégia utilizada pela empresa. Propor o novo produto, serviço, processo ou negócio.	Desenvolver uma estratégia empresarial própria e criar inovações como proposta de solução para o negócio em análise.

ETAPAS	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
<b>Recursos</b>	Quadro branco, <i>datashow</i> e multimídia.	Casos-problema e Casos-exemplo diversos, quadro branco, <i>datashow</i> , trabalho em equipe.	Interação aluno-mercado, trabalho em equipe e <i>brainstorming</i> .	Trabalho em equipe, quadro branco, <i>datashow</i> e multimídia.
<b>Procedimentos</b>	Exposição dialogada dos principais conceitos e teorias sobre empreendedorismo através de slides e discussão com a turma. Os conceitos incluem: Empreendedorismo, Inovação, Ideia, Oportunidade, <i>Brainstorming</i> , Segmentação de Mercado, Negócio, Missão, Visão e Objetivos, Análise de Mercado Interno e Externo (SWOT), Matriz BCG e Ciclo de vida do produto.	O docente trabalhará com os alunos a análise dos Casos-exemplo e a busca por soluções dos Casos-Problema, utilizando os assuntos abordados na Etapa 01, com vistas a gerar um debate e um produto final desta etapa que são as análises e as soluções.	Os alunos adentrarão em uma análise de negócios locais, incluindo: análise de produtos, serviços, processo e negócios, - definidos em conjunto com o docente, e de acordo com <i>brainstorming</i> em equipe, sempre dentro da realidade local onde estão inseridos os alunos do curso. Em equipe os alunos deverão escolher produtos, serviços, processos e negócios, avaliá-los e propor/sugerir qual(is) será(ão) a(s) inovação(ões) necessárias de forma a contribuir para uma melhoria para a empresa.	Elaborar um Plano de Negócio, que envolva inovações de produto, serviço, processo ou negócio analisado(s) e desconstruído(s) na Etapa 03, com base nos conteúdos abordados na Etapa 01. Este plano de negócio gerará como resultado uma solução estratégica incluindo: Segmentação de Mercado, Negócio, Missão, Visão e Objetivos, Análise de Mercado Interno e Externo (SWOT), Matriz BCG e Ciclo de vida do produto.
<b>Avaliação</b>	Avaliação contínua por meio de observação permanente, incluindo debates e discussões e atividades e Janelas de Aprendizagem propostas.	Aplicação de indicador de desempenho utilizando nota ponderada das análises e soluções dos casos aplicados.	Avaliação pela observação das equipes, aplicação de indicador de desempenho utilizando nota ponderada sobre as análises e proposições feitas.	Avaliação do Plano de Negócio desenvolvido pelas equipes de alunos, considerada a principal avaliação da metodologia.

Fonte: (Próprio Autor, 2021).

Todos os aspectos descritos no quadro anterior são orientativos, não impositivos, portanto, o professor pode entender que um ou outro instrumento ou técnica pode ser substituída ou incluída, tomando o cuidado para manter a intenção e objetivo de cada etapa.

Com isto as etapas de trabalho puderam ser evidenciadas nas seguintes ações, a citar:

### 3.7.2.1.1 Coleta das Informações

O primeiro passo da construção de um manual corresponde ao levantamento de dados. Para a coleta isto adotou-se um instrumento de pesquisa direcionado aos juízes especialistas (respondentes), na forma de questionário com questões constituídas com base da literatura sobre a temática e afins. O instrumento foi dividido em duas partes: a primeira contém os dados de identificação do juiz e a segunda contém os quesitos fundamentais da pesquisa com os itens avaliativos do manual distribuídos em aspectos avaliativos, ao todo foram 70 questões (conforme Apêndice C).

Os juízes especialistas foram classificados como os professores do IFBA que ministram aulas do componente Empreendedorismo e suas variações, na educação técnica-profissional.

O questionário foi construído em tamanho de papel A4, porém, devido ao fato de os respondentes serem todos de cidades diversas daquela do pesquisador, e ainda em decorrência de no momento no qual esta pesquisa foi desenvolvida o país encontrava-se na vigência do estado pandêmico imposto pela covid-19 (ano de 2020), foi constituído uma versão online, aplicada através do Google *Forms*, seguindo todo o rito preconizado de acordo com a submissão do projeto ao CEP (Comitê de Ética em Pesquisa).

#### 3.7.2.1.2 Definição da Estrutura do manual

A partir da tabulação e análise dos questionários, das interpretações das informações ali contidas inseridas pelos juízes especialistas de acordo com suas respostas, iniciou-se a construção da estrutura do manual, bem como a definição dos detalhes de cada uma das etapas. As sugestões dos respondentes pautaram os objetivos do manual bem como a revisão de literatura nele apresentada, considerando evidentemente as limitações.

#### 3.7.2.1.3 Desenvolvimento do conteúdo do manual

Nesta etapa ocorreu a escrita do manual propriamente dito. As 70 questões foram a base para o desenvolvimento das 4 etapas do MEET e detalhamento de cada uma delas (capítulo 1 ao 4, e demais sessões). Do ponto de vista técnico, o MEET foi desenvolvido usando um software de criação de livros e revistas (diagramação) de uso profissional, o Adobe Indesign, e formato A4, na horizontal, página lado a lado, colorido, a ser impresso em papel couchê ou

similar com gramatura superior a 120.

#### 3.7.2.1.4 Período e Local da Pesquisa

O local e período no qual se realizou a pesquisa (coleta dos dados primários) foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, no mês de outubro de 2020.

#### 3.7.2.2 Fase 2: Validação

A validação do conteúdo do MEET foi decorrência da aplicação do questionário de pesquisa (Apêndice A) dos 23 respondentes. Com base nas respostas contidas e nas análises posteriores é que foi desenvolvido todo o conteúdo do manual. Portanto o manual tem a chancela dos professores que aceitaram participar do preenchimento do questionário.

Lobiondo-Wood (2011) descreve a importância da validação quanto ao conteúdo, aparência e adequabilidade da construção de um manual para que esta possa transmitir credibilidade e confiabilidade, atestando sua qualidade e afastando a possibilidade de erros na sua utilização. Desta forma os juízes que validam o conteúdo deste manual são os professores respondentes, especialistas acadêmicos e profissionais da área de Empreendedorismo. Para a seleção dos juízes, Pasquali (1997) ressalta que o número de seis a vinte especialistas é o recomendável para o processo de validação. Vianna (1982) sugere um número ímpar de especialistas para evitar o empate de opiniões.

A seleção destes profissionais/acadêmicos ocorreu por meio de contatos acadêmicos através de telefone, aplicativo Whatsapp e *e-mail*. Para viabilizar a participação dos juízes especialistas, foram entregues a estes:

- 1) Carta convite (Apêndice A);
- 2) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice B); e
- 3) Questionário de pesquisa (Apêndice C).

A participação de cada um estava atrelada à aceitação do referido TCLE, conforme exigido pelo CEP.

### 3.7.2.2.1 Validação da Marca MEET

Considerando que o nome do manual é um acrônimo da expressão Metodologia de Ensino de Empreendedorismo para a Educação Técnica-profissional, o MEET, e por ser um termo usado por outros produtos e empresas, foi feita uma consulta jurídica com advogado especialista na área de propriedade empresarial e o termo foi validado para uso no presente manual, conforme apresentado no Apêndice D, portanto minimizando riscos para uma futura proteção.

## 3.8 Perspectivas do método

A metodologia concebida neste trabalho proporcionará ao educando uma capacidade de tomada de decisão em empreendedorismo que, com o método de ensino atual, não se pode atingir. O MEET aproximará o educando das práticas de mercado, transformando a sala de aula em um laboratório que simula o ambiente externo real. Desta forma, ao terminar o curso, o aluno estará mais bem preparado, não só para abrir um negócio próprio, mas ele terá as ferramentas e competências necessárias para tomar as decisões e agir de forma estratégica frente às constantes mudanças que uma economia capitalista proporciona para os empresários todos os dias.

O desafio de enfrentar a todo momento situações complexas e desconhecidas poderá ser compreendida em sala de aula, a partir da aplicação dos casos-problemas e casos-exemplos. Uma vez entendida e absorvida a dinâmica da abordagem por aplicação de estudos de caso, o aluno estará mais bem preparado a enfrentar as decisões que encontrará no ambiente real. Fato que dificilmente se pode garantir hoje com o atual modelo de aulas expositivas e explicativas de empreendedorismo.

Um grande indicativo de que o MEET está indo no caminho certo é que antes mesmo de ser lançado, já conquistou dois prêmios importantes.

A primeira conquista aconteceu na 17ª Edição do Poliempreende, no ano de 2020, um concurso criado e promovido por várias instituições de ensino, incluindo o Instituto Politécnico de Bragança - IPB, competição que ocorre anualmente (Anexo A). O Poliempreende é uma iniciativa que visa, através de um concurso de ideias e de planos de negócios, avaliar e premiar projetos desenvolvidos e apresentados por alunos, diplomados ou docentes destas instituições, ou outras pessoas, desde que integrem equipes constituídas por

estudantes e/ou diplomados.

O objetivo do Poliempreende é fomentar uma cultura empreendedora e que impulse o desenvolvimento de competências por parte dos estudantes, estimulando o empreendedorismo e proporcionando saídas profissionais através da criação do próprio emprego. Na edição que aconteceu em 2020, em meio à pandemia da covid-19, disputando com projetos de todos os países da língua portuguesa, o MEET se classificou em 4º lugar para a etapa final que ocorrerá em Portugal em 2021, nesta etapa classificavam-se os 4 projetos mais inovadores.

O MEET também é Campeão de Inovação (Anexo C), conquistou o prêmio máximo no concurso Uma Ideia na cabeça, uma inovação na mão, de 2020, que está na sua 9ª Edição e que ocorre também anualmente, promovido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA, fechando o barema na pontuação máxima de 100 pontos (Anexo B). Segundo o portal do IFBA (2021) a versão de 2020, contou com 104 propostas inscritas na competição. As três melhores ideias de cada categoria (docentes, técnicos administrativos, estudantes do ensino médio e do ensino superior) foram premiadas. O MEET conquistou o pódio na categoria Docente.

Portanto, como já dito, a proposta deste trabalho é a de proporcionar o desenvolvimento de um método de ensino de empreendedorismo, como já feito na educação básica e no ensino superior, que fuja dos padrões atuais de apenas ensinar a teoria, mas que considere que o indivíduo é um ser tomador de decisões e que o processo empreendedor necessita justamente de indivíduos que tenham essa capacidade de inovação e tomada de decisões desenvolvidas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Características do universo de pesquisa

O universo dos participantes é composto por professores da área de Administração que ministram aulas do componente curricular “Empreendedorismo” no nível técnico/profissional, nos 22 *campi* do IFBA. Dos 27 professores levantados, 23 professores responderam à pesquisa, uma amostra estratificada, probabilística, relevante, com 90% de grau de confiabilidade e 5% de erro amostral.

#### 4.1.1 *Questões de registro pessoal dos pesquisados (questões de 1 a 12)*

As questões relacionadas com o perfil cadastral dos pesquisados indicam uma distribuição homogênea dos mesmos nas diversas categorias em análise, a citar: a formação, os tempos de formação, e áreas de atuação em conjunto com a titulação, o tempo de titulação e os recursos usados no dia a dia, o que permite conclusão da irrelevância para o objeto pesquisado.

Verifica-se também que o perfil desejado para as habilidades de comunicação, criatividade e de reconhecimento bem como a matriz curricular compõem homogeneidade específica o que torna também irrelevantes estes itens no processo de análise com o foco da pesquisa.

A idade dos participantes da pesquisa variou entre 31 e 58 anos. A maioria é do sexo feminino, representando 61% dos respondentes. A grande maioria dos entrevistados, 83%, possui pelo menos titulação de Mestre. É grande também a porcentagem de professores que ensinam há mais de 10 anos, 65%. O quantitativo de docentes que ministram aulas de empreendedorismo há pelo menos 5 anos é de 74%.

Todos os respondentes já tiveram pelo menos uma experiência profissional com empreendedorismo (prática profissional) além da docência, ou seja, experiência no mercado de trabalho, o que os validam para opinar sobre práticas de empreendedorismo além das teorias.

Outro fator importante, inclusive para a construção do manual, é que a pesquisa apontou que 91% dos pesquisados ministram aulas de empreendedorismo para cursos que estão fora da área da Administração. Portanto os alunos destas turmas de Empreendedorismo

de áreas diversas muitas vezes terão apenas este único contato com a temática do Empreendedorismo e até mesmo com a Administração.

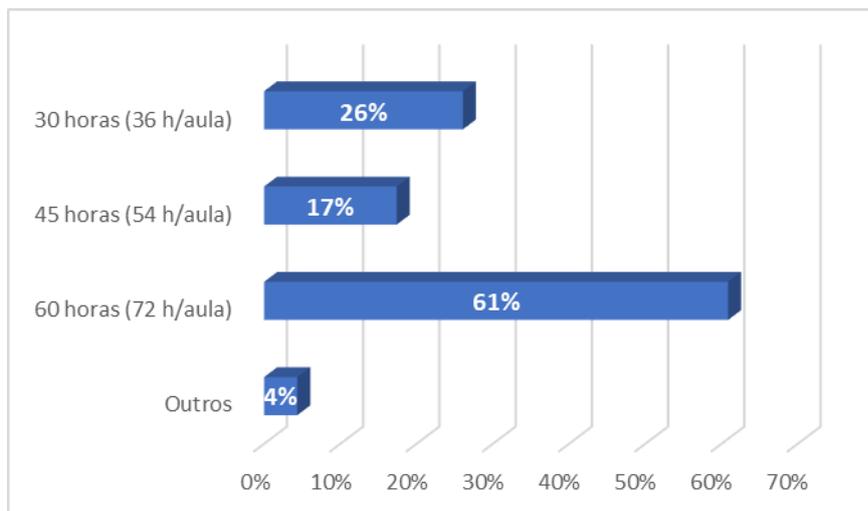
A pesquisa também trouxe mais um dado relevante para o presente estudo, de acordo com os resultados 61% dos nossos alunos de nível técnico têm contato com o componente curricular “Empreendedorismo” durante seu curso. Portanto este também será, inicialmente, o percentual de alunos atendidos pela metodologia proposta. Ou seja, são 61% dos alunos do IFBA que terão a oportunidade de ter um ensino de empreendedorismo mais próximo da realidade de mercado, menos teórico e mais prático. Podendo transformar todo o seu conhecimento adquirido em resultados no mercado, atuando como empreendedores, donos de seus próprios negócios, ou profissionais mais bem preparados para o mundo do trabalho extremamente competitivo.

Ainda há a possibilidade de no futuro ter mais 13% de alunos atingidos com a aplicação da metodologia, já que há revisões de cursos em andamento que preveem a inclusão da disciplina “Empreendedorismo” na matriz curricular destes cursos.

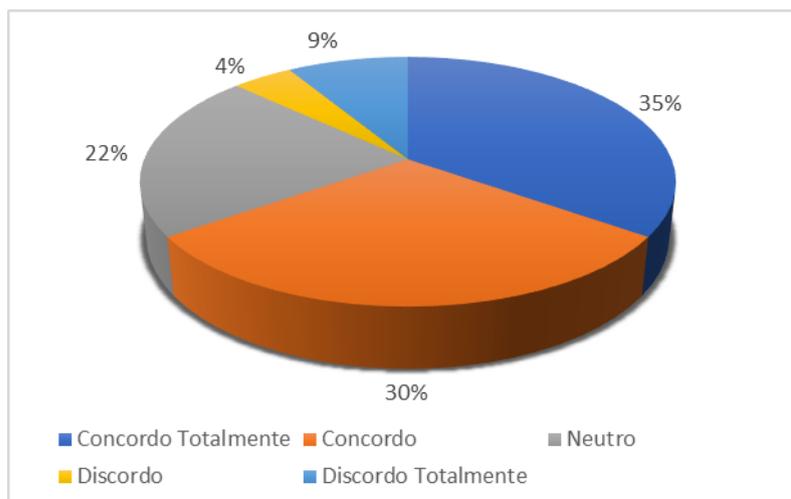
## 4.2 Análise das questões de pesquisa

### 4.2.1 *Questões de registro profissional dos pesquisados*

A pesquisa apontou que os componentes “Empreendedorismo” e suas variações, ofertados no IFBA têm sua carga horária variando entre 30 horas (26%) e 60 horas (61%), como mostra o Gráfico 1, o que foi levado em consideração na hora de estruturar o MEET, que prevê a sua utilização pela menor carga horária e também abre uma possibilidade para a flexibilização do seu conteúdo, tanto para reduzir a carga horária como para expandir a carga horária, como são os casos das Janelas de Aprendizagem, das atividades e dos vídeos indicados durante o conteúdo do manual (questão 11), ao todo são 16 Janelas de Aprendizagem e 13 Atividades propostas presentes nas 14 Sessões que compõem o Capítulo 1 (intitulada Conceitos e Contextualização) da metodologia. E ainda sobre a carga horária dos componentes, 57% dos respondentes são neutros em considerar que a carga horária é suficiente, enquanto que 30% concordam que é suficiente contra apenas 13% (Discordo, 4% e Discordo totalmente, 9%) que consideram que a carga horária não é suficiente para o conteúdo do componente curricular, conforme Gráfico 2.

**Gráfico 1 – Distribuição da carga horária dos componentes Empreendedorismo no IFBA**

Fonte: (Próprio Autor, 2021).

**Gráfico 2 – A carga horária do componente curricular Empreendedorismo é suficiente**

Fonte: (Próprio Autor, 2021).

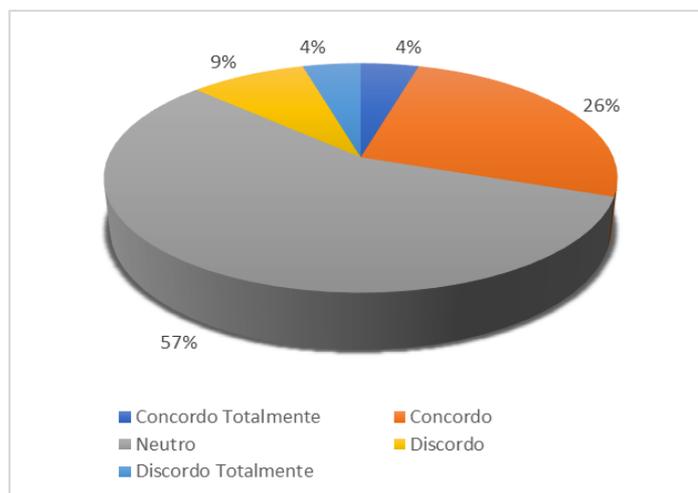
Neste ponto o MEET pode agregar muito valor, uma vez que com um manual estruturado o professor aplicador potencializa as suas aulas o que pode fazer com que estes professores que são neutros ou até mesmo aqueles que consideram a carga horária insuficiente possam aproveitar melhor o tempo disponível e ter mais eficiência na sua didática.

#### 4.2.2 Avaliação do componente curricular (questão 13)

A questão que trata de avaliar se o componente curricular “Empreendedorismo” forma os estudantes para serem empreendedores demonstrou uma certa neutralidade, 57% das

respostas, com uma leve inclinação para concordar, 30%, contra 13% que discordam de alguma forma. O que demonstra que há espaço para avançar na construção de uma disciplina que prepare mais o aluno para atuar como agente empreendedor.

**Gráfico 3 – O componente curricular atual forma um indivíduo empreendedor**



Fonte: (Próprio Autor, 2021).

#### 4.2.3 Processo de avaliação, recursos, estrutura física e ensino (questões de 15 a 23)

A grande maioria dos pesquisados, 87%, já ouviram falar das metodologias de ensino de empreendedorismo. Desses, todos conhecem ao menos uma das três metodologias existentes citadas (Pedagogia Empreendedora, Oficina do Empreendedor, Jovens Empreendedores Primeiros Passos) (questões 15 e 16).

Um aspecto interessante a se observar é que 30% dos entrevistados apesar de conhecerem as metodologias não as utiliza. Em contrapartida 70% dos que conhecem responderam que usam pelo menos uma das metodologias citadas. Isso aponta para uma necessidade de se utilizar alguma metodologia no ensino de empreendedorismo, mesmo que estas não tenham sido criadas especificamente para a educação profissional, porém alguns professores ainda assim não se sentem à vontade para usá-las (questão 17).

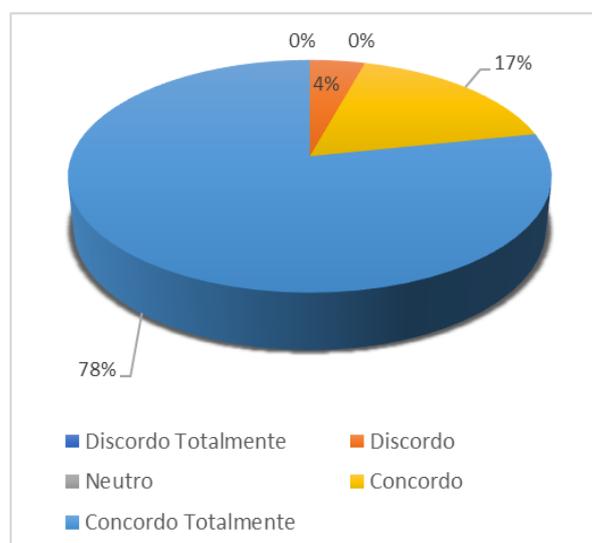
Um dado que confirma isso é que 79% dos professores que fazem uso de uma metodologia, utilizam a “Oficina do Empreendedor”, que é uma metodologia criada para o ensino médio. Contudo, apesar de utilizarem, apenas 57% dos professores consideram que a metodologia é satisfatória para a realidade local de onde ensinam. Mais um dado que confirma a necessidade da construção de uma metodologia que leve em consideração os aspectos regionais e locais (questões 18 e 19).

Os professores ainda responderam que conhecem ao menos mais 8 ferramentas ou metodologias de ensino de empreendedorismo, porém informaram que apenas 43% são direcionadas à educação profissional, foram elas: PROHAGE e NCTI, Hotel de Projetos, Ciclo *StartUp*, *Problem-Based Learning* (PBL), Aprendizagem baseada em competências, *Lean Startup* e *Design Thinking*, Starse e Effecution – não se pode confirmar se estas citadas são metodologias, se são estruturadas, e se são voltadas par a educação técnica-profissional ou se são adaptadas. Contudo, quando perguntados se eles aceitariam fazer uso de uma metodologia de ensino de empreendedorismo especificamente elaborada para a educação profissional 96% respondeu positivamente. Este ponto demonstra que apesar de alguns já utilizarem, inclusive esses aceitariam fazer uso de uma nova, mas que tivesse sido construída especialmente para a educação profissional.

#### 4.2.4 Sobre o empreendedorismo (questões de 24 a 70)

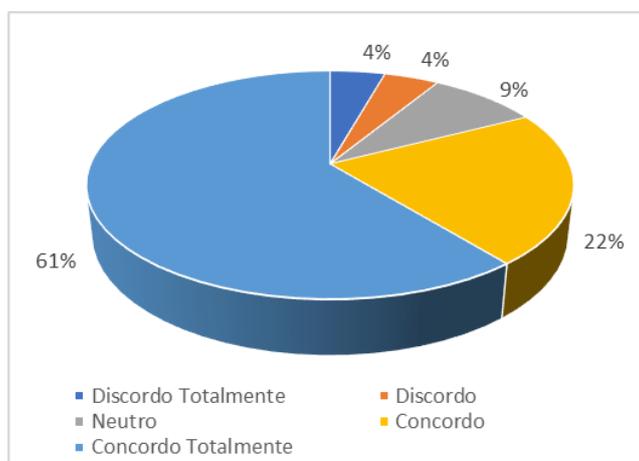
A grande maioria dos professores acreditam que o empreendedorismo contribui para o desenvolvimento social (96%), Gráfico 4, e que a educação empreendedora prepara o indivíduo para trabalhar e empreender (83%), Gráfico 5. A pesquisa também apontou que 96% acreditam que precisa haver relação entre o que se aprende em sala e o que se pratica no mercado. O que corrobora com a utilização de uma metodologia que não fale apenas de teorias, mas que traga ferramentas e vivências usadas no mercado para dentro da sala de aula, como é o caso do MEET.

**Gráfico 4 - Desenvolvimento social e formação empreendedora**



Fonte: (Próprio Autor, 2021).

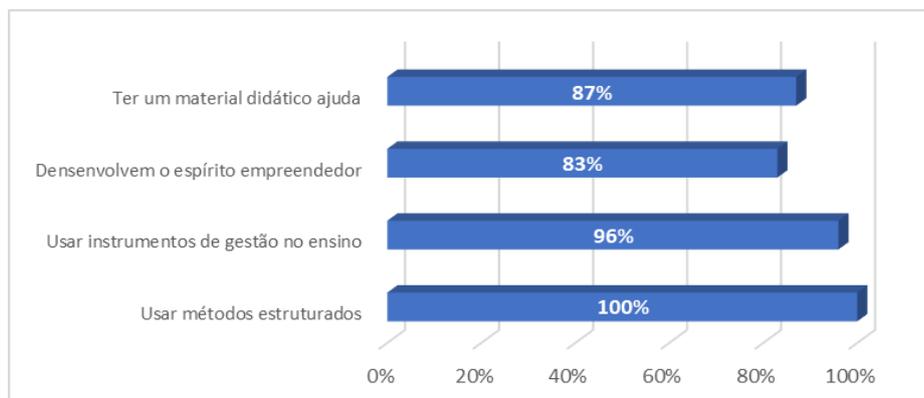
**Gráfico 5 - A educação empreendedora deve preparar um indivíduo para o trabalho/empreendedorismo.**



Fonte: (Próprio Autor, 2021).

Os professores entendem que 52% dos estudantes se interessam em aprender sobre o tema empreendedorismo, porém 26% dos professores acreditam que os alunos não têm interesse, o que pode denotar que o conteúdo e forma trabalhados em sala podem realmente não ser tão animadores (questão 27). Além disso 57% dos professores acreditam que o aluno, ao finalizar o componente curricular empreendedorismo e obter aprovação, devem estar preparados para iniciar seu negócio próprio, e 35% têm dúvida a respeito disso, além de 9% que discordam (questão 28). Portanto 43% dos professores têm alguma inclinação a acreditar que não necessariamente estes alunos precisarão atuar em negócio próprio, mas a disciplina deve formá-lo para serem competitivos inclusive em empresas de terceiros, o que converge com uma das premissas da metodologia MEET que é a de formar o estudante para o trabalho e não apenas para o empreendedorismo.

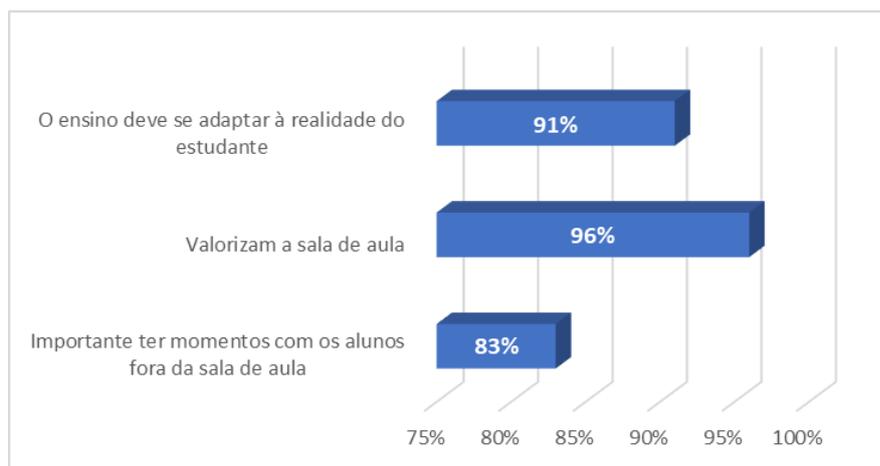
A pesquisa também aponta que 100% dos professores acreditam que é importante utilizar métodos estruturados de ensino de empreendedorismo (questão 30), e que isso pode ser feito a partir do uso de aulas expositivas mesmo, e 96% acreditam que é importante usar instrumentos de gestão nas aulas de empreendedorismo. Além disso 83% concordam que as aulas ajudam a desenvolver nos estudantes um espírito empreendedor, 87% afirmam que ter um material didático construído para as aulas de empreendedorismo ajudaria no processo de ensino-aprendizagem (questão 31), conforme Gráfico 6.

**Gráfico 6 - Quais são os aspectos positivos do ensino de empreendedorismo.**

Fonte: (Próprio Autor, 2021).

Os docentes pesquisados também acreditam que é importante ter momentos com os alunos fora da sala de aula, como por exemplo no mercado, 83% (questão 35), apesar que 96% valorizam a sala de aula (questão 32), como aponta o Gráfico 7. O que explica não haver entendimento quando o assunto é teoria e prática, metade dos entrevistados acredita que know-how é mais importante que teoria, mas a outra metade acredita que não, ou seja, é importante ainda casar teoria e prática em sala de aula. Posto isto, a maneira como o MEET é construído, aliando teoria (como pode ser visto no Capítulo 1) e prática (conteúdo dos Capítulos 2, 3 e 4), valida esta inquietude que permeia as escolhas dos professores em relação à metodologia de ensino.

Outro aspecto relevante é que 91% dos professores concordam em afirmar que o ensino de empreendedorismo deve se adaptar à realidade local dos estudantes (questão 37), ainda conforme o Gráfico 7. Portanto uma metodologia construída se baseando na realidade dos *campi* do IFBA é muito bem aceita. E neste aspecto o MEET atende a esta necessidade, porque além de ter sido desenvolvido de acordo com as respostas a este questionário, a partir da sua aplicação o MEET será revisado semestralmente pelo pesquisador em parceria com os professores aplicadores, os mesmos que responderam a este questionário e outros que poderão vir a agregar o quadro docente do IFBA.

**Gráfico 7 - Aspectos positivos para o ensino de empreendedorismo.**

Fonte: (Próprio Autor, 2021).

A seguir alguns critérios foram avaliados como Importantes quando houve pelo menos 60% no somatório de respostas “Importante” e ou “Muito importante” sobre aquele determinado critério. A partir disso a pesquisa também identificou que todos os professores respondentes avaliaram de forma positiva o uso de “instrumentos” tais como o Plano de Negócios, Cases (Casos problemas e Casos exemplos), Recursos digitais e Avaliação Processual no ensino de empreendedorismo.

A partir destas conclusões trazidas pelas respostas dos docentes o MEET foi construído de maneira a avaliar processualmente seus alunos, que é quando cada momento conta para a sua avaliação.

O MEET também conta com três casos, sendo que dois deles foram escritos pelo pesquisador especialmente para uso na metodologia, e podem ser vistos no Capítulo 2 do Manual. O Plano de Negócio é o conteúdo do Capítulo 4, e é a principal avaliação proposta pela metodologia, nesta etapa o aluno aplica todo o conhecimento e know-how adquirido nos capítulos anteriores com a ajuda do docente. Além disso, por todas as sessões do MEET, é sugerido que os estudantes usem recursos digitais para pesquisar, fazer atividades, e avaliações.

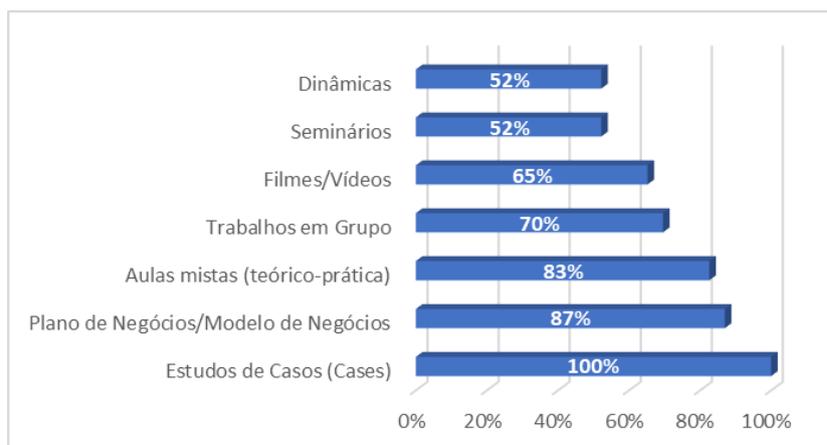
Considerando ainda o critério de 60% de somatório de respostas assinaladas como “Importante” e ou “Muito Importante” no quesito “Recursos” os respondentes consideraram que todos os recursos apresentados são importantes em menor ou maior grau no ensino de empreendedorismo na educação profissional, são eles: Datashow (slides), Livros/Apostilas/Módulos, Leituras Complementares, Filmes/Vídeos, Palestras, Visitas Técnicas, Dispositivos de informática e Internet. Neste caso além do MEET propor o uso de

muitos destes recursos, inclusive nas diversas Janelas de Aprendizagens que existem em todo o conteúdo do capítulo 1, o professor deve usar sua autonomia para escolher quais outros recursos aproveitar durante a aplicação do manual, ele tem sua autonomia.

Ademais o MEET conta com uma Sessão Extra onde indica 12 filmes e 2 séries, contendo as possíveis abordagens de cada título sugerido, para o professor desenvolver o pensamento empreendedor junto com seus alunos, como pode ser conferido no Apêndice E.

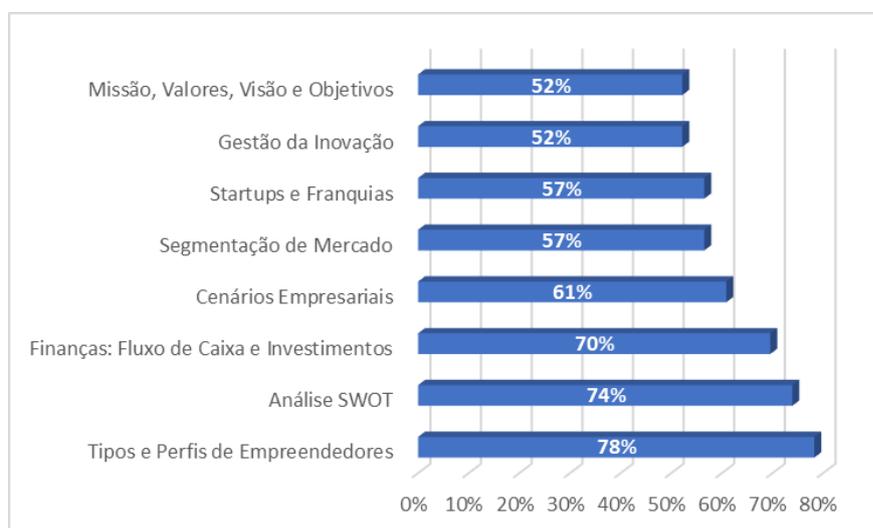
No quesito “Métodos”, ainda considerando o critério de 60% de somatório para “Importante” e ou “Muito Importante” todos, com exceção de dois pontos, foram avaliados como positivos no uso do ensino de empreendedorismo: Aulas expositivas teóricas, Aulas mistas (teórico-prática), Seminários Debates e Mesas Redondas, Atividades extras-classe, Trabalhos individuais, Dinâmicas, Estudos de Casos (Cases), Jogos/Simulações, Plano de Negócios, Projetos, Laboratórios, Trabalhos em Grupo. E os dois considerados não importantes no ensino profissional de empreendedorismo foram: Provas/Testes, Análise/Resenhas/Resumos. Apoiado nestes resultados apontados pelas respostas dos professores juízes, o MEET contempla diversos destes métodos, uns mais e outros menos, e não aborda provas e testes, nem resumos e resenhas.

Os professores também foram perguntados sobre os “Métodos e Recursos” que ele mais utiliza em sala (questão 67), haviam 24 opções de escolha e cada respondente poderia marcar no máximo 10 alternativas. Nesse momento o critério utilizado para identificar os elementos mais utilizados foi ter sido assinalado por pelo menos 50% dos respondentes, então desta forma os mais utilizados foram: Estudos de Casos (Cases), Plano de Negócios/Modelo de Negócios, Aulas mistas (teórico-prática), Trabalhos em Grupo, Filmes/Vídeos, Seminários, Dinâmicas. Interessante avaliar que todos os principais estão na lista dos que foram considerados importantes. E neste caso estes considerados importantes todos estão contemplados nas sessões desenvolvidas no MEET, nos Capítulos 1, 2, 3 e 4. Chama atenção o fato da escolha unânime do Estudo de Caso como um “Método ou Recurso” para o ensino de empreendedorismo, e o MEET tem um Capítulo inteiro destinado só para os Estudos de Caso (*cases*), conforme ilustra o Gráfico 8.

**Gráfico 8 - Aspectos positivos para o ensino de empreendedorismo.**

Fonte: (Próprio Autor, 2021).

Seguindo esse mesmo critério da questão anterior, de selecionar aqueles quesitos que foram escolhidos por pelo menos 50% dos respondentes, porém agora para “Assuntos” que o respondente considera que deve constar em um manual de ensino de empreendedorismo para a educação profissional (questão 68), sendo que haviam 21 opções para marcar e cada respondente também só poderia selecionar no máximo 10 alternativas, os mais citados foram: Tipos e Perfis de Empreendedores, Análise SWOT (*Strengths/Forças, Weaknesses/Fraquezas, Opportunities/Oportunidades e Threats/Ameaças*), Finanças: Fluxo de Caixa e Investimentos, Cenários Empresariais, Segmentação de Mercado, Startups e Franquias, Gestão da Inovação, Missão, Valores, Visão e Objetivos. Todos estes assuntos foram abordados no Capítulo 1 do MEET, conforme Apêndice E.

**Gráfico 9 - Assuntos que não podem faltar no ensino de empreendedorismo.**

Fonte: (Próprio Autor, 2021).

Portanto, os elementos da questão 68 que ficaram acima de 50% terão uma atenção especial para que conste no manual como sem falta, mas isto não quer dizer que outros assuntos não possam estar presentes, e alguns até estão, mesmo porque muitos dos assuntos que não foram escolhidos por mais de 50% acabam de alguma forma tendo uma relação forte com outros assuntos abordados, ou são assuntos pré-requisitos para outros mais complexos.

## 5 A MATERIALIZAÇÃO DO MEET

Os docentes que tiverem interesse em adotar o MEET receberão o manual de aplicação, o qual servirá como norte para a aplicação dos novos métodos de empreendedorismo, sempre respeitando a realidade local dos estudantes. Eles também passarão por um treinamento para serem apresentados à metodologia. Esta apresentação ocorrerá uma vez antes do início de cada semestre.

### 5.1 Apresentação do MEET

O presente projeto foi intitulado MEET, um acrônimo à Metodologia de Ensino de Empreendedorismo para a Educação Técnica-Profissional. Os detalhes desse projeto puderam ser desenvolvidos com muito cuidado de maneira a atender da melhor forma às demandas dos estudantes dos cursos profissionalizantes do IFBA nos mais diversos *campi* espalhados por todo o estado da Bahia, bem como quaisquer cursos de nível técnico a nível nacional.

### 5.2 A estrutura do MEET

O MEET, como já apontado, é composto por Quatro Capítulos, mas além dos capítulos principais o manual também contém algumas sessões extras: Sessão Bônus, Empreendendo Na Telinha, Referências, Premiações. A sumarização do manual tem a seguinte estrutura, como pode ser visto no Quadro 8, a seguir:

Quadro 8 - Sumário do Manual MEET

<b>SUMÁRIO</b>
<b>APRESENTAÇÃO</b>
<b>ETAPA 1</b>
CONCEITOS E CONTEXTUALIZAÇÃO
EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: CONCEITOS
INVENÇÃO, CRIAÇÃO E INOVAÇÃO

A INOVAÇÃO COMO PROPRIEDADE EMPRESARIAL  
IOT, INDÚSTRIA 4.0 E BIG DATA  
IDEIA E OPORTUNIDADE  
BRAINSTORMING  
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO  
ESTRATÉGIA DE MERCADO  
NEGÓCIO, MISSÃO, VALORES E VISÃO  
MATRIZ PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS  
CICLO DE VIDA DO PRODUTO  
OBJETIVOS E PLANOS DE AÇÃO  
A SAÚDE FINANCEIRA DA EMPRESA  
**ETAPA 2**  
ESTUDOS DE CASO (Análise de Cases)  
APRESENTAÇÃO DA ETAPA 2  
ESTUDO DE CASO 1: Five Sport Bar  
ESTUDO DE CASO 2: Compras Coletivas  
ESTUDO DE CASO 3: Nike  
**ETAPA 3**  
DESCONSTRUÇÃO CRIATIVA E INOVAÇÃO (Simulações e Desenvolvimento)  
**ETAPA 4**  
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL (Plano de Negócios)  
**SESSÃO BÔNUS**  
**EMPREENDENDO NA TELINHA**  
**REFERÊNCIAS**  
**PREMIAÇÕES**

Fonte: (Próprio Autor, 2021).

### 5.3 O conteúdo do MEET

O conteúdo do MEET atenderá, na medida do possível - até porque não tem interesse em esgotar nenhum dos assuntos abordados - às demandas apontadas pelos docentes respondentes da pesquisa.

Os assuntos mais citados na pesquisa e que constam no conteúdo do MEET são: Análise SWOT, Finanças: Fluxo de Caixa e Investimentos, Cenários Empresariais, Segmentação de Mercado, Noções de Propriedade Intelectual, Gestão da Inovação, Missão, Valores, Visão e

Objetivos.

O MEET também foi composto por assuntos secundários que foram citados pelos respondentes da pesquisa em menor grau. Contudo, por serem assuntos correlatos àqueles mais citados ou necessários para a elaboração do plano de negócio, foram considerados no conteúdo do manual, e são eles: Ideia e Oportunidade, Novas Tecnologias: *IoT (Internet of Things)*, *Big Data*, Indústria 4.0, Realidade Virtual, Realidade Aumentada, *Design Thinking*, Matriz BCG, Processo Criativo.

Outros assuntos foram citados pelos respondentes, mas em uma amplitude ainda menor, e que não constam nesta versão do MEET. São eles: *Startups* e Franquias, Fontes de Financiamento, Negociação, Ecossistema de Inovação, Análise da Concorrência, Mix Mercado-lógico, Desenvolvimento de Produtos, Inovação Colaborativa e Empreendedorismo em Rede.

#### 5.4 Como usar o MEET

Como deve ser usado este manual? O MEET está dividido em 4 Capítulos cronológicos, de acordo com o fluxograma apresentado anteriormente, conforme detalhado a seguir.

O Capítulo 1, referente à Etapa 1 (Conceitos e Contextualização) da metodologia, é o conteúdo do MEET no qual o professor poderá usar como referência para ministrar os conceitos mais importantes de empreendedorismo, bem como desenvolver atividades individuais e em grupo, e os estudantes poderão usar como uma espécie de apostila para orientá-los durante seus estudos.

O Capítulo 2, referente à Etapa 2 [Estudos de Caso (Análise de Cases)] da metodologia, traz 3 estudos de casos, nos quais os docentes poderão trabalhar os conceitos vistos anteriormente, de forma a aplicar de maneira simulada tomadas de decisões sobre empreendedorismo, inovação, estratégia empresarial etc.

O Capítulo 3, referente à Etapa 3 [Desconstrução Criativa e Inovação (Simulações e Desenvolvimento)] da metodologia, momento no qual o professor guiará os seus estudantes para um estudo de campo em sua cidade, de maneira aos alunos analisarem de forma real as empresas locais e cenários, apontarem melhorias e sugerirem caminhos a serem seguidos.

Por fim, o Capítulo 4, referente à Etapa 4 (Estratégia Empresarial - Plano de Negócios), o último do MEET, é o guia para os alunos elaborarem seus planos de negócios, orientados pelo docente.

O MEET não se propõe a ser um engessamento da condução da disciplina, mas sim

um endosso à importância de se compreender o mercado, de forma a aproximar a vivência da sala de aula à realidade que os alunos encontrarão no mercado.

Sugere-se ao professor aplicador uma primeira leitura do MEET a fim de tomar ciência de todo o seu conteúdo, e uma segunda leitura, a partir da qual deve-se dar a construção da sua estratégia de ensino que comporte a utilização do MEET, adaptando seu uso à carga horária da sua disciplina de acordo com seu componente curricular, de 36 a 72 horas aulas.

O docente aplicador também poderá verificar que o manual tem elementos, representados por ícones, que visam facilitar a sua utilização, como por exemplo:

- Tempo;
- Recursos;
- Vídeo;
- Link;
- Documento;
- Dica;
- Nota.

E para finalizar, o MEET conta com um elemento importante chamado “Janela de Aprendizagem”, um recurso que sugere aplicações de reflexões, atividades, debates, dentre outras análises, que traz uma flexibilidade para o uso do manual, e pode ser utilizado de acordo com o planejamento pedagógico do docente. Estes elementos sempre virão ao final de cada sessão e ou capítulo. O conteúdo de todo o MEET pode ser conferido no Apêndice E.

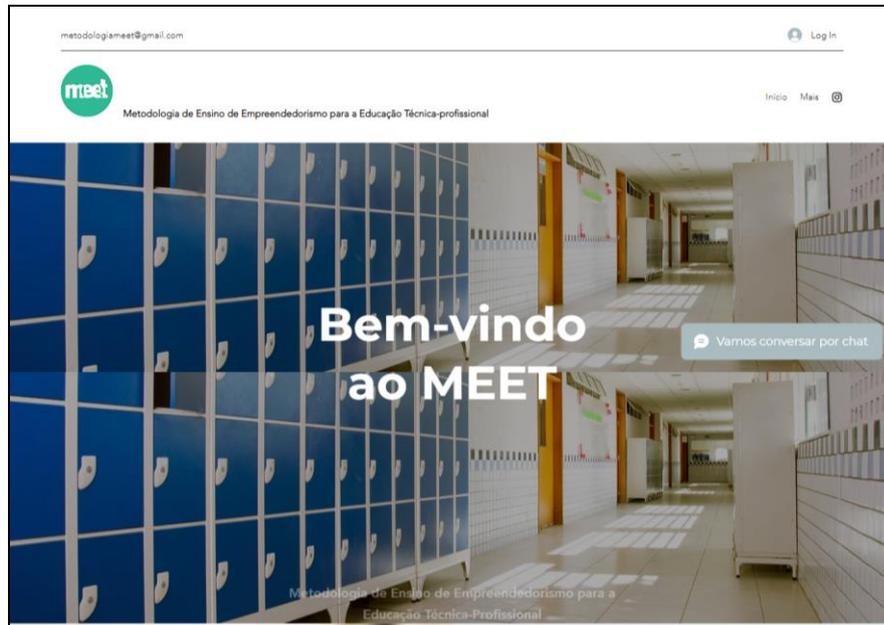
### 5.5 Suporte do MEET

O MEET conta com 3 canais de comunicação para serem usados pelos públicos-alvo de forma a manterem contato com o desenvolvedor, para tirarem dúvidas, solicitarem material ou informações sobre a metodologia. Estes canais são:

- E-mail: o endereço de e-mail é o [metodologiameet@gmail.com](mailto:metodologiameet@gmail.com);
- Site: a metodologia já conta com um portal onde o público poderá tirar as principais dúvidas. (o site, apesar de já estar disponível, ainda se encontra em desenvolvimento), conforme Figura 2;
- Instagram: nesta rede social o desenvolvedor pretende postar todas as novida-

des, uma maneira rápida de atualizar o público sobre as novidades da metodologia, o endereço na rede social no Instagram é @metodologiameet, como pode ser visto na Figura 3.

Figura 2 - Site da Metodologia MEET



Fonte: (Próprio Autor, 2021).

Figura 3 - Instagram da Metodologia MEET



Fonte: (Próprio Autor, 2021).

## 6 CONCLUSÃO

Nesta pesquisa registra-se que são evidentes as novas demandas que a sociedade contemporânea apresenta em direção ao processo de formação humana, desde as novas necessidades impostas pelos novos paradigmas produtivos, da acumulação flexível que substitui progressivamente o modelo fordista de produção capitalista e no contexto da globalização econômica e do atual estágio de desenvolvimento da ciência e tecnologia. Todos clamam por uma educação eficaz e de qualidade que consubstancie um ensino do empreendedorismo que gere de fato valor para a sociedade.

A partir de um detalhamento dos principais métodos de ensino de empreendedorismo em prática no país, suas principais características, bem como as lacunas existentes em aberto, evidenciou-se a necessidade de condução no desenvolvimento de uma metodologia de ensino de empreendedorismo que atendesse ao público do ensino técnico-profissional.

Desta maneira, após o aprofundamento teórico para buscar mais dados que permitiriam detalhar melhor a inovação metodológica pretendida, o pesquisador aplicou a pesquisa de campo com os docentes de empreendedorismo do IFBA, e foi desenvolvida a metodologia eleita para a pesquisa, que redonda na aproximação do educando à realidade do mercado, e ao pesquisador, que passou a entender que é necessário construir caminhos para a educação empreendedora a partir da realidade local, considerando a prática de cada professor nos 21 campi, portanto 21 municípios, de atuação alcançados.

A aproximação da sala de aula das práticas de mercado que a metodologia MEET proporciona, visa a tomada de decisão por parte do aluno sob uma ótica real e local, gerando assim a consolidação dos objetivos iniciais da pesquisa, que foi o de desenvolver o manual de práticas didático-pedagógicas para o ensino de empreendedorismo para os cursos técnicos-profissionais.

Sabe-se que o ato de contextualizar, concretizar e globalizar serão as novas palavras de ordem da educação empreendedora do futuro, educação esta que não poderá privilegiar a abstração, embora dela não deva abrir mão ao tempo em que no processo de aprendizagem serão consideradas as habilidades cognitivas e também a intuição, imaginação, criatividade e sensibilidade, como elementos fundamentais na produção e socialização do conhecimento.

Merece também considerar que houve a identificação dos pressupostos teóricos do tema de empreendedorismo pelos próprios educadores da área, ou seja, foram mensurados estes pressupostos em questionário de aplicação via internet com sucesso efetivo de aplicação

bem como a descrição das características das práticas de ensino de empreendedorismo além da identificação dos métodos de ensino usados na atualidade com propostas de aprimoramento e novas aplicações, e posteriormente materializados no manual.

### 6.1 Limitações

O caminho percorrido pelo pesquisador até o final deste trabalho encontrou limitações, que serão apresentadas adiante.

A primeira limitação encontrada foi em relação à escassa bibliografia sobre pedagogia empreendedora ou sobre ensino empreendedor, situação que se agrava ainda mais em se tratando de educação profissional.

Outra dificuldade foi em relação ao processo de submissão do projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa, provavelmente pelo fato do processo ter sido feito durante a vigência da pandemia de covid-19. O pesquisador encontrou dificuldades tanto na obtenção das assinaturas necessárias nos diversos documentos que seriam submetidos quanto no aguardo do parecer do comitê.

Superadas estas dificuldades, durante a fase da pesquisa aplicada o pesquisador também enfrentou limitações na obtenção dos contatos referentes aos docentes de empreendedorismo de todos os *campi* do IFBA. Mais uma restrição imposta pela pandemia do SarsCov-2. Além do problema de contato com os *campi*, uma vez que as atividades presenciais estavam suspensas, o pesquisador encontrou dificuldades de entrar em contato com todos os professores que se enquadravam nos critérios da pesquisa. Em poucos casos as tentativas só puderam ser feitas por e-mail e sem obtenção de resposta. Apesar da dificuldade o pesquisador obteve sucesso nessa etapa.

Na etapa seguinte da pesquisa, na construção do MEET, o pesquisador precisou iniciar o desenvolvimento do manual em software específico de diagramação, usado por profissionais da área de editoração, o Adobe Indesign. Ao final do desenvolvimento o manual precisou passar por revisão textual, porém os revisores mais acessíveis não tinham experiência com o formato do arquivo “.indd”, uma vez que as revisões acontecem sempre em formatos “.doc” ou “.docx”, e só foi possível achar um revisor da área de design gráfico com experiência em redação e revisão textual, porém com agenda mais limitada. Enfim, mais uma etapa superada.

## 6.2 Trabalhos futuros

O desenvolvimento do MEET está apenas no início. Apesar do produto estar completo em relação ao que se pretendeu na pesquisa e seus objetivos, para que ele continue atualizado e busque cada vez mais atender às demandas do mercado, é necessário um processo de continuidade na sua evolução.

Para isso o pesquisador pretende, inicialmente, fazer uma análise ao fim de cada semestre, através dos *feedbacks* dos professores aplicadores da metodologia e do Manual MEET.

A partir dos *feedbacks* semestrais serão desenvolvidos os consequentes aprimoramentos da metodologia e do manual, de forma a mantê-los sempre atualizados com as novas demandas que surjam dos professores aplicadores, da sociedade e do mercado. De uma forma geral, ao observar-se os resultados desta pesquisa, nota-se que ainda que sejam claras e detalhadas as abordagens acadêmicas e clássicas sobre o empreendedorismo, deve-se considerar a fenomenologia viva e dinâmica deste processo de abordagem com a ciência da necessidade de aprimoramentos contínuos.

Visando esse aprimoramento, o pesquisador, além das atualizações feitas através dos *feedbacks*, pretende criar mais conteúdos exclusivos para o MEET, usando inclusive as mídias digitais, tais como:

- Infográficos,
- Vídeos e
- Enquetes.

Está nos planos também o desenvolvimento de novos estudos de caso, preferencialmente desenvolvidos a partir do estudo e análise de empresas locais e brasileiras. Além disso criar novas atividades práticas, textos etc.

Estes trabalhos serão necessários para que o MEET permaneça atualizado e possa continuar contribuindo de forma diferenciada com a educação empreendedora de nível técnico-profissional. E até mesmo tornar possível a expansão da metodologia para toda a rede federal de ensino, espalhadas pelo território nacional, nas suas 63 instituições e mais de 660 *campi* (BRASIL, 2021), contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento empreendedor de milhões de estudantes da rede.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de mercado**. 9ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ABT, C. 1997. **Serious Games**. University Press of America, Lanham, MD.

ANDREASSI, T. TASIC, I. A. B. O novo empreendedorismo. **GV Executivo**. São Paulo, v. 8, n. 2, p. 43-45. ago./dez. 2009.

ANTUNES, M. T. P., MARTINS, E. Gerenciando o capital intelectual: uma abordagem empírica baseada na controladoria de grandes empresas brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, 2007. 13(1), 1-22.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6022; NBR 6023; NBR 6024; NBR 6027; NBR 6028; NBR 10520; NBR 14724; NBR 15287**: informação e documentação: Artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

AVENI, Alessandro. **Empreendedorismo Social**. UEG - UnU Luziânia, 2010.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? - **Revista do Serviço Público**, ano 47, volume 120, número 3, Set-Dez 1996.

BARON, R. A., & SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. 2ª ed. São Paulo: Thomson Learning. 2017.

BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório: para cursos de administração, economia e MBAs**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BORGES, Glauco M. e KEMPNER, Fernanda. **Competências empreendedoras**. In: PASSONI, Diego. MICHELS, Emillie (org.). Empreendedorismo: o estado da arte. Capivari de Baixo: FUCAP, 2018.

BOWER, Joseph L. **The Case Method**. In The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Continuously updated edition, edited by Mie Augier and David J. Teece. Palgrave Macmillan, 2017. Electronic. (Pre-published, June 2016). Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=47246>. Acesso em 26 ago 2019.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_. **Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial>. Acesso em maio de 2021.

BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 2ª ed. New York: Oxford, 2004.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5ª. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

COAN, Marival. **Educação para o empreendedorismo: implicações epistemológicas, políticas e práticas**. Tese (Doutorado em educação) Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2011.

COLL, César. **Os conteúdos na reforma: ensino e aprendizagem de conceitos, procedimentos e atitudes**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

COSTA, Paulo Henrique V. da. **Empreendedorismo na educação**. Capivari-SP: CNEC, cap. 9, 2011.

COSTA, Robson A. T. FURTADO, Carli B. R. A. Empreendedorismo: características, habilidades e competências. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas - REGMPE**, Brasil-BR, v.01, n.02, p. 20-40, Mar/Abr 2016. Disponível em: [https://files.comunidades.net/robsontavares/2caracteristica\\_empreendedora\\_ou\\_habilidades\\_e\\_competencias\\_empreendedoras.pdf](https://files.comunidades.net/robsontavares/2caracteristica_empreendedora_ou_habilidades_e_competencias_empreendedoras.pdf). Acesso em: 28 jan 2019.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas. 2014.

CUNHA, Hena Levi Bastos Oliveira; MAGALHÃES, Ana Cristina Macedo; GUERRA, Jorge Carlos Correa. **Programa jovens empreendedores: parceria entre o Sebrae e Rede Pública de Educação de Itapetininga (SP)**. 2013.

CUNHA, M. I. da. **Inovações pedagógicas: o desafio da reconfiguração de saberes na docência universitária**. Cadernos Pedagogia Universitária, 2008.

DA SILVA, Sheila S. OLIVEIRA, Murilo A. DA SILVA, Gustavo M. Jogos de empresas e métodos do caso: contribuições ao processo de ensino e aprendizagem em Administração. **Revista de Administração: Ensino e Pesquisa**. Vol. 14, n. 04. Outubro-Dezembro de 2013. Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. Rio de Janeiro.

DELORS, Jaques. **Educação: um tesouro a descobrir - Relatório para Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC/UNESCO, 1999.

\_\_\_\_\_. **Educação: um tesouro a descobrir**. 8. Ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2001.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia Empreendedora**. Ed. 1, São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

\_\_\_\_\_. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza.** 1ª edição. São Paulo: Ed. Sextante, 2011.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia empreendedora: ensino de empreendedorismo na educação básica.** Fernando Dolabela, 2018. Disponível em: <https://fernandodolabela.wordpress.com>. Acesso em: 14 ago 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações.** *Revista de Negócios*. Blumenau, abril/junho, v. 9, n. 2, p. 81-90. 2005.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em sua empresa.** 3ª edição, São Paulo: LTC, 2015.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 6ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** 5ª Ed. São Paulo: Pioneira, 2016.

DUNCAN, R.; HOLBECK, J.; ZALTMAN, J. **Innovations and organizations.** New York: John Wiley and Sons, 1973.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building theories from case study research.** *Academy of Management Review*. Mississippi, Mass., v.14, n.4, p 532-550, Oct/Dec,1989.

ESPM. **Método do Caso.** Disponível em: <http://www2.espm.br/pesquisa/central-de-cases/sobre-o-metodo-do-caso>. Acesso em 29 de ago de 2019.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana P. (Org.) **Empreendedorismo Estratégico: criação e gestão de pequenas empresas.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FILION, L. Jacques. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações, *Revista de Administração de Empresas*, FGV, São Paulo jul/set.1991.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*. São Paulo. V. 34, n. 2, p. 05-28, abril/jun. 2000.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo. v. 34, n. 02, p. 05-28, abril/junho 1999.

FONSECA, Marília. **O Banco Mundial e a Educação: reflexões sobre o caso brasileiro**. In: GENTILI, Pablo (org.) (1997) *Pedagogia da Exclusão: crítica ao neoliberalismo em educação*, Petrópolis, Vozes, 1997.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GASPARIN, João Luiz. **Uma didática para a pedagogia histórico-crítica**. 4<sup>a</sup>. ed. Campinas: Autores Associados, 2007.

GEM Brasil. **Lançamento GEM Brasil**. 2017. Disponível em: <[www.gembrasil.org.br](http://www.gembrasil.org.br)>. Acesso em: 20 jul 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 6<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2017a.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2017b.

GIMENEZ *et al.* **Educação para o empreendedorismo**. Curitiba: Agência de Inovação da UFPR, 2014.

HASHIMOTO, Marcos. **Organizações Intra-empendedoras: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**. 2. São Paulo: EAESP/FGV, 2009.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo**. 2<sup>a</sup> edição, São Paulo: Saraiva, 2010.

HISRICH, Robert. D. PETERS, Michael. P. **Empreendedorismo**. Bookman, 2004.

HORNADAY, J. A. **Research about living entrepreneurs**. In: KENT, C. A. *et al.* (Eds.). *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 8<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

LEVY-LEBOYER, C. **Crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMA, E., LOPES, R. M. A., NASSIF, V. M. J. **Intenções e atividades empreendedoras dos estudantes universitários** - Relatório do Estudo GUESSS Brasil 2018. 2011. Grupo APOE - Grupo de Estudo sobre Administração de Pequenas Organizações e Empreendedorismo, PPGA-UNINOVE.

LOBIONDO-WOOD G, Haber J. **Confiabilidade e validade**. In: Lobiondo-Wood G, Haber J. *Pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação crítica e utilização*. 4<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Guanabara-Koogan; 2011. p. 186-199.

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

LÓPEZ, E. **Escola do Futuro: Novas Tecnologias da Informação e da comunicação**. In: Revista Novidades Educativas. Buenos Aires: Centro de Publicações Educativas e Materiais Didáticos. S.R.L, 2005. p. Vol. 17 (172), pp. 31-33.

MEREDITH, G. G. *et al.* **The practice of entrepreneurship**, Geneva: International Labour Organization (ILO). 1982.

MORAES, L. HOELTGENBAUN, M. **Um modelo para análise do processo de aprendizagem de empreendedores**. São Paulo: IBEROAMERICAN Annual Conference, 2003.

MORAN, J. M. **Influência dos meios de comunicação no conhecimento**. In Ciência da Informação, v.23, maio-agosto 1994.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Trad. Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya; rev. téc. Edgard de Assis Carvalho. São Paulo: Cortez. 3ª Ed. Brasília: UNESCO, 2014.

NECK, Heide M. GREENEE, Patricia G. Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. **Journal of Small Business Management**, 2011.

NICOLESCU, Basarab. FREITAS, Lima de (Comitê de Redação). **Carta de transdisciplinaridade**. Portugal: Primeiro Congresso Mundial da Transdisciplinaridade, 1994.

NICOLESCU, Basarab; FREITAS, Lima de. **Evolução transdisciplinar da universidade: condição para o desenvolvimento sustentável**. Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand: Congresso International "A Responsabilidade da Universidade para com a Sociedade", International Association of Universities, 1997.

NONATO, E.R.S. **Novas tecnologias, Educação e Contemporaneidade**. Práxis Educativa, v. 1, n. 1, p. 77-86, 2006.

OCDE. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª edição. 2018.

OSTERBEEK, H.; van PRAAG, M.; IJSSELSTEIN, A. The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurship Skills and Motivation. **European Economic Review**, 2010, n. 54(3), p. 442-454.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria e aplicações**. Brasília: Universidade de Brasília. 1997.

PERRENOUD, Philippe. **Pedagogia diferenciada: das intenções à ação**. Trad. Patrícia Chittoni Ramos. 4ª Ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2015.

PIAGET, Jean. **Psicologia e Pedagogia**. 9ª. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998.

RIGHETTI, Sabine. **Quando se aprende a empreender**. Problemas Brasileiros, São Paulo. n. 448, ano 55, p. 36 a 41, out/nov de 2018.

SANTOS, S. A. dos (Org.). **Empreendedorismo de base tecnológica: evolução e trajetória**. 2. Ed. Maringá, PR: UNICORPORE. 2014.

SARASVATHY, S. D. **Effectuation: elements of entrepreneurship expertise**. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2008.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. 11. ed. rev. Campinas - São Paulo: Autores Associados, 2011 (Coleção educação contemporânea).

SCHUMPETER, J.A. **History of economic analysis**. Edited by Elizabeth Boody Schumpeter. 1954.

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

SEBRAE. **Programa jovens empreendedores primeiros passos: fundamentação metodológica manual do participante**. Brasília: SEBRAE, 2012.

SEBRAE. **Educação Empreendedora no Ensino Fundamental**. Educação Empreendedora. 2018a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/educacao-empreendedorora-no-ensino-fundamental,0c54be061f736410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 19 set 2019.

SEBRAE. **Por que inserir educação empreendedora nas escolas - exemplo dos EUA**. Centro SEBRAE de Referência em Educação Empreendedora, 2018b. Disponível em: <http://cer.sebrae.com.br/por-que-inserir-educacao-empreendedorora-nas-escolas-exemplo-dos-eua/>. Acesso em: 19 set 2019.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 23ª. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

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

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <[http://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024\\_Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes1.pdf](http://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf)>. Acesso em: 10 out 2020.

SOBRADINHO. **5ª Edição da Feira Jovens Empreendedores**. 2019. Disponível em: <http://www.sobradinho.ba.gov.br/2019/secretaria-de-educacao-e-sebrae-promovem-a-5a-edicao-da-feira-jovens-empreendedores-primeiros-passos>. Acesso em 12 fev 2020.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: A Economia da Tecnologia no Brasil**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier: Rio de Janeiro, 2006. 282 p.

TIMMONS, J. A. **The entrepreneurial mind**. Andover, Mass.: Brick House Publishing. 1978.

TIMMONS, J. A., SPINELLI, S. **New venture creation: entrepreneurship for the 21st century**. 7. Ed. New York, NY, EUA: McGraw-Hill/Irwin, 2006.

TSUFA, Evandro. **Empreendedorismo governamental**. 3ª ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2016.

VANEVENHOVEN, Jeff. Advances and Challenges in Entrepreneurship Education. **Journal of Small Business Management**, 2013.

VIANNA, H. M. **Testes em educação**. São Paulo: Ibrasa; 1982.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Bookman, 2015

ZABALA, A. **A Prática educativa: como ensinar Porto Alegre**, RS: Artmed, 1998.

**ANEXOS**

ANEXO A – CLASSIFICAÇÃO NO CONCURSO INTERNACIONAL 17º POLIEM-  
PREENDE 2020 - PORTUGAL



17º  
Pol**em**prende  
Projetos de Vocação Empresarial

# CONCURSO DE IDEIAS E PLANOS DE NEGÓCIO

---



**Webinars temáticos**



**Mentoria**



**Deadline de Candidatura**  
**24.07.2020**



**Pitch Concurso Regional**  
**30.07.2020**

**inscreve-te em**  
**empreendedorismo.ipb.pt**



prémios no valor de

## 4500€

\* consultar condições - empreendedorismo.ipb.pt

**Certificado: 4º Colocado – Classificação para a Etapa Final**



## Certificado

O projeto **Inovação Metodológica de Ensino de Empreendedorismo para a Educação Técnica-Profissional - MEET** obteve o

**4º lugar**

no Concurso de Ideias e Planos de Negócio, do Instituto Politécnico de Bragança.

Membro(s) da equipa

**Vicente Cajueiro Miranda**

Vera Ferro-Lebres

Pró-Presidente para o Empreendedorismo, Empregabilidade e Inovação Formativa

Cofinanciado por:



## ANEXO B – PONTAÇÃO MÁXIMA E CLASSIFICAÇÃO NO CONCURSO “UMA IDEIA NA CABEÇA, UMA INOVAÇÃO NA MÃO”

14/01/2021

:: SEI / IFBA - 1727448 - PRPGI: Edital ::



Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia

Edital nº 26/2020/PRPGI/IFBA de 23 de setembro de 2020.

(Retificado em 16/12/2020)

CONCURSO “UMA IDEIA NA CABEÇA, UMA INOVAÇÃO NA MÃO”

A Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, torna pública a publicação do resultado preliminar da análise das propostas da Chamada Interna nº 26/2020/PRPGI/IFBA de 23 de setembro de 2020, referente ao Concurso “Uma Ideia na Cabeça, Uma Inovação na Mão”, 9ª edição, ano 2020.

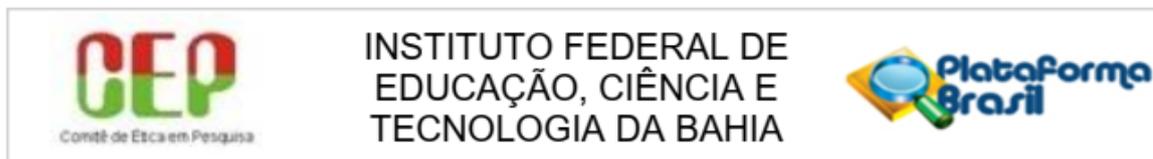
PROPOSTA	CATEGORIA	PONTUAÇÃO
Inovação em Metodologia de Ensino de Empreendedorismo para a Educação Técnica-Profissional - MEET	Docente	100
Turismo Seguro na Chapada Diamantina”: Capacitação e Expedição do Selo de Segurança Sanitária no período pós Pandemia do COVID-19	Docente	95
Sistema Preditivo de Adoecimento Mental do Servidor Público Federal	Docente	95
Reaproveitamento do óleo residual e fabricação de sabão - Reduzindo impactos e conscientizando a comunidade de Seabra-BA	Docente	85
PedalAR	Docente	85
MEMORIAL VIVO: HISTÓRIAS AUTOBIOGRÁFICAS QUE COMPÕEM O INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA	Docente	80

[https://sei.ifba.edu.br/sei/controlador.php?acao=documento\\_imprimir\\_web&acao\\_origem=arvore\\_visualizar&ic\\_documento=2079978&infra\\_sistema=1...](https://sei.ifba.edu.br/sei/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&ic_documento=2079978&infra_sistema=1...) 2/3

**ANEXO C – PREMIAÇÃO: CAMPEÃO NO CONCURSO “UMA IDEIA NA CABEÇA, UMA INOVAÇÃO NA MÃO” EDIÇÃO 2020.**



## ANEXO D – PARECER COM APROVAÇÃO PELO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** ENSINO EM EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA: Um levantamento dos métodos e práticas didático-pedagógicas utilizadas para o ensino técnico-profissionalizante.

**Pesquisador:** VICENTE CAJUEIRO MIRANDA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 36196720.4.0000.5031

**Instituição Proponente:** INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.308.154

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SALVADOR, 29 de Setembro de 2020

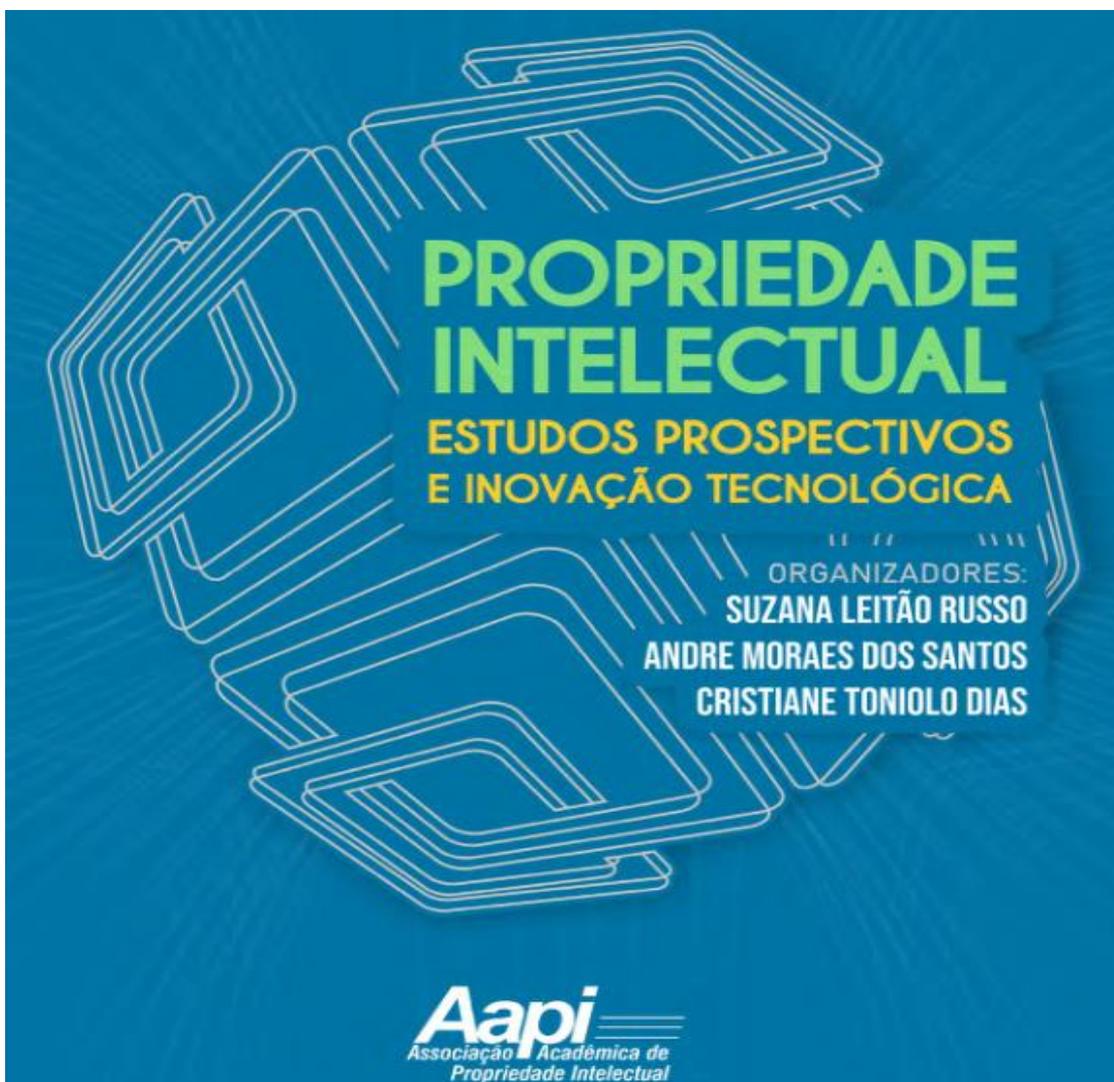
---

**Assinado por:**  
**Ebenézer Silva Cavalcanti**  
 (Coordenador(a))

**Endereço:** Instituto Federal da Bahia (PRPGI), Av. Araujo Pinho, nº 39  
**Bairro:** Canela **CEP:** 40.110-150  
**UF:** BA **Município:** SALVADOR  
**Telefone:** (71)3221-0332 **Fax:** (71)3221-0332 **E-mail:** cep@ifba.edu.br

**ANEXO E – TRABALHO APRESENTADO EM EVENTO CIENTÍFICO**

## ANEXO F – CAPÍTULO DE LIVRO PUBLICADO / COAUTOR.



Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UFS

Propriedade intelectual: estudos prospectivos e inovação tecnológica.  
P965p Suzana Leitão Russo, André Moraes dos Santos, Cristiane Toniolo  
Dias. organizadores. – Aracaju: Associação Acadêmica de Propriedade  
Intelectual, 2020.  
376 p.  
ISBN: 978-85-93018-20-6 (impresso)  
ISBN: 978-85-93018-19-0 (on line)

1. Propriedade intelectual. 2. Inovação Tecnológica. I. Russo, Su-  
zana Leitão II. Santos, André Moraes dos III. Dias, Cristiane Toniolo. IV  
Título

CDU 347.77

**Aapi**  
Associação Acadêmica de  
Propriedade Intelectual

Associação Acadêmica de Propriedade Intelectual – API  
CEP 49.035-490 – Aracaju– SE.  
e-mail: contato.api.org@gmail.com  
www.api.org.br

Este livro, ou parte dele, não pode ser reproduzido por qualquer meio sem autorização escrita da Associação Acadêmica de Propriedade Intelectual.  
Este livro segue as normas do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, adotado no Brasil em 2009

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DE INOVAÇÕES 147  
TECNOLÓGICAS NA FEIRA DE SÃO JOAQUIM EM SALVADOR NA BAHIA  
*Eduardo Oliveira Teles, Fabrício Longuinhos Silva, Fernando Antonio  
Nogueira de Jesus, Marcelo Santana Silva, Vicente Cajueiro Miranda*

## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DE INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA FEIRA DE SÃO JOAQUIM EM SALVADOR NA BAHIA

Eduardo Oliveira Teles  
Fabrício Longuinhos Silva  
Fernando Antonio Nogueira de Jesus  
Marcelo Santana Silva  
Vicente Cajueiro Miranda

### 1 INTRODUÇÃO

Conhecida, ainda no ano de 1930, como Feira de Águas de Meninos, a atual Feira de São Joaquim é um importante ponto comercial e turístico da cidade de Salvador, na Bahia. De acordo com Oliveira (2017), de todas as feiras existentes no passado, na cidade de Salvador, a feira de Água de Meninos foi a mais famosa, em função da enorme variedade de produtos e serviços oferecidos. Atualmente, a Feira de São Joaquim se mantém como o maior entreposto de produtos extrativistas e agropecuários para vários comerciantes da cidade, além de um importante ponto turístico.

Em função da sua abrangência comercial e identidade cultural, a Feira de São Joaquim é um espaço que precisa ser estudado para que melhorias sejam implantadas. No que se refere à limpeza, segurança e organização do espaço, há uma necessidade premente de soluções. Já as intervenções associadas à gestão e capacitação profissional, também necessárias, são ações das quais cabe especial olhar após a resolução dos problemas citados primeiramente, até para que haja um ambiente propício para a inovação. De acordo com Maciel apud Carvalho (2013, p. 53) um ambiente de inovação caracteriza-se por:

dar conta do conjunto de condições – limites, obstáculos, possibilidades, estímulos – da inovação em uma determinada formação social. Ambiente de inovação refere-se, portanto, ao conjunto de fatores políticos, econômicos, sociais e culturais que estimulam ou dificultam a inovação.

## ANEXO G – SUBMISSÃO DE ARTIGO 1



Atual Arquivos Notícias Sobre ▾

**Minhas Submissões Designadas**  [Nova Submissão](#)

12301	<b>Vicente Miranda, Marcelo Santana Silva, Alzir Antonio Mahl</b> ENSINO EM EMPREENDEDORISMO: UM LEVANTAMENTO DOS MÉTODOS E PRÁTIC...	<a href="#">Submissão</a>	▾
-------	--	---------------------------	---

1 de 1 submissões



Vicente Miranda <vicentecajueiromiranda@gmail.com>

### [SCI-RCM] Agradecimento pela submissão

1 mensagem

revistas@uneb.br <revistas@uneb.br>

15 de julho de 2021 21:58

Responder a: Aliger dos Santos Pereira <revistascientia2016@gmail.com>

Para: Vicente Miranda <vicentecajueiromiranda@gmail.com>

Vicente Miranda,

Agradecemos a submissão do trabalho "ENSINO EM EMPREENDEDORISMO: UM LEVANTAMENTO DOS MÉTODOS E PRÁTICAS DIDÁTICO-PEDAGÓGICAS" para a revista Scientia: Revista Científica Multidisciplinar. Acompanhe o progresso da sua submissão por meio da interface de administração do sistema, disponível em:

URL da submissão: <https://revistas.uneb.br/index.php/scientia/authorDashboard/submission/12301>

Login: vicentecajueiromiranda

Em caso de dúvidas, entre em contato via e-mail.

Agradecemos mais uma vez considerar nossa revista como meio de compartilhar seu trabalho.

Aliger dos Santos Pereira

Scientia: Revista Científica

Multidisciplinar <http://revistas.uneb.br/index.php/scientia>

## ANEXO H – SUBMISSÃO DE ARTIGO 2



## Submissões Ativas

ATIVO    ARQUIVO

ID	MM-DD ENVIADO	SEÇÃO	AUTORES	TÍTULO	SITUAÇÃO
119142	06/10/2021	ART	Miranda, Silva, Mahl	<u>AS PRÁTICAS DE EMPREENDEDORISMO ALÉM DAS TEORIAS: ESTUDO...</u>	Aguardando designação

06/10/21, 19:03

Gmail - [REAd] Agradecimento pela Submissão



Vicente Miranda &lt;vicentecajueiromiranda@gmail.com&gt;

**[REAd] Agradecimento pela Submissão**

1 mensagem

naoresponda@ufrgs.br <naoresponda@ufrgs.br>  
 Responder a: Guilherme Dornelas Camara <ea\_read@ufrgs.br>  
 Para: Prof Vicente Cajueiro Miranda <mirandav@gmail.com>

6 de outubro de 2021 19:03

Prof Vicente Cajueiro Miranda,

Agradecemos o envio do seu manuscrito "AS PRÁTICAS DE EMPREENDEDORISMO ALÉM DAS TEORIAS: ESTUDO DE CASO DO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO PARA A EDUCAÇÃO TÉCNICA-PROFISSIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA - IFBA" para Revista Eletrônica de Administração.

O manuscrito passa por um processo de desk-review. Caso esta primeira avaliação seja positiva os autores serão informados e o manuscrito enviado para avaliação cega por pares.

Trabalhos fora das normas de submissão disponíveis no portal da Revista terão a submissão cancelada e os autores serão informados, podendo decidir-se por nova submissão atendendo às normas.

Através da interface de administração do sistema utilizado para a submissão será possível acompanhar o processo editorial, bastando logar no sistema localizado em:

URL do Manuscrito: <https://seer.ufrgs.br/read/author/submission/119142>  
 Login: vicentecajueiro

Em caso de dúvidas, envie suas questões para este e-mail. Agradecemos mais uma vez considerar nossa Revista para a publicação do seu trabalho.

Guilherme Dornelas Camara  
 Revista Eletrônica de Administração  
 Escola de Administração  
 Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
 e-mail para [read@ufrgs.br](mailto:read@ufrgs.br)

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – E-MAIL COM CARTA PARA PARTICIPAR DA PESQUISA DE MESTRADO



Vicente Miranda <vicentecajueiromiranda@gmail.com>

---

### Docentes de Administração do IFBA: Convite para participar da Pesquisa de Mestrado

---

Vicente Miranda <vicentecajueiromiranda@gmail.com>  
 Para: Eunice de Jesus Santos <eunice.santos@ifba.edu.br>

1 de outubro de 2020 13:47

Olá colega!

Me chamo Vicente Cajueiro, sou seu colega no IFBA, e estou no programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação do PROFNIT, desenvolvendo uma pesquisa sobre Educação Empreendedora e gostaria de contar com sua contribuição.

Estou enviando abaixo a Carta Convite com alguns dados da minha pesquisa para que possa entender mais um pouco sobre o que é.

O questionário pode ser respondido por qualquer professor de Empreendedorismo que atue no nível técnico profissional nos diversos campi do IFBA.

Sua participação é de extrema relevância, uma vez que temos poucos professores, o universo é pequeno.

Estou à disposição para tirar qualquer dúvida,

Vicente Cajueiro Miranda  
 (71) 99995-0608 (telefone e whatsapp)

#### CARTA CONVITE

Prezado(a) colega professor(a)! Bem-vindo(a)!

A presente pesquisa intitulada "ENSINO EM EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA: Um levantamento dos métodos e práticas didático-pedagógicas utilizadas para o ensino técnico profissionalizante", está sob responsabilidade do discente do programa de Mestrado em Propriedade Intelectual do PROFNIT, Vicente Cajueiro Miranda, orientado pelo professor Dr. Marcelo Santana, e tem o intuito de levantar dados, que levarão à contextualização da Educação Empreendedora no IFBA, e também ajudará o pesquisador a compreender a percepção dos docentes que ministram a disciplina de Empreendedorismo no curso técnico profissional, no que tange às práticas de ensino-aprendizagem em empreendedorismo.

Ao participar da pesquisa o(a) Sr.(a) estará contribuindo para a caracterização da educação profissional na rede Federal, mais especificamente no IFBA. Por fim, a vossa participação tomará possível a construção de um manual de aplicação da metodologia inovadora de ensino de empreendedorismo ao qual este trabalho propõe, que poderá ser utilizado por todos os docentes de Empreendedorismo do IFBA da educação técnica/profissional, e quem mais tiver interesse, desde que nesse nível de ensino.

O tempo necessário para responder ao questionário é em torno de 10 a 15 minutos.

Ao final da pesquisa uma cópia das suas respostas e do TCLE serão enviados para o seu endereço de e-mail, é sugerido que guarde a cópia do TCLE para futuras consultas.

Segue abaixo link do Questionário:

<https://forms.gle/FBq9e1UVoW3Z4s3e9>

Muito obrigado pela sua participação!

Vicente Cajueiro Miranda  
 Discente do Programa de Mestrado PROFNIT - IFBA

---

TCLE\_Forms.pdf  
 121K

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) Sr.(a). para participar da Pesquisa “**ENSINO EM EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA: Um levantamento dos métodos e práticas didático-pedagógicas utilizadas para o ensino técnico profissionalizante**”, a qual pretende identificar as principais características das práticas de ensino de empreendedorismo nos cursos técnicos profissionalizantes utilizados atualmente pelos docentes, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.

**Coordenador:** Vicente Cajueiro Miranda – CPF 947.831.445-91

Mestrado: Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – PROFNIT – IFBA.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de respostas a um questionário sobre formação e atuação profissional e percepção e práticas pedagógicas ligadas à Educação Profissional e Educação Empreendedora.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são de responsabilidade do pesquisador, baseado no que dispõe as Resoluções 466/12 e 510/16 referente à possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual. Os riscos que esta pesquisa envolve são mínimos. Poderá ocorrer, durante o processo de preenchimento do questionário a dificuldade de o(a) Sr.<sup>a</sup> estabelecer o melhor horário para respondê-lo, uma vez que poderá estar em período de trabalho e ou ter alguma dificuldade de interrompê-lo ou até mesmo dificuldade de acesso à internet em determinado momento, uma vez que o questionário está na forma eletrônica (*online*). Outros riscos que o(a) Sr.(a). poderá estar exposto ao participar dessa pesquisa são insegurança ou insatisfação ao responder às questões, por isso o(a) Sr.(a). terá liberdade para tirar suas dúvidas sobre qualquer questão, a qualquer momento, de forma imediata e integral, conforme Resolução n. 466/2012, ou até desistir de participar do estudo na hora que quiser, sem qualquer prejuízo, podendo desistir, inclusive, após o envio do questionário online, bastando enviar uma comunicação ao pesquisador informando da sua dúvida ou decisão, conforme preconiza o item II.3 da Resolução 466/2012. Todos os cuidados serão tomados a fim de garantir a confidencialidade das informações, conforme preconizado na Resolução nº 466/2012, Capítulo III, inciso III, alínea (i) e no Artigo 2º, inciso IV da Resolução nº 510/2016. Porém, informo que é da minha responsabilidade caso haja algum tipo de dano resultante da participação do pesquisado, e que, portanto, além do direito à assistência integral, incluído à saúde, terá o direito à indenização, isentando o IFBA de qualquer responsabilidade, assumindo todas as despesas em um possível processo legal caso venha a ser aberto por qualquer participante que se sentir prejudicado por ter participado da pesquisa.

Se o(a) Sr.(a) aceitar participar, os benefícios esperados decorrentes da sua participação oferecem elevada possibilidade de gerar conhecimento, pois estará contribuindo para o preenchimento de algumas lacunas do conhecimento, haja vista ser uma temática de ensino-aprendizagem em empreendedorismo ainda pouco explorada no nível profissionalizante. Ao participar da pesquisa o(a) Sr.(a) estará contribuindo para a caracterização da educação profissional na rede Federal, mais especificamente no IFBA. Levantar estes dados, que levam a contextualização da Educação Empreendedora, e também ajudará o pesquisador a compreender a percepção dos docentes que ministram a disciplina de Empreendedorismo no curso técnico profissional, no que tange as práticas de ensino-aprendizagem em empreendedorismo. Além disso os benefícios extrapolam a Rede Federal de ensino na Bahia e atingem a comunidade, que terá acesso a um melhor ensino de empreendedorismo em todos os campi do IFBA, atingindo, portanto, diversas regiões da Bahia.

Como já informado, depois de consentir em sua participação, o Sr.(a). desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo à sua pessoa. O(A) Sr.(a). não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Ao final da execução do projeto o(a) Sr(a). terá acesso aos resultados da pesquisa. Os dados coletados pela presente pesquisa ficarão arquivados em sigilo por um período de 5 anos e serão destruídos após este período. Para qualquer informação, o(a) Sr.(a). poderá entrar em contato com o pesquisador por e-mail através do endereço vicentecajueiromiranda@gmail.com, por telefone no número (71) 99995-0608, incluindo o aplicativo *whatsapp*, ou no endereço Av. Rio Branco, nº 1730, Bairro Joaquim Romão, Jequié, BA, CEP 45201-262; ou poderá ainda entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/IFBA sito à Av. Araújo Pinho, Nº 39 - Canela - Salvador - BA 40.110-150, ou pelo telefone (71) 3221-0332, . e-mail: cep@ifba.edu.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEP) é definido de acordo com resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016, "Os CEP são colegiados interdisciplinares e independentes, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criados para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos."

#### CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, S E U N O M E A Q U I, docente no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA, li o esclarecimento acima informado, sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e compreendi o propósito e a importância da pesquisa **ENSINO EM EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA: Um levantamento dos métodos e práticas didático-pedagógicas utilizadas para o ensino técnico profissionalizante**. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não irei receber e nem terei gasto financeiros e que posso sair quando quiser. Estou ciente que o resultado da pesquisa será publicado, apenas, em eventos acadêmicos e científicos. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Assinatura do participante

(Ao marcar "**Aceito**" no formulário de pesquisa, você afirma que leu e concorda com os termos e aceita participar da pesquisa.)

Assinatura do Pesquisador Responsável

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO



Por Vicente Cajueiro Miranda – Mestrando PROFNIT – vicentecajueiromiranda@gmail.com



### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

#### Metodologia do Ensino-aprendizagem de empreendedorismo em nível técnico profissionalizante - Diagnóstico

Link para formulário online:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdZF1V1OYhHC1xpSwH0#YqimNulP0pgwzVXabO9uUtCQoiQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdZF1V1OYhHC1xpSwH0#YqimNulP0pgwzVXabO9uUtCQoiQ/viewform?usp=sf_link)

Endereço de e-mail\*

---

Questão 01

Ministra ou já ministrou aulas de empreendedorismo no IFBA?

- Sim **(Continue a responder o questionário)**
- Não *(Obrigado pela sua participação)*

Questão 02

Perfil

Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

Questão 03

Gênero

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não informar

Questão 04

Nível de formação

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

Questão 05

Há quanto tempo leciona?

- Menos de 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Entre 15 e 20 anos
- Mais de 20 anos



## Questão 06

Há quanto tempo ministra aulas de Empreendedorismo?

- Menos de 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Entre 15 e 20 anos
- Mais de 20 anos

## Questão 07

Há quanto tempo ministra aulas no IFBA?

- Menos de 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Entre 15 e 20 anos
- Mais de 20 anos

## Questão 08

Qual(is) sua(s) outra(s) experiência(s) profissional(is) na área de Empreendedorismo?

- Atuação em empresa(s) de terceiro(s)
- Atuação em empresa(s) própria(s)
- Consultoria empresarial
- Participação como Investidor
- Não tive nenhuma
- Outros \_\_\_\_\_

## Questão 09

Você ministra aulas de empreendedorismo para turmas de qual(is) área(s) ou curso(s)?

- Administração
- Outras áreas/cursos

## Questão 10

A disciplina empreendedorismo consta na matriz curricular de todos os cursos do seu campus?

- Sim (*vá para a questão 11*)
- Não (*Responda a questão 10*)
- Não sei responder (*vá para a questão 11*)



Questão 11

Tem algum Projeto de Revisão em curso para a inclusão da disciplina nas matrizes curriculares?

- Sim
- Não
- Não sei responder

Questão 12

Qual a carga horária da disciplina de empreendedorismo voltada para a educação técnica/profissional no seu campus?

- 30 horas (36 h/aula)
- 45 horas (54 h/aula)
- 60 horas (72 h/aula)
- Outros \_\_\_\_\_

Questão 13

Como você avalia a afirmativa abaixo sobre esta carga horária: A carga horária da disciplina Empreendedorismo utilizada no nível profissional é suficiente.

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1  
○

2  
○

3  
○

4  
○

5  
○

Questão 14

A disciplina Empreendedorismo, em algum momento, é trabalhada por você de forma integrada com outra(s) disciplina(s)?

- Sim
- Não

Questão 15

Você já ouviu falar de metodologias de ensino de empreendedorismo, tais como: Pedagogia Empreendedora, Oficina do Empreendedor, Jovens Empreendedores Primeiros Passos, dentre outras?

- Sim
- Não (vá para a questão 23)

Questão 16

Assinale abaixo as metodologias de ensino de empreendedorismo que você conhece?

- Pedagogia Empreendedora
- Oficina do Empreendedor
- Jovens Empreendedores Primeiros Passos
- Outros \_\_\_\_\_

**Questão 17**

Assinale abaixo as metodologias de ensino de empreendedorismo que você conhece?

- Pedagogia Empreendedora
- Oficina do Empreendedor
- Jovens Empreendedores Primeiros Passos
- Outros \_\_\_\_\_

**Questão 18**

Utiliza alguma das metodologias citadas acima para ministrar suas aulas de empreendedorismo no IFBA na educação profissional?

- Sim
- Não (*vá para a questão 21*)

**Questão 19**

Das metodologias que você citou, você utiliza alguma delas para ministrar aula de empreendedorismo na educação técnica/profissional?

- Pedagogia Empreendedora
- Oficina do Empreendedor
- Jovens Empreendedores Primeiros Passos
- Não utilizo nenhuma
- Outros \_\_\_\_\_

**Questão 20**

Você considera a metodologia satisfatória para a realidade da região onde ministra as aulas?

- Sim
- Não
- Não sei informar

**Questão 21**

Conhece alguma outra metodologia de ensino de empreendedorismo voltado para a educação profissional?

- Sim
- Não (*Vá para a questão 23*)

**Questão 22**

Qual(is) outra(s) metodologias(s) ou iniciativa(s) de ensino de empreendedorismo você conhece e ou utiliza?



Questão 23

Esta metodologia/iniciativa que você conhece é voltada especificamente para a educação técnica/profissional?

- Sim
- Não
- Não sei informar

Questão 24

Você aceitaria utilizar uma metodologia de ensino-aprendizagem elaborada especificamente para as aulas de Empreendedorismo na educação técnica/profissional?

- Sim
- Não

Escolha as respostas que mais se adequam com sua opinião de acordo com cada afirmativa, assinalando de acordo com a escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a Discordo Totalmente (DT) e 5 corresponde a Concordo Totalmente (CT).

Avalie as afirmativas

Q.	Afirmativa	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5
25	O empreendedorismo contribui para o desenvolvimento social.	<input type="radio"/>				
26	A educação empreendedora deve preparar um indivíduo para o trabalho /empreendedorismo.	<input type="radio"/>				
27	É preciso haver relação entre o que se aprende em sala e o que se pratica no mercado.	<input type="radio"/>				
28	Os alunos do nível profissionalizante não demonstram interesse em aprender sobre o tema empreendedorismo.	<input type="radio"/>				
29	O aluno, após ter estudado a disciplina empreendedorismo, deve estar capacitado a iniciar seu negócio próprio.	<input type="radio"/>				



Escolha as respostas que mais se adequam com sua opinião de acordo com cada afirmativa, assinalando de acordo com a escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a Discordo Totalmente (DT) e 5 corresponde a Concordo Totalmente (CT).

Sobre as **práticas**, analise as afirmativas.

Q.	Afirmativa	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5
30	Utilizar métodos estruturados de ensino para empreendedorismo é importante	<input type="radio"/>				
31	O uso de instrumentos de gestão na sala de aula para o ensino de empreendedorismo é importante	<input type="radio"/>				
32	Aulas expositivas são suficientes para alcançar o objetivo no ensino de empreendedorismo	<input type="radio"/>				
33	As aulas de empreendedorismo favorecem o desenvolvimento de um perfil empreendedor nos alunos.	<input type="radio"/>				
34	Ter um material didático que pudesse ser utilizado em sala de aula de empreendedorismo ajudaria no processo de ensino aprendizagem	<input type="radio"/>				
35	Ter aulas e momentos de aprendizado fora da sala de aula, preferencialmente no mercado, é importante para a construção de uma consciência empreendedora.	<input type="radio"/>				
36	No ensino de empreendedorismo o know-how é mais importante do que a teoria	<input type="radio"/>				
37	O ensino de empreendedorismo, em certo ponto, deve se adaptar à realidade local do educando.	<input type="radio"/>				



Escolha as respostas que mais se adequam com sua opinião de acordo com cada afirmativa, assinalando de acordo com a escala de 5 a 1, onde 5 corresponde a Concordo Totalmente (CT) e 1 corresponde a Discordo Totalmente (DT).

Sobre os **instrumentos**, analise as afirmativas.

Q.	Afirmativa	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5
38	Trabalhar com Planos de Negócios é fundamental, mesmo que com apenas uma parte dele.	<input type="radio"/>				
39	O uso de <i>Cases</i> (caso problema, caso exemplo) é fundamental no ensino de empreendedorismo.	<input type="radio"/>				
40	A utilização de recursos digitais e <i>online</i> , em sala de aula, são importantes para a preparação de um potencial empreendedor.	<input type="radio"/>				
41	A avaliação em empreendedorismo deve ser processual, todo momento precisa contar.	<input type="radio"/>				

Sobre o uso de recursos para aulas de empreendedorismo, como você avalia as alternativas abaixo. Responda de acordo com a escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante (PI) e 5 muito importante (MI).

Sobre o uso de **recursos**, analise e avalie as opções.

Q.	Afirmativa	Pouco Importante				Muito Importante
		1	2	3	4	5
42	Quadro	<input type="radio"/>				
43	Datashow (slides)	<input type="radio"/>				
44	Livros/Apostilas/Módulos	<input type="radio"/>				
45	Leituras Complementares	<input type="radio"/>				
46	Filmes/Vídeos	<input type="radio"/>				
47	Palestras	<input type="radio"/>				
48	Visitas Técnicas	<input type="radio"/>				
49	Dispositivos de informática	<input type="radio"/>				
50	Internet	<input type="radio"/>				
51	Laboratórios	<input type="radio"/>				



Como você avalia a utilização de cada método abaixo nas aulas de empreendedorismo. Responda de acordo com a escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante (PI) e 5 muito importante (MI).

Sobre o uso dos **métodos**, analise e avalie as opções.

Q.		Pouco Importante				Muito Importante
		1	2	3	4	5
52	Afirmativa					
	Aulas expositivas teóricas	<input type="radio"/>				
53	Aulas mistas (teórico-prática)	<input type="radio"/>				
54	Seminários	<input type="radio"/>				
55	Leituras Complementares	<input type="radio"/>				
56	Debates e Mesas Redondas	<input type="radio"/>				
57	Atividades Extra-classe	<input type="radio"/>				
58	Trabalhos individuais	<input type="radio"/>				
59	Provas/Testes	<input type="radio"/>				
60	Análise/Resenhas/Resumos	<input type="radio"/>				
61	Dinâmicas	<input type="radio"/>				
62	Estudos de Casos (Cases)	<input type="radio"/>				
63	Jogos/Simulações	<input type="radio"/>				
64	Plano de Negócios	<input type="radio"/>				
65	Trabalhos em Grupo	<input type="radio"/>				
66	Projetos	<input type="radio"/>				

#### Questão 67

Entre métodos e recursos listados abaixo, quais você mais utiliza para ministrar aulas de empreendedorismo? (Marque até 10 opções)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Aulas expositivas teóricas           | <input type="checkbox"/> Projetos                    |
| <input type="checkbox"/> Aulas mistas (teórico-prática)       | <input type="checkbox"/> Quadro                      |
| <input type="checkbox"/> Seminários                           | <input type="checkbox"/> Datashow (slides)           |
| <input type="checkbox"/> Debates e Mesas Redondas             | <input type="checkbox"/> Livros/Apostilas/Módulos    |
| <input type="checkbox"/> Atividades Extraclasse               | <input type="checkbox"/> Leituras Complementares     |
| <input type="checkbox"/> Trabalhos individuais                | <input type="checkbox"/> Filmes/Vídeos               |
| <input type="checkbox"/> Provas/Testes                        | <input type="checkbox"/> Palestras                   |
| <input type="checkbox"/> Análise/Resenhas/Resumos             | <input type="checkbox"/> Visitas Técnicas            |
| <input type="checkbox"/> Dinâmicas                            | <input type="checkbox"/> Dispositivos de informática |
| <input type="checkbox"/> Estudos de Casos (Cases)             | <input type="checkbox"/> Internet                    |
| <input type="checkbox"/> Jogos/Simulações                     | <input type="checkbox"/> Laboratórios                |
| <input type="checkbox"/> Plano de Negócios/Modelo de Negócios | <input type="checkbox"/> Outros _____                |
| <input type="checkbox"/> Trabalhos em Grupo                   |  |

**Questão 68**

Para uma proposta de metodologia de ensino de empreendedorismo para a educação técnica/profissionalizante, quais os assuntos que, no seu entendimento, devem constar no manual de ensino de empreendedorismo para esta modalidade? (Marque até 10 opções)

- Tipos e Perfis de Empreendedores
- Noções de Propriedade Intelectual
- Análise SWOT
- Matriz BCG
- Segmentação de Mercado
- Cenários Empresariais
- Finanças: Fluxo de Caixa e Investimentos
- Fontes de Financiamento
- Design Thinking
- Ecossistema de Inovação
- Gestão da Inovação
- Inovação Colaborativa
- Missão, Valores, Visão e Objetivos
- Análise da Concorrência
- Novas tecnologias: IoT, Big Data, Indústria 4.0, Realidade Virtual, Realidade Aumentada.
- Startups e Franquias
- Ideia e Oportunidade
- Processo Criativo
- Negociação
- Mix Mercadológico
- Desenvolvimento de Produtos
- Outros \_\_\_\_\_

**Questão 69**

Ao chegar ao final da disciplina Empreendedorismo, no ensino técnico/profissional, como você se sente em relação aos resultados alcançados? Faça um breve relato.

---

**Questão 70**

O que você gostaria que mudar em relação ao ensino de empreendedorismo?

---

## APÊNDICE D – PARECER JURÍDICO MARCA “MEET”

### POSSIBILIDADE DE REGISTRO DE MARCA QUE CONTENHA EXPRESSÃO “MEET” PARA A CLASSE NCL(11) 41 NO INPI

As marcas, conforme o art. 124, XXIII da LPI, obedecem ao princípio da especialidade. Este princípio determina que proteção da marca não se aplica a todos os tipos de produtos e serviços, mas apenas para aqueles que estão nos limites de sua especialidade, isto é, dentro de seu segmento econômico.

A exceção a esse princípio, segundo o art. 125 da LPI, são as marcas de alto renome, estas consideradas como aquelas protegidas contra qualquer tipo de cópia em todos os ramos de atividade. Para que uma marca seja assim considerada, é necessário que possua reconhecimento, prestígio e reputação positiva perante o público em geral, mas também, que essa qualidade seja declarada oficialmente pelo INPI.

O termo “MEET” é elemento de diversas marcas registradas para diversas classes no INPI. Existem, atualmente, no INPI um total de 680 processos ativos relacionados a marcas registradas ou pendentes de julgamento com o referido termo ou com seus variantes nominativos.

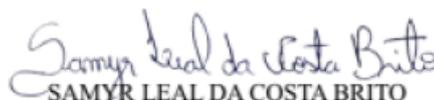
O termo tornou-se conhecido mundialmente em virtude de um sistema de videoconferência da empresa multinacional Google, chamado de “Google Meet”. Entretanto, no Brasil, a expressão “Google Meet” ainda não é uma marca registrada, e, conseqüente, não foi declarado oficialmente pelo INPI como uma marca de alto renome.

O pedido de registro da marca “Google Meet” no INPI, que encontra-se em trâmite, é tombado com o n. 501574045, foi depositado em 09/09/2020 e é reivindicado para as classes NCL (11) 09, NCL(11) 38 e NCL(11) 42, com livre especificação, todas relacionadas a transmissão por videoconferência.

Por outro lado, o termo “MEET” para serviços educacionais (classe NCL (11) 41), consta em 19 processos, o que demonstra que termo para esse seguimento não é protegido exclusivamente, podendo conter elemento de marca; bem como, não há nenhum registro de marca com esse termo para a especificação de livros dentro da classe NCL(11) 41).

Diante disso, a expressão “MEET” pode ser utilizada como marca tanto para fins desse trabalho acadêmico, quanto para designar a metodologia de ensino idealizada.

Feira de Santana-BA, 02 de maio de 2021.

  
SAMYR LEAL DA COSTA BRITO

Advogado OAB/BA 43.624

SAMYR LEAL DA  
COSTA BRITO

Este documento é uma reprodução fiel do original assinado pelo advogado SAMYR LEAL DA COSTA BRITO, inscrita no OAB/BA nº 43.624. Qualquer alteração ou modificação neste documento constitui crime de falsificação de documento público e é punida com a pena de reclusão de 1 a 3 anos e multa.

## APÊNDICE E – LISTA DE PRODUÇÕES

- **ARTIGO SUBMETIDO PARA REVISTA**

MIRANDA, Vicente C.; SILVA, Marcelo S.; MAHL, Alzir A. **Ensino em empreendedorismo: um levantamento dos métodos e práticas didático-pedagógicas.** Revista Scientia UNEB/IFBA. (Anexo G)

- **ARTIGO SUBMETIDO PARA REVISTA**

MIRANDA, Vicente C.; SILVA, Marcelo S.; MAHL, Alzir A. **Práticas de empreendedorismo além das teorias: estudo de caso do ensino de empreendedorismo no IFBA.** Revista Eletrônica de Administração – Escola de Administração UFRGS. (Anexo H)

- **TRABALHO APRESENTADO EM EVENTO CIENTÍFICO**

MIRANDA, Vicente C.; SILVA, Fabrício. L.; JESUS, Fernando. A. N.; SILVA, Marcelo. S.; TELES, Eduardo. O. **Proposta de intervenção para implantação de inovações tecnológicas na Feira de São Joaquim em Salvador na Bahia.** 2019. (Apresentação de Trabalho/Congresso). (Anexo E)

- **TRABALHOS COMPLETOS PUBLICADOS EM ANAIS DE CONGRESSOS**

MIRANDA, Vicente C.; SILVA, Fabrício. L.; JESUS, Fernando. A. N.; SILVA, Marcelo. S.; TELES, Eduardo. O. **Proposta de Intervenção para Implantação de Inovações Tecnológicas na Feira de São Joaquim em Salvador na Bahia.** In: V ENPI - ENCONTRO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, 2019, FLORIANÓPOLIS/SC. V ENPI - ENCONTRO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL. Aracaju/SE: Associação Acadêmica de Propriedade Intelectual (API), 2019. v. 5. p. 95-105.

- **CAPÍTULO DE LIVRO PUBLICADO / COAUTOR**

MIRANDA, Vicente C.; SILVA, Fabrício. L.; JESUS, Fernando. A. N.; SILVA, Marcelo. S.; TELES, Eduardo. O. **Proposta de intervenção para implantação de inovações tecnológicas na Feira de São Joaquim em Salvador na Bahia.** In: Suzana Leitão Russo, André Moraes dos Santos, Cristiane Toniolo Dias. (Org.). Propriedade intelectual: estudos prospectivos e inovação tecnológica. 1ed. Aracaju: Associação Acadêmica de Propriedade Intelectual, 2020, v., p. 147-157. (Anexo F)

**APÊNDICE F – MANUAL MEET**

(A seguir)

# meet

## METODOLOGIA DE ENSINO DE EMPREENDEDORISMO PARA A EDUCAÇÃO TÉCNICA-PROFISSIONAL

---

POR PROF. ADM. VICENTE CAJUEIRO MIRANDA



# meet

METODOLOGIA DE ENSINO DE  
EMPREENDEDORISMO PARA A EDUCAÇÃO  
TÉCNICA-PROFISSIONAL

---

POR PROF. ADM. VICENTE CAJUEIRO MIRANDA

EDIÇÃO NÚMERO 0  
ANO 2021



“ A essência do  
empreendedorismo  
está na percepção e no  
aproveitamento das novas  
oportunidades no âmbito  
dos negócios.

Joseph Schumpeter

METODOLOGIA

# meet

## SUMÁRIO

### APRESENTAÇÃO

### ETAPA 1

CONCEITOS E CONTEXTUALIZAÇÃO

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO:

CONCEITOS

INVENÇÃO, CRIAÇÃO E INOVAÇÃO

A INOVAÇÃO COMO PROPRIEDADE

EMPRESARIAL 29

IOT, INDÚSTRIA 4.0 E BIG DATA 34

IDEIA E OPORTUNIDADE 41

BRAINSTORMING 46

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO 51

ESTRATÉGIA DE MERCADO 58

NEGÓCIO, MISSÃO, VALORES E VISÃO 68

**7** MATRIZ PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS 76

CICLO DE VIDA DO PRODUTO 81

OBJETIVOS E PLANOS DE AÇÃO 86

14 A SAÚDE FINANCEIRA DA EMPRESA 90

### 15 **ETAPA 2**

22 ESTUDOS DE CASO (Análise de Cases) 100

APRESENTAÇÃO DA ETAPA 2 101

ESTUDO DE CASO 1: Five Sport Bar	103	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>152</b>
ESTUDO DE CASO 2: Compras Coletivas	117		
ESTUDO DE CASO 3: Nike	127	<b>PREMIAÇÕES</b>	<b>157</b>

### **ETAPA 3**

DESCONSTRUÇÃO CRIATIVA E INOVAÇÃO

(Simulações e Desenvolvimento) 136

### **ETAPA 4**

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL (Plano de  
Negócios) 141

### **SESSÃO BÔNUS**

EMPREENDENDO NA TELINHA 146

**BEM-VINDO(A) À**

**METODOLOGIA**

**meet**

**VENHA EMPREENDER!**

## APRESENTAÇÃO

Este manual foi criado com muita dedicação e amor pelo ensino de empreendedorismo, fruto de um projeto de Mestrado Profissional de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, do discente Vicente Cajueiro Miranda, que também é docente da área de Administração do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Bahia e ministra disciplinas, dentre as quais Empreendedorismo para os cursos técnicos-profissionais e superiores. Este projeto, fruto do TCC de mestrado, foi orientado por Prof. Dr. Marcelo Santana Silva, docente do Mestrado Profissional de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação - PROFNIT, e Prof. Dr. Antonio Alzir Mahl, Gerente de Inovação da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB).

O presente projeto foi intitulado MEET, um acrônimo à Metodologia de Ensino de Empreendedorismo para a Educação Técnica-Profissional.

O desenvolvimento do MEET contou também com a colaboração de mais 23 docentes do IFBA que ministram aulas de Empreendedorismo para o ensino técnico-profissional nos mais diversos *campi* do instituto. Em outubro de 2020 eles aceitaram participar da pesquisa e responderam a um questionário com 67 questões, que foram posteriormente validadas no presente manual. Portanto, com a formação deste time de professores, os detalhes desse projeto puderam ser desenvolvidos com muito cuidado de maneira a atender da melhor forma às demandas dos estudantes dos cursos profissionalizantes do IFBA nos mais diversos *campi* espalhados por todo o estado da Bahia.

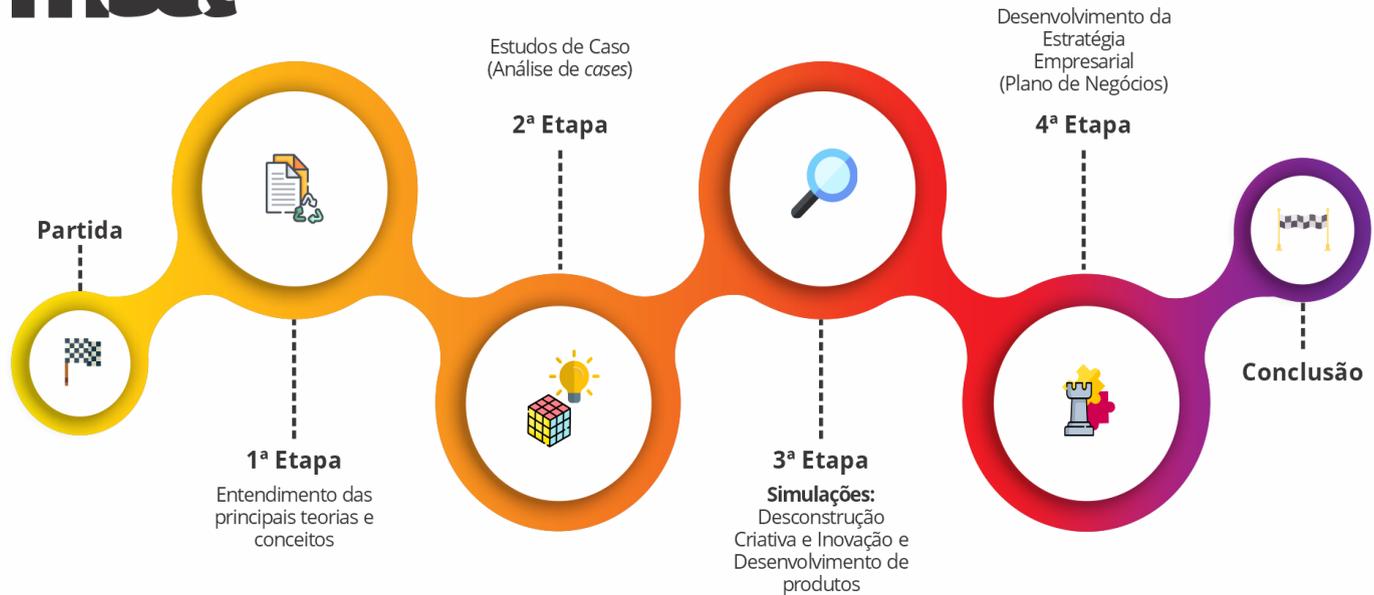
## O conteúdo do MEET

O conteúdo do MEET tenta atender, na medida do possível - até porque não tem interesse em esgotar nenhum dos assuntos abordados - às demandas de conteúdo apontadas pelos docentes respondentes da pesquisa.

Os assuntos mais citados na pesquisa e que constam no conteúdo do MEET são: Análise SWOT, Finanças: Fluxo de Caixa e Investimentos, Cenários Empresariais, Segmentação de Mercado, Noções de Propriedade Intelectual, Gestão da Inovação, Missão, Valores, Visão e Objetivos.

O MEET também foi composto por assuntos secundários que foram citados pelos respondentes da pesquisa em menor grau. Contudo, por serem assuntos correlatos àqueles mais citados ou necessários para a elaboração do plano de negócio, foram considerados no conteúdo do manual, e são

# meet



eles: Ideia e Oportunidade, Novas Tecnologias: IoT, Big Data, Indústria 4.0, Realidade Virtual, Realidade Aumentada, Design Thinking, Matriz BCG, Processo Criativo.

Outros assuntos foram citados pelos respondentes, mas em uma amplitude ainda menor, e que não constam nesta versão do MEET. São eles: Startups e Franquias, Fontes de Financiamento, Negociação, Ecossistema de Inovação, Análise da Concorrência, Mix Mercadológico, Desenvolvimento de Produtos, Inovação Colaborativa e Empreendedorismo em Rede.

## Como usar o MEET

Como deve ser usado este manual? O MEET está dividido em 4 Capítulos cronológicos. O **Capítulo 1**, referente à Etapa 1 (Conceitos e Contextualização) da metodologia, é o conteúdo do manual no qual o professor poderá usar como referência para ministrar os

conceitos mais importantes de empreendedorismo, e os estudantes poderão usar como uma espécie de apostila para orientá-los durante seus estudos.

O **Capítulo 2**, referente à Etapa 2 [Estudos de Caso (Análise de *Cases*)] da metodologia, traz 3 estudos de casos, nos quais os docentes poderão trabalhar os conceitos vistos anteriormente, de forma a aplicar de maneira simulada tomadas de decisões sobre empreendedorismo, inovação, estratégia empresarial etc.

O **Capítulo 3**, referente à Etapa 3 [Desconstrução Criativa e Inovação (Simulações e Desenvolvimento)] da metodologia, é quando o professor guiará os seus estudantes para um estudo de campo em sua cidade, de maneira aos alunos analisarem de forma real as empresas locais e cenários, apontarem melhorias e sugerirem caminhos a serem seguidos.

O **Capítulo 4**, referente à Etapa 4 (Estratégia Empresarial - Plano de Negócios), o último do MEET, é o guia para os alunos elaborarem seus planos de negócios, orientados pelo docente.

O MEET não se propõe a ser um engessamento da condução da disciplina, mas sim um endosso à importância de se compreender o mercado, de forma a aproximar a vivência da sala de aula à realidade que os alunos encontrarão no mercado.

## Estrutura das Etapas

A seguir, nos próximos 4 quadros, cada etapa será apresentada de forma detalhada sob 6 aspectos, são eles:

- 1) Nome, 2) Formato, 3) Objetivos, 4) Recursos, 5) Procedimentos e 6) Avaliação.

Etapa 1	Formato	Objetivos	Recursos	Procedimentos	Avaliação
<b>Conceitos e Contextualização</b> 	Aulas Expositivas Dialogadas	Expor para o aluno as principais teorias e conceitos da área de empreendedorismo que serão vistos e aplicados nas etapas posteriores de modo a dar uma base teórica para o aluno para as etapas posteriores.	Quadro branco, data show e multimídia.	Exposição dialogada dos principais conceitos e teorias sobre empreendedorismo através de slides e discussão com a turma. Os conceitos incluem: Empreendedorismo, Inovação, Propriedade empresarial, Ideia, Oportunidade, Brainstorming, Segmentação de Mercado, Negócio, Missão, Visão e Objetivos, Análise de Mercado Interno e Externo (SWOT), Gestão Financeira, Matriz BCG e Ciclo de vida do produto.	Avaliação contínua por meio de observação permanente, incluindo debates e discussões.
Etapa 2	Formato	Objetivos	Recursos	Procedimentos	Avaliação
<b>Estudos de Caso (Análise de Cases)</b> 	Oficina: 1ª de 3	Desenvolver junto ao aluno a solução de casos-problema e a análise de casos-exemplo através de análise criteriosa dos casos, a partir dos conceitos vistos na etapa anterior.	Casos-problema e Casos-exemplo diversos, quadro branco, data show, trabalho em equipe.	O docente trabalhará com os alunos a análise dos Casos-exemplo e a busca por soluções dos Casos-Problema, utilizando os assuntos abordados na Etapa 01, com vistas a gerar um debate e um produto final desta etapa que são as análises e as soluções.	Aplicação de indicador de desempenho utilizando nota ponderada das análises e soluções dos casos aplicados.

# Apresentação

Etapa 3	Formato	Objetivos	Recursos	Procedimentos	Avaliação
<b>Desconstrução Criativa e Inovação (Simulações e Desenvolvimento)</b> 	Oficina: 2ª de 3	Desenvolver tomadas de decisões acertadas, com base no conhecimento adquirido nas duas etapas anteriores através da análise de empresas reais locais. Desconstruir situações existentes a partir de exemplos reais e locais com base em produtos, serviços, processos e negócios no mercado em análise, demonstrando os pontos negativos e positivos da estratégia utilizada pela empresa. Propor o novo produto, serviço, processo ou negócio.	Interação aluno-mercado, trabalho em equipe e brainstorming.	Os alunos adentrarão em uma análise de negócios locais, incluindo: análise de produtos, serviços, processo e negócios, - definidos em conjunto com o docente, e de acordo com <i>brainstorming</i> em equipe, sempre dentro da realidade local onde estão inseridos os alunos do curso. Em equipe os alunos deverão escolher produtos, serviços, processos e negócios, avalia-los e propor qual será(ão) a(s) inovação(ões) de forma a contribuir para uma melhoria para a empresa.	Avaliação por observação das equipes, aplicação de indicador de desempenho utilizando nota ponderada sobre as análises e proposições feitas.

Etapa 4	Formato	Objetivos	Recursos	Procedimentos	Avaliação
<b>Estratégia Empresarial (Plano de Negócios)</b> 	Oficina: 3ª de 3	Desenvolver uma estratégia empresarial própria e criar inovações como proposta de solução para o negócio em análise.	Trabalho em equipe, quadro branco, data show e multimídia.	Elaborar uma nova estratégia, sobre a escolha do produto, serviço, processo ou negócio analisado e desconstruído na Etapa 03, com base nos conteúdos abordados na Etapa 01, Esta análise gerará como resultado uma solução estratégica incluindo: Segmentação de Mercado, Negócio, Missão, Visão e Objetivos, Gestão Financeira, Análise de Mercado Interno e Externo (SWOT), Matriz BCG e Ciclo de vida do produto.	Avaliação da Estratégia desenvolvida pelas equipes de alunos.

Professor(a), sugere-se uma primeira leitura do MEET a fim de tomar-se ciência de todo o seu conteúdo, e uma segunda leitura, a partir da qual deve-se dar a construção da sua estratégia de ensino que comporte a utilização do MEET, adaptando seu uso à carga horária da sua disciplina de acordo com seu componente curricular, de 36 a 72 horas aulas.

Todos os aspectos descritos nestes quadros são orientativos, não impositivos, portanto o professor pode entender que um ou outro instrumento ou técnica pode ser substituída ou incluída, tomando o cuidado para manter a intenção de cada etapa.

Você também perceberá que o manual tem elementos, representados por ícones, que visam facilitar a sua utilização, como por exemplo:

- Tempo;
- Recursos;

- Vídeo;
- Link;
- Documento;
- Dica;
- Nota.

E para finalizar, o MEET conta com um elemento importante chamado **“Janela de Aprendizagem”**, um recurso que sugere aplicações de reflexões, atividades, debates, dentre outras análises, que traz uma flexibilidade para o uso do manual, e pode ser utilizado de acordo com o planejamento pedagógico do docente. Estes elementos sempre virão ao final de cada sessão e ou capítulo.

Por fim, caso precise de algum material adicional ou qualquer material citado neste manual, é só enviar um e-mail para o endereço eletrônico:

[metodologiameet@gmail.com](mailto:metodologiameet@gmail.com), ou mandar mensagem pelo portal do

MEET no endereço eletrônico:

<https://metodologiameet.wixsite.com/meet>.

Bom ensino!

A PALAVRA DE ORDEM É...

INNOVAR



# ETAPA 1

## CONCEITOS E CONTEXTUALIZAÇÃO

# EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: CONCEITOS



Tempo: 2h/a



Recursos:

Leitura e Atividades

## INOVAÇÃO: TIPOS E CONCEITOS

Nessa primeira parte do MEET alguns conceitos essenciais de empreendedorismo serão apresentados, de modo que possamos discutir depois conceitos mais amplos e complexos.

Mas primeiramente podemos dizer que empreendedorismo só ocorre quando ocorre inovação. De acordo com Hashimoto (2017), a definição de empreendedorismo sempre perpassa

pelo processo de criação de valor, seja por meio de emprego, lucro, crescimento, bem-estar, empresas, inovação ou mudanças.

De acordo com Dornelas (2015), o ato de empreender consiste em identificar uma oportunidade de negócio, fazendo algo novo, ainda não explorado, e colocá-lo em prática.

Então, o que é **inovação**? Pode-se dizer que inovação é fazer algo novo, fazer algo melhor ou fazer algo de maneira melhor. Segundo Peter Drucker (2010), é “o meio através do qual os empreendedores exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. É possível apresentá-la sob a forma de disciplina, aprendê-la e praticá-la”. O Manual de Oslo (OCDE, 2018) diz que a inovação é um processo contínuo, logo tem início, mas não tem fim.

Na academia existe uma linha de es-

tudo que classifica a inovação como sendo, na sua natureza, **radical** ou **incremental**. As inovações incrementais se caracterizam por preencherem de maneira contínua o processo de mudanças mercadológicas, por sua vez as inovações radicais constituem-se aquelas onde ocorrem as grandes mudanças mercadológicas, as grandes quebras de paradigmas (SCHUMPETER, 1982). Portanto, a inovação quando ocorre de algo completamente novo, inexistente até então, que inclusive pode ser uma combinação de inovações já existentes, mas nunca antes vista neste formato, recebe o nome de inovação **radical**, e temos como exemplo o ar-condicionado (ver figura 1). Por sua vez, quando a inovação ocorre de algo já existente e melhorado ou algo existente e feito de uma maneira melhor, então aconteceu a inovação **incremental** (SCHUMPETER, 1982), ou seja, quando a ino-

Figura 1 - Propaganda dos ar-condicionados lançados em 1950.



Fonte: Vintage Adbrowser, 2021.

vação preexistente sofreu incrementos advindos de forças externas, como é o caso da transformação do ar-condicionado de janela para o split ou o portátil (ver figura 2). Outro ponto importante a se observar é que a inovação incremental não se trata, necessariamente, do novo produto ser melhor do que o anterior, mas pode ser pelo simples

Figura 2 - exemplo de inovação incremental.



Fonte: montagem do próprio autor, 2021.

fato do novo produto se adaptar a situações diversas e ou atender a mercados diferentes a partir destas adaptações. Veja esse exemplo: uma tesoura de jardim não é melhor do que uma tesoura, apenas ela se adapta a uma situação específica, para o qual o design (falaremos disso em outro momento) dessa tesoura foi pensado.

A inovação também pode ser classificada por tipo: por produto, por serviço, por processo ou por negócio. A inovação por produto é quando surge um produto novo, que pode ser completamente novo (radical), ou melhorado (incremental). Da mesma forma

a inovação por serviço, um serviço completamente novo (radical) ou melhorado (incremental).

De acordo com IBGE (2020), a inovação por processo diz respeito à forma de execução de algo, geralmente de uma tarefa, ou seja, quando criamos uma nova forma ou maneira de produzirmos o que já produzimos. Por exemplo, uma pizzaria resolve mudar a

Figura 3 - Linha de produção móvel de Ford.

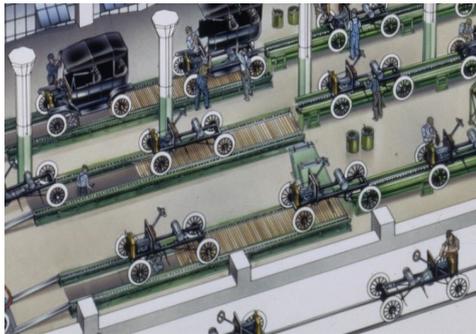


Fonte: Auto-drive.pt, 2021.

## Capítulo 1

maneira de se vender pizza. Em vez de vender a pizza assada, ela passa a produzir e comercializar a pizza pré-assada. Desta forma ela permanece no seu negócio, vendendo o mesmo produto final, porém muda o seu processo. Geralmente a inovação por processo não consegue ser “vista” pelo cliente final, ele apenas se favorece dela sem saber quais mudanças ocorreram por detrás desta inovação. Por exemplo, quando Henry Ford criou a linha de produção

Figura 4 - Representação gráfica da linha de produção móvel dos modelos T na Ford.



Fonte: Vintage Adbrowser, 2021.

móvel (ver figura 3) o que tornou possível fabricar um carro por U\$ 500,00, os clientes finais não faziam ideia de que ali existia uma inovação por processo. O que se inovou foi a linha de produção móvel (figura 4), algo que está por detrás do carro, que não se pode ver. Mas foi graças a esta inovação que Ford conseguiu aumentar escalarmente a produção de veículos e reduziu os preços do carro, tornando-o acessível a mais pessoas. A inovação de processo de Henry Ford foi tão impactante que foi adotada por praticamente todas as indústrias produtoras de bens em escala e até hoje, no século XXI, ela é usada, evoluiu, foi incrementada e, em muitas indústrias, a linha móvel é operada por robôs.

No caso da pizzaria a inovação ocorreu na forma de executar a produção também, veja, o proprietário da pizzaria agora gastaria menos gás, pois assaria apenas a massa da pizza, deixando a

cobertura para ser assada pelo cliente em casa.

Logo a empresa deixou de gastar com gás, universalizou o preço da pizza, ampliou a variedade do cardápio, eliminou os gastos com atendimento em salão, uma vez que ele deixou de servir pizza no local, e reduziu o gasto com limpeza e insumos, já que ele não precisaria mais comprar talheres e pratos, dentre outros recursos.

O preço da pizza, por sua vez, reduziu.



Fonte: Pexels, 2021.

ziu, e o cliente acaba se favorecendo desta redução. Claro que, nesse exemplo, a inovação atingiu um novo nicho de mercado, daquelas pessoas que querem comer a pizza em casa, e não se incomodam de terminar de assá-la, uma vez que terá uma vantagem no preço final do produto. Mas todo esse processo inovador dificilmente será visto pelo cliente final.

Então, pode-se dizer que a inovação em processo é reorganização das práticas de operacionalização e/ou produção de um determinado negócio – e consiste basicamente na adoção de novas tecnologias ou modelos de produção melhorados. Seu resultado é a satisfação do cliente, através da melhora na qualidade do produto, na produção ou nos seus resultados.

A inovação por negócio, ou por modelo de negócio, acontece quando surge um formato de negócio novo. Neste caso pode ser uma combinação

de outras inovações, ou ser apenas um formato ainda não existente de um negócio que já acontecia, só que de uma outra forma. Por exemplo, a forma como as lanchonetes vendiam sanduíches: o cliente chegava na lanchonete, que vendia diversos tipos de produtos, incluindo sanduíche, e escolhia do cardápio, ele recebia alguns minutos depois o sanduíche conforme o pedido. Isso mudou quando um determinado dia Fred De Luca junto com seu ami-

Figura 6 - Loja da Pete's Submarines.



Fonte: Mundo das Marcas, 2021.

go Peter Buck, após um churrasco de inauguração da casa de Pete, tiveram a

ideia de abrir um restaurante que vendesse sanduíches em baguetes. Surgiu o Pete's Super Submarine (figura 6), fundado em 1965, em 1968 passou a chamar-se SUBWAY (MUNDO DAS MARCAS, 2021).

A inovação da SUBWAY tornou possível as pessoas escolherem o pão de baguete e os ingredientes que seriam colocados no seu sanduíche, podendo incluir ou retirar ingredientes e adicionar também molhos à sua escolha (figura 7).

A SUBWAY tornava possível dezenas de combinações, cada dia o cliente poderia fazer uma, e usando vegetais

Figura 7 - Sanduíche em baguete da Subway.



Fonte: Mundo das Marcas, 2021.

fresquinhos.

O modelo de negócio da SUBWAY depois foi copiado por muitas outras empresas, mas até os dias atuais nenhuma tem o renome da pioneira. A inovação de modelo de negócio é complexa, pois depende de diversos aspectos, inclusive de um formato de negócio novo, diferenciado dos negócios existentes, e pode incluir inovação por produto, por serviço e por processo. Geralmente as inovações de negócio bem sucedidas, com a maturidade, dá espaço ao surgimento de modelos de franquias, como é o caso da SUBWAY.

De forma a enriquecer e reforçar mais ainda o presente tema, o Manual de Oslo, edição 2018, importante instrumento de discussão sobre inovação, produzido e divulgado no Brasil pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), classifica a inovação de quatro formas: inovação de produto,

inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing. Elas podem ser resumidas da seguinte forma, de acordo com o Manual de OCDE (2018): “**Inovações de produto** envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. **Inovações de processo** representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. **As inovações organizacionais** referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. As **inovações de marketing** envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua coloca-

ção, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços”.

## JANELA DE APRENDIZAGEM #1

O(a) professor(a) deve buscar exemplos na sua região que contemplem os seguintes conceitos:

Inovação de Produto, Serviço, Processo e Negócio; ou Inovação de Produtos, Processos, Organizacional e Marketing (classificação de Oslo).

Leitura: além disso, o(a) professor(a) deve trazer um texto de 1 ou 2 páginas para discutir o tema com a sua turma.



Vídeo

Casa do Saber: quando e como inovar | por Gian Filli\* - <https://youtu.be/UtX5H0sHJX4>

\*Devido à dinâmica da internet, pode haver mudança no endereço dos links contidos nesse manual, o que pode ocasionar links quebrados. Os links passam por revisões constantes.

## JANELA DE APRENDIZAGEM #2

Segundo Dornelas (2020), existem 8 tipos de empreendedores:

Tipo 1 — O Empreendedor Nato (Mitológico);

Tipo 2 — O Empreendedor que Aprende (Inesperado);

Tipo 3 — O Empreendedor Serial (Cria Novos Negócios);

Tipo 4 — O Empreendedor Corporativo;

Tipo 5 — O Empreendedor Social;

Tipo 6 — O Empreendedor por Necessidade;

Tipo 7 — O Empreendedor Herdeiro (Sucessão Familiar); e

Tipo 8 — O “Normal” (Planejado).

Aproveite para avaliar com seus estudantes em quais dos tipos acima de empreendedor cada um deles melhor se encaixa. Traga também exemplos

de empreendedores conhecidos da região, ou famosos e discuta com sua turma em qual das classificações eles se encaixam.

## ATIVIDADE

Professor(a), de forma a reforçar ainda mais o debate, solicite aos alunos que pesquisem 10 produtos ou serviços inovadores que contemplem a inovação radical, e/ou incremental, e apresente seus resultados justificando a sua classificação.

# VOCÊ SABIA?

Em 2021, pelo 28º ano consecutivo, a IBM foi a empresa que mais registrou patentes nos EUA? Foram 9.130 patentes. O número é cinco vezes maior que a quantidade de patentes registradas pela Google, três vezes maior que a da Apple e quase dez vezes maior que a do Facebook..

## INVENÇÃO, CRIAÇÃO E INOVAÇÃO



Tempo: 2h/a



Recursos:  
Leitura e Atividades

Os conceitos de empreendedorismo estão intimamente ligados à inovação. Os maiores estudiosos, tais como Schumpeter e Filion, defendiam que o processo empreendedor só ocorre quando existe a novidade, que por sua vez pode vir em forma de invenção, criação ou inovação.

Segundo Filion (1999, p.7), “a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios”, e ele completa “...sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que

eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações”.

Filion (1999) defende ainda que não existe empreendedorismo quando não há novidade presente no processo empreendedor. Portanto, um negócio quando aberto só pode ser considerado “empreendedor” quando nele existe inovação, que, como visto, pode ser em produto, serviço, processo ou negócio.

O mesmo vale para o lançamento de um produto, um serviço, ou a criação de um novo processo. Precisa ter o elemento inovação para ser considerado empreendedor. Em resumo, um negócio iniciado sem que haja inovação será apenas mais um número nas estatísticas de empresas registradas no país (FILION, 1999).

Se queremos que nossos estudantes sejam empreendedores de fato, então

temos que desenvolver neles a capacidade de criar negócios realmente inovadores para que eles tenham maior chance de serem sustentáveis e competitivos.

Vejam o caso de Santos Dumont, o brasileiro que inventou o avião em 1806 (figura 8). Santos Dumont pode ser considerado um empreendedor? Não. Apesar de sua grande contribuição para a história da aviação, o brasileiro foi apenas um inventor, um grande nome na história, certamente. Mas a partir do momento em que ele

Figura 8 - Voo oficial do 14-Bis em 1906, na França.



Fonte: Hipercultura, 2021.

não conseguiu introduzir sua invenção no mercado e transformá-la em um produto que desse retorno financeiro, ele não pode ser considerado um empreendedor. Podemos dizer que Dumont não conseguiu transformar seu invento em um “negócio”, portanto ele não foi um empreendedor.

Contudo, outras pessoas, a partir do invento de Dumont, perceberam a capacidade de aplicação comercial daquela novidade e criou o avião tal como conhecemos hoje. O russo Igor Sirorsky desenhou o Sikorsky Vityaz Russky, e a partir desse modelo a fábrica de aviação Russo-Báltica Wagon Company desenvolveu o Sikorsky Ilya Muromets, o primeiro avião comercial da história (figura 9).

O ato de transformar um mero invento em um produto comercializável e que pode ser útil para a sociedade, como foi e é o avião até hoje, este sim pode ser considerado um ato empre-

Figura 9 - Testes com o modelo Ilya Muromets entre 1913 e 1916.



Fonte: Panrotas, 2021.

endedor.

Outro caso icônico é o de Henry Ford, fundador da Ford Motor Company, já citado e detalhado aqui na seção anterior. Ford pode ser considerado empreendedor pelo fato de ter desenvolvido um processo de produção inovador, a linha de produção móvel. Sua inovação revolucionou toda a indústria na época e praticamente todas as grandes indústrias do século XXI se aproveitam da sua criação até os dias

de hoje, apenas mais modernas e robotizadas. A inovação de Ford é tão expressiva que é mais famosa do que a inovação do próprio automóvel.

Muitas vezes cremos que certos tipos de negócios são tão antigos que não cabem mais inovação, mas veja o exemplo de uma pizzaria na Califórnia, EUA, a Zume Pizza (fundada em 2015): todo o processo de produção, desde a montagem da pizza até a entrega, envolve robôs que têm nomes. Pepe coloca o molho de tomate na massa, Marta espalha o molho, Bruno



Fonte: Business Insider, 2021.

coloca a pizza para ser pré-assada e Vincenzo retira a pizza pré-assada do forno (figura 10). Todo o resto é feito por humanos, que inclusive têm apenas 22 segundos para espalhar a cobertura, escolhida pelo cliente, na pizza.

A pizza pré-assada então é colocada em um dos caminhões (figura 11) da imensa frota que faz as entregas utilizando um sistema de informação com tecnologia GPS embarcada, e faz os cálculos das rotas de forma que as entregas sejam feitas em torno de 22 minutos (22 deve ser o número mágico para eles).



Fonte: Business Insider, 2021.

Esse mesmo sistema programa os fornos para terminarem de assar cada pizza quando estiver se aproximando do endereço do consumidor (figura 12) e entrega a pizza assada ao cliente em uma embalagem produzida com material e design próprios, que promete manter a pizza crocante até a hora de comer. Além disso, o motorista é avisado da melhor rota e de quando o veículo precisa ser abastecido. O serviço é conhecido como “*pizza on wheels*” (equivalente a pizza sobre rodas).

Para se ter ideia da importância da inovação para a Zume, quando a pizzaria ainda não era conhecida e o seu sistema era apenas uma bela promessa, os sócios da empresa, Alex Garden e Julia Collins (figura 13), conseguiram na sua primeira rodada de investimento (em 2017) um **valuation** - ou seja, um valor de mercado - de US\$170 mi. Um ano depois, após um aporte



Figura 12 - Pizza saindo do forno ao chegar no endereço de destino.

Fonte: Business Insider, 2021.

Figura 13 - Sócios da Zuma, Alex e Julia e o caminhão da Zume ao fundo.



Fonte: Business Insider, 2021.

de U\$ 375 mi e com a empresa em pleno funcionamento, o seu valor de mercado ultrapassava os U\$ 2,25 bi, passando a ser considerada uma empresa **unicórnio**. Uma empresa é designada como “unicórnio” quando ela atinge o valor de mercado de U\$ 1 bilhão antes de abrir seu capital na bolsa de valores.

A tecnologia da Zume fez tanto sucesso que atualmente ela negocia o seu sistema de produção, de entregas e suas embalagens com empresas de

Figura 14 - Embalagem patenteada de pizza da Zume.



Fonte: Business Insider, 2021.

diversos ramos nos EUA (figura 14), e pensa em deixar o ramo de Pizza para focar apenas em soluções para outras empresas produtoras de comida (BUSINESS INSIDER, 2021).

Portanto, devemos incentivar todo tipo de inovação, principalmente aquelas que podem ser provenientes de produtos, serviços, negócios e processos mercadológicos já existentes. Muitas vezes elas aparentam não ter tanto impacto, mas podem agregar um potencial de crescimento enorme. A inovação, sim, que é a transformação de ideias em riqueza, em negócios, em empregos e renda.

### Valor

Inovar também envolve criar valor. O valor é função do cliente, ou seja, quem determinar se um produto tem ou não valor é o consumidor (KOTLER; KELLER, 2013). E esse

valor pode mudar completamente de um consumidor em relação a outro. Ainda segundo Kotler e Keller (2013), o valor é a força primária que norteia as transações e as relações de mercado e é definido subjetivamente pelo ponto de vista do próprio mercado.

O conceito de valor pode se confundir muitas vezes com o de preço, mas preço está relacionado a valor monetário (KOTLER; KELLER, 2013). Porém, pode existir sim uma forte relação de valor com preço. Há ainda o conceito de valor agregado, que é o que faz diferenciar a oferta de um produto por uma empresa em relação ao seu concorrente (KOTLER; KELLER, 2013). Um produto pode ter valor para o cliente mesmo que ele não tenha valor agregado, como é o caso de um produto que fez parte da infância de um indivíduo, e que ele tenha ganhado de seus pais quando criança, e por isto ter um alto valor sentimental para

essa pessoa. Quando um produto tem valor agregado ele costuma ser valorizado pelos seus benefícios através da marca, do conteúdo, da promessa, do design, da tradição, do atendimento da empresa, e de tantas outras vantagens que uma empresa pode ter em relação a seus competidores (PETERS, 2013). Logo, um produto com maior valor agregado tende a ter um preço maior em relação a outro com menor valor agregado. O valor agregado é definido como aquilo que é entregue a mais ao cliente do que ele acha que precisa (TROUT, 2000). Segundo Kotler e Keller (2013), quando o cliente recebe valor a mais do que espera, ele cria uma afinidade emocional com a marca, que se transforma em lealdade.

## JANELA DE APRENDIZAGEM #1

O(a) professor(a) pode buscar outros exemplos, tais como:

- Inventos que não deram certo;
- Inventos que não deram certo, mas que foram base para outras inovações;
- Inovações que deram certo;
- Inovações que deram certo e evoluíram;
- Inovações que não deram certo no passado e foram sucesso em momento posterior.

Em seguida, ele(a) apresenta as imagens e pede para os alunos fazerem a correlação entre elas e Inovação e Invenção, depois abre espaço para uma explanação das diferenças entre cada uma delas.

## JANELA DE APRENDIZAGEM #2

Professor(a), traga para seus alunos exemplos de empresas que já foram consideradas unicórnio e empresas que atualmente estão classificadas como unicórnio e explique como funciona essa denominação.

## ATIVIDADE

Analise as imagens a seguir e classifique cada uma como sendo Invenção ou Inovação. Depois faça um breve relato explicando como chegou às suas conclusões.



Dica

Cada estudante pode fazer seu relato em uma folha de papel avulsa.



Dica

Sugira também o uso dos seus aparelhos de celular para fazerem pesquisa pela internet.

1	2	3	4	5
				
<b>Máscara antirressaca</b>	<b>Radiola de chapéus</b>	<b>Game de RV</b>	<b>Prensa Móvel</b>	<b>Óculos de TV</b>
<input type="checkbox"/> Invenção <input type="checkbox"/> Inovação	<input type="checkbox"/> Invenção <input type="checkbox"/> Inovação	<input type="checkbox"/> Invenção <input type="checkbox"/> Inovação	<input type="checkbox"/> Invenção <input type="checkbox"/> Inovação	<input type="checkbox"/> Invenção <input type="checkbox"/> Inovação



Nota

Apesar do Game de RV (Realidade virtual) não ter ido adiante em 1996, hoje ele é uma realidade no setor de games, cobiçado pelos usuários de consoles. Então, aproveite para falar sobre como a inovação é temporal.



## Você sabia?

A Coca-cola nunca foi patenteada, mas a receita do seu xarope é segredo industrial até hoje.

## A INOVAÇÃO COMO PROPRIEDADE EMPRESARIAL



Tempo: 2 h/a

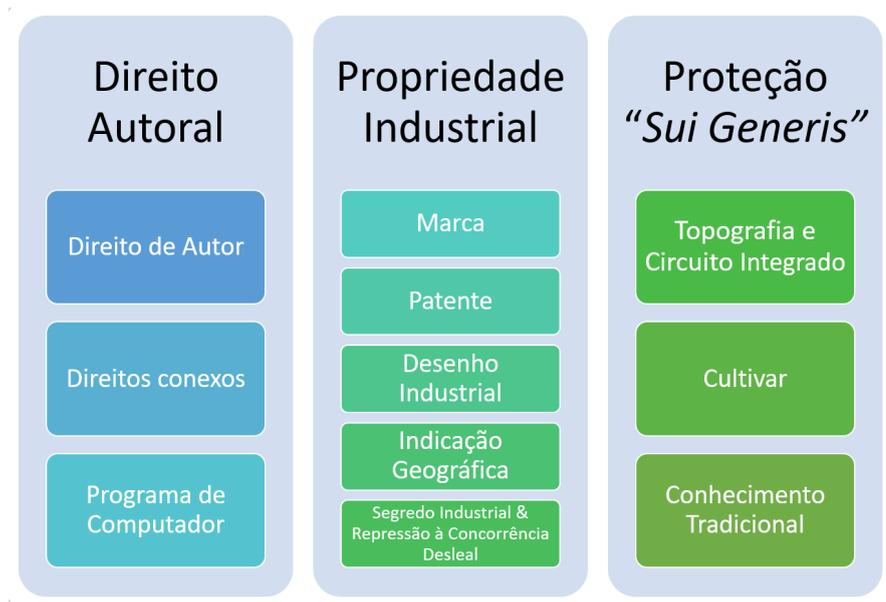


Recursos:  
Leitura e Atividades

As empresas se apropriam das inovações através da proteção de suas criações provenientes do seu intelecto, para este tipo de produção que resulta em atividade inventiva dá-se o nome de Propriedade Intelectual. O resultado dessa proteção através da propriedade intelectual são os ativos intangíveis.

No Brasil, a propriedade intelectual (PI) é dividida em três categorias: Direito Autoral, Propriedade Industrial e Proteções *sui generis* (PROFNIT, 2018),

Figura 15 - A PI e suas subdivisões no Brasil.



Fonte: elaboração própria, adaptado de INPI (2020).

conforme figura 15. E cada área de estudo e proteção tem divisões menores, conforme vemos no diagrama ao lado. Segundo o INPI (2020), o Direito Autoral protege as criações de espírito, tais como produções artísticas, científicas e literárias e programas de com-

putador; por sua vez, na Propriedade Industrial têm-se as criações estéticas e de utilidade, são essas que interessam ao campo empresarial e principalmente ao empreendedor – falaremos delas mais adiante; por fim, a proteção *sui generis* são aquelas próprias de legislações

específicas que tratam de determinada área da atividade intelectual, mas que não podem ser classificadas nem como Direito Autoral, nem como Propriedade Industrial, como é o caso da topografia de circuitos integrados, proteções de novas variedades de plantas, e os conhecimentos tradicionais e folclóricos.

A Propriedade Industrial, que é a divisão que mais interessa ao empreendedor, protege ativos intangíveis, como: patentes, marcas, desenho industrial, indicações geográficas, contratos de franquias, transferência de tecnologia, dentre outros (INPI, 2020). De acordo com a Organização Mundial da Propriedade Intelectual - OMPI (2019), a Propriedade Industrial abarca “os direitos concedidos com o objetivo de promover a criatividade pela proteção, disseminação e aplicação industrial de seus resultados, tais como patentes, desenho industrial, marcas e indicação

geográfica”.

Uma empresa para ser competitiva precisa proteger seus bens intangíveis, que são a marca empresarial, as possíveis marcas de eventuais produtos, as patentes e os desenhos industriais. E ainda tem as proteções por Indicação geográfica, que favorecem uma determinada região e as empresas às quais elas pertencem.

Além desses instrumentos de proteção que são proporcionados pela PI, o conhecimento humano gerado pelos empreendedores ainda pode ser protegido de certa forma através do *know-how*, do segredo industrial e do tempo de liderança em determinado segmento (OMPI, 2019).

No Brasil as empresas são registradas com uma Razão Social, um nome de registro, e muitas vezes esse nome nem é conhecido pelo seu público e pelo mercado. É muito comum que as

empresas sejam conhecidas pelo seu nome “fantasia”, e é desse nome que costuma surgir a marca da empresa. Em alguns casos o nome Razão Social pode ser igual ou muito parecido com o “fantasia”.

A marca que surge para figurar o nome “fantasia” da empresa ou seus produtos e serviços pode e deve ser registrada, segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2004), “as empresas podem também registrar marcas relativas à empresa em seu conjunto ou a uma linha de produto, protegendo assim a imagem da empresa e a associação dos produtos com a empresa”.

No Brasil a cultura de registrar marcas não é muito difundida, então para o empreendedor individual, e até para os micros e pequenos empreendedores é um ponto que se deve ter especial atenção. O ideal é registrar a marca antes da empresa iniciar suas atividades, porém muitos empreendedores desco-

nhecem a necessidade de se proteger esse ativo ou muitas vezes não possuem recursos financeiros para efetuar o registro logo no início e precisam conquistar algum capital para que isso ocorra.

Além disso, os empreendedores devem ficar atentos para registrar:

- seus desenhos industriais, como é o caso de desenhos estéticos específicos dos seus produtos e ou embalagens, para evitar que outras empresas utilizem da sua criação;
- as patentes de invenções e de modelos de utilidade; e
- as possíveis Indicações Geográficas que surjam a partir de sua atividade econômica, bem como os desenhos de marcas provenientes desta criação (OCDE, 2004).

No Brasil o órgão competente para proceder na proteção dos ativos intangíveis industriais é o INPI – Instituto

Nacional de Propriedade Intelectual.

### JANELA DE APRENDIZAGEM

Como o assunto da Propriedade Industrial é um tanto extenso, este manual se reservou em abordar apenas os conceitos mais básicos, porém o(a) professor(a) da disciplina pode se aprofundar um pouco mais em um conceito ou outro da Propriedade Industrial, lembrando de controlar a sua carga horária.

Sugere-se, porém, usar exemplos internacionais, nacionais e regionais durante a explicação dos conceitos da propriedade industrial.

Algumas sugestões de exemplos Internacionais e Nacionais:

Marca do McDonald's, marca das Lojas Americanas, desenhos dos sulcos dos pneus e desenho da garrafa de contorno da Coca-Cola, a indicação geográfica

da Abaíra, e o caso do copo Nadir de concorrência desleal, dentre outros que o(a) próprio(a) professor(a) pode pesquisar e debater com os alunos.

### ATIVIDADE

Professor(a), imprima a imagem da página ao lado (link abaixo), entregue uma cópia a cada aluno, peça para eles identificarem nela quais as possíveis proteções previstas na Propriedade Intelectual e justificarem brevemente.

Peça também para que circulem na imagem com um número e escreva na lista abaixo.



Link

Atividade PI: <https://drive.google.com/file/d/1EbXky-zweArV1cef6TBfOyjsU-xe2Lw3DZ/view?usp=sharing>

## ATIVIDADE

### Lista de possíveis proteções:

- 1) Quadro: por se tratar e uma arte, o quadro pode ser protegido de acordo com ...





## IOT, INDÚSTRIA 4.0 E BIG DATA



Tempo: 2h/a



Recursos:  
Leitura e Atividades

Segundo Gronroos (2009), desde o final do século XX, com o surgimento dos conceitos de valor agregado ao cliente e de marketing de relacionamento, o marketing passou a ser entendido de uma maneira diferente. Segundo Las Casas (2019), os consumidores passaram a ter um comportamento diverso, quebrando um paradigma, deixando de ser um ator passivo do processo mercadológico, passando a ter um papel ativo na construção do valor do produto, até os anos 90. O marketing orientado para o cliente que até então parecia ser uma escolha para

as empresas, passa a ser imprescindível para a competitividade. A partir de 2000, de acordo com Las Casas (2019), este comportamento evoluiu para a interatividade cliente-empresa, e neste momento o consumidor passa a ser considerado coprodutor de valor para o mercado.

Scussel et al (2017) definem marketing de relacionamento como sendo “uma filosofia de negócio que promove a interação de colaboradores internos, parceiros e clientes visando o engajamento com a organização e criação de valor para todas as partes”.

A partir disso pode-se constatar que esse conceito se conecta fortemente com os novos paradigmas que surgem na segunda década do século XXI: *Internet of Things* (Internet das Coisas), Indústria 4.0 e *Big Data*; uma vez que os clientes são pilar fundamental para a cocriação de valor no mercado, apesar do produto ser o mesmo

para todos os consumidores, os próprios consumidores têm experiências de consumo diferentes com o mesmo produto, portanto constroem valores e percepções distintas em relação a estes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

As novas tecnologias só fortalecem este processo, uma vez que ao usar produtos conectados na grande rede de internet os clientes passam a ser cocriadores dos próprios produtos e dos seus conteúdos, já que suas experiências individuais com cada produto conectado contribuirão para a evolução destes mesmos produtos, dos seus sistemas embarcados e das tecnologias dominantes (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Veja essa afirmação de Weiser (1991) no seu artigo “O computador do século 21”, “as tecnologias mais profundas são aquelas que desaparecem, tecem-se no tecido da vida cotidiana, até

# Capítulo 1

que são indistinguíveis a partir dele”. A frase premonitória de Weiser reflete muito bem o que se vivencia hoje com diversos produtos conectados na internet, desde os computadores até as geladeiras e carros.

Figura 16 - Máquina Coca-Cola Internet.



Fonte: IoT Pirata, 2021.

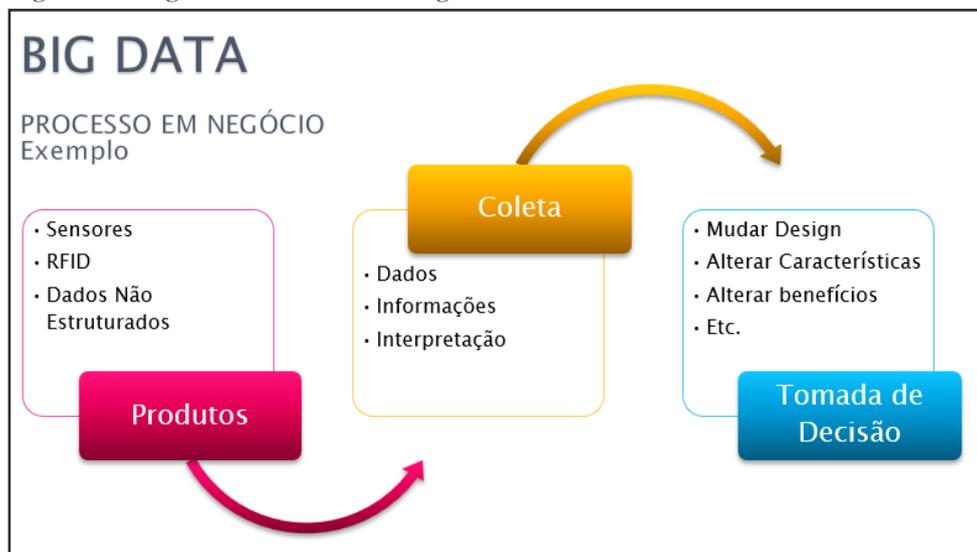
Já existiam no fim do século XX máquinas conectadas remotamente à rede, a “Coca-Cola Internet” (figura 16) foi uma máquina de refrigerante

do tipo geladeira, criada em 1982 por um grupo de estudantes da Universidade de Carnegie Mellon, conectada à internet, que tornava possível, de forma remota, os consumidores verificarem se havia refrigerante disponível. A máquina abarcava, de certa forma, conceitos das novas tecnologias, a IoT

e o Big Data. Segundo Petry (2013) o Big Data “é a tectônica quantidade de dados e informações que é produzida no mundo digital” (figura 17).

De acordo com o IDC - International Data Corporation (2020), Big Data “é uma nova geração de tecnologias e arquiteturas desenvolvidas para extrair

Figura 17 - Big Data Processo em Negócio.



Fonte: Elaboração própria, adaptado de IBM (2021).

Figura 18 - Os 5 Vs do Big Data, segundo o IDC.



Fonte: Elaboração do próprio autor, 2021.

economicamente valor de grandes volumes de dados, verídicos, originários de uma grande variedade de fontes, habilitando uma alta velocidade na captura, descobertas e ou análises de dados” - vide figura 18.

O Big Data e a IoT transformam os produtos em captadores de dados não

estruturados, dados esses advindos do uso e da experiência do consumidor, que em posse dos analistas se transformam em dados estruturados, e a partir destes tomam-se decisões em prol de desenvolver melhorias para os produtos já existentes e até mesmo criar produtos novos.

De acordo com a Gartner (2020), uma das maiores empresas de consultoria em tecnologia e estratégia do mundo, a IoT “é a rede de objetos físicos que possuem tecnologia embarcada para se comunicar, captar sinais e interagir consigo mesmos ou com o ambiente externo”.

### A relação entre Big Data e IoT

Estudiosos creditam todas estas mudanças de paradigmas a um conceito mais amplo, o da Indústria 4.0, que seria o equivalente à IV Revolução Industrial, conforme figura 19. O termo

Indústria 4.0 surgiu em 2011, na Feira de Hannover, na Alemanha fruto de um estudo solicitado pelo Governo Federal alemão que intencionava propor inovações na indústria nacional, o objetivo da pesquisa foi “abordar a conexão entre máquinas, sistemas e ativos que possibilitassem às indústrias o controle exato de cada etapa da cadeia de valor, para tornarem suas fábricas inteligentes” (CARVALHO, 2019). A Indústria 4.0 também é conhecida como IIoT (*Industrial Internet of Things*). A figura 19 ilustra a cronologia das 4 Revoluções Industriais que aconteceram na história desde o século XVIII. A Indústria 4.0 é considerada como a mais abrangente de todas, e que conquistou o espaço em menos tempo, ela é compreendida como uma manufatura avançada, descentralizada, comandada por sistemas físicos-cibernéticos e embarcados com “internet das coisas” (SILVEIRA, 2020).

Figura 19 - As Revoluções Industriais.



Fonte: Elaboração do próprio autor, 2021.

Hoje pode-se enxergar os inúmeros produtos que estão sendo redesenhados para se ajustar às novas tecnologias, e até mesmo inventados para atender à demanda crescente por conexão. As pessoas estão conectadas, cada dia mais. Os sistemas estão cada dia mais dependentes de internet, as pessoas estão cada vez mais

dependentes da rede, porque de fato ela trouxe um aumento da qualidade de vida, um acesso imensurável à informação e, por sua vez, os produtos estão cada vez mais se ajustando à demanda do novo paradigma da internet das coisas, do big data e da indústria 4.0 (SILVEIRA, 2020).

Veja algumas oportunidades de ne-

gócios que podem englobar as novas tecnologias:

- Geladeira;
- Smartphones;
- Soluções para o Lar;
- Aplicações da área de Saúde;
- Monitoramento remoto de paciente;
- Construção Civil;
- Engenharia de Trânsito e Tráfego;
- Transporte: gerenciamento de frota, caminhões, segurança, carga, trajetos, descarga;
- Indústria Automobilística;
- Indústrias: produção, armazenagem, logística, centros de distribuição;
- Agricultura; e
- Varejo: supermercado, estoque, reposição, validade, controle de

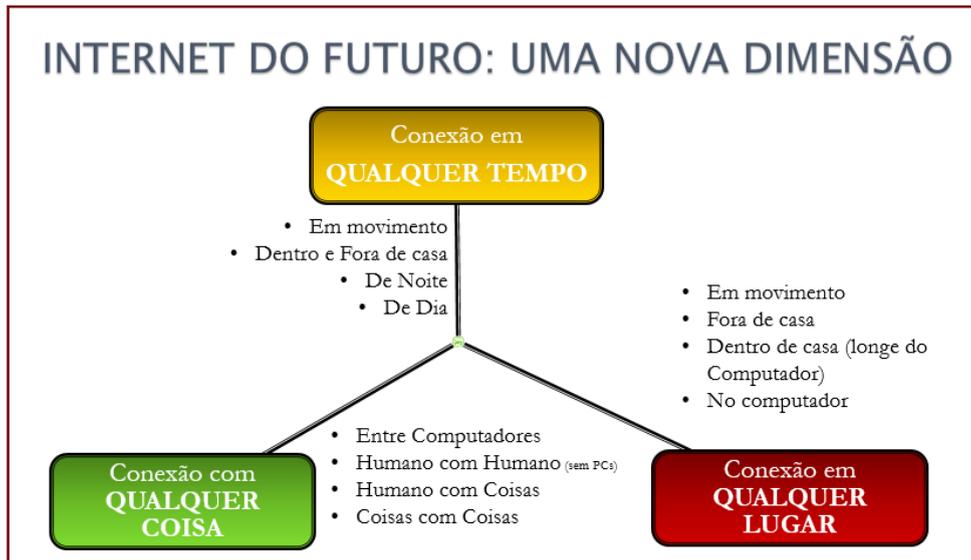
temperatura, manutenção preventiva de equipamento.

O crescimento de aparelhos conectados à rede até 2018 era previsível, porém, a partir de 2019 houve uma explosão de produtos conectados, dos computadores e celulares/smartphones, a conexão evoluiu para produtos dos mais diversos tipos, pode-se observar muito claramente o poder da IoT e da Indústria 4.0 com o seu Big



Fonte: Elaboração do próprio autor, com dados extraídos de Gartner (2021).

Figura 21 - A Internet do Futuro: uma nova dimensão com a IoT.



Fonte: Elaboração do próprio autor, 2021.

Data, em 2020 foram estimados 50 bilhões de dispositivos conectados à rede (figura 20).

A internet do futuro (figura 21) já chegou e é necessário pensar em soluções que abordem as novas tecnologias. É dever, portanto, dos programas

de empreendedorismo, encorajar os futuros empreendedores a adotarem os sistemas preditivos e embarcados para oferecer ao mercado cada vez mais produtos em sintonia com a nova revolução das coisas.

### ATIVIDADE

Professor(a), trabalhe os conceitos de IoT, Indústria 4.0 e Big Data. Divida a turma em grupos, cada grupo deve pesquisar por empresas ou negócios e apresentar na aula as inovações advindas das novas tecnologias.

Exemplo: a Tesla, produtora de veículos autônomos e não poluentes que utiliza em suas inovações os aspectos vistos no IoT, Indústria 4.0 e Big Data.



Imagens: Tesla.

VOCÊ SABIA?

A casa do futuro é conectada e ela já existe. O futuro chegou.



Imagem: Freepik.

## IDEIA E OPORTUNIDADE



Tempo: 2h/a



Recursos:  
Leitura e Atividades

Agora que os estudantes já têm o conhecimento sobre o que é inovação, quais seus tipos e as principais maneiras de como elas podem ser concebidas, é importante entender os conceitos de ideia e oportunidade. Estes dois conceitos muitas vezes se confundem. Vemos com muita frequência as pessoas atribuindo à oportunidade o significado de ideia. A diferença entre elas é limiar. Em resumo, a oportunidade é basicamente uma ideia ou conjunto de ideias que se concretizou e se tornou um negócio operante e que dá retorno financeiro .

A **ideia** por si só é uma “coisa”, não

tem uma serventia propriamente dita.

Enquanto a **oportunidade** depende de inúmeros fatores, um indivíduo pode ter inúmeras ideias, mas pode ser que ele não consiga concretizar nenhuma delas, porque lhe faltou justamente a oportunidade. O fato de uma pessoa ter a capacidade de ter ideias não determina seu sucesso, o que determinará o sucesso é a transformação da ideia ou ideias em oportunidade de mercado, que, como já vimos, pode ser através do lançamento de um produto, serviço, processo, negócio e até mesmo a partir de fatores associados a estes que contribuam para as suas melhorias e evolução.

Alain Chartier, poeta que viveu no século XIV, dizia que “nada é mais perigoso do que uma ideia quando ela é a única que nós temos”. Seguindo a ótica de Chartier, portanto, se uma pessoa pensa em empreender e se prende a uma ideia única, ela tem grandes

chances de fracassar.

Já Dornelas (2016) não credita o fracasso à quantidade de ideias, ele afirma que não importa se ela é única ou não. Mas ele também defende que a oportunidade muitas vezes é única e o sucesso está na capacidade de percebê-la e transformá-la em negócio que traga retorno financeiro. O guru ainda acredita que um fator determinante para o sucesso de uma ideia é o seu *timing*. Com o dinamismo do mercado e principalmente do setor de base tecnológica, tudo muda muito rapidamente, e saber aproveitar uma oportunidade pode ser o tempo de um piscar de olhos.

Um outro grande guru da estratégia empresarial, Peter Drucker (2011), acredita que é possível aprender a identificar oportunidades de forma sistemática. Drucker (2011) defende que existem sete tipos de fontes de oportunidade que resultam em inova-

ções, quatro delas “se encontram facilmente no interior das empresas ou das indústrias:

- O Inesperado;
- Incongruências ou Discrepâncias;
- Necessidades de processo;
- Alterações no mercado e na indústria.

Todavia, existem três fontes de oportunidades exteriores à empresa, que compõem o ambiente social e intelectual circundante:

- Alterações demográficas;
- Alterações na percepção; e
- Novos conhecimentos.”

As fontes de oportunidade internas à empresa apresentam riscos menores ao empreendedor potencial, pois eles detêm maior controle sobre essas variáveis, enquanto que as externas à empresa envolvem um risco maior, jus-

tamente pelo fato de advirem de um ambiente incerto, portanto o empreendedor tem quase ou nenhum controle sobre elas. As chances de obter um retorno alto é muito maior nos investimentos feitos nas oportunidades externas à organização do que naquelas internas à empresa. E como é sabido, oportunidades que envolvem maior risco tendem a dar um maior retorno financeiro. Por isso a importância do empreendedor saber compreender o ambiente externo, porque é de lá que virão as oportunidades de maior retorno potencial.

Não basta ter ideia, tem que identificar uma oportunidade. Mas segundo Dornelas (2016), não basta identificar a oportunidade, tem que avaliá-la sob os seguintes aspectos:

- Qual mercado ela atende?
- Qual o retorno econômico que ela proporcionará?

- Quais as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?
- Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?

O próximo passo então é construir um processo criativo e desenvolver a capacidade de pensar e identificar a inovação. Veremos melhor sobre isso logo adiante em “Brainstorming”.

Para a atividade da próxima página baixe o documento no link abaixo:



Documento

A disciplina da inovação:  
<https://drive.google.com/file/d/12nt629bCUg6hg6H-fwzh211sVSwNJIAMQ/view?usp=sharing>

## JANELA DE APRENDIZAGEM #1

Professor(a), abra uma discussão sobre as 7 fontes de oportunidade de Peter Drucker, mais abaixo você encontrará um link para baixar os slides referentes às Fontes de Oportunidade de Peter Drucker e nela tem todos os exemplos necessários para iniciar a discussão com os seus alunos.



Documento

Slide Fontes de Oportunidade de Peter Drucker: <https://drive.google.com/file/d/1VknQwVG-c5l35RA6Zx-FoVpc8mH1fj6cO/view?usp=sharing>

## JANELA DE APRENDIZAGEM #2

Professor(a), caso possível apresente para os estudantes métodos existentes alternativos de análise de negócios, tais como:

- Método Effectuation (Saras Sarasvathy);
- Startup: manual do empreendedor (Bob Dorf);
- Startup Enxuta e o Estilo Startup (Eric Ries);
- Metodologia Choque (Marcos Linhares).
- Algum outro de sua preferência.

E para captação de recursos para novos negócios e negócios inovadores:

- FINEP;
- CNPq;
- FAPESB.

## ATIVIDADE

Professor(a), entregue para seus estudantes uma cópia do texto:

**Arquivo:** “A disciplina da inovação – Peter Drucker.doc”.

Solicite a leitura do texto e depois faça a seguinte atividade:

Divida a turma em 7 grupos, cada grupo ficará responsável por desenvolver argumentos de defesa e exemplos de cada uma das Fontes de Oportunidade de Drucker. Para isso conceda 40 minutos, e autorize o uso de celulares, tablets e computadores para que os alunos façam as suas pesquisas na internet.

Após esse prazo, peça para que os alunos apresentem os seus resultados.

Estimule o debate, alie a isso regras de conduta.

Bom trabalho!

### INOVAÇÃO SISTEMÁTICA (Peter Drucker)

Fontes de oportunidade:

- 1) O Inesperado: pão e frutas cristalizadas
- 2) A discrepância: ver com outros olhos
- 3) Necessidade de Processo: publicidade no jornal
- 4) Mudanças na estrutura do setor: computador, refrigerante
- 5) Mudanças Demográficas
- 6) Mudanças de percepção, disposição e significado
- 7) Novos conhecimentos: tecnologia

Risco

Fonte: MEET Metodologia, 2021, adaptado de Drucker.

me<sup>et</sup>



Externas  
a empresa

empire!

## BRAINSTORMING



Tempo: 2h/a



Recursos:  
Leitura e Atividades

Agora que os estudantes já sabem a diferença entre ideia e oportunidade, está na hora de entender como ter ideias que possam ser transformadas em oportunidade. Como orientar seus esforços de forma a criar o máximo de ideias com potencial de se transformar em algo tangível e lucrativo?

Mas, por que o máximo de ideias? Bom, como vimos, se tivermos uma ideia apenas, ela pode ser muito perigosa, e o contrário também é verdadeiro, quanto maior o número de ideias, maiores as chances de se ter em mãos ideias potencialmente boas que possam produzir uma oportunidade.

O **brainstorming** é uma técnica muito conhecida e amplamente difundida, utilizada pelas empresas mais inovadoras do mundo. Segundo Dornelas (2015) “é um processo criativo que se caracteriza por reunir diversas pessoas com o único objetivo de gerar ideias”. Apesar de não haver um consenso, quem trabalha com *brainstormings* orienta que deve ter duração controlada. David Kelley, fundador da IDEO, uma das empresas desenvolvedora de inovações e *design thinking* mais respeitadas do mundo, - que tem ou teve como clientes General Electric, Apple, Alpargas, 3M, só para citar algumas - defende o controle do tempo durante o processo criativo, que deve ser feito pelo líder, mesmo que o *brainstorm* dure mais de uma sessão, como é o caso do *Deep Dive*, nome que se dá ao processo criativo criado pela IDEO, que já foi responsável por dezenas de centenas de inovações co-

nhecidas no mundo todo. Kelley ainda sugere algumas regras que ficam expostas em todas as suas sessões de *Deep Dive*:

- Uma conversa de cada vez;
- Mantenha-se focado no assunto;
- Incentive ideias malucas;
- Adie o seu julgamento;
- Construa a partir das ideias dos outros.

E por falar em “adiar o seu julgamento”, um ponto imprescindível que deve ser respeitado, se quiser que o processo de *brainstorming* dê certo, é eliminar a censura. Os participantes não podem e não devem censurar os outros, até porque quando um participante censura o outro ele automaticamente se censura, porque teme que aconteça com ele o julgamento que ele deu aos outros.

O *Deep Dive* se divide nas seguintes fa-

ses:

1. Fase de descobertas;
2. Fase de ideação;
3. Fase de desenvolvimento; e
4. Fase de Entrega.

O **brainstorming**, como é proposto por muitos, tem três fases e pode ser executado da seguinte forma:

1. Definição do problema e objetivo: a partir deles o grupo terá um foco de discussão;
2. Geração de ideias e divergência: neste momento é que serão geradas as ideias, onde não pode haver censura, o momento é de criatividade máxima; e
3. Análise e Convergência: finalmente as ideias são classificadas e agrupadas, rejeitando-as ou aprovando-as para que sejam aproveitadas na inovação.

Não importa como são chamadas as fases do brainstorming, o que vale mesmo é focar no objetivo principal do processo criativo, que é desenvolver ideias que podem aproveitar oportunidades através de um processo criativo orientado.

## Design Thinking

Na década de 90, Tim Brown percebeu que sempre que ele e seu sócio David Kelley, fundadores da IDEO, conversavam sobre *design*, a palavra “pensamento” - *thinking* em inglês -, era citada na mesma frase. Eles perceberam que não era possível dissociar o bom *design* do pensamento, foi daí que surgiu a expressão *design thinking* (BROWN, 2010). Desde então o uso da expressão só cresceu no mundo e hoje, em especial, na área de empreendedorismo e inovação.

De acordo com Brown (2010) o *design*

*thinking* busca liberar a criatividade, e complementa defendendo que é a capacidade do *designer thinker* de harmonizar a praticabilidade, a viabilidade e a desejabilidade de uma ideia.

Ainda segundo Brown (2010), a missão do *design thinking* é traduzir observações em *insights* (entendimento), e estes em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas.

Brown (2010) acredita que os *designers* de hoje não podem se dar ao luxo de desconhecem assuntos e temas importantes e ficarem isolados em suas “oficinas”. Eles precisam aprender a conversar com os executivos das empresas e entenderem uma reunião estratégica de uma organização para que possam compreender o problema como um todo e propor soluções que se adequem à máxima batizada pelo próprio Brown como “espaços da inovação”: inspiração, idealização e implementação, que são também prin-

cípios do deep dive da IDEO.

## JANELA DE APRENDIZAGEM

Professor(a), assista ao curto vídeo sobre o processo de Brainstorming da IDEO com sua turma.

Neste vídeo, veja um brainstorm da IDEO em ação com Brendan Boyle do “*IDEO Play Lab*”. O vídeo está na língua inglesa, sem legenda, mas preste atenção no processo, como eles estão desenvolvendo uma solução para aumentar o público no zoológico.



Vídeo

“IDEO Brainstorming Video from IDEO U”

[https://youtu.be/\\_SFDE-cM5wjg](https://youtu.be/_SFDE-cM5wjg)

*\*Devido à dinâmica da internet pode haver mudança*

*no endereço dos links contidos nesse manual, o que pode ocasionar links quebrados. Os links passam por revisões constantes.*

David Kelley explica que “entre os milhares de *brainstorms* que a IDEO executou - tanto com equipes internas quanto com clientes - seguimos sete regras importantes. Prepare o terreno para uma sessão de *brainstorming* bem-sucedida, compartilhando estas regras com sua equipe:

- Não censure (adié o seu julgamento);
- Incentive ideias selvagens;
- Baseie-se nas ideias de outros;
- Mantenha o foco no tópico (tema);
- Uma conversa de cada vez;
- Seja visual;
- Valorize a quantidade”.

## JANELA DE APRENDIZAGEM #3

Professor(a) apresente o Canvas para elaborar um modelo de negócio com seus estudantes.

Você pode utilizar o modelo no arquivo disponível no link abaixo:



Documento

Modelo Canvas:

<https://drive.google.com/file/d/1zwYDWySHgHE8M-c8WXUqX2tOJpIASViB0/view?usp=sharing>

## ATIVIDADE #1

Professor(a) agora vamos praticar.

Reproduza na sua sala de aula o seguinte vídeo sobre a condução de um processo criativo da IDEO, no qual eles desenvolvem um carrinho de compras para lojas de autosserviço. Assista com os estudantes e depois faça a atividade a seguir.



Vídeo

“IDEO Cart Project (Carrinho de compras) - em Português”

<https://youtu.be/vmIfWg-ZlpsE>

*\*Devido à dinâmica da internet pode haver mudança no endereço dos links contidos nesse manual, o que pode ocasionar links quebrados. Os links passam por revisões constantes.*

## ATIVIDADE #2

Neste outro vídeo David Kelley faz um relato emocionante sobre como devemos encarar a nossa confiança e a nossa capacidade criativa.



Vídeo

“David Keller: Como construir sua confiança criativa.”

<https://youtu.be/PqACQik-kkM>

*\*Devido à dinâmica da internet pode haver mudança no endereço dos links contidos nesse manual, o que pode ocasionar links quebrados. Os links passam por revisões constantes.*

Então, professor(a), você pode sugerir assistir a esse vídeo e pensar com os estudantes: em quais momentos da vida deles eles sentiram suas capacidades criativas sendo ceifadas e censuradas? Ou, em que momentos eles perceberam que estavam sendo incentivados a criar? Neste momento,

o estudante pode expor os seus sentimentos e comparar as duas situações.

Vale também a reflexão da razão de sermos tão pouco inovadores, ou seja, apesar de sermos criativos, não conseguimos transformar as criações em práticas. E isso tudo tem muito a ver com a nossa base de ensino que não promove a inovação.



# SEGMENTAÇÃO DE MERCADO



Tempo: 2h/a



Recursos:  
Leitura e Atividades

A segmentação de mercado pode ser compreendida como a divisão de um mercado em grupos de consumidores com perfis similares com o intuito de satisfazer necessidades mais específicas. Segundo Kotler e Keller (2013), segmentação de mercado “é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto”.

Portanto, a segmentação de mercado estuda as diversas formas que as or-

ganizações utilizam para determinar o seu público-alvo, com o objetivo de identificar os perfis de consumidores de forma a oferecer produtos adequados a estes grupos específicos.

Kotler e Keller (2013) defendem que a segmentação de mercado começa não com a percepção de possibilidades de soluções, sejam elas produtos ou serviços, mas sim com a distinção das necessidades de clientes em relação aos produtos e serviços já existentes.

David Aaker (2012) afirma que “segmentação é a chave para desenvolver vantagens competitivas sustentáveis”, e ele conclui que “segmentação significa a identificação de grupos de clientes que respondem diferentemente de outros grupos às ofertas competitivas”.

É muito comum também que as empresas consigam identificar, dentro dos segmentos alvo, grupos ainda menores de segmentos com caracte-

rísticas específicas. Ou seja, é possível dividir os segmentos de mercado, criando segmentos menores, chamados de nichos.

O nicho nada mais é do que um segmento menor, portanto a definição de nicho é a mesma que a de um segmento de mercado, eles só se diferenciam pela “hierarquia”, pois um nicho está contido em um segmento. O nicho é composto por indivíduos que têm as mesmas características macro daqueles indivíduos de um segmento, porém ele detém necessidades mais específicas do que aquelas apontadas no perfil do seu segmento de origem. Podemos ainda dizer que o objetivo principal da estratégia de nicho é a especialização em determinado mercado (KOTLER; KELLER, 2013).

Antigamente as empresas adotavam o marketing de massa para vender seus produtos. Em uma época em que a concorrência não era tão complexa e

intensa como nos dias de hoje, portanto as empresas adotavam estratégias menos arriscadas, já que o foco era no alcance máximo do mercado. Veja o exemplo da Ford: Henry Ford acreditava que ele deveria vender apenas o Modelo T, e para que fosse possível atender à demanda do mercado o carro poderia ter “qualquer cor que o cliente quisesse, desde que fosse a cor preta” - referência à célebre frase de Henry.

Muitas outras empresas faziam a mesma coisa, porque a abordagem de massa favorece uma maior produção de um mesmo bem, tem custo menor, já que com apenas um produto a empresa consegue atender a todo o mercado, com preços mais baixos e, até certo ponto, margens de lucro maiores.

Porém, em um determinado momento o mercado começa a questionar algumas características daquele produto

único e a tendência é haver diversificação através de análise e identificação de nichos. A Coca-Cola, por exemplo, comercializava apenas um tamanho de garrafa de refrigerante, e foi assim por muito tempo. Hoje essa estratégia não seria bem sucedida, pois as pessoas começam a exigir características diferenciadas nos produtos porque no fundo as pessoas têm necessidades diferentes. Existem consumidores que precisam de uma garrafa de 200 ml, pois bebem menos refrigerante ou porque são crianças, existem ainda aqueles que consomem em família, e precisam de uma garrafa de 2 litros, ou um casal que não tem filhos e que irá preferir uma garrafa menor de 600 ml, ou até mesmo os que têm intolerância ao açúcar e precisam da bebida na versão “sem açúcar”.

Um mercado ou um segmento, se bem observado, vai proporcionar a identificação de inúmeras necessidades não

atendidas. A Coca-Cola não deixou de usar o marketing de massa, mas entendeu ser necessário atingir públicos específicos de forma a melhorar a sua participação de mercado. A empresa que responde a estas demandas ainda não satisfeitas sai na frente e inicia-se então a construção dos nichos de mercado, e eles parecem ser “infinitos”.

Um exemplo clássico no qual podemos facilmente perceber o marketing de massa e a subdivisão desse mercado em segmentos e nichos é o mercado de consumidores de leite de vaca:

O produto **marketing de massa** seria o “leite de vaca”, aquele *in natura*, porém um grupo de consumidores prefere receber leite de vaca em casa todo dia, envasados em garrafas – este mercado seria considerado segmento e o produto do **marketing de segmento** que o atende seria “leite de vaca em garrafas”. Por sua vez, dentro

desse segmento de mercado, existem consumidores que têm uma rotina diferenciada e preferem estocar o leite, ou por beberem menos, ou por não terem tempo de comprar leite todos os dias. Este grupo seria considerado **marketing de nicho** e o produto que atenderia esse nicho seria “leite de vaca pasteurizado em caixa longa vida”. Dentro desse segmento que precisa estocar leite em casa ainda podemos estratificar mais, como é o caso das pessoas desse grupo que precisam de um leite sem gordura, ou de um leite com cálcio e ômega 3, ou leite sem lactose. Enfim, podemos identificar inúmeros nichos de mercado, um dentro do outro.

Após avaliar os possíveis segmentos ou nichos de mercado, o próximo passo é definir em quais deles a empresa pretende focar. Kotler e Keller (2013) considera que existem cinco padrões possíveis de seleção dos mercados-al-

vo, quatro do tipo “especializada” e uma do tipo “ampla”, que são:

- Segmento único;
- Seletiva;
- Por produto;
- Por mercado; e
- Cobertura ampla.

**Segmento único:** nessa estratégia o foco da empresa é um segmento e também apenas um tipo de produto. Geralmente precisam ser segmentos lucrativos ou grandes o suficiente para que compense o foco total unicamente nele, é considerada uma estratégia de marketing concentrado. Caso o segmento seja pequeno, esta estratégia pode se chamar marketing de nicho.

**Seletiva:** os esforços da empresa nesse caso ocorrem em mais de um mercado, cada um sendo atendido com tipos de produtos diferentes, ou seja, a empresa atinge mercados independentes.

**Por produto:** como o nome já sugere, nesta estratégia a empresa tem apenas um produto para diversos públicos.

**Por mercado:** da mesma forma que o anterior, neste caso os esforços são todos voltados para um único mercado. A empresa se especializa em um mercado e oferece para ele diversos produtos. Estratégias como esta fazem a empresa que presta um bom serviço virar referência no mercado.

**Cobertura ampla:** esta estratégia tem duas formas, marketing diferenciado e indiferenciado. No diferenciado, a empresa, apesar de ter um leque grande de produtos, procura direcionar os produtos para mercados específicos, diferenciando-os.



**TRAMONTINA**

*Exemplo: Tramontina.*

A Tramontina fabrica e comercializa produtos para o lar, tais como: panelas, faqueiros, talheres, cubas e pias, coifas, eletroportáteis, de variados preços, a múltiplos mercados, atingindo portanto a grande parcela da população, porém cada produto atende a uma fatia de mercado diferente.

Já no indiferenciado a empresa oferece também diversos produtos, mas eles não são direcionados a mercados específicos, todos podem atender a diversos mercados, independentes de suas características de composição.

*Exemplo: Unilever.*



A Unilever fabrica de sabão em pó a sorvete e os produtos não são direcionados a uma parcela do mercado. Mercados heterogêneos podem consumir o mesmo produto Unilever, como é o caso de sabonete Lux e do creme dental Close-up, ou até mesmo do sorvete Kibon.

## JANELA DE APRENDIZAGEM

Professor(a), para complementar e aprofundar melhor o assunto você pode abordar sobre as bases de segmentação que podem ser utilizadas para se definir um segmento de mercado. Para isso, você pode usar as definições de Aaker ou Kotler e Keller, ou alguma outra de sua preferência.

A seguir (Tabela 1), de forma sintetizada, a comparação entre a abordagem de Aaker (2012) e a de Kotler e Keller (2013). Veja que eles adotam diferentes tipos de bases de segmentação. Enquanto Aaker divide as bases em Características do Cliente e Abordagens do Produto, Kotler e Keller definem as bases como sendo Geográficas, Demográficas, Psicográficas e Comportamentais. Porém, ambas demonstram atingir resultados muito parecidos quando aplicadas.

# Capítulo 1

Tabela 1 – Bases de Segmentação de Aaker e Kotler.

AAKER	KOTLER e KELLER
Geográfica	Por Região
Tipo de organização	População da cidade
Tamanho da empresa	Concentração
Estilo de vida	Clima
Sexo	Faixa etária
Idade	Tamanho da Família
Ocupação	Ciclo de vida da família
Tipo de usuário	Sexo
Uso	Renda
Benefícios procurados	Ocupação
Sensibilidade ao preço	Formação educacional
Concorrente	Religião

Aplicação	Raça
Fidelidade à marca	Geração
	Nacionalidade
	Classe Social
	Estilo de vida
	Personalidade
	Ocasões
	Benefícios
	Status do usuário
	Status de lealdade
	Estágio de aptidão de compra
	Atitude relativa ao produto

Fonte: elaboração própria.

Você pode abordar com mais detalhe esse assunto e pedir que os alunos façam o detalhamento de um tipo de segmento ou nicho de mercado através de uma atividade pontuada.

## ATIVIDADE

Professor(a), de forma a complementar o assunto de segmentação, mostre aos alunos como se usa o Critério Brasil para compor perfil do mercado alvo.

No link abaixo baixe o último guia do Critério Brasil, ano 2020.



Link

Critério Brasil: <http://www.abep.org/criterio-brasil>

Segundo a ABEP o Critério de Classificação Econômica Brasil, ou simplesmente Critério Brasil, “ênfatisa sua função de estimar o poder de compra das pessoas e famílias urbanas, abandonando a pretensão de classificar a população em termos de ‘classes sociais’. A divisão de mercado definida abaixo é exclusivamente de **classes econômicas**” (ABEP, 2005).

Peça que os alunos preencham a tabela e descubram como eles próprios e suas famílias, se classificam no CB.



Imagem: Freepik.

## ESTRATÉGIA DE MERCADO



Tempo: 2h/a



Recursos:  
Leitura e Atividades

### Empreendedorismo e competição

Até a década de 80 a competição empresarial era algo que não assustava tanto. Porém, com a abertura de mercado no Brasil, e empresas surgindo de vários lugares do mundo, o fenômeno tomou uma proporção nunca antes vista. Daí em diante a realidade das empresas brasileiras, principalmente as pequenas, nunca mais foi a mesma. Os empresários brasileiros se viram disputando mercado com empresas completamente desconhecidas na sua maneira de agir e pensar, mas o mais preocupante, e com uma experiência

em estratégia de mercado que estava distante da realidade dos empresários nacionais, principalmente dos pequenos e micro empresários (DOLABELA, 2011).

Apesar da história mostrar que os primeiros registros do termo empreendedorismo datam do século XVI e XVII com Cantillon (1755) e Say (1803) (FILLION, 1999), os quais associavam empreendedorismo a correr risco, e mais adiante com Schumpeter (1928) com uma definição de empreendedorismo mais contemporânea, já o associando à inovação, - foi apenas na década de 40 do século XX que surgiram os primeiros cursos de empreendedorismo.

O primeiro curso de empreendedorismo que se tem registro foi criado pela *Harvard Business School*, em 1947, mais especificamente sobre pequenas empresas, que era a vertente mais forte do empreendedorismo na época. Em 1953, Peter Drucker montou um cur-

so de empreendedorismo e inovação na *New York University*. Mas foi apenas no final da década de 70 e início de 80 que o movimento ganhou mais notoriedade, até então eram apenas atividades isoladas (DOLABELA, 2011).

Segundo Dolabela (2008, p. 60) “nos EUA, o número de universidades que ofereciam curso de empreendedorismo passou de 10 em 1967 para mais de 1.000 em 1998”, pode-se constatar que o crescimento do movimento empreendedor aconteceu mais no final da década de 60 em diante.

No Brasil o primeiro curso de empreendedorismo só ocorreu na década de 80, oferecido pela Fundação Getúlio Vargas, em 1981, criado pelo professor Ronald Degen (DORNELAS, 2016). De acordo com Dolabela (2011, p. 61), em 1984 surgem cursos na USP (Universidade de São Paulo) e na UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), em 1992, na UFSC (Univer-

sidade Federal de Santa Catarina), em 1995, na UNB (Universidade de Brasília), em 1997, na UFMG, em 1998 expande-se para os estados do Amazonas, Paraná e Rio Grande do Norte, até que em 1999 começa a se difundir para o resto do país.

Portanto, enquanto o empreendedorismo já deslanchava em outros países da Europa e nos EUA, no Brasil começava a dar seus primeiros passos (DORNELAS, 2016).

Segundo Dolabela (2011), para que micro e pequenos empresários consigam disputar mercado com gigantes, é necessário a compreensão das estratégias de mercado.

A educação empreendedora foi importante mecanismo para que pessoas comuns pudessem criar negócios inovadores e disputar mercado com os grandes. Ela tornou possível para os micros e pequenos empresários ou

até mesmo apenas para os sonhadores conhecer sobre estratégia empresarial e inovação, conceitos sem os quais dificilmente um novo empreendimento conquista notoriedade (DOLABELA, 2011).

De acordo com Bethlem (2003, p. 32) “pensar estrategicamente tornou-se indispensável, mas alcançar competitividade global vai exigir um esforço inaudito”. Em 1980 existia um longo caminho a ser percorrido pelo movimento empreendedor brasileiro, 40 anos depois os avanços são incontáveis, a educação empreendedora teve seu papel importante nesse processo quando ela adentrou praticamente todas as salas de aula das escolas de nível superior. Mas é preciso dar a mesma atenção aos cursos de nível técnico-profissional. Ainda é carente a oferta de cursos técnicos nessa área e muitas vezes quando há oferta, a carga horária é insuficiente ou o conteúdo é

inadequado para a construção de uma mentalidade voltada para a análise de mercado, estratégia empresarial e inovação.

### A relevância da estratégia

Veja os exemplos dessas duas empresas: Coca-Cola e a Olivetti. A primeira dispensa apresentações, conseguiu transformar a marca de um xarope de noz de cola em uma das marcas mais valiosas do planeta; enquanto que a segunda muita gente nunca escutou ou só “ouviu falar”, mas já foi a marca

Figura 24 - Marca da Coca-Cola.



Fonte: Coca-Cola, 2021.

número 1 em máquinas de datilografar (figura 23). Atualmente a Olivetti é uma discreta empresa italiana fabricante de dispositivos de informática que superou um processo de falência por negligenciar as forças do mercado. Mas a pergunta que podemos fazer é: o que fez com que cada uma delas tivessem o destino que tiveram?

A resposta é: **estratégia**. O que uma teve de sobra na sua maneira de agir a outra não teve. A estratégia empresarial



Fonte: OzTypewriter, 2021.

rial basicamente define se uma empresa sobrevive ou não no longo prazo. Porter (2005, p. 15), considerado por muitos como o pai da estratégia empresarial, define que existem benefícios na formulação de estratégias empresariais que garantem, pelo menos, a coordenação das políticas e ações empresariais em busca de um objetivo único. Ainda segundo Porter (2005, p. 7) ele diz que “o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas”.

A palavra estratégia vem do grego: *strategos* – que significa “a arte do general”. Portanto, era um termo empregado antigamente nas batalhas, onde os generais utilizavam de artimanhas, táticas e ações planejadas para con-

quistar um objetivo e ganhar a batalha, ou até mesmo a guerra.

Porter (2005, p. 22) afirma que mercadologicamente estratégia é criar seu próprio lugar no mercado. Ele ainda prega que “a essência de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”, e ele completa afirmando que as “forças externas à empresa são significativas (...) o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas” (PORTER, 2005).

Portanto, um empreendedor que acaba de abrir seu negócio para competir dentro de um mercado local com empresas globais deve compreender seu ambiente interno e seu ambiente externo, a fim de criar a melhor estratégia e conseguir se manter e atuar no longo prazo. A sustentação e o sucesso de sua operação perpassam pela estratégia. A estratégia é, portanto, a soma das análises do ambiente interno

e do ambiente externo.

Para dar mais clareza, é necessário que os empreendedores e administradores de uma organização redijam um Plano Estratégico de negócios. O Plano, que é um documento, será desenvolvido a partir do **Planejamento estratégico**. Segundo Kotler (2007, p. 73) “o planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes.

O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro”. Portanto, o Plano é apenas a materialização do planejamento. Para se fazer um planejamento é necessário a priori conhecer a fundo o macroambiente no qual a empresa atua ou atuará e também a

sua organização.

### **Análise Situacional (ou Ambiental)**

O empreendedor precisa compreender os ambientes interno e externo para entender quais passos precisa tomar na sua estratégia empresarial, uma vez que a estratégia é o conjunto de ações adotado pelas empresas para atingir um determinado objetivo.

Toda empresa tem um ambiente interno e um ambiente externo. O ambiente Interno é aquele composto pelas variáveis controláveis. Segundo Oliveira (2018) as variáveis controláveis são aquelas sob as quais pode-se ter determinada ação. Portanto, são todas aquelas que se encontram dentro da organização, elas podem ser manipuladas pelos gestores da organização, pois dela fazem parte. Oliveira (2018) também defende que não há como considerar a análise das variáveis controláveis sem levar em consideração o

que ocorre no ambiente externo, pois este irá influenciar nas soluções estratégicas da empresa. Esse pensamento é confirmado por Richers (1981) que afirma que “a estratégia determina a estrutura”, portanto as variáveis do ambiente externo determinam o que será feito no ambiente interno.

O ambiente externo, por sua vez, é composto pelas variáveis incontroláveis, que são as forças operantes no macroambiente. Como essas variáveis não podem ser controladas pelas organizações, ao contrário das variáveis do ambiente interno, é necessário que as organizações fiquem atentas às suas mudanças, pois elas representam fatores de riscos. Algumas variáveis do ambiente externo segundo Dornelas (2016, p. 157):

- Político-legal;
- Tecnológico;
- Sociocultural;

- Econômico;
- Demográfico;
- Empresarial;
- Ambiental; e
- Outros.

Ambos os ambientes são compostos por inúmeras variáveis, como já vimos: no ambiente interno as variáveis controláveis e no ambiente externo as incontroláveis. Para cada tipo de empresa as variáveis terão níveis diferentes de importância. Por exemplo, conforme muda o setor de atuação da empresa, uma variável incontrolável “meio ambiente” pode ser incluída ou não na análise situacional. O mesmo acontece para o ambiente interno: para uma empresa que recebe presencialmente seus clientes, a variável atendimento poderá ter um peso maior do que para aquelas que não têm interação presencial com seus clientes finais. Logo, ao se traçar uma análise situa-

cional é necessário que se compreenda profundamente os dois meios ambientes, o interno e o externo, para a partir daí estabelecer quais são as variáveis, naquele momento, que devem ser levadas em consideração na análise.

Conhecer a fundo os ambientes interno e externo é fator primordial para se estabelecer as suas vantagens competitivas atuais e as que são almejadas.

Conforme preconiza Porter (2005), a vantagem competitiva é o resultado da capacidade da organização de realizar com máxima eficiência suas operações, organizando-as de forma única, capaz de obter custo mais baixo do que a concorrência ou gerar um valor diferenciado para seus consumidores. Mas para chegar à conclusão de qual ou quais são os valores que seu público considera diferenciado é necessário ter a capacidade de compreender os ambientes estratégicos.

O próximo passo então é traçar a análise situacional, que seria a combinação da análise do ambiente interno com a do ambiente externo, pensando na premissa da construção das vantagens competitivas. A análise interna vai determinar os **pontos fortes e fracos** da empresa, e a análise externa determinará as **oportunidades e ameaças** do mercado. A análise situacional, ou como muitos também chamam, análise ambiental, é mais conhecida na área empresarial como análise SWOT, e todos os autores trazem essa terminologia, que vem do inglês *Strengths* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças). No Brasil alguns autores adotam siglas como FOFA ou PFOA (AAKER, 2012).

De acordo com Aaker (2012) os pontos fortes e fracos são os ativos e competências relevantes dos clientes.

# Capítulo 1

Kotler (2007) defende que compreender quais são seus pontos fortes e fracos é condição para saber se a empresa tem as competências necessárias para aproveitar as oportunidades de mercado. “Os executivos da Texas Instruments, por exemplo, dividem-se entre aqueles que desejam ver a empresa atuando na área de eletrônica industrial (onde possui forças bem definidas) e aqueles que a preferem

Modelo 01 - SWOT Tradicional.

Forças	Fraquezas
Ameaças	Oportunidades

Modelo 02 - Modelo SWOT do MEET.

Ambiente Interno	Força/Fraqueza		Impactos	Ações
Ambiente Externo	Variável	Oportunidade/Ameaças		Ações

vê-la lançando produtos eletrônicos de consumo (onde lhe faltam as forças de marketing exigidas)” (KOTLER, 2007, p. 92).

A seguir temos a estrutura do modelo mais utilizado de análise SWOT (**Modelo 01**), mas o manual sugerirá a utilização de outro modelo com

uma estrutura um pouco diferenciada (**Modelo 02**), que prevê as ações que serão executadas frente à análise que foi traçada.

No Modelo 01, a análise é feita inserindo todas as forças da organização em uma célula, as fraquezas em outro ao lado, complementando abaixo acres-

centando em uma célula as oportunidades de mercado e na célula ao lado as ameaças.

O modelo 01, apesar de ser amplamente utilizado, tem um gargalo, pois a análise não deixa claro o que deve ser feito para maximizar as forças e minimizar as fraquezas e também não estabelece rumos para aproveitar as oportunidades e combater as ameaças. E se pensarmos que a análise SWOT faz parte de um plano estratégico e que ele é escrito sob o horizonte de 5 anos (no máximo), então provavelmente depois de 1 ou 2 anos quem estiver lendo a análise pode não entender em qual contexto se deu aquela análise e no que se pensava na época que deveria ser implementado como ações.

O modelo 02 vem preencher essa lacuna em aberto pelo modelo 01, quando na análise do ambiente interno traz os impactos de cada força ou fraqueza e suas respectivas ações para maximizar

as forças e minimizar as fraquezas, e também a análise situacional por variável, evidenciando as ações para cada uma delas. Desta forma, ao se aplicar o modelo 02, o empreendedor já terá uma análise muito mais completa, eliminando o risco de no futuro não entender em qual contexto foi escrita aquela análise situacional.

## **JANELA DE APRENDIZAGEM #1**

Professor(a), apesar do MEET sugerir um modelo de análise SWOT em detrimento de outro, o que é importante para o processo é na verdade que seja ensinada a Análise Situacional na sala de aula, para que o aluno esteja preparado para compreender, analisar e traçar caminhos para seu negócio em um determinado mercado.

Sinta-se livre para usar a análise que achar mais adequada, desde que ela contemple a análise dos Ambientes interno e externo.

### JANELA DE APRENDIZAGEM #2

Trabalhe com os alunos as possíveis variáveis dos Ambiente Interno e as do Ambiente Externo. Peça para que eles pesquisem quais são as variáveis e o que compõe cada uma delas.

Peça para os estudantes fazerem uma ponte entre um setor de atividade e as variáveis que mais impactam para aquele setor.

Modelo 02 - Análise SWOT – Proposto pelo manual MEET.



Link

<https://drive.google.com/file/d/179O0JoeNZYJhgyos-R0wbq2MNYHhbZp2o/view?usp=sharing>

### JANELA DE APRENDIZAGEM #3

Professor(a), aproveite para abordar o assunto “Vantagem Competitiva”, explique o que é uma vantagem competitiva, adequa a sua explanação ao tempo disponível de acordo com o seu planejamento acadêmico.

Traga exemplos de vantagens competitivas.



Vídeo

Cinco Forças de Porter - Modelo de Estratégia Competitiva:

<https://youtu.be/A8cwNS-m7USA>

\*Devido à dinâmica da internet pode haver mudança no endereço dos links contidos nesse manual, o que pode ocasionar links quebrados. Os links passam por revisões constantes.

Debata com seus alunos o assun-

to e traga exemplos das empresas da sua cidade.

## ATIVIDADE



Tempo: 2h/a



Recursos:  
Leitura e Atividades

Para elaborar a análise SWOT, utilize a leitura do estudo de caso da Nike, que você verá mais adiante na **Etapa 2 – Estudo de Caso 3**. Divida a sala em grupos, e peça que os grupos tracem a Análise SWOT a partir da leitura do caso.

Para limitar o tempo do trabalho você pode pedir que os grupos estabeleçam 3 ou 4 pontos para cada ambiente. Autorize também que os alunos usem dispositivos móveis conectados à internet a fim de buscar informações mais atualizadas sobre a Nike e sobre o macroambiente atual da empresa. Desta forma, as equipes podem associar os fatos descritos no caso com a

situação real do mercado.

O estudo de caso da Nike pode servir também como uma atividade avaliativa. Caso prefira, use outro exemplo ou outros casos. O mais importante é que o(a) professor(a) use exemplos de análise do ambiente interno e externo e mostre para seus alunos como elaborar uma análise SWOT, para que os estudantes tenham uma maior facilidade na hora de elaborar a análise que acontecerá na 4 etapa do MEET.



Dica

O importante é atentar-se para a aplicação do modelo mais completo de análise ambiental a fim de que os estudantes tenham uma visão mais holística do mercado.



Imagem: Pexels.

## NEGÓCIO, MISSÃO, VALORES E VISÃO



Tempo: 2h/a



Recursos:  
Leitura e Atividades

### NEGÓCIO

Uma das obrigações do empreendedor é conhecer intimamente o meio ambiente no qual ele irá atuar e competir. Tendo concluído essa etapa de compreender seu ambiente interno e externo, a próxima etapa é determinar corretamente seu **Negócio**, sua **Missão**, seus **Valores** e sua **Visão**.

De acordo com Theodore Levitt em seu famoso artigo, miopia de marketing “é a visão curta de muitas empresas, é o que as impede de definir

adequadamente suas possibilidades de mercado” (LEVITT, 1990). O guru de marketing acreditava que o que atrapalhava o crescimento de uma empresa não era uma possível saturação do mercado, mas sim uma falha da própria empresa em não definir adequadamente qual o seu negócio. Então muitas empresas vendem determinados produtos por acharem que estão em um negócio, quando na verdade estão em outro, e é isso que determina o seu insucesso. Essa falha é conhecida como miopia de marketing. Na medicina a miopia é a incapacidade que tem uma pessoa de enxergar distante, analogamente na área empresarial essa incapacidade seria justamente de não conseguir ver distante, e ver distante na estratégia empresarial é ver o futuro, prever o futuro, é ter visão de mercado, enfim, não é magia nem milagre.

Para começar a entender o que é o ne-

gócio da empresa, leia o texto a seguir “Não me ofereça coisas”, de autor desconhecido:

#### “Não Me Ofereça Coisas.

Não me ofereça roupas. Ofereça-me uma aparência bonita e atraente.

Não me ofereça sapatos. Ofereça-me comodidade para os meus pés e o prazer de caminhar.

Não me ofereça uma casa. Ofereça-me segurança, aconchego e um lugar que prime pela limpeza e felicidade.

Não me ofereça livros. Ofereça-me horas de prazer e o benefício do conhecimento.

Não me ofereça discos. Ofereça-me lazer e relaxamento com a sonoridade da música.

Não me ofereça ferramentas. Ofereça-me o benefício e o prazer de fazer coisas bonitas.

Não me ofereça móveis. Ofereça-me conforto e tranquilidade de um ambiente acolhedor.

Não me ofereça coisas. Ofereça-me ideias, emoções, ambiência, sentimentos e benefícios.

Por favor, não me ofereça coisas.”

Quando o texto afirma “Não me ofereça coisas”, ele quer justamente ilustrar que as empresas não devem definir os seus produtos como seus negócios, por exemplo, uma empresa que fabrica sandálias e define seu negócio como sandálias, ou até mesmo como calçados, comete o erro da miopia. Um produto não deve ser a definição do negócio da empresa, porque isso mina as suas possibilidades de crescimento de marca e até mesmo de linha de produtos e alguns casos. Levitt (1990) alerta muito bem quando ele diz que “o primeiro negócio de

qualquer negócio é se manter no negócio”, e todo negócio evolui, e para que a empresa acompanhe essa evolução é preciso que ela entenda de fato a amplitude de sua atuação. Portanto, seguindo o exemplo anterior, quando a organização delimita que o negócio dela é sandália ou calçado ela está limitando sua atuação. A empresa corre o risco de perder oportunidades de mercado que teoricamente ela teria competências para assumir, como produtos correlatos e acessórios para os pés, higiene e saúde para os pés etc.

A definição do negócio da empresa também é conhecida como *core business*, ou seja, o negócio principal, que delimita não só os produtos que a empresa pode comercializar, mas os segmentos de clientes alvo, os canais de distribuição, área geográfica de atuação, suas competências e as tecnologias que estão ao seu alcance, e tudo isso pode gerar vantagem competitiva

para a organização se tiver um negócio bem definido. Ao mesmo tempo em que o negócio gera uma amplitude, essa mesma amplitude precisa ser tratada com cuidado, pois pode fazer a empresa apontar para a direção errada. É necessário que a empresa tenha foco, a organização precisa encontrar o equilíbrio entre amplitude e foco.

### Missão

A Missão da empresa define quem a empresa é, representa de forma textual e expressa a razão de ser da empresa. Drucker (2010) acredita que “uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”. Por sua vez, Oliveira (2018) define missão como sendo “a razão de

ser da empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro”.

Segundo Drucker (2011), um dos maiores problemas que um gestor enfrenta é o fato de desconsiderar definir uma missão, para ele “a finalidade e a missão da empresa são tão raramente consideradas, que talvez essa seja a principal causa da frustração e fracasso das empresas”. Ou seja, quando uma empresa não tem sua missão bem definida ela perde o seu sentido de orientação, o que facilita o caminho para o não sucesso.

Para Kotler e Keller (2016), a declaração da missão dá um norte para os funcionários da empresa e, se bem elaborada, leva toda a empresa a um único propósito de sucesso, direção e oportunidade.

Outrossim, quando se trata de uma empresa já com história no mercado

e percebe-se que ela está se distanciando de sua missão por diversos fatores, Drucker (2011) defende que é hora de reavaliar a missão da empresa norteando-se por questões como:

- Qual é negócio da empresa?
- Qual será o negócio da empresa no futuro?
- Qual deve ser o seu negócio?
- Quem são seus consumidores?
- O que é valor para os consumidores?

Uma outra forma de definir a missão da empresa é respondendo a algumas questões:

- Qual a razão e ser da empresa?
- Qual a natureza dos negócios da empresa?
- Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro? (OLI-

VEIRA, 2018)

Portanto, podemos verificar que as questões que abordam a definição da missão incluem aspectos do presente e do futuro, justamente para que considere a máxima da definição do negócio, que é a amplitude, mas sem perder o foco.

Alguns outros pontos, que podem ser considerados na definição de missão organizacional, são:

- O que a empresa faz?
- Para quem a empresa faz?
- Onde a empresa produz?
- Como a empresa produz?
- Com qual finalidade a empresa produz?

Conheça a Missão de algumas empresas:

A famosa marca de cosméticos brasileira **Natura Cosméticos**: “Nossa

razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o

Figura 25 - Marca da Natura Cosméticos S.A.



Fonte: Natura, 2021.

Bem-Estar/Estar bem”.

**ArcelorMittal:** “Entregar de forma sustentável e inovadora as melhores soluções de serviços em aço, fortalecendo as relações com nossos parceiros de negócios e a comunidade”.

**Nestlé Brasil:** “Desenvolver as oportunidades de negócios, presentes e futuras, oferecendo ao consumidor

Figura 26 - Marca da ArcelorMittal.



Fonte: ArcelorMittal, 2021.

produtos alimentícios e serviços de alta qualidade e de valor agregado, a preços competitivos”.

Figura 27 - Marca da Nestlé.



Fonte: Nestlé, 2021.

**CVC:** “Formatar produtos e adaptar o preço desses produtos à capacidade de pagamento dos clientes. Desenvolver novos mercados nacionais e internacionais. Incentivar o desenvolvimento de fornecedores e de receptivos locais”.

Figura 28 - Marca da CVC.



Fonte: CVC Brasil, 2021.

**Carvvo:** “Nós da Carvvo temos a missão de multiplicar sorrisos por todo o Brasil”.

### Valores

Da missão saem os valores. Logo, ao terminar de escrever a missão, o em-

Figura 29 - Marca da Carvvo.



Fonte: Carvvo, 2021.

preendedor deve extrair de acordo com o texto e principalmente com a essência da sua missão os valores que devem ser cultivados por todos os integrantes de sua organização. Os valores são os aspectos da empresa que norteiam as pessoas. Muitas vezes os valores não estão literalmente escritos na missão, mas estão intrínsecos e podem e devem ser definidos pelos idealizadores da organização. Eles podem ser definidos como um texto corrido ou em formato de tópicos.

## Visão

A visão pode ser definida, de acordo com Oliveira (2018, p. 95) como “os limites nos quais os proprietários de uma organização conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”, e ele complementa “proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa”.

Ao contrário da missão, que deve ser perene, a visão deve ter prazo para ser alcançada. De nada adianta um objetivo se não temos prazo para atingi-lo. A visão é o maior objetivo da organização. É a definição de onde os gestores da empresa querem levá-la em determinado tempo.

A visão deve ser norteadora da organização, ajudar aos seus gestores na tomada de decisões a partir de um objetivo universal traçado, portanto ela

deve ser vista como uma orientação aos líderes (AAKER, 2012).

A visão deve responder a questões como:

- Onde a empresa quer chegar?
- Quanto pretendo alcançar?
- Em quanto tempo pretendo alcançar?

A visão precisa ser periodizada e quantificada, ou seja, ela precisa ter prazo e quantidade. Não faria muito sentido, por exemplo, uma empresa definir sua visão como sendo “atingir a liderança de mercado”, pois não tem prazo, ela pode demorar o tempo ela quiser e isso gera uma falta de ambição; ou então “aumentar sua produção nos segmentos inovadores”, pois além de não ter prazo, não tem quantitativo, então se a empresa aumentar em apenas 1 unidade, que seja, ela atingiu seu objetivo.

Existem várias formas de estabelecer prazo para uma visão, mas como ela é parte fundamental de um planejamento de 3 a 5 anos, a visão geralmente estabelece como prazo a unidade de medida “ano”. A quantidade pode ocorrer de várias formas, um numeral, uma porcentagem ou até mesmo uma palavra de denote quantidade, como por exemplo “Referência”, “líder” etc.

Então, é condição para ser ambiciosa que a visão tenha prazo e quantidade. A visão deve proporcionar o delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa (OLIVEIRA, 2018, p. 95), não é possível começar um planejamento estratégico sem uma visão definida.

Ao contrário do que acontece com a Missão, a Visão não deve ser divulgada ao público externo da organização, muito menos afixada nas paredes da recepção da empresa, como se costumava

ver por aí. A visão é um objetivo que a empresa deseja alcançar, ela é o cerne da estratégia, um gestor não deveria mostrar para seu concorrente os passos que ele pretende seguir, para evitar ser copiado e surpreendido.

### **JANELA DE APRENDIZAGEM #1**

Professor(a), traga exemplos de negócios de organizações conhecidas pelos estudantes, e mostre como seria o “negócio” dessas empresas na visão míope e os mesmos negócios definidos corretamente.

### **JANELA DE APRENDIZAGEM #2**

Apresente aos estudantes exemplos de “missão” de empresas conhecidas, para que eles façam a relação entre aquilo que eles conhecem publicamente e o que a empresa delimitou como sendo sua missão, e entendam como as organizações estabeleceram o que era importante.

Peça para eles identificarem os aspectos que foram utilizados na escrita da missão.

## JANELA DE APRENDIZAGEM #3

Apresente exemplos de visão e mostre suas características, a redação utilizada, principais aspectos e aponte falhas e como poderiam corrigir essas falhas.

## ATIVIDADE

Professor(a), peça para os estudantes se reunirem em equipe e trazerem um exemplo de:

- Negócio;
- Missão;
- Valores; e
- Visão.

Peça exemplo uma única empresa local para o próximo encontro e também solicite que eles avaliem o negócio, a missão, os valores e a visão da empresa que eles escolheram e, se for o caso, sugiram melhorias. Os alunos devem argumentar e justificar suas respostas.

É possível que os alunos tenham dificuldade de encontrar a visão. Neste caso, sugira que eles elaborem uma para a empresa pesquisada.

# ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

# MATRIZ PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS



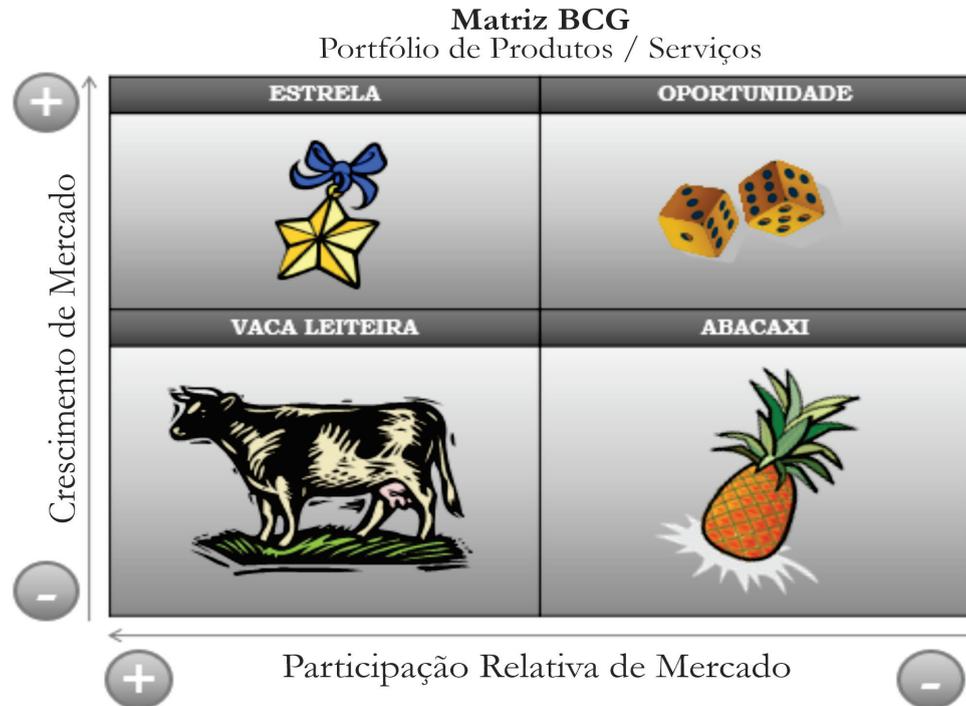
Tempo: 2h/a



Recursos:  
Leitura e Atividades

Independente do porte, se as empresas pretendem competir em um mercado acirrado, elas precisam criar vantagens competitivas. Porém, muitos empresários e empreendedores costumam usar suas impressões pessoais sobre o seu portfólio e a partir disso estabelecer os graus de investimento em cada produto (KOTLER; KELLER, 2013). O resultado pode ser a criação de muitos “sucessos de ontem” e “meninas dos olhos de amanhã” baseado em achismo e meras impressões e, portanto, a aplicação errada de investimentos nos produtos e serviços que compõem a

Figura 30 - Matriz BCG.



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kotler e Keller (2013).

matriz, o que pode levar até a resultados negativos. Para evitar resultados como esse, é indicada a utilização de

ferramentas de análise de mercado. Uma das mais difundidas ferramentas de análise de portfólio é a Matriz de

Portfólio de Produtos e Serviços da BCG ou simplesmente Matriz BCG.

A empresa de consultoria de negócios, a *Boston Consulting Group* (BCG), frente à dificuldade que sempre encontrava quando seus clientes tentavam definir as prioridades das suas carteiras de produtos e serviços, resolveu desenvolver a matriz de análise de negócios. Conhecida mais popularmente como matriz BCG.

A matriz foi construída no intuito de facilitar a classificação dos produtos pertencentes a um portfólio de uma organização frente a dois eixos de análises, o eixo do crescimento de mercado (baixo, indicado pelo sinal de menos, ou alto, indicado pelo sinal de mais) e o eixo de participação relativa de mercado (baixa, indicada pelo sinal de menos, ou alta, indicada pelo sinal de mais), a combinação desses fatores (Figura 30) gera 4 (quatro) quadrantes, a saber:

- Oportunidade;
- Estrela;
- Vaca Leiteira;
- Abacaxi.

Cada quadrante e a localização do produto neste quadrante vai indicar o grau de investimento que o respectivo ativo deve receber da empresa no período de 1 (um) ano.

Analisando pelos eixos, os produtos classificados com alto grau de crescimento de mercado geralmente são produtos em mercado não saturados, onde ainda permite crescimento. Estes produtos também costumam consumir mais caixa, reduzindo o fluxo de caixa da empresa. Por sua vez, os produtos que estão classificados como alta participação de mercado costumam gerar mais caixa, porém são produtos que crescem muito pouco, pois geralmente estão em mercados já saturados e com certa tradição (PORTER,

2005).

Analisando agora pelos quadrantes, os produtos classificados dentro do quadrante **Oportunidade**, e que, portanto, têm baixa participação relativa de mercado e alto crescimento potencial de mercado, são geralmente produtos entrantes, e, logo, estão em posição insatisfatória do ponto de vista competitivo em relação a produtos com uma maior tradição no mercado. São produtos que, apesar de apresentarem um potencial maior de crescimento, já que fazem parte de mercados não saturados, geram ainda pouco retorno, pois requerem um grau de investimento acima do normal de forma a financiar o seu crescimento (PORTER, 2005), (KOTLER; KELLER, 2013), (AAKER, 2012), (CARVALHO & LAURINDO, 2010).

O quadrante **Estrela** estabelece que as unidades de negócios ali classifica-

das são produtos que detêm um crescimento alto e participação relativa de mercado alta, porém fazem parte de um mercado ainda não saturado, ou seja, com espaço para crescer mais, pois estão em posição privilegiada e firme no seu mercado. Isso leva ao entendimento de que são produtos que consomem muito caixa, pois necessitam de financiamento ainda elevado, ao tempo que também geram caixa, causando um possível equilíbrio. Produtos estrelas são cobiçados porque geram visibilidade para a marca, elevando o seu status no mercado (PORTER, 2005), (KOTLER; KELLER, 2013), (AAKER, 2012), (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Os produtos classificados como **Vaca Leiteira** são produtos que também têm participação relativa alta de mercado, porém gozam de baixo crescimento, já que estão em mercados em saturação ou saturados. Porém, são ex-

celentes geradores de caixa, uma vez que por estarem em mercados sem espaço para grandes crescimentos eles requerem menor grau de financiamento. Todo o investimento necessário a este produto já foi feito em etapas anteriores quando o produto era Estrela ou Oportunidade e agora toda a receita geralmente é lucro. O fluxo de caixa gerado pelos produtos deste quadrante é tão expressivo que é comumente utilizado para financiar outros negócios em desenvolvimento (PORTER, 2005), (KOTLER; KELLER, 2013), (AAKER, 2012), (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Por fim, os produtos **Abacaxi** podem ser descritos como produtos com baixa participação relativa de mercado e baixo crescimento, são unidades de negócio que vendem pouco e estão no mercado em desaquecimento acelerado ou negativo, por este motivo não geram caixa e muitas vezes podem dar

prejuízo. Produtos abacaxi só devem permanecer no portfólio da empresa em situações muito particulares quando estes produtos ainda trazem algum benefício para a marca que não o faturamento direto deles próprios. Contudo, muitas vezes, eles são mantidos por decisões equivocadas ou por questões emocionais dos gestores da empresa.

Como vimos, a Matriz BCG deve ser usada para que os gestores e administradores da organização estabeleçam as prioridades de investimento e financiamento dos seus ativos, ou das suas unidades de negócio (PORTER, 2005), (KOTLER; KELLER, 2013), (AAKER, 2012), (CARVALHO; LAURINDO, 2010). A literatura que existe sobre o tema é bastante ampla e cada uma pode trazer uma nomenclatura diferente de cada quadrante da matriz, mas o resultado não será afetado, é uma questão apenas semântica, já

que os eixos permanecem os mesmos, portanto o que vale é a avaliação.

### JANELA DE APRENDIZAGEM

Professor(a), ilustre a Matriz BCG trazendo exemplos de empresas conhecidas do mercado e depois peça que os alunos escolham um setor e façam análise de uma empresa específica.

O MEET não trouxe exemplos porque muitas vezes os exemplos são muito particulares do docente da disciplina. Então fique livre para usar os exemplos que achar mais apropriados e mande brasa na Matriz BCG!

### ATIVIDADE

Selecione 6 exemplos de produtos ou serviços (unidade de negócios) de setores diversos e peça para os alunos determinarem como cada unidade de negócio é classificada na matriz BCG.

A atividade deve ser feita em equipe e a discussão deve ser encorajada.



Nota

O resultado dessa atividade será utilizado na atividade do **Ciclo de vida do Produto**.

# EVOLUÇÃO



70'S



00'S



80'S



2010'S

# TELEFONE

Imagem: Pexels.

## CICLO DE VIDA DO PRODUTO



Tempo: 2h/a



Recursos:  
Leitura e Atividades

Todo produto tem um ciclo de vida (PORTER, 2005). É muito parecido com o da espécie animal: nasce, cresce, até envelhecer e morrer, conforme veremos em detalhes a seguir.

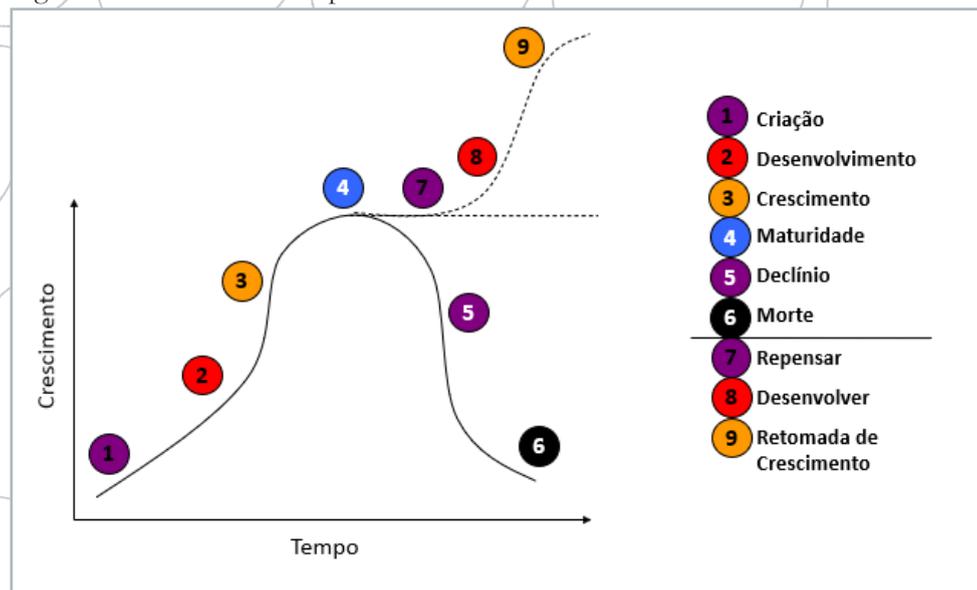
Como preconizado por Carvalho e Laurindo (2010), o ciclo e vida de um produto, da mesma forma que a matriz BCG, serve para que os gestores, administradores e empreendedores compreendam mais profundamente a sua unidade de negócio e também o seu mercado de atuação. O ciclo de vida tem uma ligação muito forte com

os elementos da matriz, e por isso é possível fazer uma relação de cada etapa do ciclo de vida com os quadrantes da matriz BCG.

Mas antes vamos entender as etapas do ciclo de vida, conforme legenda ao lado direito da imagem, (CARVA- Figura 31- Ciclo de vida do produto.

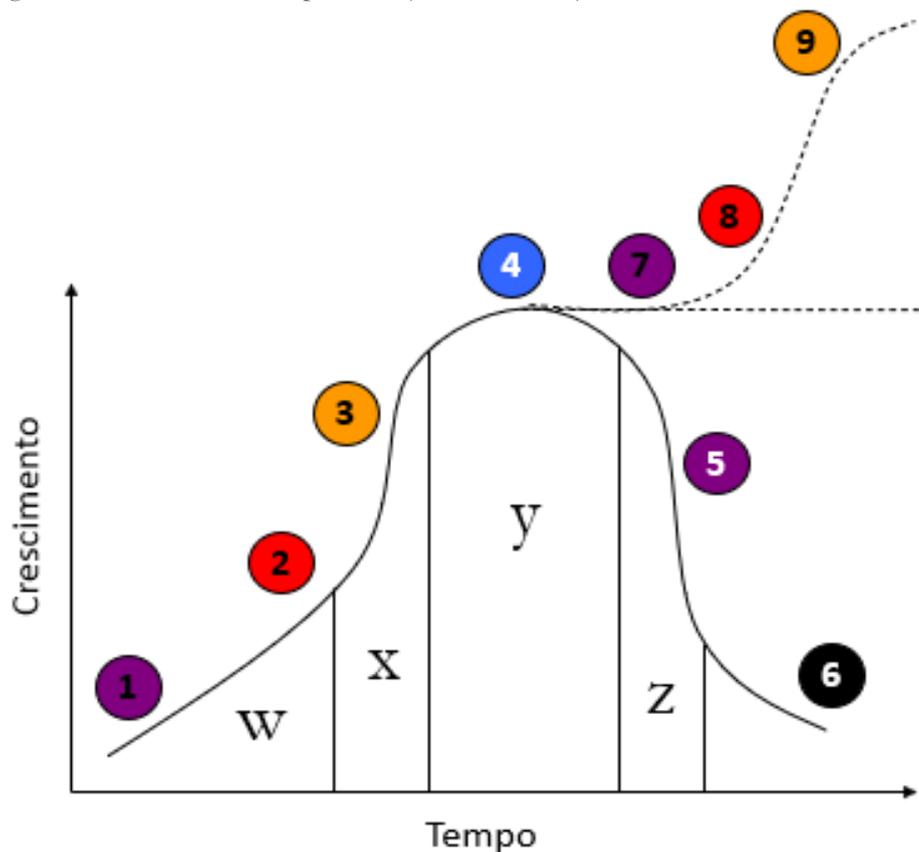
LHO; LAURINDO, 2010).

O produto é criado em um momento X, ele se desenvolve a partir de *feedbacks* vindo do mercado, já bem definido ele cresce, depois amadurece e neste momento o produto tende naturalmente a entrar em declínio, devido à



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Figura 32- Ciclo de vida do produto (área de vendas).



Fonte: Elaboração própria, 2021.

evolução do mercado, e depois morrer. Porém, quando o produto atinge a maturidade é justamente o momento em que ele começa a gerar o maior fluxo de caixa para a empresa porque ele requer um baixo investimento. Então, é hora de a empresa estabelecer estratégias para a manutenção do produto na maturidade, sem mudar a estrutura central da unidade de negócio. Mas existem situações nas quais o mercado evolui e exige do produto mudanças de conceito, neste caso o produto tende a sofrer alterações significativas, mas não a ponto de virar um outro produto, mas sim de retomar um crescimento e ter uma nova curva que passará pelas mesmas fases de um ciclo de vida de um produto qualquer.

Como podemos relacionar o ciclo de vida com a matriz?

A fase 1 e 2 se caracterizam pelo fato de o produto ainda ser uma incógnita, portanto ele tem um potencial de cres-

cimento, mas tem baixa participação de mercado, isso se comprova observando a área interna da curva do ciclo (área X) (conforme figura 32). Note que apesar da área “W” ser pequena (o que demonstra uma baixa participação de mercado), a área está em crescimento, o que é uma boa tendência futura. Na matriz BCG esse quadrante seria o de Oportunidade (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

No segundo momento, a área “X” já é maior e apresenta inclusive crescimento de mercado, ainda que com crescimento menor o produto apresenta uma maior participação de mercado e, portanto, uma geração de caixa mais representativa, o produto na fase 1, 2 e 3 requerem um grau de investimento alto, tendendo a diminuir no nível 3. Na matriz BCG esse quadrante seria o de Estrela (KOTLER; KELLER, 2013).

Carvalho e Laurindo (2010) reforçam

que quando o produto atinge a maturidade, nível 4, ele se encontra na sua melhor situação, pois apesar de não apresentar mais crescimento, ou crescer muito pouco, o produto apresenta uma participação de mercado alta e uma geração de caixa muito interessante, área “Y”, a ponto de conseguir financiar novas unidades de negócios. Já que o produto gera caixa, quanto mais tempo ele permanecer na maturidade dando esse resultado, melhor para a empresa. Este quadrante seria o de Vaca Leiteira.

Por fim, os níveis 5 e 6 representam o declínio e morte, respectivamente, como podemos ver na área “Z”, porém a área está reduzindo cada vez mais. A tendência é um produto que não gera caixa, podendo causar prejuízos, já que há custos e o crescimento é nulo. Na matriz BCG este quadrante seria o de Abacaxi (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

## JANELA DE APRENDIZAGEM

Professor(a), traga exemplos de produtos e seus ciclos de vida, explique detalhadamente cada um a sua turma e depois peça que os alunos escolham um setor e façam análise de um produto específico.

O MEET não trouxe exemplos porque muitas vezes os exemplos são muito particulares do docente da disciplina. Então fique livre para usar os exemplos que achar mais apropriados e mande brasa no ciclo de vida do produto!

## ATIVIDADE

Aproveite a atividade elaborada na seção anterior, em “Matriz BCG”, e peça que os alunos relacionem cada unidade de negócio classificada na matriz com o ciclo de vida e expliquem as suas escolhas.

A atividade deve ser feita em equipe e a discussão deve ser encorajada.



Imagem: Pexels.

## OBJETIVOS E PLANOS DE AÇÃO



Tempo: 2h/a



Recursos:  
Leitura e Atividades

Os objetivos são essenciais para o alcance da visão. Hierarquicamente falando, a Visão é o primeiro objetivo da empresa, como já foi dito anteriormente no MEET. É a partir da visão que serão traçados os objetivos organizacionais. Portanto, os objetivos são meios descentralizados e organizados de se atingir a visão. No planejamento, o ponto de partida para se chegar aos objetivos é a visão, e na prática é o inverso, a partir dos objetivos sendo colocados em prática é que se alcançará a visão empresarial.

Alguns especialistas costumam dividir o Objetivo em objetivos menores, e chamam-nos de metas. Já para outros, o Objetivo pode ser detalhado criando abaixo dele os objetivos tático e operacional. Qualquer que seja a linha de raciocínio a ser seguida, o que se deve ter em mente é compreender que determinar objetivos nada mais é do que delimitar o melhor caminho a ser seguido para se conquistar a Visão.

Os objetivos podem ser de curto (operacional), médio (tático) e longo (estratégico) prazos (Figura 33). Os gestores, alta administração, começam determinando a partir da visão os objetivos estratégicos. Para cada objetivo estratégico, já no nível médio da administração, define-se então seus objetivos táticos, e depois, no nível baixo da administração, seus objetivos operacionais. Ao final desse processo o gestor deve imaginar a seguinte pergunta: se eu atingir esses objetivos

operacionais, alcanço os objetivos táticos? Se eu atingir esses objetivos táticos, alcanço o objetivo estratégico? Se a resposta for “sim” para tudo, então o gestor definiu bem todos os objetivos, porém se algumas dessas respostas for “não”, ou “não tenho certeza”, então é preciso reavaliar os objetivos que forma definidos.

O mesmo pode ser feito para os objetivos estratégicos em relação à Visão, se Figura 33- Classificação dos Objetivos.



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Figura 34 - Plano de Ação.

PLANO DE AÇÃO				
			Prazo	
Ações	Resultado Esperado	Responsável	Início	Fim

Fonte: Elaboração do próprio autor, 2021.

eles juntos atingem a visão, então eles estão bem delineados, caso contrário é necessária uma reavaliação. Um objetivo mal definido é fator determinante

para o fracasso da empresa.

Os objetivos devem ser quantificados e periodizados, ou seja, eles devem ter medidas que sirvam de balizadores de

quantidade a ser alcançada e período máximo no qual se deseja alcançar.

Segundo Oliveira (2018), é preciso verificar se os objetivos estão:

- Claros, divulgados, compreendidos e aceitos;
- Específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores;
- Interrelacionados aos outros objetivos e aos fatores externos da empresa;
- Sendo avaliados e controlados; e
- Sendo executados por prioridade.

Ainda de acordo com Oliveira (2018), os objetivos devem ter algumas características, tais como de serem:

- Hierárquicos;
- Quantitativos;
- Realistas;
- Consistentes;
- Claros, entendidos e escritos;
- Comunicados;
- Desmembrados;

- Motivadores;
- Utilitários;
- Decisórios; e
- Operacionais.

Após verificar o *checklist*, o gestor ou empreendedor pode iniciar a definição dos planos de ação.

Os planos de ação estão para os objetivos, assim como os objetivos estão para a Visão. Para cada objetivo estratégico deve-se ter um plano de ação.

O plano de ação é uma ferramenta da qualidade que pode gerar um resultado muito bom se aplicado junto aos objetivos estratégicos. É um conjunto de ações que foram planejadas para serem executadas em ordem cronológica. O plano de ação deve ter uma estrutura de tabela (figura 34) e deve ter informações como:

- A ação;

- Resultado Esperado;
- Responsável; e
- Prazo de Início e Término.

Os itens no plano de ação, como já dito, devem vir em ordem cronológica, obedecendo aos seguintes critérios: ações que ocorrem antes devem vir antes, ações que terminam antes devem vir antes.

## VOCÊ SABIA?

O Touro de Wall Street foi criado em 1989 por Arturo di Modica, e simboliza o mercado financeiro pujante (*bull market*), devido ao movimento de chifrada do touro, de baixo para cima.



## A SAÚDE FINANCEIRA DA EMPRESA



Tempo: 2h/a



Recursos:  
Leitura e Atividades

Quer ver um negócio abrir e logo depois morrer? Negligencie o financeiro dela (KAMINSKI, 2017). O que isso significa, afinal? Simples, significa não fazer o que é certo com o dinheiro da empresa.

Além dos erros dos próprios empreendedores são muitos os obstáculos que eles encontram no ambiente externo: elevado nível de tributação, falta de incentivo do governo, descontrole burocrático, falta de linha de financiamento e crédito em financeiras, dificuldade de acesso a incubadoras

e ou investidores anjo etc (SEBRAE, 2017).

Para minimizar estas dificuldades, é necessário ser fiel a alguns princípios financeiros, e aqui trataremos de alguns de forma pontual. Abordaremos de maneira breve os conceitos de Receitas, Custos, Despesas, Margem de Contribuição, Lucro, Investimentos, Resultado Líquido, Fluxo de Caixa, Investimento Inicial e Investimentos.

O empreendedor deve ter o conhecimento desses conceitos para que ele possa tomar melhores decisões e ter uma maior segurança financeira do seu negócio (KAMINSKI, 2021).

Segundo o SEBRAE (2017), para conseguir iniciar um negócio, todo empreendedor precisa de recursos financeiros. Alguns precisarão de mais, outros de menos, a depender de vários elementos que compõem o negócio e das suas características. Este seria o Inves-

timento Inicial. Mas independente de quanto o empreendedor precisa para iniciar o negócio, ele precisará também de capital em caixa. Este dinheiro é que tornará possível a sua movimentação financeira.

Quando uma empresa começa a operar, ela apresenta receitas advindas das vendas, e esse é o primeiro indicador importante que o empreendedor deve controlar: quanto ele teve de receita em determinado período - geralmente esse período é contabilizado por 30 dias, ou 1 mês. Porém, cada venda gera um gasto imediato que varia de acordo com a venda - esse gasto é o custo variável. Por que imediato? Porque quando uma venda é efetuada, parte dessa receita já é destinada para pagar fornecedor das matérias-primas ou dos produtos, taxa de cartão da financeira, embalagens, custos de entregas, custo de frete etc (HOJI, 2014). Veja o esquema completo da parte financeira

de uma empresa:

- Das **Receitas** devem-se subtrair os **custos variáveis** para se chegar a um valor, que é o **Lucro Bruto** (MARION, 2009);
- A partir desse valor monetário, é calculada a porcentagem deste lucro bruto em relação à receita total, e temos a **Margem de Contribuição** (MARION, 2009). A margem de contribuição nada mais é do que quanto a venda de cada produto contribui para o pagamento dos gastos fixos e para a obtenção do lucro (HOJI, 2014). Em outras palavras, a margem de contribuição é a diferença entre as receitas totais menos os gastos variáveis (custos variáveis e despesas variáveis);

\*Algumas literaturas consideram o valor monetário da margem de contri-

## Quadro 01

**Lucro Bruto = Preço de Venda – Gastos Variáveis** (*Custo Var + Desp. Var*)

$$\text{Lucro Bruto} = 40,00 - (24,00 + 4,00) =$$

**Lucro Bruto = 12,00** (Margem de Contribuição)

**Margem de Contribuição =  $12 \div 40 = 0,3 \times 100 = 30\%$**

buição como sendo o lucro bruto.

- Subtraindo-se do lucro bruto as despesas fixas temos o **LOAI (Lucro Bruto Antes do Investimento)**, portanto daí sai o recurso para o investimento (SEBRAE, 2021);
- Retirando-se deste montante o **investimento** tem-se o **Lucro Operacional** (GITMAN, 2010);
- E do lucro operacional tiram-se

as movimentações não **operacionais** e obtêm-se o **Resultado Líquido**. (KAMINSKI, 2021).

Para facilitar a compreensão destes conceitos vamos supor o seguinte exemplo hipotético:

Uma empresa vende um determinado produto por R\$ 40,00. O custo dela para adquirir esse mesmo produto, mais sua embalagem foi de R\$ 24,00 (custo variável), e sobre esse produto

## Quadro 02

**Margem de Contribuição Unitária = R\$ 12,00**

**Margem de Contribuição Total = R\$ 12 x 10.000 = R\$ 120.000,00**

**LOAI = R\$ 120.000,00 – R\$ 38.000,00 = R\$ 82.000,00**

incide uma despesa variável (impostos e comissões, por exemplo) de 10% sobre o preço de venda, portanto R\$ 4,00. Para calcular o **Lucro Bruto e a Margem de Contribuição** temos o seguinte cálculo no **Quadro 01**.

## Quadro 03

**Lucro = LOAI - Investimentos**

$$\text{Lucro} = \text{R\$ } 82.000 - \text{R\$ } 34.000,00 = 48.000,00$$

Em outras palavras, 30% da receita de venda desse produto contribui para pagar as **Gastos Fixos** e a partir daí formar o **Lucro** Antes do Investimento (KOTLER; ARMSTRONG, 2014). Portanto, suponhamos que essa

empresa venda 10.000 unidades desse único item por mês, e tem de **gastos fixos** mensais como pró-labore dos sócios, salários dos funcionários, aluguel, internet, energia, água, materiais, etc., um montante de R\$ 38.000,00, veja o **Quadro 02**.

Porém a empresa investiu em compra de equipamento e reforma de ampliação e gastou um montante de R\$ 34.000,00, em **investimento**.

## Quadro 04

### Ponto de Equilíbrio

$$\text{PE (unitário)} = \frac{\text{Gastos Fixos Totais}}{(\text{Preço Unit.} - \text{Gasto Var. Unit.})} = \frac{38.000,00}{(40,00 - 28,00)} = 3.166,7 = \mathbf{3.167 \text{ un.}}$$

Portanto a empresa precisa vender 3167 unidades para não ter prejuízo e nem lucro. A partir dessa quantidade ela passa a ter resultado positivo e menos do que a quantidade apontada ela passa a ter resultado negativo.

$$\text{PE} = \frac{(\text{Gastos Fixos Totais} + \text{Lucro Bruto pretendido})}{(\text{Receita Unit.} - \text{Gasto Variável Unit.})} = \frac{38.000 + 22.000}{(40 - 28)} = \frac{60.000}{12} = \mathbf{5.000 \text{ un.}}$$

Concluindo, a empresa precisa vender 5.000 unidades para ter um lucro bruto de R\$ 22.000,00. Esse lucro bruto pode ser usado para reinvestir na empresa.

Portanto o **Lucro operacional** da empresa, ou simplesmente o lucro, seria de 48.000,00, conforme **Quadro 03**.

Considere então os seguintes valores:

- Preço de Venda: R\$ 40,00
- Custo Variável unitário: R\$ 24,00
- Despesa variável: 10% sobre o preço de venda
- Quantidades Vendidas: 10.000

unidades

## Ponto de Equilíbrio

- Gastos Fixos (Custo + Despesas): R\$ 38.000,00
- Outro conceito importante que os empreendedores devem aplicar no

## Quadro 05

### Preço Markup e Preço Retorno-alvo

$$\text{Custo Unitário} = \text{Custo Var. Unit.} + \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Unidade Vendidas}} = 24,00 + \frac{38.000,00}{10.000} = 27,80$$

$$\text{Preço Markup} = \frac{\text{Custo Unitário}}{(1 - \text{Taxa de retorno desejado})} = \frac{27,80}{(1 - 0,3)} = \frac{27,80}{0,7} = \text{R\$ } 39,71$$

**Preço Markup = R\$ 39,71**

Portanto para a empresa obter um retorno de 30% do valor da venda a empresa deve praticar um preço de R\$ 39,71.

$$\text{Preço ROI} = \text{Custo Unit.} + \frac{\text{Tx ROI Desej.} \times \text{Inv.}}{(\text{Unidades vendidas})} = 24,00 + \frac{0,8 \times 84.000}{10.000} = 24 + 6,72 = 30,72$$

**Preço ROI = R\$ 30,72**

- Investimento em Máquina: R\$ 34.000,00
- Lucro Pretendido: R\$ 22.000,00
- Investimento Inicial: R\$ 50.000,00

seu controle financeiro é o de **Ponto de Equilíbrio** (KOTLER; ARMSTRONG, 2014). O ponto de equilíbrio determina a quantidade de receita que você deve obter no período para que você não tenha nem prejuízo e nem lucro. Ou seja, no ponto de equilíbrio o **montante de receita**

**equivale à soma dos custos totais e despesas totais.** De acordo com Kotler e Armstrong (2014), o empreendedor deve usar o ponto de equilíbrio para calcular, por exemplo, a quantidade mínima que ele precisa vender para não ter prejuízo, ou seja, para cobrir os seus gastos operacionais (custos e despesas).

Como calcular o ponto de equilíbrio (PE)? Existem algumas maneiras de se calcular o PE, veremos algumas delas no **Quadro 04.**

## Preço

Alguns empreendedores poderão encontrar dificuldade em estabelecer preço para seu produto, porém existe uma maneira prática de estabelecer o preço que aproveita os conceitos já abordados aqui e minimiza erros na hora de precificar seus produtos e serviços (MARION, 2009), como vere-

mos adiante.

Muitos empreendedores e empresários copiam o preço do mercado e quando confrontados desconhecem como as outras empresas chegaram àquele preço monetário e também não têm muita noção se o preço praticado consegue ao menos pagar seus custos variáveis, suas despesas fixas e até ter lucro (KAMINSKI, 2021).

Portanto, para que o empreendedor estabeleça seus próprios preços, é necessário considerar os custos variáveis do produto e as despesas fixas do seu negócio, já que, pagando todos os gastos, o que sobrar já pode ser considerado um lucro (GITMAN, 2010). E para definir quanto de lucro o empreendedor deseja ter, ele pode usar um **Markup** (GITMAN, 2010). O markup pode ser compreendido como uma margem padrão que é adicionada ao custo do produto. O preço markup, portanto, é calculado usando o Markup defini-

do pelo gestor, mas antes precisamos calcular o Custo unitário (GITMAN, 2010). Vamos considerar ainda que a empresa pretende obter um markup de 30% sobre as vendas, veja o cálculo a seguir. Os cálculos podem ser feitos como mostra o **Quadro 05**.

Outra maneira de calcular o preço final do produto é considerar o retorno sobre o investimento desejado (ROI). Segundo Kotler e Armstrong (2014), utilizando este método “a empresa estabelece o preço que assegura sua taxa-alvo de retorno sobre o investimento”. Suponhamos então que o investimento considerado serão os R\$ 34.000,00 investidos recentemente e ainda os R\$ 50.000 que foram gastos para iniciar a operação, portanto R\$ 84.000,00, e que a empresa pretende obter 80% de retorno do seu investimento, conforme **Quadro 05**.

Como o preço markup foi maior do que o preço ROI, ao usar o preço

markup o empreendedor já estará assegurando a sua margem esperada sobre as vendas e ainda cobrir o retorno sobre todo o investimento.

## Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa é importante ferramenta que pode ser usada pelo empreendedor em três momentos distintos, no planejamento financeiro, na execução financeira e no controle das operações financeiras (GITMAN, 2010). Quando usada antes, tem o papel de determinar quais gastos devem ocorrer, quando usada durante, serve de controle e ajuste operacional, quando usada depois, serve para confrontar o que foi planejado com o que de fato ocorreu e fazer os ajustes necessários, e neste caso é ferramenta importante na tomada de decisão (GITMAN, 2010).

Existem inúmeros exemplos de Flu-

xo de Caixa (HOJI, 2014; GITMAN, 2010; MARION, 2009) e o MEET traz um modelo enxuto e prático de aplicar que considera o Saldo Inicial, as Entradas de um período, as Saídas, e o Saldo desse mesmo período. Dessa forma a empresa pode planejar seu financeiro já prevendo as entradas, saídas e os saldos de determinado período.

O Fluxo de Caixa apresentado no MEET tem uma coluna de “Previsto” e outra de “Realizado”. Na coluna de previsto o empreendedor deve inserir os dados que irão ocorrer, ou seja, o planejamento financeiro de entradas e saídas. Enquanto que no realizado devem ser inseridos os dados dos eventos financeiros que estão ocorrendo no tempo presente e confrontar depois com o planejado.

Veja o **modelo de Fluxo de Caixa** na próxima página, que vai dos

meses de janeiro a junho, mas deve ser feito para o ano todo.

Outros cuidados que o empreendedor deve ter no seu controle financeiro (SEBRAE, 2021):

- Fazer previsões acerca do fluxo de caixa (despesas, pagamentos, custos);
- Conhecer e ter acesso aos cenários instáveis e estáveis da empresa;
- Negociar prazos e pagamentos para com os fornecedores e funcionários;
- Adiantar o lucro, promovendo novas estratégias para aumentar a lucratividade e rentabilidade no período certo;
- Evitar juros.
- Não misturar as contas empresariais com os gastos pessoais;
- Ter o controle da entrada e da saída

das das finanças diariamente.

### Modelo do Fluxo de Caixa



Link

Em Excel:

<https://drive.google.com/file/d/1H-dGjX2Fccv0Xkmo01Nv-V5U2R4A-3fuxd/view?usp=sharing>



Link

Planilha do Excel com a solução do exercício:

[https://drive.google.com/file/d/1e-Frd7PpdgyRpX\\_aAeh14284pZN-r9HBJ3/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1e-Frd7PpdgyRpX_aAeh14284pZN-r9HBJ3/view?usp=sharing)

Figura 35 - Modelo de Fluxo de Caixa

### FLUXO DE CAIXA

		Jan		Fev		Mar		Abr		Mai		Jun	
		Previsto	Realizado										
RECEITAS	SALDO ANTERIOR												
	VENDAS À VISTA												
	VENDAS À PRAZO												
	CARTÃO CRÉDITO												
	CARTÃO DÉBITO												
	OUTRAS RECEITAS												
<b>TOTAL ENTRADAS</b>													
GASTOS		Previsto	Realizado										
	MERCADORIAS												
	IMPOSTO (10%)												
	SALÁRIOS E ENCARGOS (15%)												
	ALUGUEL												
	E. ELETRICA												
	ÁGUA												
	M. LIMPEZA												
	IR												
	OUTROS GASTOS												
<b>TOTAL SAÍDAS</b>													
<b>SALDO FINAL</b>													

Fonte: Elaboração do autor, 2021.

### JANELA DE APRENDIZAGEM

Professor(a), você pode trabalhar esses conceitos trazendo outros exemplos e variações de fluxos de caixa e suas particularidades.

### ATIVIDADE

#### EXERCÍCIO DE FLUXO DE CAIXA

A empresa VM Consultoria teve, no primeiro trimestre do ano de 2021, as seguintes receitas para os meses de janeiro, fevereiro e março, respectivamente, R\$ 36.000,00, R\$ 38.000,00 e R\$ 32.000,00.

Considere ainda que:

- A VM normalmente recebe 20% de suas vendas à vista, e o restante em 30 e 60 dias;
- Do saldo das vendas a prazo de 2020, em janeiro (2021) a empresa deve receber R\$ 3.000,00 referentes às vendas a prazo de novembro e R\$ 2.000,00 referentes às vendas a prazo de dezembro. Já em

fevereiro (2021), a empresa deve receber R\$ 2.000,00 referentes à 2ª parcela das vendas a prazo de dezembro;

- O saldo Final do Caixa de dezembro/2020 foi de R\$ 6.000,00;
- Entre os gastos da empresa são destinados, todos os meses, R\$ 1.500,00 para compra de mercadoria e 10% do faturamento bruto para pagamento de Impostos e Taxa e mais 15% do faturamento bruto para Salários e Encargos Trabalhistas;
- A empresa paga R\$ 1.500,00 pelo aluguel da Loja;
- São gastos mensalmente R\$ 1.200,00 com energia e R\$ 300,00 com água. R\$ 150,00 são gastos mensalmente com material expediente e material de limpeza;
- A empresa pagará, a partir do mês de fevereiro, 3 parcelas de R\$

500,00 referentes ao parcelamento de dívidas fiscais.

Elabore o Fluxo de caixa trimestral, referente ao 1º semestre de 2021, da empresa VM Consultoria Ltda, a partir das informações apresentadas no relatório.

Questões de Análise:

- A empresa obteve, ao final do período estudado, lucro ou prejuízo?
- Quais as contas que você considera mais críticas para a empresa?
- Como ela poderia obter um resultado mais favorável?



Dica

Professor(a), preferencialmente utilize o modelo de fluxo de caixa apresentado no MEET.

Você pode baixar o modelo do Fluxo de caixa e imprimir para os alunos uma cópia.



# ETAPA 2

ESTUDOS DE CASO  
(Análise de *Cases*)

### APRESENTAÇÃO DA ETAPA 2

### ESTUDOS DE CASO (ANÁLISE DE CASES)

A etapa dos estudos de caso objetivam desenvolver junto ao estudante a capacidade de solucionar casos-problema e casos-exemplo através da análise criteriosa destes, a partir dos conceitos e fundamentos de administração, empreendedorismo, inovação e estratégia vistos na etapa anterior. Desta maneira, o aluno consegue antecipar a vivência no mercado de trabalho e tomar decisões importantes como se tivesse vivenciando a realidade, porém em um ambiente acadêmico (DA SILVA et al, 2013). Ainda segundo Da Silva (2013) “o uso de casos faz com que os participantes analisem e reflitam

situações diversas de forma dinâmica, participativa e criativa propiciando o desenvolvimento do raciocínio lógico e o pensamento crítico”.

De acordo com o que preconiza a Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM (2021), o método de estudo de caso favorece o desenvolvimento de líderes e empreendedores, capazes de arriscar e tomar decisões calculadas, competências exigidas no perfil de qualquer empreendedor de sucesso.

Apesar do MEET trazer, dentro de cada *case*, questionamentos e problemas, o professor, a partir das suas leituras e análises, pode sugerir outros questionamentos e usar o caso de maneira livre, desde que considere os aspectos presentes no manual para a construção do processo de ensino-aprendizagem.

Apresentaremos a seguir três *cases* para estudo:

- **Caso 1:** Five Sport Bar;
- **Caso 2:** Compras coletivas; e
- **Caso 3:** Nike.

Os dois primeiros *cases* analisam, cada um, uma empresa isolada, dentro de um cenário real e sua complexidade. Neles, ambas as empresas obtiveram sucesso na sua trajetória, mas cada uma traçou um caminho muito diferente um do outro. Já o terceiro *case* analisa um mercado com empresas diversas, um nicho de mercado que surgiu rapidamente, e com a mesma velocidade desapareceu, um ramo que parecia promissor e de repente sucumbiu frente a inúmeras incógnitas que precisam ser avaliadas.



Imagem: Five.

# ESTUDO DE CASO 1

FIVE



# ESTUDO DE CASO 1: FIVE SPORT BAR

## CASO EXEMPLO

### Preparado por Vicente Cajueiro Miranda - Manual MEET

Dois amigos, Aldo Benevides e Carlos Peixoto “Guru” (como é mais conhecido), empresários do meio de eventos em Salvador, tiveram a ideia de investir em algo diferente, que tivesse relação com ramo de entretenimento, setor do qual eles já tinham uma experiência, mas eles queriam investir em algo que fosse mais sólido, que tivesse demanda o ano todo e que fosse mais previsível. Então, em conjunto com outros dois amigos de longa data, Ricardo Preto e Antonio Bastos, outros dois empresários de Salvador, tiveram a ideia de aliar comércio com entretenimento e se inspiraram em outros negócios te-

máticos, também no ramo de entretenimento, como o Hollywood Café e o Hard Rock Café. Porém, o Five nasceu como um bar/restaurante com uma temática esportiva, e ao contrário do que se imagina o esporte escolhido não foi o futebol, mas sim esportes americanos. Eles queriam que o Five tivesse uma cara mais americana, e focaram em esportes como futebol americano, basquete da NBA, beisebol, hockey etc.

Nenhum dos 4 sócios tinha experiên-

Figura 36 - Five Graça.



Fonte: Jornal Correio, 2021.

cia nesse ramo de restaurante e bar e nem com comércio, mas com a cara e a coragem eles inauguraram o Five em Vilas do Atlântico, na grande Salvador, em 2011. Logo no início do funcionamento o Five teve um movimento muito bom, o negócio faturava alto, mas no final do mês o resultado líquido era muito baixo e em alguns meses chegou a dar prejuízo. O problema era que o Five tinha um gasto (custos e despesas) muito alto. Um empresário da cidade, dono de uma delicatessen que havia fechado no bairro da Graça, em Salvador, conheceu o Five e se interessou pelo modelo de negócio e convidou os sócios para abrirem uma filial, no terreno da antiga delicatessen que estava disponível. Eles aceitaram, e com mais um sócio na jogada o segundo Five foi inaugurado e as coisas definitivamente começaram a dar errado. Como a unidade de Vilas já não ia bem, o problema se intensificou com o Five da Graça, faturamento alto, po-

## Capítulo 2

rém custo ainda mais alto, em um mês que chegaram a ter R\$ 600 mil de faturamento, porém R\$ 800 mil de gastos.

Depois de um início conturbado os sócios se separaram, a unidade da Graça fechou, e além disso os sócios Ricardo Preto e Antonio Bastos também saíram do negócio, ficando apenas Aldo e Guru. Em um certo dia, Aldo e Guru conheceram Leopoldo Leão, através de um amigo, e Leopoldo se interessou muito pelo negócio e eles disseram que estavam procurando um novo sócio. Leopoldo, que é engenheiro, entrou em contato com o seu irmão, Ivan Leão, médico, que também estava buscando investir em algum negócio atrativo, fora do ramo de medicina. Eles criaram uma amizade forte, e após algumas análises de Leopoldo, que desde jovem apresentava um feeling para negócios, já era sócio de empresas de engenharia, junto com seu pai, e tinha

Figura 37 - Five Villas



familiaridade com negócios. Certo de que era um bom negócio, Leopoldo convenceu seu irmão Ivan a entrar no negócio. Leopoldo teve uma ideia de pegar um imóvel da empresa de engenharia, que estava vago, e em contato com o banco eles transferiram a dívida que o Five de Vilas tinha com o banco para a empresa de engenharia e deram como garantia o imóvel desocupado. E em 2016 formou-se então o “Grupo Five”, formado por Aldo, Guru, Leopoldo e Ivan.

Com a entrada de Ivan e Leopoldo o quarteto apresentava um respeito muito grande uns com os outros, apesar de pensarem diferente em muitos aspectos e construíram uma amizade muito forte, apresentando um pensamento para o negócio muito bom.

### **A Reestruturação de Vilas**

Com a chegada dos irmãos Leão, o Five de Vilas foi reestruturado.

Leopoldo, com sua sensibilidade e expertise em negócios entrou na unidade de Vilas destinado a reorganizá-la e torná-la rentável. Demitiu uma boa parte do corpo de recursos humanos, contratou profissionais com perfis diferentes e estabeleceu novas diretrizes para o negócio. A partir daí começou o processo de expansão, que começou com a unidade do Shopping Paralela. A unidade do shopping passa a operar a partir de meio-dia (12h) e vai até a noite, com horário estendido até a madrugada - dependendo do evento esportivo e do número de clientes.

### **O Público do Five e o Custo Total de Ocupação**

Antes da entrada de Leopoldo e Ivan, os sócios Aldo e Guru não faziam um estudo detalhado do público-alvo da localidade onde pretendiam abrir uma nova unidade, como foi o caso do Five de Vilas e do Five da Graça. Mas com a chegada dos irmãos, Leopoldo que já

Figura 37 - Os sócios, o “Grupo Five”.



Fonte: Five, 2021.

tinha experiência com negócios implementou processos de análise estratégicas de nichos de mercado, de público alvo, de localidade e traçaram o perfil do público-alvo do Five, que são adultos jovens, de até 35 a 50 anos, pessoas com família constituída, com filhos,

## Capítulo 2

casados, e que tenham uma condição social estável. A unidade da Graça, por exemplo, pecava em diversos aspectos: a unidade não tinha estacionamento e apesar de ser um bairro com uma população de alto poder aquisitivo, é um bairro genuinamente de população com idade avançada, portanto distinto do perfil do nicho de mercado do Five.

Outro ponto que também passou a ser levado em consideração na hora de escolher um local para instalar uma nova unidade foi o Custo Total de Ocupação (CTO), e os sócios definiram um limite de CTO que não fosse maior do que 10% do faturamento. Portanto se a casa vai faturar 500 mil, a mesma unidade não pode gastar mais do que 50 mil com gastos de ocupação.

### O Five Paralela

O Shopping Paralela, apesar de ser o 5º shopping em circulação de pessoas

da cidade, foi o Shopping escolhido pelos sócios para estabelecer a nova unidade do Five. Porém, o Shopping Paralela encontra-se na região Paralela e no seu entorno tem muitos edifícios empresariais, além de contar com o Le

Park e o Alphaville, condomínios residenciais de luxo, com uma grande população classe A, de alto poder aquisitivo. Outro ponto acertado no novo Five é que shoppings fornecem muito estacionamento e segurança para



Fonte: Five, 2021.

seus usuários. Além de contar com a demanda direcionada de pessoas que vão ao Shopping Paralela para ir ao Five, a unidade em shopping ainda conta com a demanda espontânea, de pessoas que vão para o shopping passear e acabam escolhendo o Five para conhecer e curtir.

Após algumas rodadas de negociações ganha-ganha, o Five fechou uma boa parceria com o Shopping Paralela e bateu o martelo. Em 2017, a unidade Paralela foi inaugurada e foi um sucesso. No 6º mês de funcionamento a unidade já pagava o seu investimento e a marca passou a ser conhecida, reconhecida e admirada na capital baiana como um negócio inovador.

### O Five Brasília

A unidade de Brasília foi a 3ª casa do novo Grupo Five, e sua história foi possível pois um primo dos irmãos Leão, também engenheiro, tinha um

capital para investir em um negócio e, com o mercado de construção civil desaquecido em Brasília, pensava em investir em outro ramo. Conheceu o negócio dos primos e se interessou. Começou a procurar um local com as



características necessárias exigidas pelo modelo do Five e, com a abertura de um novo Shopping na capital do país, buscou negociar com os proprietários do shopping - após boas rodadas de negociação, fecharam negócio. O Five



Fonte: Five, 2021.

de Brasília proporcionou ao negócio muita visibilidade, pois Brasília é uma cidade cosmopolita, muitas pessoas vêm de fora e passam a conhecer o Five, garantindo um aumento do valor da marca. A unidade da capital federal é considerada pelos sócios como uma loja com uma arquitetura muito arrojada e moderna.

### Novas unidades

Após a inauguração da casa de Brasília, a próxima unidade inaugurada foi a do estado do Espírito Santo, na capital Vitória, em 2019. Também aberta em um shopping, e que também contou com a chegada de um novo sócio, desta vez primo de Aldo, a unidade da capital capixaba é a maior unidade Five de todas em área construída, dentro do Shopping Vitória. Em 2020 foi inaugurada mais uma unidade Five, novamente na Bahia, desta vez em um novo shopping no município de Lauro de Freitas, na grande Salvador, o Par-

Figura 41 - Five, um restaurante temático.



Fonte: Five, 2021.

que Shopping, e também contou com um novo sócio operador local.

### O formato da expansão do Five

O modelo de expansão Five não conta com o formato de franquia ainda, apesar de ser uma pretensão dos sócios para o futuro. Mas o Grupo (os 4 sócios originais), ao expandir, sempre busca parcerias com habitantes da localidade onde a unidade será inaugurada. O Grupo Five fica com 50% do resultado, e os 50% são divididos entre

o sócio-operador, que é aquele que vai operar o negócio no dia a dia, e o sócio-investidor, que apenas investe capital no negócio, respectivamente 20% e 30%. Se o sócio-investidor e operador for a mesma pessoa, então ele fica com 50%. Em Brasília, o operador e o investidor são a mesma pessoa, já em Vitória, são pessoas diferentes. Da mesma forma acontece na unidade do Parque Shopping, onde sócios investidor e operador são pessoas distintas.

Como já foi dito, o modelo de expansão conta com horário de almoço e pode ir até a madrugada, a depender da ocasião de eventos e da quantidade de clientes.

### O modelo Five

O Five não é boteco, não é barzinho, é um negócio voltado para famílias, um público maduro, que envolve tanto homens quanto mulheres, todos com poder aquisitivo. É como não é bote-

Figura 42 - Padrão cozinha Five.



Fonte: Five, 2021.

co, a ambientação é uma das marcas registradas do Five, um bar com a “pegada” americana e que, portanto, tem um modelo temático próprio desenvolvido em parceria com a arquiteta Juliana Paturi. Todas as unidades Five

foram projetadas por Juliana, e ela já ganhou 4 prêmios, em parceria com o Five, de “Melhor Projeto Arquitetônico” pelo Núcleo de Decoração, um prêmio que acontece anualmente. Além disso, o Five conta com atrativos para crianças, já que o foco do Five é o público familiar, homens e mulheres maduros e casados.

O Five conta com Espaço Kids, com parquinhos e brinquedos. Além disso, as unidades contam com algumas mesas equipadas com televisores, consóles de videogame, jogos infantis e de

Figura 43 - Espaço Kids.



Fonte: Five, 2021.

esporte.

O Five contratou a chef de cozinha Bel Chaves, que já tinha seu trabalho reconhecido pelos sócios do Five, e ela criou um cardápio exclusivo para o Sport Bar, com muita comida boa e variada, desde pratos individuais até pratos para a família. E com a valorização do cardápio, o Five também investe na cozinha. Todas as cozinhas das unidades Five são muito bem equipadas e modernas.

O carro-chefe do Five é o chopp, com aspecto vistoso, na temperatura ideal para o clima brasileiro, com uma espuma cremosa, tirado na pressão com muito cuidado pelos profissionais do Five. Para cada freezer de bebida existe, um freezer para gelar a caneca. O resultado: o chopp chega na mesa com um aspecto deslumbrante, de dar água na boca, e muito gelado. Além disso, existe um cardápio de drinks especialmente pensado para as mulheres, mas

Figura 44 - Chef Bel Chaves.



Fonte: Five, 2021.

que também atende a qualquer paladar.

O Five tem uma preocupação grande com o atendimento: em cada mesa tem um QR Code e o cliente pode, ali mesmo, avaliar o atendimento e mandar mensagem diretamente para os só-

cios do Five, e todas as mensagens são respondidas cuidadosamente por Ivan Leão. 85% das notas do atendimento do Five são 9 ou 10, e apenas 15% são notas abaixo de 8, o que comprova a preocupação do *sport bar* com o quesito atendimento ao cliente.

Um outro diferencial competitivo que o Five tem é com a experiência



Fonte: Five, 2021.

do cliente. O cliente, ao ir ao Five, precisa se divertir. Então as unidades Five, além dos telões que transmitem eventos esportivos, contam com outros televisores menores distribuídos pelo restaurante, inclusive em algumas mesas, e o cliente pode escolher o que deseja assistir. Portanto, o cliente pode tanto curtir uma experiência assistindo a um jogo transmitido pelo telão, como a final de um campeonato de futebol e vibrar “de galera”, como também pode curtir o esporte ou a transmissão de sua preferência em televisores exclusivos com seus amigos e familiares. Para que isso funcione, as unidades do Five contam com vários decoders de recepção de TV, e têm a possibilidade de sintonizar simultaneamente entre 9 a 20 eventos diferentes em canais fechados, dependendo da unidade. O dia do ano que o Five tem maior público é o dia do Superbowl, a final do futebol americano, e neste dia o Five se reserva no direito de não

fazer reserva. As unidades lotam e ainda ficam com filas grandes de pessoas aguardando para curtir a experiência Five. Mas o futebol e o UFC também têm muita procura no Five durante todo o ano, principalmente em finais de campeonatos.

### Investimento em Marketing e Propaganda

O Five investe muito em marketing digital, principalmente em redes sociais. Além de contar com um site novo, o Five tem perfil no Instagram e no Facebook, e investe em anúncios pagos nas duas plataformas. Quem cuida dessa operação é uma agência terceirizada, especializada em marketing digital, para que o Five possa oferecer o melhor conteúdo na internet para seu público e público em potencial.

### Gestão na pandemia

Com o advento da pandemia, no início de 2020 o Five precisou tomar

Figura 46 - Site Five.



Fonte: Five, 2021.

decisões importantes para sobreviver em um cenário incerto que viria pela frente. Durante o período, com todos passando por dificuldades, o

Five conseguiu renegociar contratos com os shoppings centers, buscando melhores condições de custo de ocupação para cada unidade. Também

conseguiu boas negociações com os fornecedores, além disso buscou a melhoria nas parcerias com fornecedores e investidores. As novas lojas que virão também já foram incluídas nessas negociações de operações futuras. Contudo o Five, com as casas sem faturar, teve que demitir funcionários e tentar cortar custos, uma vez que as casas ficaram fechadas durante quase todo o período da pandemia, abrindo com muitas restrições apenas no final de 2020, quando houve essa possibilidade.

O Five aproveitou também para profissionalizar alguns departamentos, como por exemplo: Diretoria de Alimentos e Bebidas, Diretoria Financeira e Diretoria de Marketing, um diretor nacional foi contratado para cada uma dessas áreas.

Para a Direção Financeira, o Five trouxe Bruno Medeiros, ex-diretor Braskem com 10 anos de casa e car-

reira sólida, Medeiros aceitou a proposta da rede Five e trocou a indústria química pelo ramo de alimentação e entretenimento, e como CFO tem a proposta de trazer robustez para a estratégia financeira da rede Five.

Para gerir a Diretoria de Marketing a contratada foi Lara Morel. Morel já foi Gerente de marketing da Havaianas, com experiências internacional, e vem somar ao time do Five para tornar toda a estratégia de marketing e marketing digital única.

E quem vem ocupar a cadeira de Diretora de Alimentos e Bebidas (A&B) é a prata da casa, a chef Bel Chaves, primeira a assumir o mais novo cargo, nada mais justo do que vir de dentro da própria Five. Bel passa a ter um papel de gestão, de nível nacional e será responsável por coordenar todas as cozinhas da rede. Para isto, o Five investiu na pós-graduação em A&B da chef, considerado pelo Five como um

grande passo para o futuro da rede, que é de chegar entre 30 a 40 unidades em todo o país.

Além disso, durante o período da pandemia, ocorreu no início de 2021, internamente, o Evento Encontro dos Chefs, onde todos os 8 chefs de todas as casas do Five foram a Salvador e participaram do evento como forma de reciclar, trocar experiências e propor novos pratos. Os chefs participaram de palestras e aulas com profissionais de nutrição e outros chefs. Esse encontro proporcionou o desenvolvimento de novos pratos que competiram entre si, e depois de testes às cegas passando pelo crivo dos proprietários, os pratos vencedores do Encontro dos Chefs entram nos cardápios nacionais de todas as casas. A ideia da Five é repetir anualmente o Encontro dos Chefs, reforçar a amizade e a união, uma maneira também de sempre qualificar os seus profissionais, valorizando-os.

## Futuro do Five

Os sócios, como já foi dito, têm interesse em transformar o modelo de negócio do Five em franquia, contudo para que isso seja possível é necessário atender a alguns requisitos que no modelo atual ainda não é possível. Apesar de conseguir manter a qualidade da sua comida e do seu serviço em todas as unidades, a padronização ainda é uma questão a ser equalizada, pois as cozinhas acabam tendo alguma diferença de uma casa em relação à outra. Como é o caso da unidade de Vilas do Atlântico, que por ser um restaurante localizado próximo à praia tem um público diferenciado, que costuma ir de bermuda, sandália. Além disso, a unidade de Vilas tem som ao vivo nas noites de sexta e sábado, é a única unidade a oferecer este tipo de entretenimento, pois é uma exigência daquele nicho de mercado. Também é a única casa que fornece em seu cardápio co-

mida japonesa, sushis e sashimis.

Outro ponto é que em cada unidade o fornecedor de cerveja e chopp pode variar, o que não é aceito em um modelo de *franchising* (franquia). Nas unidades da Bahia, por exemplo, o contrato é com a cervejaria Petrópolis, em Brasília com a Heineken, e em Vitória com a Ambev. Apesar disso, o Five garante que os choppes em todas as unidades são de excelente qualidade.

O modelo estabelecido pelo Grupo Five também dá uma certa tranquilidade operacional, visto que em todas as unidades o grupo detém pelo menos 50% no mínimo da participação na unidade. Ele é altamente atrativo, a ponto do Five ter montado apenas uma loja com financiamento bancário, que foi a casa do Shopping Paralela, a primeira do modelo novo. Todas as que vieram depois foram construídas com capital do sócio-investidor, tudo feito com muito cuidado, com contra-

tos e exigências pré-estabelecidas. No Five de Vitória, o investidor inclusive nem reside no Brasil, mora nos EUA e investiu R\$ 2,5 milhões, montante este que depois retorna para o investidor através dos lucros provenientes da unidade.

O Five se mostra um negócio altamente promissor e continua em expansão, em 2021, novas casas serão inauguradas, uma no estado de Alagoas, na capital Maceió, outra na Bahia, a primeira no interior do estado, na cidade de Itabuna, e uma terceira em Vila Velha, no estado do Espírito Santo, todas dentro de shoppings centers.

### Analise as seguintes questões:

- O que deu de errado na 1ª fase do Five, quando da abertura da casa no bairro da Graça?
- Identifique o que falhou nas primeiras lojas para o negócio não ter decolado de início.
- O que os novos sócios e investidores fizeram para tornar o negócio viável?
- Quais decisões bem tomadas poderiam ser replicadas para outros negócios?
- Qual o impacto de cada decisão nos resultados observados?
- Como o Five se manteve fiel à sua missão?
- Qual segmentação seria ideal para o Five?
- Se você fosse contratado como diretor financeiro (ou de RH, ou de operações) do Five, que mudanças você faria (ou não faria) para aumentar a lucratividade do Five?

- Se você fosse o investidor do Five que mora nos Estados Unidos da América (EUA), você manteria seu dinheiro no negócio? Por que sim? Por que não?

### Vídeos do Five:



#### Institucionais Five na Pandemia - Juntos Venceremos:

<https://youtu.be/JrzF404iISk>

[https://youtu.be/MO\\_Qb0cI0lo](https://youtu.be/MO_Qb0cI0lo)

#### Institucionais Lojas:

##### Vilas:

<https://youtu.be/O26Sy5zWxvs>

##### Brasília:

[https://youtu.be/HjuY7\\_IM5ok](https://youtu.be/HjuY7_IM5ok)

##### Paralela Shopping:

<https://youtu.be/PQVvi2TagdE>



### Nota

*Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa. Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da lei. Direitos Reservados ao MEET.*



Imagem: Pexels.

# ESTUDO DE CASO 2

## COMPRAS COLETIVAS



## ESTUDO DE CASO 2: COMPRAS COLETIVAS

### CASO EXEMPLO

Preparado por Vicente Cajueiro  
Miranda

Manual MEET

#### O surgimento dos sites de compras coletivas no mundo e no Brasil

Não se sabe ao certo quando surgiu o primeiro site de compra coletiva, mas eles começaram a ganhar relevância a partir de 2008. Neste mesmo ano, nos EUA, Andrew Mason criou o Groupon, e seu primeiro anúncio foi de uma pizza de um restaurante vizinho, pela metade do preço. Esta ação de compra coletiva fez tanto sucesso que o antigo empregador de Andrew investiu mais de U\$ 1 milhão em capital inicial para o desenvolvimento do

site. O negócio de Andrew cresceu rapidamente e em 2010 tinha uma receita estimada de 500 milhões de dólares, e sua empresa já era avaliada em 1,35 bilhão de dólares. Em 2010 já existiam mais de 200 sites de compra coletiva nos EUA. Entre final de 2010 e início de 2011, o Groupon chegou ao Brasil, ofertando inicialmente apenas em São Paulo, mas em pouco tempo foi se espalhando para as outras capitais brasileiras. Em 2011, o Groupon recebia uma oferta do Google no valor de 6 bilhões de dólares e estava avaliado em 16 bilhões de dólares.

Outros concorrentes foram surgindo. Figura 47 - Marca do Groupon.



Fonte: Melhor Destino, 2016.

Figura 48 - Marca do Clickon.



Fonte: Narua, 2021.

do também em território brasileiro, como era o caso da empresa de capital estrangeiro Clickon e da primeira empresa de compra coletiva genuinamente brasileira, o Peixe Urbano, além de outras dezenas que foram surgindo a cada mês por todo o território nacional, principalmente nas cidades de grandes poder aquisitivo e densidade demográfica.

O Peixe Urbano surgiu em março de 2010, fundado por Julio Vasconcellos, Alex Tabor e Emerson Andrade, e se tornou o maior site de compra cole-

Figura 49 - Escritório do Peixe Urbano em 2019.



Fonte: Exame, 2019.

tiva brasileiro em funcionamento. Era um dos poucos, junto com o Clickon, capaz de competir de fato com o Groupon.

### Como era o modelo de compra?

De acordo com o Ana Paula Cardoso (2010), sites de compras coletivas são definidos como sendo “um tipo de site que oferece produtos e serviços com descontos que podem chegar a até 90% do valor normal de mercado, proporcionando ao vendedor um número maior de negociações em um

curto período de tempo”. Alguns chegavam a imaginar que os sites de compra coletivas eram sites que comercializavam produtos e serviços com um preço muito abaixo do mercado, mas na verdade eles comercializavam descontos.

Ainda segundo Cardoso (2010) a com-  
Figura 50 - Escritório do Peixe Urbano em 2019.



Fonte: Portal da Propaganda, 2021.

pra acontecia da seguinte forma: “uma oferta, seja ela de produtos ou serviços, é colocada no site por um tempo limitado. Qualquer pessoa que esteja cadastrada no site pode realizar a com-

pra e, na maioria das vezes, imprimir um cupom, que tem data de validade e exigências para o uso. Esse cupom dá direito a descontos, mas é necessário que seja apresentado em algum estabelecimento, por isso, o site de compras coletivas na maioria das vezes é um site comum de compras on-line, pois não entregam o produto em domicílio”.

Uma pizzaria, por exemplo, procurava um site de compra coletiva e anunciava 500 cupons de uma pizza de determinado sabor por 1 dia apenas, com 50 a 90% de desconto (em alguns casos existiram desconto de 99%), os sites de compras coletivas costumavam ficar com 10% a 50% do valor negociado nesse anúncio, geralmente os maiores sites os quais tinham uma circulação maior de clientes exigiam pelo menos 50%. Então muitas vezes a empresa anunciante ficava ou com praticamente nada ou com muito

pouco. Algumas empresas chegavam a anunciar o produto por R\$ 1,00.

Os cupons negociados só poderiam ser trocados pelos produtos ou serviços comprados se o consumidor obedecesse às regras do anúncio, que envolviam, por exemplo, quantidade e prazo.

O que parecia ser um mal negócio para o comerciante na verdade gerava um enorme aumento de frequência no

Figura 51 - Tela de um site de compra coletiva.

**Oferta do dia:** 58% de desconto no Rodizio do Sushilogia (de até R\$25,90 por R\$10,90)

Compartilhe esta oferta com seus amigos!

de R\$25,90 por R\$10,90 encerrada

Compre para um amigo clique aqui!

Tempo para comprar

0:0:0  
horas min seg  
3999 vendidos  
oferta atraiada!  
mínimo de 60 atingido

**Destaque**

- 58% de desconto em Rodizio de Sushis e Degustação de Pratos Quentes no Sushilogia (de

**Regulamento**

- Cupom válido de 24 de agosto, 2010 a 24 de fevereiro, 2011
- Limite de uso de 1 cupom

Fonte: Entojo, 2010.

seu estabelecimento. Essa mesma pessoa que comprou o cupom de pizza tinha que imprimir este cupom e ir até o restaurante para usá-lo, sentar numa mesa e fazer seu pedido. Mas como este já tinha a sensação de que estava ganhando muito ele pedia outra pizza, pagando o preço cheio, e ninguém come pizza sem beber um refrigerante e alguns até tomavam um chopp e pediam uma sobremesa. Gostando da pizza, o cliente tenderia a retornar. Ou seja, anunciar em site de compra coletiva era uma ação de propaganda, o custo desta ação fazia parte do esforço de marketing e gerava excelentes resultados, muitas vezes mais interessantes até do que fazer uma campanha em outdoor ou algum outro meio de comunicação, porque o anúncio de compra coletiva gerava muitos burburinhos nas redes sociais na época, e muito compartilhamento e isso fazia muito bem à empresa anunciante, gerava reconhecimento da marca, mes-

mo para aqueles que não chegavam a comprar o cupom.

## Mudança de cenário

Os sites de compras coletivas cresceram muito até 2011, quando os maiores foram comprando os menores e a quantidade de empresas que ofereciam o serviço foi diminuindo, deixando a disputa de mercado centralizada em um número menor de competidores, porém mais poderosos. Até este momento os sites de compras coletivas ofertavam descontos nunca antes vistos. Em 2012, 50% dos sites já haviam encerrado as atividades, mas o mercado continuava de certa forma aquecido com a plena atividade dos maiores.

Devido a essa mudança de cenário e com o poder de oferta centralizado nas mãos de poucos, a partir de 2013, o serviço de cupons no território nacional começou a sofrer alterações. Os

cupons agora tinham um desconto muito menor, muitas vezes estes descontos nem apareciam no anúncio, e eles ficavam no ar por muitos dias, ao contrário das ofertas relâmpagos de 24 ou 48 horas que geravam uma grande procura. Também ao contrário do que ocorria no início, quando se tinha uma limitação de cupons por anúncio, eles passaram a ser praticamente ilimitados, enquanto durassem os anúncios, o que podia levar dias e até semanas.

Essa mudança de cenário começou a gerar, aos poucos, um certo descrédito e desinteresse dos consumidores, que não viam mais tanta vantagem em precisar garantir o cupom, mesmo que não fossem usá-lo. Com menos concorrentes, os que sobraram dominavam o mercado e ditavam as regras. E ofertas que antes pareciam tão vantajosas, agora eram meros anúncios, sem grandes vantagens para o consumidor.

Figura 52 - Tela do Peixe Urbano após mudanças.



Fonte: Across the Universe, 2021.

### O que aconteceu no Brasil?

No Brasil, desde 2010 vários sites surgiram e desapareceram, ou porque fecharam suas portas frente à forte concorrência dos maiores sites da época, ou porque foram comprados por estes. Não se sabe ao certo quantos sites de compra coletivas existiram no Brasil, mas foram dezenas de centenas, certamente. Algumas empresas fizeram história no território brasileiro, como a Peixe Urbano, Clickon e o Groupon, além do agregador de buscas de cupons o Save Me, mas aos

poucos elas também foram desaparecendo, primeiro a Clickon, em 2015, que encerrou suas atividades abruptamente, sem aviso prévio, deixando milhares de clientes na mão. A empresa estrangeira tirou o site do ar e não deu nenhuma explicação, nem mesmo na grande mídia. A esta altura só restavam os dois grandes maiores *players* do mercado, o Groupon e o Peixe Urbano.

O Peixe Urbano já apresentava dificuldades em 2012, tinha dívidas e chegou

Figura 53 - Tela do Save Me - Agregador e cupons.



Fonte: Vila Mulher, 2021.

a demitir centenas de funcionários e vender mobiliário e computadores para pagar dívidas. E em 2014 o controle do *marketplace* foi vendido para o grupo chinês, Baidu, “com uma margem operacional negativa e uma dívida de 60 milhões de reais – mas com 25 milhões de usuários” (EXAME, 2019).

Nas mãos do Baidu, o Peixe Urbano seguiu um direcionamento diferente, como já abordado, a partir de 2013. Neste novo formato negócio, com cupons menos atrativos, com menor desconto e durante mais tempo no ar, voltou a dar resultados positivos, “aumentou a sua fatia de mercado de 40% para 60%” (EXAME, 2019). Em 2016 aumentou suas receitas em 40%, e em 2017 teve um mais um crescimento no faturamento na ordem de 30% e fechou o ano com lucro.

Mesmo com lucro em 2017 a Baidu decidiu vender o Peixe Urbano em

2018 para a americana Mountain Nazca, que já havia comprado a Groupon America Latina, e, agora com o site brasileiro também em seu poder, resolveu fazer a fusão entre Peixe Urbano e Groupon (EXAME, 2019).

### O desaparecimento

Em 2019 o Peixe Urbano tinha planos, havia criado uma estratégia para conquistar os seus clientes com novos serviços, principalmente nos ramos de Beleza, Viagens Locais, Gastronomia e Entretenimento. Com a culminação da pandemia em 2020, parecia ser uma grande oportunidade para o *marketplace*, neste ano as vendas online tiveram um crescimento enorme, e o e-commerce brasileiro teve uma avançagem de 73,88% (E-COMMERCEBRASIL, 2021).

Porém, ao contrário do que se imaginou o Peixe Urbano simplesmente

sumiu. Em 2019 já não estava mais repassando parte dos valores aos seus anunciantes, e parte dos funcionários foram demitidos (BAGUETE, 2021).

O último anúncio do site foi em março de 2020, justamente o mês do início das restrições por conta da covid-19, depois disso o site não foi mais atualizado. Anunciantes tentavam receber os valores dos anúncios pelo site, mas sem sucesso, e mesmo assim muitos deles continuaram a entregar os produtos e serviços comprados pelos clientes do site, para não deixar os consumidores na mão. Sem conseguir se adequar à quarentena, e ajustar seus serviços ao delivery, o Peixe foi por água abaixo. No início de 2021 não respondia mais às mensagens no Twitter e o site ficou fora do ar desde então (BAGUETE, 2021) (UOL, 2021).

Atualmente não existe mais nenhum site de alcance nacional no formato pioneiro que surgiu em 2007/2008.

O site Save Me, que era um buscador de ofertas e cupons, agora é apenas um buscador de cupons de desconto para lojas de varejos online. Enquanto o Groupon segue funcionando em outros países, sem o burburinho do início do surgimento, no mercado brasileiro os sites de compra coletiva se despediram.

Como conseguiram se manter viáveis em um mercado de parecia ser tão promissor?

- Quais foram as possíveis ameaças não vistas ou previstas pelas empresas de compra coletiva?
- O que poderia ter sido feito para contornar os pontos fracos desse modelo?

### **Analise os seguintes pontos:**

- Enfim, o que aconteceu com os sites de compra coletiva?
- A grande promessa de 2008 não conseguiu se manter viável por mais de 5 anos. Em 2012 já apresentava graves problemas. Ser novidade não garante ter sucesso? Por quê?
- O que mudou no segmento de compras coletivas?
- Por que nem as grandes empre-

### Referências

CARDOSO, Ana P. Saiba como funcionam os sites de compras coletivas. **O Globo**, 2010. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/saiba-como-funcionam-os-sites-de-compras-coletivas-2977481>. Acesso em: 22 de fev. 2021.

CRESCER em 30 por cento o acesso a sites de compras coletivas. **Vila Mulher**, 2021. Disponível em: <https://vilamulher.com.br/dinheiro/financas/cresce-em-30-o-acesso-a-sites-de-compras-coletivas-5-1-38-506.html>. Acesso em: 22 de fev. 2021. il. color.

DESCONTOS de até 70 por cento com o Groupon Viagens. **Melhor Destino**, 2016. Disponível em: <https://www.melhoresdestino.com.br/descontos-de-ate-70-com-o-groupon-viagens>. Acesso em: 23 de fev. 2021. il. color.

DESCUENTOS, Ofertas y promociones em Click On. **Naurua**, 2021. Disponível em: <https://www.naurua.com.ar/descuentos/clickon.html>. Acesso em: 23 fev. 2021. il. color.

E-COMMERCE brasileiro cresce 73,88% em 2020, revela índice MC-C-ENET. **E-commerce Brasil**. Disponível em: <https://www.e-commercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-cresce-dezembro>. Acesso em: 23 de fev. 2021.

FONSECA, Mariana. A nova onda do Peixe Urbano: nenhum fundador e lucro. **Exame**, 2019. Disponível em: <https://exame.com/pme/a-nova-onda-do-peixe-urbano-nenhum-fundador-e-lucro>. Acesso em: 23 de fev. 2021.

\_\_\_\_\_, Mariana. A nova onda do Peixe Urbano: nenhum fundador e lucro. **Exame**, 2019. Disponível em: <https://exame.com/>

[pme/a-nova-onda-do-peixe-urbano-nenhum-fundador-e-lucro](https://exame.com/pme/a-nova-onda-do-peixe-urbano-nenhum-fundador-e-lucro). Acesso em: 23 de fev. 2021. il. color.

GROUPON. **Wikipedia**, 2021. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Groupon>. Acesso em: 22 de fev. 2021.

IG. **Peixe Urbano fecha as portas, não paga funcionários e ignora advogados**. Disponível em: <https://economia.ig.com.br/2021-04-01/peixe-urbano-fecha-as-portas-nao-paga-funcionarios-e-ignora-advogados.html>. Acesso em: 01 de abr. 2021.

JUROS sobre juros pode, Arnaldo? **Entojo**, 2010. Disponível em: <https://entojo.com/2010/08/juros-sobre-juros-pode-arnaldo>. Acesso em: 23 de fev. 2021. il. color.

PEIXE Urbano: o que está acontecendo? **Baguete**, 2021. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/03/02/2021/peixe-urbano>

## Capítulo 2

-o-que-esta-acontecendo. Acesso em: 23 de fev. 2021.

PEIXE Urbano anuncia nova logo e unificação de marca com Groupon. **Portal da Propaganda**, 2019. Disponível em: <http://www.portaldapropaganda.com.br/noticias/20397/peixe-urbano-anuncia-nova-logo-e-unificacao-de-marca-com-groupon>. Acesso em: 22 de fev. de 2021. il. color.

SALOMÃO, Karin. Peixe Urbano e Groupon Brasil anunciam fusão. **Exame**, 2017. Disponível em: <https://exame.com/negocios/peixe-urbano-e-groupon-brasil-anunciam-fusao>. Acesso em: 23 de fev. 2021.

SITE de compra coletiva para viagens: economia ou cilada. **Across The Universe**, 2021. Disponível em: <https://acrosstheuniverse.blog.br/site-de-compra-coletiva-para-viagens-economia-ou-cilada>. Acesso em: 22 de fev. 2021. il. color.

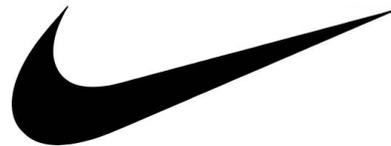
UOL. Após ‘febre’ da compra coletiva, Peixe Urbano tem crise e está fora do ar... Disponível em <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/05/20/como-o-peixe-urbano-foi-de-queridinho-a-alvo-de-reclamacoes-em-uma-decada.html>. Acesso em 20 de maio 2021.



Imagem: Nike.

# ESTUDO DE CASO 3

NIKE



## ESTUDO DE CASO 3: NIKE

### ESTUDO DE CASO ADAPTADO DE UM CASE DE MARKETING GLOBAL: NIKE INC.

Desenvolvido por Aryovaldo de Castro Azevedo Junior: Docente do Curso de Comunicação Social Publicidade e Propaganda da Universidade Ibirapuera.

Desenvolvido por Luciana Paolucci: Docente do Curso de Comunicação Social do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo.

#### **Nike Inc. – a empresa no mercado mundial**

A Nike é a maior empresa de *footwear* (tênis e afins) e vestuário esportivo do planeta, presente em cerca de 140 países. A sua qualidade é baseada na

performance e na confiabilidade dos tênis, vestuário e do equipamento, no desenvolvimento de novos produtos, no preço, na identidade de marca através de ações de comunicação e marketing, e na sustentação de relações junto aos consumidores. As principais atividades da empresa envolvem design, pesquisa e desenvolvimento de produtos e marketing.

Os produtos Nike são produzidos por empresas terceirizadas, geralmente fora dos EUA – exceto parte dos vestuários, que também são produzidos nos EUA. Os produtos de *footwear* são desenvolvidos primeiramente para os atletas endossados pela Nike, para depois serem adaptados ao público geral que os utilizam não só para atividades físicas, mas principalmente para propostas cotidianas e de lazer.

As categorias líderes de vendas do *footwear* são: corrida, basquete, infantil, *cross-training* e feminino. Entretanto,

também há os segmentos de: atividades *outdoor*, tênis, golfe, futebol, baseball, ciclismo, vôlei, luta livre, atividades aquáticas, trilhas e escaladas, além de outras atividades recreacionais. A área de vestuário esportivo e acessório complementa a linha de *footwear* nas diversas categorias expostas.

A Nike está presente em 140 países e opera 19 centros de distribuição na Europa, Ásia, Austrália, América Latina e Canadá, e também distribui seus produtos através de empresas licenciadas e distribuidores independentes, atingindo aproximadamente 30.000 pontos de venda fora dos EUA.

É fundamental para uma corporação do porte da Nike se valer de marcas registradas e patentes, o que acontece em mais de 100 países. O intuito é se diferenciar da concorrência e agregar valor aos produtos desenvolvidos e comercializados pela companhia, principalmente em decorrência dos

gastos com P&D, design e marketing.

O braço internacional da corporação possui subsidiárias nos seguintes países: Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, Croácia, República Checa, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Hong Kong, Hungria, Indonésia, Índia, Irlanda, Itália, Japão, Coreia, Malásia, México, Nova Zelândia, Holanda, Noruega, Filipinas, Portugal, Polônia, Cingapura, Eslovênia, África do Sul, Espanha, Suécia, Suíça, Taiwan, Tailândia, Turquia, Reino Unido e Vietnã.

Em termos de produção, a maior parte dos vestuários Nike é fabricada fora dos EUA, concentrados, principalmente nos seguintes países: Bangladesh, China, Hong Kong, Índia, Indonésia, Malásia, México, Paquistão, Filipinas, Sri Lanka, Taiwan e Tailândia.

Os produtos de *footwear* são

exclusivamente fabricados fora dos EUA, visando o mercado internacional, e estão concentrados na: China, Indonésia, Vietnã, Tailândia, Itália, Taiwan e Coreia do Sul.

Além disto, há acordos de produção com fabricantes independentes, visando os mercados internos, na Argentina, África do Sul, Brasil, México e Zimbábue.

São 22.700 empregados diretos e projeção de aproximadamente um milhão de vagas indiretas. ([www.nike.com](http://www.nike.com))

### Concorrência

A indústria esportiva dos calçados, do vestuário e do equipamento é bastante competitiva. A Nike compete internacionalmente com um número crescente de companhias nestes ramos, mas os principais concorrentes eram, até 2005, Reebok e Adidas. Como em agosto de 2005 a Adidas adquiriu as

ações da Reebok, numa aquisição total de US\$ 3,8 bilhões, tornando-se a segunda corporação do ramo esportivo, com faturamento previsto de US\$ 11,1 bilhões, atrás somente da Nike, com faturamento de US\$ 13,7 bilhões em 2004, ela pode ser considerada a principal concorrente da Nike na disputa pelo mercado mundial.

### Faturamento

As vendas globais da Nike somaram, em 2001, o montante de aproximadamente US\$ 9.5 bilhões, sendo o mercado americano responsável por US\$ 5 bilhões (corresponde a 49% do faturamento) e o mercado internacional, por US\$ 4.5 bilhões (corresponde a 44% do faturamento) e 7% relacionados às subsidiárias Nike Golf, Cole Haan, Bauer Nike Hockey, Hurley, Converse e Exeter.

Já em 2005 o faturamento global da

companhia atingiu quase US\$ 14 bilhões, sendo o mercado americano responsável por US\$ 5,2 bilhões (corresponde a 37% do faturamento), o mercado internacional, por US\$ 7 bilhões (corresponde a 50% do faturamento) e US\$ 1,8 bilhão relacionados às subsidiárias Nike Golf, Cole Haan, Bauer Nike Hockey, Hurley, Converse e Exeter (corresponde a 13% do faturamento). (www.nike.com)

### Missão da Marca e Posicionamento Global

A missão da Nike é: Ser a melhor companhia de esportes & fitness do mundo. Levar inspiração e inovação a todo atleta no mundo.

A Nike tem o compromisso de fazer bons produtos e fornecê-los a atletas de todos os níveis. Inspirar e desafiar as pessoas, comunicar para elas o que é bom acerca dos esportes, o que é

excitante acerca dos esportes, o que é paixão pelo esporte. Isto tudo é o conceito que a Nike busca estabelecer em sua relação com o consumidor. O “espírito Nike” representa o lado romântico e amador do esporte.

Em relação ao posicionamento global, a corporação deve deixar de focar o atleta famoso como o centro avalizador da marca Nike, optando por ampliar sua comunicação também para pessoas comuns que praticam esportes, tornando-se mais próxima e integrante da realidade do consumidor, aproximando-se do que o esporte significa para a maioria das pessoas. “Todo mundo é um atleta, todo mundo tem a capacidade de ser um atleta, então saia e faça alguma coisa”. Esta frase sintetiza o posicionamento Nike.

A Nike não deve ser compreendida como uma marca voltada exclusivamente para atletas, embora estes ainda devam ser o foco da comunicação.

Deve-se expandir as oportunidades para falar com consumidores que não se definem como atletas, mas que são inspirados pelos mesmos.

De acordo com Trevor Edwards, Vice-Presidente de Brand Marketing, deve-se caminhar de uma antiga Nike para uma nova Nike, que busca ampliar a percepção da companhia:

- De maior para a melhor companhia de esportes & fitness do mundo;
- De atletas de elite para pessoas com estilo de vida ativo;
- De ícones atléticos para heróis atléticos;
- De isolamento para alianças;
- De conhecimento de marca para respeito pela marca;
- De publicidade para comunicação. (www.nike.com).

### Estratégia Global

A estratégia global da Nike é centralizada e planejada na matriz da corporação, no Nike Campus, no Oregon/EUA e é baseada no conceito de valorização de imagem de marca – branding. A Nike vende atitude, não produtos. E a atitude propagada pela Nike extravasa o mundo esportivo, passando por todos os setores da empresa: Produção, Pesquisa & Desenvolvimento, Responsabilidade Social, Estrutura Física, Marketing.

- Produção: depois de muitos ataques que arranharam (e arranham) a imagem corporativa, associados à exploração de mão-de-obra nos países subdesenvolvidos e à discrepância entre custo de produção e valor de revenda, a empresa tem melhorado a remuneração e condições de trabalho de seus funcionários terceirizados (condições ainda precárias e funcionários ain-

da mal remunerados) e estabeleceu uma política de aproximação com as comunidades carentes norte americanas;

- Pesquisa & Desenvolvimento: a corporação tem enfatizado sua preocupação com a melhora da performance dos atletas pelo domínio de know-how tecnológico, o que pode ser constatado em inovações como sistema de amortecimento Shox, sistema de distribuição de calor Dry Fit etc;
- Responsabilidade Social: a Nike vem cultivando a imagem de empresa responsável através do apoio a ONGs e eventos com cunhos ecológico e social (*Air to Earth* – programa de reciclagem de produtos Nike; *P.L.A.Y. - Participate in the Lives of America's Youth* – programa de integração de jovens carentes; *Race to Stop Global Warming* – patrocínio de corrida contra o

aquecimento global; etc.);

- Estrutura Física: Além das lojas conceituais chamadas Nike Town, é muito relevante o exemplo do Nike Campus, conjunto de 11 prédios com layout de uma universidade americana, que está distribuído numa grande área verde, fora da cidade. Lá são criados, desenvolvidos e testados todos os produtos Nike. Os prédios também abrigam uma enorme e moderníssima academia de ginástica; um paredão com 25 metros de altura para “*wall climbing*”; uma piscina olímpica com 15 raias; quadras de basquete, golfe e tênis; uma pista de corrida com cobertura que contorna todo o campus; e, no meio de tudo, três campos de futebol – os “*Ronaldo Fields*”, com direito a uma estátua de bronze do jogador. Cada centímetro quadrado da Nike é uma quadra de esportes;

- Todo funcionário é um laboratório de testes. Parte do trabalho dos mais de três mil funcionários também é praticar esporte;
- Marketing: A Nike percebeu que propaganda é a matéria-prima dos seus produtos, e busca criar conceitos associados ao espírito Nike na mente do consumidor.

Toda a atitude descrita acima e difundida pela corporação é fundamental na formação de uma imagem de marca que associa a Nike com tecnologia esportiva, paixão pelo esporte e responsabilidade social.

Para propagar os conceitos estabelecidos pela estratégia global da companhia, a empresa agrupa países em função de sua similaridade e tenta criar, preferencialmente, produtos com demanda universal dentro de nichos específicos e segmentados de mercado. Essa macro-segmentação permite que

se identifique e defina os consumidores, tornando a abordagem - *approach* - junto ao público-alvo mais efetiva pela utilização de elementos que combinam informações demográficas, de atitudes e de estilo de vida. Isto é causa da estratégia de comunicação global que possibilita a veiculação de anúncios conceituais, onde a parte textual é ínfima, a sonoridade da trilha importante para causar a ambientação para a plena compreensão da ideia passada e, o mais relevante, a base da comunicação é a simbologia imagética (iconização). Isto também explica a centralização da criação dos anúncios Nike na Wieden & Kennedy, a agência da Nike nos EUA, Europa e Ásia e representação em alguns poucos países pela J.W.Thompson

### Conclusão

A Nike é a representação de uma corporação global que trabalha o desenvolvimento de marca (branding) de modo bastante abrangente, com o desenvolvimento de produtos qualificados através de forte investimento em Pesquisa & Desenvolvimento; utilização do Design para tornar os produtos mais atraentes e desejáveis; construção de posicionamento através de Publicidade criativa e global, com forte valorização de imagens e trilhas; Patrocínio de atletas e equipes com desempenho destacado em competições internacionais; Patrocínio ou Promoção de eventos esportivos; Apoio a ações de responsabilidade social; Desenvolvimento de espaços conceituais reais (Nike Towns) e virtuais (websites). O somatório deste conjunto de abordagens, trabalhados de forma sinérgica e integrada, reforçam positivamente a construção da identi-

dade de marca Nike.

Este trabalho de construção de marca realizado ao longo de sua existência permitiu à corporação a conquista da liderança global no segmento de materiais esportivos e transformou a Nike em sinônimo de esporte e produtos de qualidade em todo o planeta, tornando o *swoosh* (logomarca) a representação iconográfica mais desejada na área esportiva, garantindo à empresa uma invejável posição no mercado, não só pelo faturamento na casa de US\$ 15 bilhões, mas também pelo valor de sua marca, 63ª marca mais lembrada do planeta e, líder na área de vestuário, de acordo com o estudo Brandz, que entrevistou mais de um milhão de consumidores em todo o mundo em um ano e cobriu 39.000 marcas globais, regionais e locais, conduzido pela empresa de pesquisa Millward Brown.

### Responda aos seguintes pontos:

- Elabore uma análise SWOT, observando as informações contidas no caso, 6 Pontos no total (divididos entre: Ambiente Interno + Ambiente Externo = 6 pontos de análise);
- Classifique 5 produtos atuais da Nike na Matriz BCG e identifique o ciclo de vida de cada um, justificando sua escolha.
- Caso você fosse investir em uma empresa do ramo esportivo, qual Estratégia de Segmentação você utilizaria? Demonstre graficamente e justifique sua escolha;
- Se a Nike fosse lançar um novo produto no mercado esportivo, qual nível de segmentação ela provavelmente utilizaria considerando as características do mercado? Explique;
- Considerando esse novo produto

da Nike que a equipe está sugerindo, quais inovações ele traria?

*\*Alguns trechos do estudo de caso original foram retirados, pois não eram de interesse da avaliação, o estudo de caso pode ser encontrado na íntegra na internet no endereço eletrônico:*



Link

<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1427-1.pdf>

## Referências

AAKER, David A. Marcas – Brand Equity: Gerenciado o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998

BARBOSA, Miriam de Aguiar. Comunicação no mercado de consumo transnacional: McDonald's: a montagem do sabor igual sem igual. São Paulo: Annablume, 2000.

INTERCOM. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Santos – 29 de agosto a 2 de setembro de 2007

FEATHERSTONE, Mike (Org.). Cultura Global - nacionalismo, globalização e modernidade. São Paulo: Editora Vozes, 1994

\_\_\_\_\_. O Desmanche da Cultura - globalização, pós-modernismo e identidade. São Paulo: Studio Nobel:SESC, 1997.

IANNI, Octávio. A Sociedade Global. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

\_\_\_\_\_. Teorias da Globalização. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

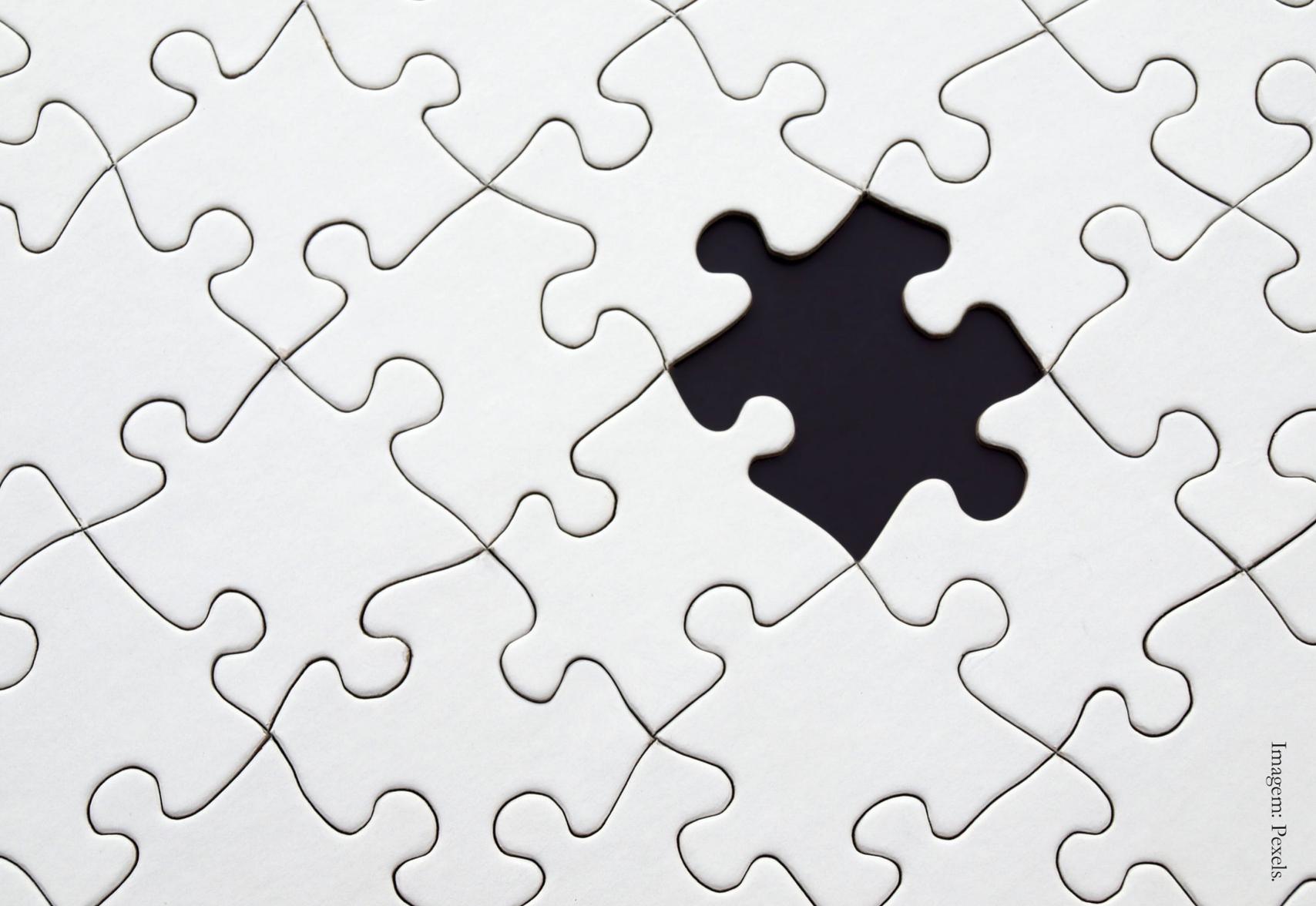
KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI. São Paulo: Editora Futura, 1999.

LEVITT, Theodore. A Imaginação de Marketing. São Paulo: Atlas, 1985.

RANDAZZO, Sal. A criação de mitos na publicidade: como os publicitários usam o poder

VESTERGAARD, Torben & SCHRODER, Kim. A linguagem da propaganda. São Paulo: Martins Fontes, 1988.

WEILBACHER, Willian M. Marketing de Marcas. São Paulo: MAKRON Books, 1994.



## **ETAPA 3**

**DESCONSTRUÇÃO  
CRIATIVA E INOVAÇÃO  
(Simulações e  
Desenvolvimento)**

# ANÁLISE DE MERCADO - DESCONSTRUÇÃO CRIATIVA E INOVAÇÃO

(SIMULAÇÕES E DESENVOLVIMENTO)



Tempo: 2h/a



Recursos:  
Leitura e Atividades

Professor(a), divida a sala em equipes, preferencialmente as mesmas equipes usadas para analisar os estudos de caso, porém as equipes que forem formadas nessa etapa deverão seguir juntas até o final do curso.

Neste momento, as equipes iniciarão o trabalho final do curso de Empreendedorismo, que será a análise de mercado, para, a partir destas análises, prosseguir para a próxima e última

etapa (Etapa 4) que será a produção do Plano de Negócio em formato reduzido.

Como já foi dito, o momento atual é de analisar empresas locais, preferencialmente as empresas do comércio, uma vez que estas estão mais próximas do público e é mais simples de analisar o seu *modus operandi*.

Portanto, organize um estudo ou visita de campo com seus estudantes no comércio da sua cidade.

As equipes devem escolher a empresa que irão avaliar, preferencialmente que sejam organizações do mesmo ramo das empresas que serão criadas na Etapa 4 para o Plano de Negócios.

As equipes deverão elaborar uma análise de Pontos Fortes e Fracos da Empresa, e também a análise dos seguintes pontos:

- Descrição da empresa;

- Atuação da empresa no mercado, como ela vende, quais produtos (produto, serviço);

- Possíveis tipos de inovação: produtos, serviços, processos ou negócios;

- Possíveis vantagens competitivas ela tem em relação aos seus competidores;

- Analisar o cenário no qual a empresa se encontra atualmente, descrever esse cenário etc.

A partir desta análise a equipe deve propor melhorias para a organização analisada, a ideia é compreender em quais pontos a empresa errou e acertou, de forma a compreender melhor como o mercado funciona.

O próximo passo é elaborar o *brainstorming* (veja adiante). Antes, porém, a equipe deve definir o ramo de atuação da empresa a ser criada, que, como já foi sugerido, pode ser o mesmo da empresa analisada. Por fim, a equipe

deve já definir o negócio da empresa.



Dica

Sugere-se para esta análise o uso do modelo de SWOT apresentado e proposto na Etapa 1 (*vide* Estratégia de Mercado).

## ATIVIDADE DE BRAINSTORMING

Você e seus colegas precisarão desenvolver uma empresa que seja inovadora. Ela poderá ser inovadora em negócio, produtos, serviços e processos.

Para definir esta empresa e suas inovações, vocês executarão um processo de *Brainstorming*.

Etapas para o *Brainstorming*:

1) Formem Grupos (de 4 a 6 componentes);

2) Definam um tema sob o qual a empresa de vocês atuará, tipo um setor de atuação;

3) Sobre esse tema, definam 30 ideias (a quantidade de ideias é apenas uma sugestão, o professor pode sugerir);

4) Classifique as 10 melhores ideias (*idem*);

5) Apresente em um arquivo Power Point ou Word as 30 ideias e mais as 10 ideias selecionadas, explicando quais critérios a equipe usou para selecionar as 10 ideias.



Dica

Para obter sucesso no resultado do seu trabalho final, a sua empresa precisa ter inovação, e vocês já sabem o que é inovação. Por isso, foquem em pensar e desenvolver ideias inovadoras, mas que sejam interessantes para o mercado.

Professor(a), estabeleça uma data para a entrega do resultado do *brainstorming* com a apresentação.



Link

Atividade em formato pdf para impressão, através do endereço: <https://drive.google.com/file/d/1TzwqbHj-X9ec55T9BCHYkVh8kn-VRS6fM/view?usp=sharing>



VALOR

# ETAPA 4

## ESTRATÉGIA EMPRESARIAL (PLANO DE NEGÓCIOS)

## ESTRATÉGIA EMPRESARIAL (PLANO DE NEGÓCIOS)

Chegamos à última etapa do MEET. A elaboração do Plano de Negócios. A carga horária da disciplina Empreendedorismo para a educação técnica-profissional compreende disciplinas de 36 h a 72 h. Portanto, não podemos desconsiderar a aplicação do MEET nos componentes curriculares com menor carga horária. Porém, não é descartada ainda a possibilidade de redução da estrutura do plano de negócio proposto adiante para os componentes de 36 horas e, neste caso, o professor deve avaliar se a redução é necessária e fazer os devidos ajustes. As disciplinas que tiverem uma carga horária maior, como as de 72 h, podem usar o modelo proposto na ínte-

gra

Na sua autonomia, o professor pode incluir outras sessões no Plano de Negócios que melhor se adaptem ao conteúdo trabalhado durante o seu curso.

O início do trabalho que culminará no Plano de Negócio deve ser encorajado desde o conteúdo do *Brainstorming*, porque quanto antes os alunos começarem a pensar na sua ideia e no seu negócio, melhor para o desenvolvimento.

O Manual MEET não é um modelo de plano de negócio, como já foi relatado na sua apresentação. O objetivo do manual MEET é prepararmos os nossos estudantes para atuarem como empreendedores, portanto, o mais importante é construir em nossos alunos a capacidade de analisarem mercados e tomarem decisões acertadas.

A seguir apresentaremos a estrutura do Plano de Negócios proposta, mas

o professor pode utilizar uma estrutura que mais se adapte ao seu conteúdo aliado ao conteúdo do MEET.

Bom trabalho!

### **PLANO DE NEGÓCIOS**

(Estrutura proposta)

#### **SUMÁRIO EXECUTIVO**

No sumário executivo você deve informar os dados da empresa, como o nome “Fantasia” e contar como a empresa surgiu, bem como indicar o endereço onde ela funcionará.

Dados da Empresa:

- Nome;
- História (Como ela surgiu); e
- Localização.

#### **NEGÓCIO**

Defina qual o negócio da sua empresa, levando em consideração a visão Estratégica, e não a visão míope.

### **ANÁLISE FINANCEIRA**

- Fluxo de Caixa;
- Margem de Contribuição;
- Markup dos principais produtos; e
- Ponto de Equilíbrio.

### **PRODUTOS/SERVIÇOS**

Neste tópico você deve apresentar todos os produtos e serviços que a empresa fornece, e detalhar estes itens.

### **ANÁLISE SWOT**

Elaborar a Análise do Ambiente Interno e Externo, levando em conta o modelo com Impactos e Ações. Leve em conta pelo menos 6 pontos, no total (ambiente interno e externo), para a Análise SWOT.

### **MATRIZ BCG**

Faça a Análise da Matriz BCG considerando os produtos e serviços que a empresa irá comercializar, explicando porque eles foram classificados desta maneira. Indique também quais destes produtos precisarão de maior investimento durante a execução do seu plano de negócios, afinal, essa é a função principal da matriz.

### **CICLO DE VIDA DO PRODUTO**

Classifique seus produtos quanto ao seu Ciclo de vida, faça uma correlação com a Matriz BCG.

### **VISÃO**

Descreva a Visão da sua empresa.

### **MISSÃO**

Descreva a Missão da sua empresa.

## VALORES

Descreva os valores da sua empresa.

## OBJETIVOS

Defina 2 ou 3 Objetivos Estratégicos, lembre-se que os objetivos estratégicos devem estar em consonância com a Visão da empresa, inclusive respeitando o prazo da Visão.

## PLANO DE AÇÃO (de cada Objetivo)

Defina o Plano de Ação para cada Objetivo ou para cada Objetivo Estratégico definido.

## PÚBLICO-ALVO

Qual o seu público-alvo, discorra sobre o seu perfil, use as bases de segmentação para analisar os detalhes do perfil.

## ESTRATÉGIA DE SEGMENTAÇÃO

Qual o perfil do Segmento principal que a empresa atenderá? Qual é a Estratégia de Segmentação e o Nível de segmentação escolhido pela empresa?

## CONCORRENTES

Cite os principais concorrentes atuantes na região e descreva-os. Quais suas vantagens em relação aos seus concorrentes?

## CONCLUSÃO

Viabilidade do negócio: explique sobre a viabilidade do seu negócio, explicando.



Link

Plano de Negócio - Estrutura: <https://drive.google.com/file/d/1HOia6eUXmcBff4w-Cb-aDtjVfQDn0DUKM/view?usp=sharing>



Dica

Sugere-se que todos os modelos apresentados no MEET sejam usados como modelos para o plano de negócio.



Dica

Recomenda-se que o Sumário Executivo seja desenvolvido por último.





# **SESSÃO BÔNUS**

EMPREENDENDO NA  
TELINHA

## EMPREENDENDO NA TELINHA

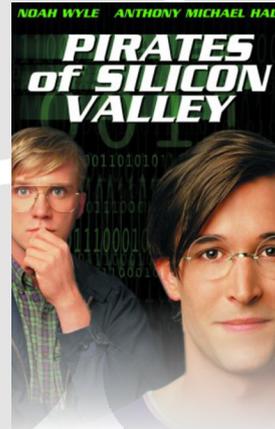
*O manual MEET traz um conteúdo bônus! São 12 indicações de filmes e 2 séries com conteúdo de empreendedorismo e estratégia empresarial, que podem ser passados em sala ou como atividade extraclasse, que somam ao conteúdo visto no manual.*

A metodologia MEET sugere que o(a) professor(a) assista ao filme e pautе os assuntos que podem ser vistos marcando cada trecho do filme para que posteriormente seja feito um debate com os estudantes.

Mas o manual também indica algumas abordagens direcionadas aos assuntos contidos no MEET.

Vamos à lista!

Ah, e prepare a pipoca!



### Piratas da Informática

(Pirates of Silicon Valley)

Ano: 2005

Abordagens:

Empreendedorismo, inovação, estratégia empresarial, processo criativo e análise de mercado.

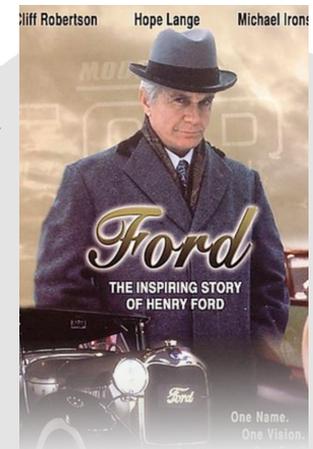
### Ford, o homem e a máquina

(Ford: The man and the machine)

Ano: 1987

Abordagens:

Invenção, inovação, novos produtos, processo criativo e marketing.





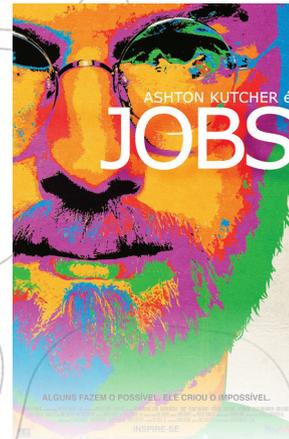
## Tucker, um homem e seu sonho

Ano: 1988

(Tucker: The man and his dream)

Abordagens:

Empreendedorismo, desenvolvimento de produto, processo criativo, inovação, vantagem competitiva e propriedade intelectual.



## Jobs, o filme

(Jobs)

Ano: 2005

Abordagens:

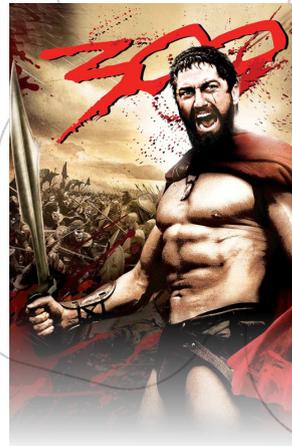
Inovação, empreendedorismo, processo criativo e análise ambiental.

## 300

Ano: 2006

Abordagens:

Estratégia empresarial, análise ambiental e vantagem competitiva.



## Presente de Grego

(Baby Boom)

Ano: 1987

Abordagens:

Desenvolvimento de produto, empreendedorismo, inovação e segmentação de mercado.





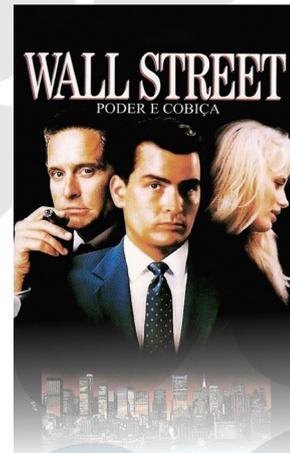
## Família por acaso

(The Joneses)

Ano: 2009

Abordagens:

Análise de mercado, segmentação de mercado, estratégia empresarial.



## Wall Street, poder e cobiça

(Wall Street)

Ano: 1987

Abordagens:

Mercado de ações, análise de mercado, investimento, bolsa de valores.

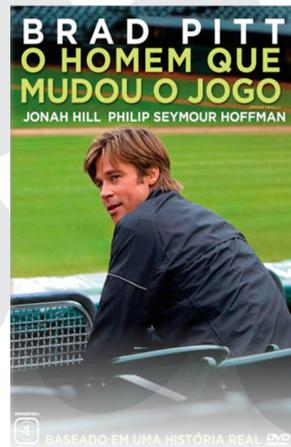
## O Homem que mudou o jogo

(Moneyball)

Ano: 2011

Abordagens:

Análise ambiental, teoria dos jogos e big data.



## Fome de Poder

(The Founder)

Ano: 2016

Abordagens:

Inovação, empreendedorismo e oportunidade.





## De porta em porta

(Door to Door)

Ano: 2002

Abordagens:

Empreendedorismo, oportunidade de mercado, vendas, marketing e produtos.



## BÔNUS DO BÔNUS:

+ 2 Séries

### Silicon Valley

Ano: 2014

Abordagens:

Empreendedorismo, inovação, desenvolvimento de novos produtos, análise de mercado, concorrência e fontes de financiamento.

## A grande aposta

(The Big Short)

Ano: 2015

Abordagens:

Mercado de ações, análise de mercado, investimento, bolsa de valores.



## A vida e a história de Madam C.J. Walker

(Self Made: Inspired by the life of Madam C.J. Walker)

Ano: 2005

Abordagens:

Empreendedorismo, inovação, processo criativo e concorrência.





## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. Administração Estratégica de mercado. 9ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- ABEP. Critério Brasil 2020. Disponível em: <http://www.abep.org/criterio-brasil>. Acesso em: janeiro de 2021.
- BETHLEM, Agrícola. Evolução do pensamento estratégico no Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.
- BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. 1ª ed. São Paulo: Alta Books, 2018.
- BUSINESS INSIDER. This startup is raising \$750 million to outmaneuver Domino's and Pizza Hut with pizzas made by robots — check it out. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/zume-pizza-robot-expansion-2017-6?op=1>. Acesso em: dez. de 2020.
- CARVALHO, Marly M. de. LAURINDO, Fernando J. B. Estratégia Competitiva. 2ª ed. 2ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, Nubia G. P. Trabalho humano na indústria 4.0: percepções brasileiras e alemãs dos setores acadêmico e empresarial a respeito do trabalho de pessoas no novo modelo industrial. São Paulo: USP, 2019.
- DA SILVA, Sheila S. OLIVEIRA, Murilo. A. MOTTA, Gustavo da S. Jogos de empresas e método do caso: contribuições ao processo de ensino e aprendizagem em Administração. Administração: Ensino e Pesquisa. V. 14, n. 4. P. 677-705, Rio de Janeiro: out. nov. dez. 2013.
- DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.
- DORNELAS, José C. Assis. Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 4ª edição, São Paulo: Empreende, 2020.
- DORNELAS, José C. Assis. Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em sua empresa. 3ª edição, São Paulo: LTC, 2015.
- DORNELAS, José C. Assis. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 6ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 2010.
- DRUCKER, Peter F. Gestão (Management). Edição revista. Rio de Janeiro:

ro: Agir, 2011.

ESPM. Consideração sobre a seleção de casos. Disponível em: <https://pesquisa.espm.br/pesquisa-espm/nucleos-de-pesquisa/central-de-cases/>. Acesso em: jan. de 2021.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, RAUSP. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr/jun 1999.

GARTNER. Glossary: Internet of things (iot). Disponível em: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/internet-of-things>. Acesso em dezembro de 2020.

GARTNER. Gartner Says 5.8 Billion Enterprise and Automotive IoT Endpoints Will Be in Use in 2020. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-08-29-gartner-says-5-8-billion-enterprise-and-automotive-iiot>. Acesso

em dezembro 2020.

GITMAN, L. J. Princípios de Administração Financeira. São Paulo: Pearson Educacional, 2010; 12ª. Edição.

GRONROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e Serviços. 3ª ed. São Paulo: Elsevier, 2019.

HASHIMOTO, Marcos. Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2017.

HOJI, M. Administração Financeira, Uma Abordagem Prática. São Paulo: Atlas, 2014; 11ª Edição.

IBGE. Pesquisa de inovação: PINTEC 2017. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101706\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101706_informativo.pdf)

IBM. Libere e aproveite o poder de

sua infraestrutura de TI. Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt/it-infrastructure>. Acesso em dezembro de 2020.

INTERNATIONAL DATA CORPORATION (IDC). Market Analysis. Disponível em: [https://www.idc.com/tracker/showproductinfo.jsp?containerId=IDC\\_P33195](https://www.idc.com/tracker/showproductinfo.jsp?containerId=IDC_P33195). Acesso em dezembro de 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). Decreto n. 1.355 de 30 de dezembro de 1994—Acordo sobre aspectos dos direitos de propriedade intelectual relacionados ao comércio (TRIPS). Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/backup/legislacao-1/27-trips-portugues1.pdf/@@download/file/27-trips-portugues1.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2020.

KAMINSKI. Renan. Entendendo e Analisando o fluxo de caixa da sua

empresa. 4blue 2021.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10ª edição. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2013.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 15ª ed. São Paulo: Pearson, 2014.

KOTLER, Philip. KARTAJAYA, Hermawan. SETIAWAN, Iwan. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAS CASAS, Alexandre L. Administração de Marketing. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEVITT, Theodore. A imaginação de marketing. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARION, J. C. Análise das Demonstrações Financeiras. São Paulo: Atlas,

2009; 7ª. Edição.

MUNDO DAS MARCAS. Subway. Acesso em jan/21. Disponível em: <https://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/subway-eat-fresh.html>.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 34ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OMPI. Curso Propriedade Industrial da Organização Mundial da Propriedade Industrial - Módulo 2: Introdução à PI - DL 101P BR - (3V) © OMPI/INPI. 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Manual de Oslo: proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 4ª edição. 2018.

OCDE. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª edição. 2004.

PETERS, Tom. Reimagine! : excelência nos negócios em tempos de desordem. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

PETRY, André. O berço do Big Data: a monumental abundância de dados, sua variedade e a velocidade com que trafegam no universo digital estão revolucionando a civilização. Revista Veja: São Paulo, 2013. Acesso em dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.cin.ufpe.br/~cjpgf/TECNOLOGIA%20-%20material%20NAO-CLASSIFICADO/BIG%20DATA%20revista%20Veja%202013.pdf>

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indús-

## Referências

trias e da concorrência. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHERS, Raimar. Estratégia, estrutura e ambiente. Revista de Administração de Empresa. Rio de Janeiro, 21 (4): 21-32, out-dez 1981.

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

SCUSSEL, Fernanda B. C. PETROL, Martin D. L. M. SEMPREBON, Elider. ROCHA, Rudimar A. O que é, afinal, marketing de relacionamento: uma proposta de conceito unificador. Revista de Ciências da Administração. v. 20, n. 48, p. 9-23, agosto de 2017.

SEBRAE. Gestão Financeira. Coleção SEBRAE Saiba Mais. 2017.

SEBRAE. Tudo para você praticar gestão financeira em seu negócio. E-books SEBRAE. 2021.

SILVEIRA, Cristiano B. Indústria 4.0: O que é, e como ela vai impactar o mundo. Citisystems. Disponível em <https://www.citisystems.com.br/industria-4-0/>. Acesso em dezembro de 2020.

TROUT, Jack. Diferenciar ou morrer: sobrevivendo em uma era de competição mortal. São Paulo: Futura, 2000.

WEISER, M. The Computer for the 21st Century. Scientific American, (pp. 94-100), 1991. Acesso em Janeiro de 2021. Disponível em <https://www.lri.fr/~mbl/Stanford/CS477/papers/Weiser-SciAm.pdf>



Imagem: Freepik.

### PREMIAÇÕES

O MEET, antes mesmo de ser lançado, já conquistou dois prêmios importantes.

Uma dessas conquistas aconteceu na 17ª Edição do Poliemprende, concurso criado e promovido por várias instituições de ensino, incluindo o Instituto Politécnico de Bragança - IPB, competição que ocorre anualmente. O

**Poliemprende** “é uma iniciativa que visa, através de um concurso de ideias e de planos de negócios, avaliar e premiar projetos desenvolvidos e apresentados por alunos, diplomados ou docentes destas instituições, ou outras pessoas, desde que integrem equipas constituídas por estudantes e/ou diplomados” (IPB, 2021).

Segundo o IPB (2021), o objetivo do Poliemprende “é fomentar uma cul-

tura empreendedora e que impulse o desenvolvimento de competências por parte dos estudantes, estimulando o empreendedorismo e proporcionando saídas profissionais através da criação do próprio emprego”. Na edição que aconteceu em 2020, em meio à pandemia da Covid-19, disputando com projetos de todos os países da língua portuguesa, o MEET se classificou em 4º lugar para a etapa final que ocorrerá em Portugal em 2021, nesta etapa classificavam-se os 4 projetos mais inovadores.

O MEET também é Campeão de Inovação, conquistou o prêmio máximo no concurso **Uma Ideia na cabeça, uma inovação na mão**, que está na sua 9ª Edição e que ocorre também anualmente, promovido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA. Segundo o portal do IFBA (2021), a versão de 2020 contou com 104 pro-

postas inscritas na competição. As três melhores ideias de cada categoria (docentes, técnicos administrativos, estudantes do ensino médio e do ensino superior) foram premiadas. O MEET conquistou o pódio na categoria Do-cente.

CONCURSO: **POLIEMPREENDE**

- EDIÇÃO: 17ª
  - INTERNACIONAL - PORTUGAL
  - IPB
  - **Posição: 4º Lugar**
- \*Classificado para a Etapa Final (2021)
- **Modelo: Plano de Negócios**



CONCURSO: **UMA IDEIA NA CABEÇA,  
UMA INOVAÇÃO NA MÃO**

- EDIÇÃO: 9ª
  - NACIONAL - BRASIL
  - IFBA
  - **Posição: CAMPEÃO**
- 
- **Modelo: Inovação**







# meet

METODOLOGIA DE ENSINO DE  
EMPREENDEDORISMO PARA A EDUCAÇÃO  
TÉCNICA-PROFISSIONAL

---

POR PROF. ADM. VICENTE CAJUEIRO MIRANDA