

**BORA DESENVOLVER - UM PROJETO DEDICADO AO DESENVOLVIMENTO DO
COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVATIVO**

MARCUS PAULO RODRIGUES

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ADILSON CALDEIRA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

BORA DESENVOLVER – UM PROJETO DEDICADO AO DESENVOLVIMENTO DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVATIVO

1 INTRODUÇÃO

A quarta revolução industrial se caracteriza pela automatização dos processos operacionais e promove a aceleração da transformação digital, desafiando as empresas à busca contínua pela atualização de seus recursos tecnológicos. O cenário de mudança instiga a ação estratégica dos gestores na busca por manterem a competitividade de seus negócios, seja por meio de ganhos em eficiência produtiva e logística ou pela eficácia no atendimento às demandas de mercado, proporcionando ofertar valor aos consumidores de bens e serviços.

Surgem, assim, necessidades de acesso a soluções tecnológicas já disponíveis e desenvolvimento de novos recursos, que confirmam diferenciais competitivos, e oportunidades de inovação em modelos de negócios. Considerando esse cenário, identificou-se a oportunidade para a ação empreendedora descrita no presente relato, que resultou na constituição de um novo negócio, cujo foco de operações é direcionado à oferta de soluções para a gestão da infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI).

Pesquisa realizada por Vale, Correa e Reis (2014) revela que as motivações para empreender extrapolam a lógica binária oportunidade-necessidade. Os autores identificam que além da identificação de oportunidade e das condições determinadas pelo ambiente externo, especialmente as associadas ao mercado de trabalho, também influenciam essa decisão aspectos como os atributos e expectativas pessoais, a influência de terceiros, a insatisfação com o emprego e a influência familiar.

Conforme detalhes apresentados em Rodrigues (2020), o autor da ação empreendedora aqui descrita decidiu valer-se do conhecimento técnico e experiência profissional adquiridos em mais de uma década, a partir de estudos no meio acadêmico e da atuação em empresa multinacional de grande porte, na área de TI, para mudar os rumos de sua carreira. Em âmbito pessoal, os principais agentes motivadores eram a inquietação originada pela busca por espaços para a criatividade, nem sempre estimulada em ambientes corporativos com regras de procedimento e condições pré-estabelecidos, além da busca por auto realização potencialmente proporcionada pela possibilidade de priorização de atividades prazerosas. Dentre elas, atuar com visão crítica para detecção de potenciais melhorias em processos e trabalhar em contato com pessoas, transmitindo e compartilhando conhecimento.

Surgiu, assim, um novo negócio, voltado, inicialmente, para a oferta de serviços de consultoria em TI e Processos Ágeis, com vistas à identificação das principais dores enfrentadas pelas organizações em tecnologia, processos e pessoas, estabelecendo planos de ação para mudanças em busca da construção de um ambiente mais produtivo harmônico, com aplicação de processos mais ágeis.

Ao longo de sua atuação, o novo negócio foi se consolidando e a experiência adquirida com os serviços realizados foram gradualmente ampliando a proposta de valor, por meio da oferta de palestras corporativas, treinamentos, mentoria para empreendedores e docência no ambiente acadêmico. Criou-se, então, um espaço integrador, instalado na internet, direcionado ao relacionamento com o público alvo do negócio, composto por diferentes segmentos de mercado, pautado pela missão de “melhorar o ambiente operacional das empresas, apoiando os empresários e empreendedores no desenvolvimento de processos ágeis com o apoio da Tecnologia da Informação e Desenvolvimento de Pessoas” (BORA DESENVOLVER, 2020).

Neste relato, descrevem-se os passos realizados ao longo da concepção, planejamento e execução do projeto. O objetivo central é descrever o modelo de negócio e compartilhar o conhecimento adquirido a partir da experiência de criação e implementação de um negócio voltado à promoção e desenvolvimento do comportamento empreendedor e inovativo.

Os procedimentos metodológicos utilizados para o fim proposto tiveram por referência a proposição que Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) desenvolveram, com base nas concepções conhecidas por *Business Problem Solving* de Aken, Berends e Bij (2012) e Vandenbosch (2003). Direcionado à construção de trabalhos aplicados, o processo é composto por etapas, principiando pelo entendimento da oportunidade e prosseguindo com o diagnóstico da situação enfrentada, formulação de soluções alternativas, planejamento de ações de mudança e intervenção.

Referenciado pelo citado método, o texto apresenta o contexto que possibilitou a identificação da oportunidade no mercado ao qual se pretende atender. A seguir, apresentam-se: o entendimento dessa oportunidade, a análise e diagnóstico da situação e a proposta de solução, para, então se estabelecer o plano de ação, com análise de viabilidade e riscos envolvidos, e a intervenção que resultou na efetiva implementação do negócio.

Segundo a concepção metodológica de Marcondes et al. (2017), o fato de que um trabalho prático não se limite a ampliar conhecimento teórico, como ocorre na pesquisa pura, não se dispensa a bagagem teórico-conceitual, como meio que lhe confere credibilidade científica. Corroborando com esse pensamento, embora não se apresente uma seção específica contendo o referencial teórico considerado, recorre-se ao aporte da literatura de forma distribuída ao longo dos demais tópicos que compõem a estrutura do texto.

2 CONTEXTO INVESTIGADO

O projeto empreendedor descrito neste texto surgiu pelo aproveitamento da oportunidade identificada de promover sintonia entre processos e pessoas, envolvendo a integração de serviços em busca de atuar com o diferencial de obter as melhores práticas em infraestrutura de TI, processos e desenvolvimento de pessoas.

Em seus primeiros passos, o negócio se dedicou a prestar consultoria especializada em TI, o que proporcionou melhorias na produtividade no ambiente operacional dos clientes, valendo-se, inicialmente, da vivência do empreendedor em empresas nacionais e multinacionais, pela aplicação do conhecimento técnico adquirido em serviços prestados a pequenas, médias e grandes empresas.

A partir de um estudo preliminar realizado com o objetivo de identificar os problemas no ambiente das empresas, entender os principais fatores que impactavam diretamente os resultados desejados pela equipe de governança e, após análise, sugerir ações de melhorias para o atendimento de demandas do público alvo para quem se pretendeu criar valor com a oferta de soluções.

Durante o percurso seguido nessa fase, surgiram outros aspectos que se revelaram oportunidades de ampliação do escopo do negócio, o que conduziu à incorporação da atuação dedicada ao desenvolvimento de comportamento empreendedor.

Como é comum a diversas ações empreendedoras, a motivação para o desenvolvimento do projeto partiu da combinação de fatores externos, determinados pelo ambiente, com um ideal de seu autor. Turker, Onvural, Kursunluoglu e Pinar (2005) destacam que os estudos sobre

empreendedorismo consideram que esse fenômeno se processa a partir da influência de fatores contextuais ambientais, e, também, de aspectos internos, motivacionais e individuais.

Julien (2010) indica que se evidenciam, como fatores externos que influenciam o comportamento empreendedor, o meio em que o indivíduo vive e suas relações sociais com agentes como a família e seus contatos em redes de relacionamentos. Já os fatores internos, de acordo com Bygrave (1989), se referem a valores, atitudes e necessidades pessoais que conduzem e diferenciam indivíduos empreendedores de não empreendedores.

Sobre a orientação empreendedora de um indivíduo, Kollmann, Christofor e Kuckertz (2007) chamam a atenção para o fato de antes mesmo da efetiva criação de um empreendimento, ocorre uma fase em que o empreendedor ainda não tem um plano concreto para a ação efetiva, mas já possui predisposição para empreender.

O empreendimento que constitui o foco deste relato reflete essas características no plano individual do empreendedor, transpostas aos estágios evolutivos do negócio que foi criado. A evolução do projeto contou com a identificação de oportunidades relacionadas ao desenvolvimento do ser humano em suas carreiras pessoais e profissionais.

A primeira evidência considerada foi a característica predominante no perfil de profissionais que atuam como empregados. Observando o que ocorre em empresas de pequeno, médio e grande porte, sejam elas nacionais ou multinacionais, com estrutura de governança mais ou menos profissionalizada, sob o comando de executivos experientes ou administradas em contexto mais intuitivo, típico de organizações com estrutura familiar, valoriza-se, no perfil dos empregados, mostrar-se condicionado a seguir regras, com pouca autonomia para a proposição de mudanças estratégicas no negócio, mesmo que sejam indivíduos com potencial criativo. O foco de atuação costuma ser direcionado mais a processos de rotina, provocando comodismo e zonas de conforto

Estudos em que se ouviram mais de 14 mil pessoas, na condição de empregados e líderes em cerca de 1.000 empresas, de 130 diferentes países, identificam cinco competências que levam o profissional a se destacar no mercado: “Comunicação”, “Resolução de Problemas”, “Atenção aos Detalhes”, “Pensamento digital” e “Poder da Adaptação”. Sobre o poder da adaptação, um profissional entrevistado afirma que se trata de um ciclo natural do qual fazem parte a surpresa, medo e negação (REVISTA VOCÊ S/A, 2018).

Outra evidência está na questão do risco ao qual as organizações e seus empregados se expõem sistematicamente. A partir de exercícios realizados em aulas ministradas a profissionais que atuam no mercado, constatou-se que há condições que tornam projetos vulneráveis a erros de planejamento e operação que podem resultar em desperdício de recursos e retrabalho, pela falta de alinhamento, em termos de competência e compreensão dos objetivos pelos agentes envolvidos - sócios, dirigentes, funcionários, parceiros, fornecedores e clientes.

Isso pode ocorrer por vários motivos, mas aspectos recorrentes observados são a dificuldade que as pessoas apresentam em reconhecer seus limites de competência e fragilidades do controle de processos.

Também constituíram evidências interpretadas como oportunidades para o negócio as condições conjunturais, cercadas de incertezas, que moldam o comportamento dos profissionais pela necessidade de segurança, dificultando o processo de inovação e agravando a resistência a mudanças.

A oportunidade, enfim, se estendia ao atendimento de demandas de pessoas jurídicas e também de pessoas físicas, pela oferta de valor em serviços dedicados ao desenvolvimento organizacional e individual.

O portfólio de negócio passou a contemplar três frentes em sintonia com necessidades identificadas no mercado: a administração da infraestrutura de TI, o desenvolvimento de competências nos profissionais envolvidos, e o fomento ao comportamento empreendedor, sendo, este último, aplicável em pessoas engajadas nos projetos conduzidos pelas organizações e também em indivíduos que buscam desenvolvimento de carreira.

Para contemplar todas as frentes assumidas, adotaram-se, como diretrizes estratégicas, os seguintes enunciados de Missão, Visão e Valores:

Missão: Melhorar o ambiente operacional das empresas, apoiando os empresários e empreendedores no desenvolvimento de processos ágeis com o apoio da Tecnologia da Informação e Desenvolvimento de Pessoas.

Visão: Sermos reconhecidos pela junção de técnicas, teorias, conceitos e metodologias que fizeram os brasileiros serem mais estratégicos em suas carreiras pessoais e profissionais, evitando ao máximo a queda no Vale do Desemprego.

Valores: Trabalhar com a Ética, Transparência, Liderança, Excelência e tendo os cuidados necessários com o ser humano, desenvolvendo os brasileiros com calma, serenidade e posicionamento produtivo (BORA DESENVOLVER, 2020).

Para a definição da oferta de valor e para quais públicos-alvo direcioná-la, efetuou-se um diagnóstico das condições do mercado em foco, o que se apresenta na seção a seguir.

3 DIAGNÓSTICO

O entendimento do contexto em que se pretendia criar o novo empreendimento possibilitou estabelecer um diagnóstico, principiando pela busca do conhecimento das condições externas que cercam a oportunidade identificada e prosseguindo pela definição da estrutura demandada para que a oferta de valor pretendida se materializasse.

Iniciado em 2018, o projeto partiu da coleta de dados junto a pessoas físicas e jurídicas, de pequeno, médio e grande porte. Recorreu-se a entrevistas com sujeitos que atuam no mercado em posições que poderiam, potencialmente, se constituir em clientes a serem atendidos pela proposta de valor ofertado pelo novo negócio.

Foram realizadas 48 entrevistas com profissionais de nível de coordenação, supervisão, gerência, diretoria e presidência de empresas de portes e ramos de atividade variados. Descobriram-se, assim, os principais problemas de TI considerados relevantes para o desempenho dos negócios, relacionados no Quadro 1. Nele se observa que entre os entrevistados há os que não atuam em áreas especializadas em TI e apresentam diferentes formações acadêmicas. Como ponto em comum, destaca-se que as funções desempenhadas são intensamente dependentes da utilização de TI em seus processos e procedimentos, com atividades que envolvem a operação de sistemas de informação e de comunicação, valendo-se de recursos de telefonia, redes internas e internet.

Identificou-se, assim, a demanda por serviços de consultoria ainda não disponíveis no mercado, inseridos no escopo de conhecimento e atuação do empreendedor, o que confirmou a oportunidade vislumbrada como uma das frentes de atuação do novo negócio.

Quadro 1. Problemas referentes à tecnologia da informação, processos e pessoas

Função	Atividade Corporativa	Área	Principal problema indicado
Gerente de Vendas	Atingir as metas de vendas	Loja Própria	Cai Link de internet com frequência. Não vende milhões por causa de TI.
Gerente de Operações	Garantir o desenvolvimento do produto desejado pelo cliente	Loja Própria	Computadores com baixa performance para o que os arquitetos precisam.
Supervisor	Garantir a entrega do produto comprado	Loja Própria	Vendedores fazem projetos errados e a produção produz errado.
Gerente	Administração Contábil	Contabilidade	Rede com lentidão
Gerente	Administração Financeira	Financeiro	Rede com lentidão
Gerente	Administração Fiscal	Fiscal	Rede com lentidão
Gerente	Administração da folha de pagamento, sindicato e ações junto aos funcionários.	Departamento Pessoal	Equipe de TI com baixa performance
Funcionário	Administração da folha de pagamento, sindicato e ações junto aos funcionários.	Departamento Pessoal	Equipe de TI com baixa performance
Gerente	Administrar os treinamentos da parte técnica de desenvolvimento de produtos e comercial (Vendas)	Treinamento	Sem infraestrutura para treinar, Sala, Datashow, processos, computadores de imediato.
Treinador	Treinar a parte técnica de desenvolvimento de produtos e comercial (Vendas)	Treinamento	Computador abaixo da configuração necessária.
Gerente	Gestão de Pós-Vendas	Relacionamento com o Cliente	Sem Sistema de Pesquisa
Gerente	Administração da expedição de produtos	Expedição	Computador saindo da rede constantemente.
Operário	Expedir produtos	Expedição	Computador saindo da rede constantemente.
Gerente	Garantir a entrega dos produtos	Logística	Computador saindo da rede constantemente.
Gerente	Administrar os pedidos que vão para a produção	PCP	Rede Lenta
Gerente	Garantir a segurança operacional	Segurança do Trabalho	Sem sistema de segurança
Gerente	Gestão, desenvolvimento e administração de pessoas	Recursos Humanos	VoIP nunca funcionou.
Gerente	Oportunidades de novas franquias	Expansão	Sem celular e Tablet de alta performance
Secretária	Atender demandas da direção e presidência	Diretoria	Equipe de TI com baixa performance
Gerente	Garantir a qualidade da produção	Qualidade	Sem respostas
Gerente	Garantir a qualidade do desenvolvimento de produtos via sistema	Sistemas	Sem computador de alta performance
Gerente	Administração de Compras	Compras	Depende de TI para comprar, por falta de conhecimento.
Funcionário	Comprador	Compras	Depende de TI para comprar, por falta de conhecimento.
Gerente	Gestão de <i>Facilities</i>	Manutenção	Rede sem <i>No-break</i>
Gerente	Gestão de Novos Produtos	Desenvolvimento de Produtos	Sem respostas
Gerente	Gestão da Marca	Novos Negócios	Rede lenta
Gerente	Gestão de Ações de Marketing	Marketing	Notebook e Sistemas de Edição
Gerente	Gestão de maquinário	Processos Produtivos	Sem Respostas
Gerente	Gestão dos projetos da empresa	Gestão de Projetos	Rede Muito Lenta
Gerente	Gestão dos processos	Processos Administrativos	Rede Muito Lenta

Continua

Continuação

Função	Atividade Corporativa	Área	Principal problema indicado
Gerente	Administração da Tecnologia da Informação	TI	Ambiente inseguro, constantes ataques. Todos reclamando ao mesmo tempo.
Funcionário	Suporte de TI	TI	Está tudo bem.
Gerente	Pós-Vendas	Gestão Comercial	Sem respostas.
Gerente	Criação de Showrooms	Desenvolvimento de Showrooms	Celular abaixo da performance
Gerente	Administração Fabril	Fábrica	Computadores saindo da Rede.
Donos de Franquias	Gestão de Franquias	Franqueados	Sistema de desenvolvimento Ruim
Diretoria	Direção Operacional	Diretor Operacional	Preciso de Segurança dos dados como prioridade.
Diretoria	Direção Financeira	Diretor Financeiro	Nada funciona.
Presidente	Garantir a entrega do propósito, missão e valores da Cia.	Presidente	Preciso que nada dê errado nos processos e TI. Não quero estas reclamações.
Presidente	Direção Financeira	Sócio	Preciso de todas as informações na mão para decidir
Presidente	Direção Financeira	Sócio	Preciso dos números exatos para confirmar o fluxo de caixa da minha empresa.
Assistente	Administrativo	Administrativo	O chefe é centralizador
Analista Fiscal	Fiscal	Fiscal	Estava um caos. Estamos ajustando as planilhas, mas é preciso informação mais clara ao gestor.
Gerente Financeiro	Financeiro	Financeiro	As informações estão descentralizadas.
Analista RH	RH	RH	Nada funciona.
Analista Compras	Compras e Logística	Compras e Logística	Não sei nada de TI e isso me atrapalha.
Secretária Executiva	Secretária	Secretária	Preciso deixar as coisas mais ágeis internamente.
Coord. Desenvolvimento de Líderes	Coordenação de Desenvolvimento Pessoal.	Coordenação de Desenvolvimento Pessoal.	O time é bom, é preciso apenas reciclar o conhecimento deles para a gestão de projetos ágeis.

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados da pesquisa possibilitaram definir que a oferta de valor do novo negócio deveria contemplar as preferências dos entrevistados a respeito das necessidades de melhorias e causas de impactos no desempenho de seus negócios. A identificação de sintomas considerados indesejáveis levou à oferta de serviços envolvendo a revisão de procedimentos e aplicação de recursos tecnológicos e processos dedicados ao aumento da produtividade e performance das equipes envolvidas.

Esse foi o escopo de atuação da empresa em seu primeiro ano de atividades. Ao longo da execução dos projetos contratados pelos clientes, contudo, esse escopo foi se ampliando, pela identificação de demandas acessórias. A experiência adquirida ao longo da execução das atividades, mediante relacionamento com as pessoas envolvidas nos projetos, revelou uma inquietação em relação a perspectivas de carreira.

Com o intento de desenvolver pessoas físicas e jurídicas em suas carreiras pessoais e profissionais, a empresa, promoveu-se uma ampliação do foco do negócio. Esta alteração se deu pelo fato de compreender as contribuições decorrentes do reconhecimento de que é possível aplicar a melhoria contínua no desempenho pessoal e profissional, especialmente no que se refere à redução dos efeitos da racionalidade limitada no processo decisório, preconizados por Simon (1965).

O modelo comportamental desenvolvido por Simon (1955) considera as fragilidades do uso da lógica na resolução de problemas complexos, sendo que alguns mecanismos presentes nas pessoas evidenciam a racionalidade limitada em seu comportamento. Segundo Simon (1983), um desses mecanismos é a capacidade de concentração nos problemas que necessitam de atenção imediata. Outro mecanismo é a capacidade de produzir ou aprimorar alternativas de ação para a resolução de problemas. O terceiro mecanismo é a capacidade dos indivíduos para identificar fatos e inferir a partir deles, fazendo escolhas logicamente consistentes, ou seja, escolhas racionais pela consistência com as informações disponíveis no momento da tomada de decisão.

O modelo comportamental da racionalidade limitada também considera que as informações utilizadas pelo agente para a tomada de decisão se baseiam em fatos subjetivos, tais como as percepções dos indivíduos acerca do que observam em seu ambiente. Assim, a racionalidade depende, dentre outros fatores, de crenças, que, por sua vez, dependem das informações disponíveis e de interpretação. Mesmo um conjunto de informações deturpadas pode gerar um comportamento considerado racional, se as ações de um grupo de pessoas estiverem amparadas por estas informações (Simon, 1983).

Para melhor compreensão, destaque-se a diferença entre razão e racionalidade. A razão representa a capacidade de julgamento da mente, que forma as crenças do indivíduo. Já a racionalidade pode ser vista como o instrumento adotado para que se chegue a determinado fim. Ao utilizar apenas a razão na tentativa de alcançar determinado objetivo, pode-se estar desprezando a possibilidade de encontrar formas mais efetivas para atingi-lo, devido ao uso limitado do raciocínio. Ainda segundo Simon (1983), a racionalidade contempla o pensamento intuitivo, favorecido quando se adquirem experiência e conhecimento consideráveis sobre determinados temas, evocando emoção ao resgatar o que se encontra armazenado na memória. Considerando essa ótica, passou-se a interpretar como oportunidades de negócios a oferta de formação técnica associada a mecanismos dedicados ao despertar de valores e atitudes que reconheçam a importância do acesso a informações e da assertividade na tomada de decisões. Como alternativas de atuação no mercado, existem potenciais soluções a serem oferecidas a clientes do setor empresarial, comumente designado *Business to Business* (B2B) e também para indivíduos, considerados os principais beneficiários do valor a ser ofertado, com comercialização pelo sistema *Business to Customer* (B2C) para que ambas as categorias de clientes desenvolvam comportamento estratégico na tomada de decisões.

Os serviços prestados a cada um desses segmentos são apresentados a seguir.

i) Modalidade B2B:

- Palestras Padronizadas: Temas voltados a produtividade pessoal e profissional;
- Palestras Personalizadas: De acordo com o que a empresa deseja transmitir aos funcionários;
- Consultoria em Tecnologia da Informação: Diagnóstico da atualidade das tecnologias, apresentando possíveis soluções de melhorias a custos compatíveis e com resultados que atendem a expectativa do cliente.
- Consultoria em processos: Condições par tornar o ambiente mais ágil e menos burocrático, alinhando desde o início o que precisa ser realizado e mapeando a economia em horas e valores que a empresa pode gerar com um bom alinhamento.
- Mapeamento e Treinamento de Equipes: Identificação de competências individuais e focos de resistência à mudança que podem influenciar negativamente os resultados da

empresa. Mapeamento de situação e recomendação de alternativas para que os tomadores de decisões definam instrumentos para desenvolvimento e melhor aproveitamento de seus recursos humanos.

- Atendimentos exclusivos a funcionários – Sessões de Mentoria e *Coaching*: entendimento do cenário apresentado pelos gestores e seus funcionários, buscando harmonia e corrigindo possíveis conflitos existentes em busca do alcance dos melhores resultados para a empresa.

ii) Modalidade B2C:

- Atendimentos Exclusivos de Mentoria e Coaching: Técnicas, teorias, conceitos e metodologias, aplicadas a mudança de atitude, para o alcance do futuro desejados.
- Cursos Online: Gravados e ao vivo, com parceria de empresas para a prospecção e aplicação do conteúdo ofertado. Dentre os temas demandados, identificam-se como os mais viáveis: Comportamento Empreendedor, Gerenciamento de Projetos, Excelência no Atendimento a Clientes e Visão estratégica de Negócios e de Carreira.
- Treinamentos Presenciais: Personalizados para as pessoas que buscam desenvolvimento, nos mesmos temas ofertados online, mas com interação pessoal.

Todos os serviços ofertados envolvem a utilização de modelo teóricos, técnicas, conceitos e metodologia, favorecendo, assim a credibilidade junto aos clientes que realizam os contratos.

Dentre as Teorias e Metodologias Aplicadas, destacam-se:

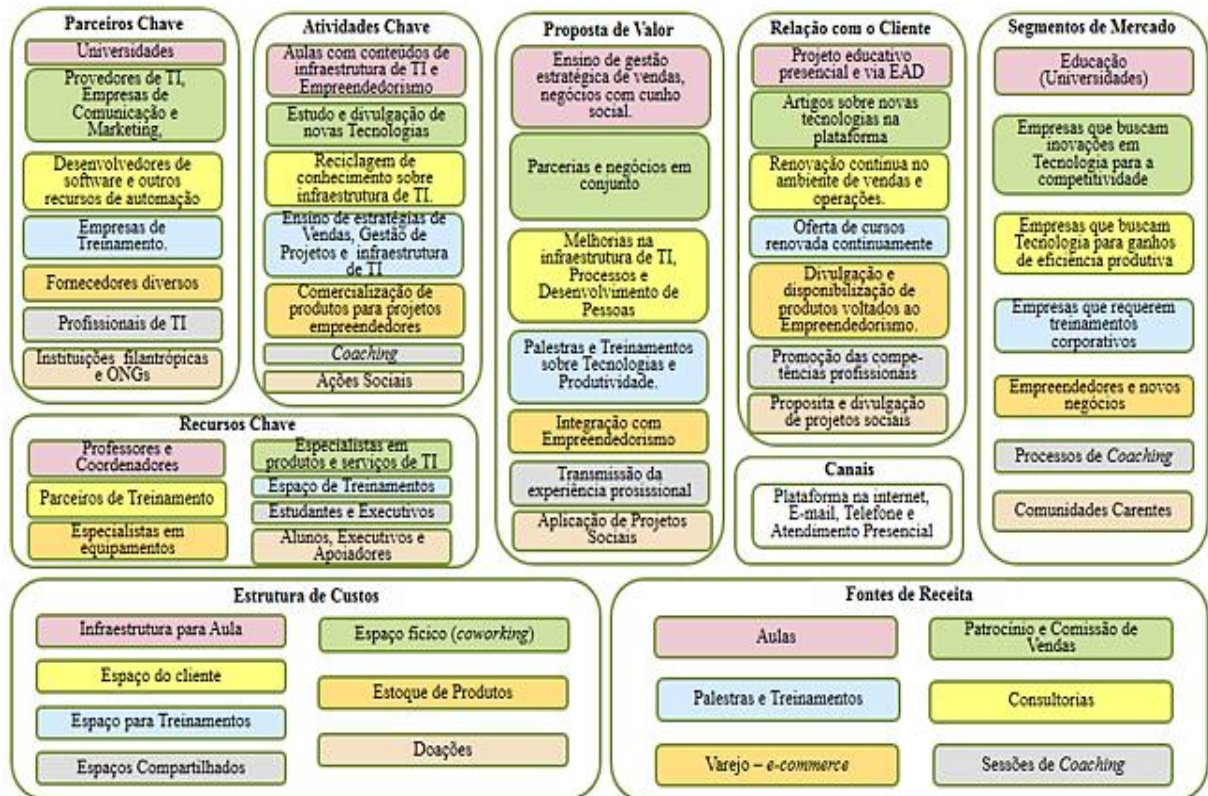
- Teoria da Racionalidade Limitada, de Albert Simon
- Metodologia ITIL,
- Metodologia Ágil;
- Liderança Situacional;
- Análise SWOT;
- Modelos de Negócios (*Canvas*);
- Análise de investimentos - ROI – *Return of investments*;
- Competências individuais requeridas pelo mercado (Revista VOCÊ S/A, 2018).

A partir da definição do portfólio de serviços a serem ofertados, definiu-se que eles consumarão a oferta de valor por meio da excelência e qualidade, que, segundo Reichheld e Sasser (1990), não devem ser encaradas apenas como um *slogan* revigorante, mas a maneira mais lucrativa de gerir um negócio.

O delineamento do modelo de negócio seguiu a proposta metodológica de Osterwalder e Pigneur (2010), segundo a qual deve-se principiar pela definição dos segmentos de mercado para quem se pretende ofertar valor e qual será a proposta de valor, e, a partir daí, estabelecer quais serão as fontes de receita, os canais de relacionamento e de entrega dos produtos e serviços ofertados, as atividades e recursos-chave demandados, as parcerias estratégicas e a respectiva estrutura de custos.

A definição desses elementos está representada na Figura 1, em que se delineiam as condições necessárias à entrega efetiva do valor ofertado. O modelo partiu da premissa de concretizar a proposta de valor a partir de uma estrutura que envolve custos operacionais reduzidos, proporcionando rentabilidade e atendimento com qualidade reconhecida pelos clientes, de modo a criar valor para eles e, também, para o investidor.

Figura 1. Quadro do Modelo de Negócios



Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Osterwalder e Pigneur (2010)

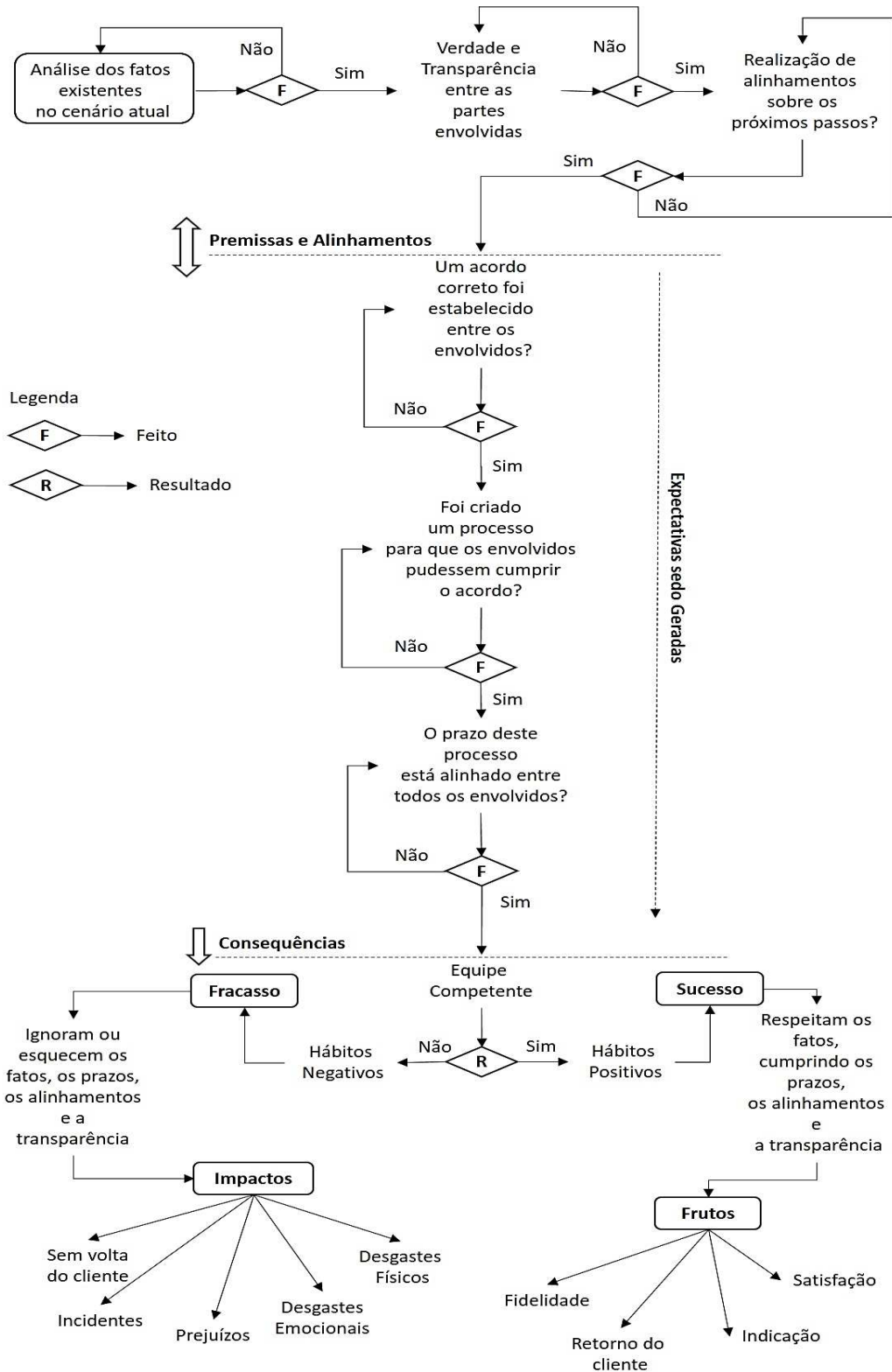
A partir da definição do modelo de negócio, e com base em projeções que revelam a viabilidade econômica e financeira do projeto, desenvolveu-se a proposta de intervenção para adequar a capacidade estratégica da empresa para o aproveitamento das oportunidades identificadas, conforme se descreve no próximo tópico.

4. INTERVENÇÃO

A implementação do projeto que criou o negócio BORA DESENVOLVER se iniciou em 2018, com a oferta de serviços de consultoria a empresas. À medida que o negócio evoluiu, a identificação de novas oportunidades moldou o projeto realizado, transformando a ideia original em um espaço integrador disponibilizado na internet (BORA DESENVOLVER, 2020). A carteira de clientes é composta por pessoas físicas e empresas de vários setores do mercado de trabalho, dentre as quais Clínicas Médicas, Empresas Industriais de vários setores, Instituições de Ensino, Estabelecimentos Comerciais, e Prestadores de Serviços.

Para os clientes corporativos, que contratam os serviços na modalidade B2B, utiliza-se um método para mapeamento do cenário atual dos processos e recursos utilizados nas operações da empresa. Esse mapeamento segue um fluxo simplificado de análise de hábitos e seus respectivos impactos, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2. Fluxo de Análise de Hábitos e Impactos



Fonte: Rodrigues (2020)

Seguindo o fluxo proposto, as equipes envolvidas elaboram um diagnóstico sobre quais são as maiores dores da empresa, analisando, como principais aspectos:

- Condições existentes no cenário atual;
- Transparência entre as equipes envolvidas;
- Alinhamentos demandados para os próximos passos;
- Estabelecimento de acordos entre todos os envolvidos;
- Processo para que se cumpram os acordos;
- Alinhamento de prazos entre os envolvidos;
- Competências requeridas para cumprir o que foi alinhado.

Para os clientes atendidos na modalidade B2C, oferecem-se cursos, atividades de coaching e mentoring, com o apoio de material bibliográfico, como é o caso de Rodrigues (2020), um texto em que se apresentam relatos de experiências pessoais, técnicas, conceitos, teorias e metodologias que são aplicadas pela empresa BORA DESENVOLVER e reflexões sobre desenvolvimento de carreira e comportamento empreendedor, com destaque para a discussão de questões como: Qual é o plano de ação estratégico e assertivo que as pessoas precisam realizar para terem uma qualidade de vida e estabilidade financeira melhor nas suas vidas? Até que ponto as pessoas precisam trabalhar com medo de perder os seus empregos? O emprego precisa ser um só?

5. RESULTADOS OBTIDOS

Dentre os resultados obtidos com a implementação do projeto, destacam-se, inicialmente, os que ocorreram a partir dos serviços de consultoria prestados a empresas. A avaliação dos resultados feita pelos representantes das organizações em que se aplicou a metodologia apresentada tem sido positiva e gerado recomendações e indicações da empresa a outros interessados.

O mesmo nível de satisfação se observa com relação aos serviços prestados na modalidade B2C, com diversos depoimentos estampados no site e um número crescente de procura pelos serviços ofertados.

O negócio, até o momento, vem se realizando em escala experimental, com envolvimento pessoal do fundador, mas apresenta potencial de ampliar a escala mediante a celebração de parcerias e a contratação de prestadores de serviço que atuem de forma alinhada ao método desenvolvido.

Também são favoráveis as avaliações de casos em que se realizaram mentorias corporativas, que conta com a participação de gestores que buscam entender quais são as oportunidades de melhorias existentes para que as suas estratégias sejam assertivas e sem conflitos internos. Além disso, contratam os serviços de orientação e treinamento em busca de desenvolvimento dos empregados que participam dos projetos das empresas, para mudanças comportamentais e alinhamento com o propósito e objetivos da empresa.

As palestras sobre produtividade pessoal e profissional proferidas em eventos corporativos presenciais e, mais recentemente, via *Lives* pela internet e nas redes sociais, têm sido bem sucedidas quanto ao número de participantes e as avaliações qualitativas.

As mentorias de carreira são realizadas normalmente por indicações de pais e mães que desejam que os seus filhos desenvolvam o seu nível de maturidade para o mundo corporativo. Nestas sessões, apresentam-se as oportunidades existentes para que o cliente saiba qual é o seu

propósito e defina o seu planejamento estratégico para alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais.

Treinamentos individuais e em grupo são realizados sobre temas que envolvem a produtividade pessoal e profissional, permitindo que os alunos possam se estruturar ao máximo para alcançarem os seus objetivos no mundo do empreendedorismo.

Assim sendo, no momento que o empreendimento se encontra em seu terceiro ano de atuação, já se obteve o *payback* do investimento inicial e a operação apresenta com lucratividade satisfatória, em condições que sinalizam para o desenvolvimento sustentável dos negócios.

6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Este trabalho descreve a experiência aplicada a uma iniciativa empreendedora, com a ilustração da situação de criação de um novo negócio. Essa iniciativa envolveu lidar não somente com a aplicação de técnicas de análise das alternativas de negócios, mas também com opções que possibilitassem satisfazer as expectativas pessoais do empreendedor, que buscou realizar seus ideais quando decidiu empreender.

A identificação de oportunidades e a concepção do modelo de negócio que possibilite aproveitá-las de forma satisfatória, com criação de valor, envolve a complexidade comum à ação empreendedora, em que a incerteza e o ritmo acelerado de mudanças provoca dúvidas e ocasiona a necessidade de contínua revisão do projeto.

A intervenção levada a efeito proporcionou a satisfação das expectativas do empreendedor, uma vez que o negócio apresenta condições satisfatórias para proporcionar o estímulo ao comportamento empreendedor.

O modelo de negócio concebido inova pela forma proposta de valor, preenchendo uma lacuna existente no mercado por agregar diferentes opções de serviços que atendem à demanda dos públicos visados, de forma economicamente viável.

O atual estágio do projeto revela potencial de ampliar sua escalabilidade, recorrendo-se a parcerias e ampliação da estrutura de atendimento, o que se revela possível e sustentável face à constatação da procura que os serviços ofertados vem se consolidando, com tendência de ampliação gradual. Espera-se, assim, a continuidade do desenvolvimento do negócio, com a ampliação do portfólio de serviços e operações destinadas à ampliação da oferta de valor aos *stakeholders* envolvidos, tais como clientes corporativos, usuários individuais e o próprio empreendedor.

O caso abordado é comum a outros empreendimentos que cumprem o papel social de proporcionar novas soluções para os problemas do público comprador. Desse modo, caracteriza-se como um estudo que pode ser replicado em situações semelhantes, o que proporciona a expectativa de que o compartilhamento da experiência contribua para que o conhecimento gerado proporcione a evolução da tecnologia aplicada à gestão.

Os benefícios decorrentes do projeto extrapolam a prosperidade da empresa. A ele se integra a iniciativa de aplicação da teoria na prática por meio de ações sociais, com cerca de 65 projetos sociais disponibilizados no espaço criado para o negócio (BORA DESENVOLVER, 2020).

Além disso, os benefícios obtidos como retorno ao investimento em uma iniciativa empreendedora também tendem, de acordo com Porter e Kramer (2006), a favorecer à sociedade como um todo, pela promoção do desenvolvimento econômico e social decorrente da prosperidade dos negócios e à satisfação de necessidades e desejos do público consumidor.

REFERÊNCIAS E FONTES DE CONSULTAS

BORA DESENVOLVER. Site institucional. Disponível em: <http://boradesenvolver.com.br/>, acessado em 17 de julho de 2020.

BYGRAVE, W. D. *The Entrepreneurship Paradigm: A Philosophical Look at its Research Methodologies*. **Entrepreneurship Theory & Practice**, fall, 1989, pp. 7-26.

CANALTECH, Portal de notícias sobre tecnologia. Disponível em <https://canaltech.com.br/android/google-remove-500-aplicativos-com-malware-da-play-store-99388/>, acessado em 23 de agosto de 2017.

G1 - Portal de Notícias da empresa Globo Comunicação e Participações as. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/mark-zuckerberg-depoe-ao-senado-sobre-uso-de-dados-pelo-facebook.ghtml> acessado em 15 de abril de 2018.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

KOLLMANN, T.; CHRISTOFOR, J.; KUCKERTZ, A. *Explaining individual entrepreneurial orientation: Conceptualisation of a cross-cultural research framework*. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 4, n. 3, 2007, p. 325-340.

MARCONDES, R. C.; MIGUEL, L. A. P.; FRANKLIN, M. A.; PEREZ, Go. **Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em Administração e Contabilidade**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation. Handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: Wiley; 1 ed., 2010.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. *Estratégia e Sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas*. 2006. In: PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, p. 437-510, 2009.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. *Zero defections: quality comes to service*. **Harvard Business Review**, *September-October*, 1990, p. 105-111.

REVISTA VOCÊ S/A. v.1, n. 243, agosto, 2018.

RODRIGUES, M. P. L. **O Vale do Desemprego**. 1º Ed. São Paulo: Bora Desenvolver, 2020.

SIMON, H. A. *A Behavioral Model of Rational Choice*. **Quartely Journal of Economics**, vol. 69, no. 1, fevereiro de 1955, p. 99-118.

SIMON, H. A. *Administrative decision making*. **Public Administration Review**, p. 31-37, 1965.

SIMON, H. A. **Reason in Human Affairs**. Stanford: Stanford University Press. 1983.

TURKER, D.; ONVURAL, B.; KURSUNLUOGLU, E.; PINAR, C. *Entrepreneurial propensity: a field study on the Turkish university students*. **International Journal of Business, Economics and Management**, v. 1, n. 3, 2005. p. 15-27.

VALE, G.M.V.; CORREA, V.S; REIS, R.F. (2014). Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidade? **RAC–Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, art. 4, 2014, p. 311-327,