

Empreendedorismo nas IES brasileiras:

análises e propostas do MetaRed X



meta@redX
by uni>ersia

ABMES

Presidência

Diretor Presidente

Celso Niskier

Vice-Presidentes

Daniel Faccini Castanho

Débora Brettas Andrade Guerra

José Janguiê Bezerra Diniz

Colegiado da Presidência

Carlos Joel Pereira

Claudia Meucci Andreatini

Eduardo Parente Menezes

Eduardo Storopoli

José Vicente

Marcelo Antonio Fuster Soler

Paulo Muniz Lopes

Renato Padovese

Saumíneo da Silva Nascimento

Tales de Sá Cavalcante

Wilson de Matos Silva

Suplentes

Carmen Regina Murara

Edson Machado de Sousa Filho

Flavio Cunha de Carvalho

João Rodrigues Sampaio Neto

Leopoldina de Souza Marques

Conselho Fiscal

Getúlio Moreira Lopes

Géza Németh

Maria Antonieta Alves Chiappetta

Maria Eliza de Aguiar e Silva

Tereza Cristina Rodrigues da Cunha

Suplentes

Eduardo Augusto de Andrade

Ramos

Bruno Eizerik

Diretoria Executiva

Diretor-Geral

José Wilson dos Santos

Vice-Diretor-Geral

Thiago Rodrigues Pêgas

Diretor Administrativo

Paulo Antônio de Azevedo Lima

Diretor Técnico

José Lima de Carvalho Rocha

Diretor Executivo

Andrei Candiota

Conselho de Administração

Presidente

José Janguiê Bezerra Diniz

Membros Natos

Édson Pinheiro de Souza Franco

Membros Titulares

Antonio Carbonari Netto

Antonio Colaço Martins

Eduardo Soares de Oliveira

Hiran Costa Rabelo

Jânnyo Janguiê Bezerra Diniz

Paulo Cesar Chanan Silva

Suplentes

Arthur Sperandéo de Macedo

Átila Melo Lira

Rosa Maria D'Amato De Déa

Therezinha Cunha

Gilberto Gonçalves Garcia

Iara de Moraes Xavier

Autores

Anderson Daniel Vieira
Celso Niskier
Douglas Henrique Batista
Edelvino Razzolini Filho
Graciele Neto Cardoso Lins Dutra
Humberto Medrado Gomes Ferreira
Iara de Xavier
José Carlos de Souza Junior
Liliane Amikura Yatsu
Luciana Santos
Luiza Azevedo
Maria do Carmo de Oliveira
Maximiliano Damas
Patrícia Passos
Paulo Chanan
Rodrigo Simões Galvão
Rogério Ramos do Prado
Valéria Guerra
Vanise Rafaela Zivieri Ralio
Vidal Martins
Vitor Bruno
Wilson Victorio Rodrigues

Organização

Celso Niskier
Maximiliano Damas

Edição e revisão

Ciléia Pontes

Diagramação

Gherald George

Apoio

Simone Silva

SUMÁRIO

Prefácio -	5
Capítulo 1 – Introdução	9
Capítulo 2 – Pesquisa MetaRed X– Empreendedorismo e Internacionalização no Ensino Superior	12
Capítulo 3 – GT de Capacitação e Formação	29
Capítulo 4 - GT Direção de Unidades Empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior.....	73
Capítulo 5 - GT Indicadores de Empreendedorismo Universitário	134
Capítulo 6 - GT Ecossistemas de Empreendedorismo.....	145
Referências Bibliográficas	171

PREFÁCIO

Iara de Xavier

A MetaRed X, que é uma Rede Colaborativa de Unidades e Escritórios de Empreendedorismo, chega ao Brasil, em 2021, por meio do Instituto Êxito de Empreendedorismo, visando integrar a MetaRed X às Instituições de Educação Superior Brasileiras, com o propósito de ressignificar o empreendedorismo como uma cultura inovadora e criativa no contexto das Universidades, Centros Universitários e Faculdades.

A atuação do Instituto Êxito de Empreendedorismo possibilitou a criação da estrutura orgânica da MetaRed X Brasil com a implantação da Secretaria Executiva e Grupos de Trabalho (GTS), com objetivo de elaborar um Plano de Ação que contemplasse o diálogo da MetaRed X Brasil com as demais redes localizadas em países participantes, assim como apresentar a rede às IES brasileiras.

A MetaRed X Brasil nasceu grande e robusta ao chegar pelas mãos do Instituto Êxito de Empreendedorismo que, desde a sua fundação em 2019, promove uma série de ações voltadas para o fortalecimento da cultura e do comportamento empreendedor, visando os desenvolvimentos pessoal e profissional das pessoas beneficiadas. O Êxito assume como premissa de que ter um povo capacitado em atitudes empreendedoras contribui para o desenvolvimento de cada indivíduo e para o progresso socioeconômico da nossa nação. O Instituto não tem medido esforços no sentido de tornar-se referência na formação de jovens e adultos para atuarem em um cenário cada vez mais desafiador, queiram eles empreender (no sentido literal da palavra) ou não.

O Instituto Êxito de Empreendedorismo, em parceria com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), tem atuado fortemente em frentes como o mapeamento do interesse e da percepção de estudantes e docentes de escolas públicas sobre a implementação da educação empreendedora nas salas de aula, bem como na elaboração de metodologias inovadoras capazes de subsidiar gestores educacionais e docentes na implementação desse conteúdo nos currículos escolares.

A partir da implantação da MetaRed X Brasil, a postura de que empreender é uma atitude de transformação social e uma visão de mundo passam a fundamentar o plano de ação a ser desenvolvido pelos GTs. Essa concepção propicia uma ruptura paradigmática em relação à adoção do empreendedorismo na formação acadêmica, favorecendo a mudança da concepção cartesiana, que empreender é apenas a criação de uma empresa, para a adoção do empreendedorismo como postura filosófica e cultural.

Nesse sentido, empreendedorismo precisa assumir, cada vez mais, a centralidade nos cursos superiores, atuando como eixo transversal na formação acadêmica, com o objetivo de instrumentalizar alunos, professores e técnicos administrativos para atuação coerente com os desafios e expectativas do Século XXI.

Com base no exposto, fica evidente a importância da educação empreendedora em todas as frentes, principalmente, nas IES com o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, que favoreçam a educação cidadã, inclusiva, diversificada e solidária, contribuindo para a construção de um país igualitário e ético.

Superada essa primeira fase de implantação da MetaRed X Brasil com sucesso e alcance dos objetivos, a coordenação da Rede passa para a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), que tem caminhado ao lado do Instituto Êxito desde a sua criação, com atuação essencial para a viabilização das ações iniciais previstas no Plano de Ação.

A trajetória da MetaRed X Brasil, com apenas dois anos de existência, evidencia a sua importância no cenário nacional, bem como no repensar das IES que passam a assumir o empreendedorismo como protagonista na formação inovadora e criativa, que se caracteriza como o grande desafio desse momento histórico.

Esse caminho não tem volta. Ele vem sendo aprofundado e construído coletivamente, com a coordenação competente da ABMES, em sintonia com a rede internacional e com o olhar focado na realidade brasileira.

Assim, é necessário avançar com base sólida que, além da atua-

ção prática e operativa, precisa produzir conhecimento sobre o empreendedorismo, que extrapola a visão tradicional, assumindo o paradigma emergente de educação empreendedora que contribuirá para o alcance da Inteligência de Vida, na concepção de Rui Fava apresentada no livro Currículo 30-60-10 A Era do Indivíduo Nexialista (2021).

A presente obra visa ampliar o debate sobre a educação empreendedora no contexto da MetaRed X Brasil. Boa leitura!!

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

A MetaRed X Brasil é a Rede Colaborativa de Unidades e Escritórios de Empreendedorismo de Instituições de Ensino Superior Brasileiras, promovida pelo Universia e Santander Universidades. No Brasil, conta com o apoio da ABMES (Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior). Tem como objetivo promover o fortalecimento dessas Unidades de Empreendedorismo das Instituições de Ensino Superior, como veículo para a colaboração na criação de *startups* e unidades de negócios em comunidades universitárias, através da partilha de ferramentas, metodologias e boas práticas, traduzindo-se numa melhor interação entre os diferentes elementos do ecossistema de empreendedorismo ao nível local, regional, nacional e internacional.

Por essa perspectiva, a MetaRed X Brasil concebe o empreendedorismo no seu sentido mais amplo, inclusivo e transversal, inspirado no Quadro Europeu de Competências Empresariais (EntreComp),

da Comissão Europeia, que define o empreendedorismo como a capacidade de agir face a oportunidades e ideias, transformando-as em valor para os outros, quer seja econômico, cultural ou social.

O MetaRed X é organizado em 4 grupos de trabalho, com seus respectivos objetivos:

- **Capacitação e Formação:** analisar e projetar programas e ações formativas a nível nacional de forma a unificar conceitos, desenvolver competências, modelar atitudes, incentivar e interiorizar situações para melhorar o desempenho das unidades de empreendedorismo e dos departamentos a elas associados. Além disso, o grupo pretende compartilhar, discutir e conhecer boas práticas e orientar o conhecimento de organismos e instituições que contribuam para atender às necessidades das IES empreendedoras;
- **Direção e Unidades de Empreendedorismo:** Fomentar um planejamento estratégico conjunto que sirva de quadro para o desenvolvimento da atividade de cada projeto, contribuindo assim para alcançar seus objetivos de apoio ao desenvolvimento de uma IES empreendedora. Entre os objetivos propostos, estão a análise conjunta das boas práticas a nível nacional e o incentivo à sua divulgação e exploração de resultados, juntamente com a possibilidade de analisar e criar modelos de alianças e cooperação entre unidades de Empreendedorismo;
- **Indicadores de Empreendedorismo Universitário:** conhecer, em seu sentido mais amplo, a situação real das competências empreendedoras de cada IES e seu impacto em nível regional e/ou nacional. Entre os objetivos gerais estão a análise de modelos de competências, a compreensão e avaliação dos indicadores

chave pertinentes em cada caso, bem como dos instrumentos utilizados para uma melhor avaliação, visando estabelecer conjuntamente melhorias nas estratégias de empreendedorismo das IES;

- **Ecosistemas de Empreendedorismo:** conhecer o ecossistema para o empreendedorismo em torno das IES e em sua área de atuação. Propõe-se a realização de uma análise de sistema dinâmico, desenvolvido em uma área geográfica caracterizada pela interação de empresas, setor público e outros atores que o compõem, os quais trocam informações e recursos. Os principais objetivos são analisar e promover a cultura empreendedora, compartilhar boas práticas para sua melhoria e incentivar o reconhecimento da cultura e ações para o fomento do empreendedorismo.

O presente e-book surge como uma das iniciativas do MetaRed X em conjunto com a ABMES no sentido de ampliar e aprofundar a compreensão sobre as práticas de empreendedorismo nas instituições de ensino superior brasileiras pelo olhar da academia, seus professores, estudantes e gestores.

No segundo capítulo apresentamos os resultados da pesquisa realizada pela ABMES em parceria com a MetaRed X, junto às IES brasileiras para identificar as características da implementação do empreendedorismo desde a proposta pedagógica até a possibilidade de uma nova frente de negócios. Nos demais capítulos, cada GT traz o seu olhar sobre a pesquisa e um conjunto de conceitos e ações referentes à respectiva área de atuação.

Capítulo 2

PESQUISA METAREDX EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR

A ABMES realizou uma pesquisa sobre o Empreendedorismo e a Internacionalização, no âmbito dos grupos de trabalhos da MetaRedX, com o objetivo de conhecer o cenário e a realidade das Instituições de Ensino Superior (IES) quanto à implementação de Núcleos de Empreendedorismo e internacionalização no contexto acadêmico.

A pesquisa contou com a participação de 286 IES. Os dados foram coletados no período de 06/03/2023 à 31/07/2023, por meio de um questionário com amostragem não-probabilística por julgamento.

O objetivo principal da pesquisa foi verificar a existência, a composição e o funcionamento dos núcleos/escritórios de empreendedorismo, bem como constatar a forma e processo de internacionalização das IES.

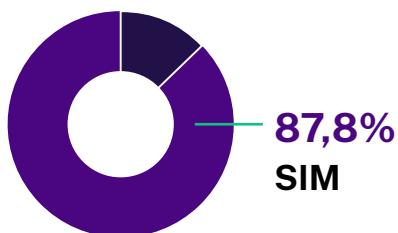
Observou-se, no geral, que metade das instituições participantes possui núcleo/escritório, mas, muitas delas, ainda não possuem programas efetivados de desenvolvimento de incubadoras e aceleração de startups. A respeito da internacionalização, foi verificado que muitas IES realizam projetos voltados para a mobilização de alunos e realização de convênios e acordos.

Portanto, com os dados e resultados obtidos, foi possível averiguar que as IES estão sim promovendo o empreendedorismo e a internacionalização.

O primeiro passo está sendo dado e há muitas oportunidades para avançar nessas agendas tão estratégicas para a inserção cada vez maior das instituições de ensino na economia a nível nacional e global.

Disciplina de empreendedorismo na matriz curricular dos cursos

Em relação à existência da disciplina de empreendedorismo na grade curricular dos cursos, a pesquisa demonstrou um resultado satisfatório ao verificar que 251 instituições de educação superior possuem a disciplina, o que equivale a **87,8% das IES respondentes**.

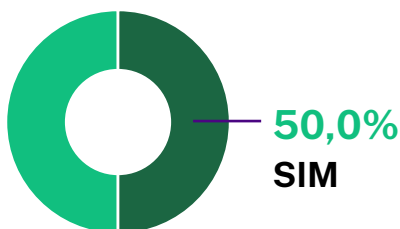


251 instituições possuem a disciplina Empreendedorismo em seus cursos

35 instituições não possuem a disciplina Empreendedorismo em seus cursos

Existência de Núcleo/Escritório de Empreendedorismo

Quanto à existência de Núcleo ou Escritório de Empreendedorismo, 50 % das IES responderam que possuem, totalizando 143 IES.



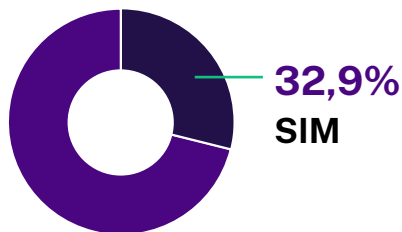
143 instituições possuem Núcleo e/ou Escritório de Empreendedorismo

143 instituições não possuem Núcleo e/ou Escritório de Empreendedorismo

Embora a maioria das instituições conte com uma disciplina de empreendedorismo nas grades curriculares dos cursos, apenas a metade delas instituiu um núcleo/escritório para as experiências empreendedoras no âmbito acadêmico.

Existência de incubadoras ou *startups* originárias do núcleo/escritório

Já no que se refere à existência de incubadoras ou *startups* que se originaram do núcleo/escritório de empreendedorismo, das 143 IES que possuem os núcleos, apenas 47 possuem incubadoras ou *startups* advindas da iniciativa, o que representa 32,9% das IES respondentes que possuem núcleos de empreendedorismo.



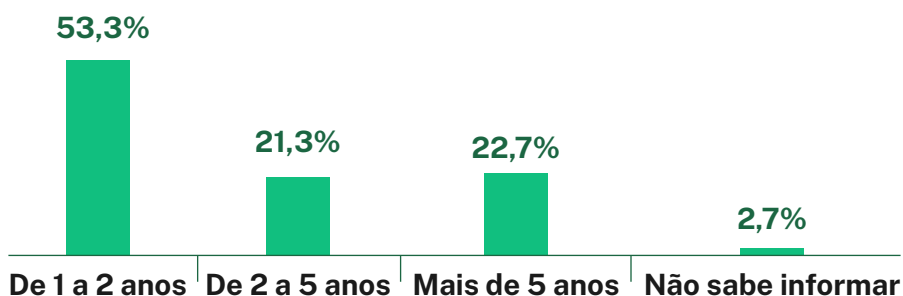
143 instituições forneceram a quantidade de núcleos/escritórios de empreendedorismo e se os mesmos possuem incubadoras ou startups próprias. Sendo que:

96 não possuem incubadoras/startups

47 possuem incubadoras/startups

Tempo de existência do núcleo de empreendedorismo

No quesito tempo de existência do núcleo/escritório, apenas 75 IES respondentes forneceram essa informação, sendo que 40 delas (53,3%) informaram possuir um núcleo/escritório de empreendedorismo em estágio inicial, com existência entre 1 a 2 anos; 16 IES (21,3%) possuem núcleos entre 2 a 5 anos e apenas 17 (22,7%) possuem núcleos a mais de 5 anos, sendo que 2 IES não souberam responder. Portanto, verifica-se que a criação dos núcleos de empreendedorismo é recente na maioria das IES participantes.



75 instituições forneceram o tempo de existência do núcleo/escritório de empreendedorismo. Sendo que:

40 possuem de 1 a 2 anos

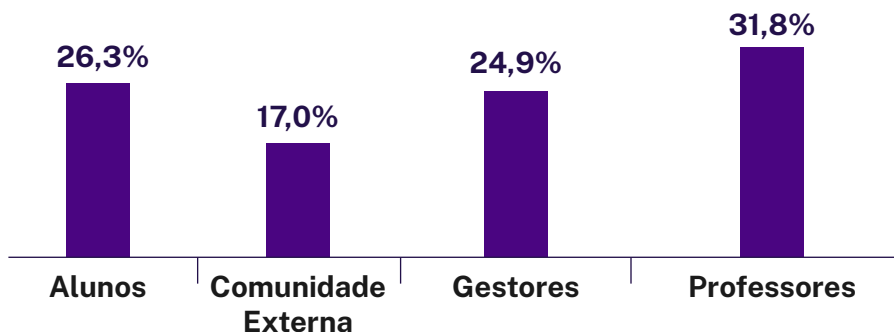
16 possuem de 2 a 5 anos

17 possuem mais de 5 anos

2 não souberam responder

Composição do Núcleo/Escritório de Empreendedorismo

Quanto à composição do Núcleo de Empreendedorismo, das 98 IES respondentes, 26,3% afirmaram que o Núcleo é formado por alunos, 17% pelos entes da comunidade externa, 24,9% por gestores e 31,8% de professores.



98 instituições responderam como é formado o Núcleo/Escritório de empreendedorismo. Sendo que:

57 possuem Alunos na formação do Núcleo/Escritório

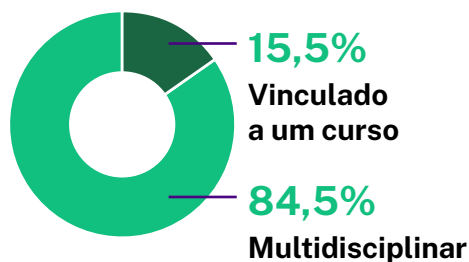
37 possuem Comunidade Externa na formação do Núcleo/Escritório

54 possuem Gestores na formação do Núcleo/Escritório

69 possuem Professores na formação do Núcleo/ Escritório

Vinculação do Núcleo/Escritório de empreendedorismo

A pesquisa perguntou também se os núcleos/escritórios de empreendedorismo estão vinculados a um determinado curso ou são multidisciplinares. Das 97 instituições respondentes, 82 (84,5%) afirmaram que o núcleo não está vinculado a um curso específico. Apenas 15 núcleos (15,5%) estão vinculados a um curso. Observa-se que a maioria dos núcleos possui um caráter transversal por estar vinculado às diversas áreas do conhecimento. Esta perspectiva é positiva por promover a integração entre diferentes áreas de formação e contribuir para a consolidação de estratégias multidisciplinares que dinamizam os projetos e favorecem a obtenção dos resultados almejados.

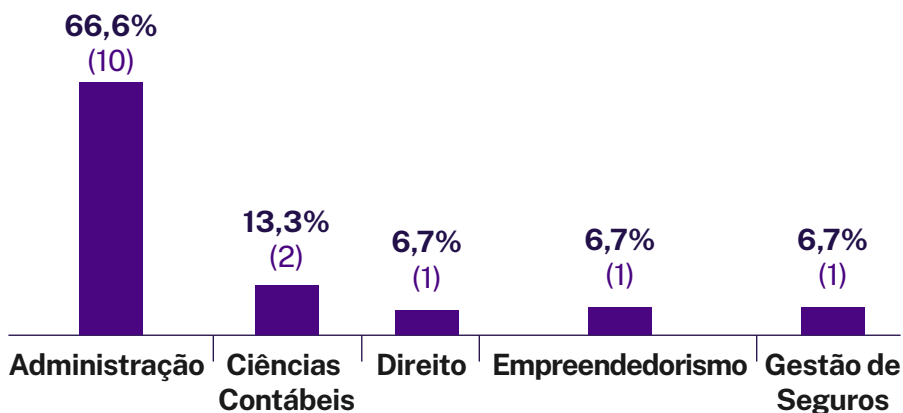


97 instituições sinalizaram se o Núcleo/Escritório de empreendedorismo é multidisciplinar ou vinculado a um curso. Sendo que:

82 são multidisciplinares

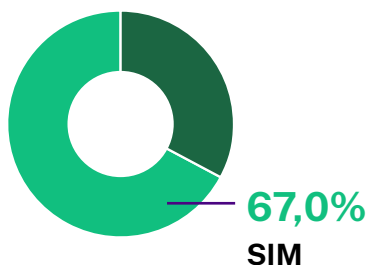
15 estão vinculados a um curso

Porcentagem de Núcleo/Escritório de empreendedorismo vinculados a um único curso



Existência de mecanismos de acompanhamentos e/ou indicadores

Das instituições respondentes, 65 afirmaram que possuem mecanismos de acompanhamento ou indicadores, sendo que 32 afirmaram não possuírem. É importante a implementação desses instrumentos, tendo em vista a necessidade de monitorar resultados e em que medida estão alcançando os objetivos de fomento ao empreendedorismo.

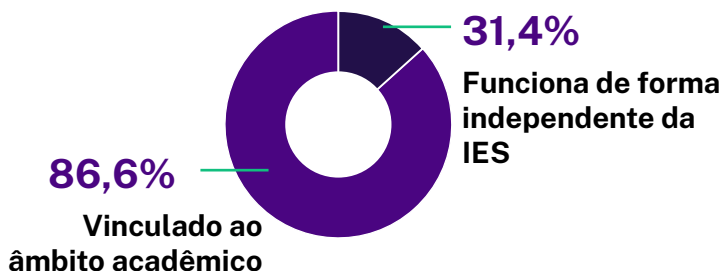


65 instituições **possuem** mecanismos de acompanhamento e/ou indicadores

32 instituições **não possuem** mecanismos de acompanhamento e/ou indicadores

Independência ou vinculação do Núcleo/Escritório ao âmbito acadêmico

No que tange à vinculação do Núcleo/Escritório de Empreendedorismo ao âmbito acadêmico, 86,6% das IES respondentes afirmaram essa vinculação, sendo que apenas 13,4% mencionaram que o núcleo funciona de modo independente da IES. Deste modo, observa-se que os núcleos, em sua maioria, fazem parte da estrutura acadêmica e, portanto, estão vinculados ao processo de ensino-aprendizagem.



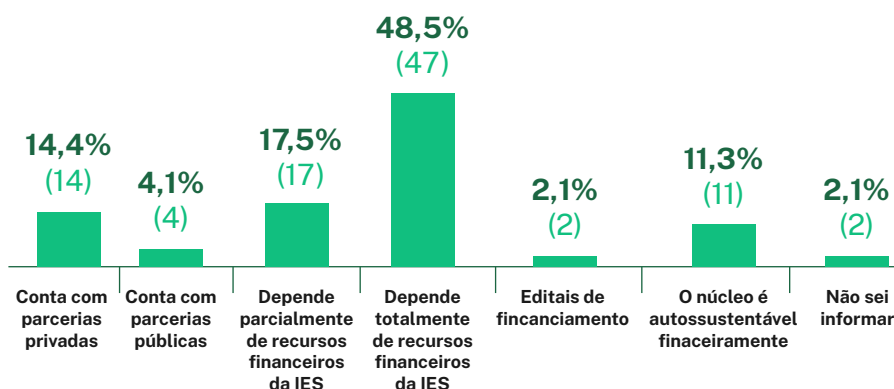
84 instituições possuem Núcleo/Escritório de **vinculado ao âmbito acadêmico**

13 instituições possuem Núcleo/Escritório de **funcionando de forma independente**

Recursos financeiros do Núcleo de Empreendedorismo

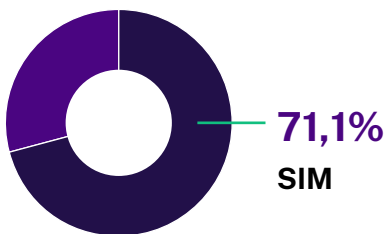
Quanto à forma de obtenção de recursos financeiros para a manutenção e desenvolvimento dos projetos empreendedores, aproximadamente dois terços das Instituições respondentes (66%) afirmaram que a própria IES mantém e destina os recursos financeiros aos núcleos, seja de forma total (48,5%) ou de forma parcial (17,5%). Portanto, verifica-se que a maioria dos núcleos é dependente financeiramente das IES.

97 instituições responderam à forma de obtenção de recursos financeiros do Núcleo/Escritório de empreendedorismo.



Existência de um ecossistema favorável na região para o empreendedorismo

Em relação à existência de um ecossistema na região para o avanço do empreendedorismo, 71,1% das IES respondentes afirmaram que há o ecossistema favorável, o que permite um ambiente propício para o desenvolvimento dos projetos na região.

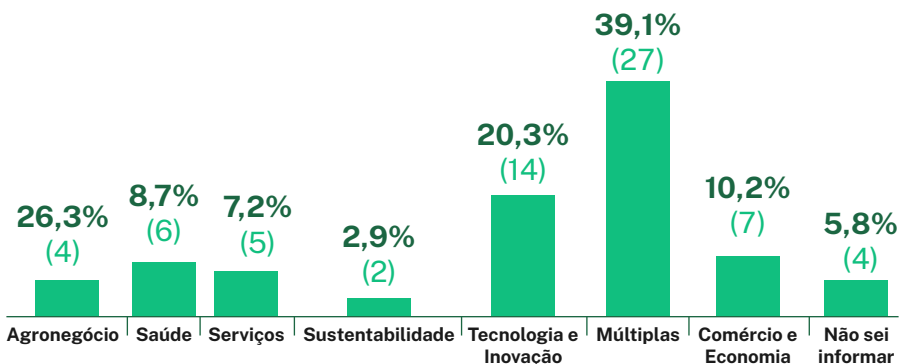


97 instituições responderam se há ecossistemas para desenvolvimento de empreendedorismo em suas regiões. Sendo que:

28 não possuem ecossistema favorável

69 possuem ecossistema favorável

Porcentagem por setor/área do ecossistema de empreendedorismo existente na região da IES respondente

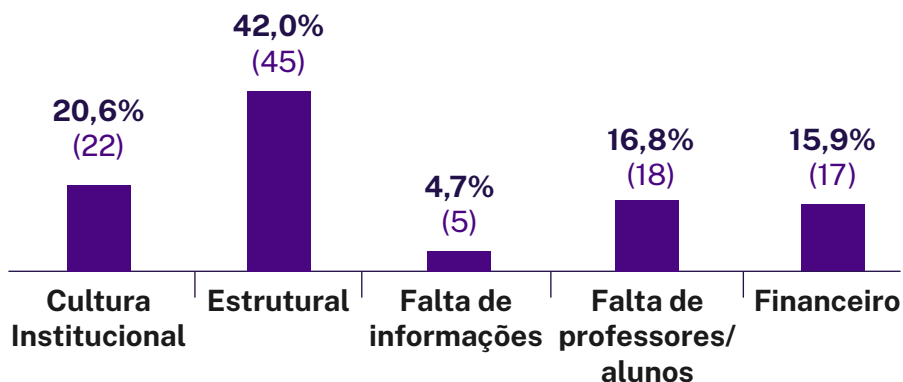


Motivo da inexistência de Núcleo/Escritório de empreendedorismo nas IES que afirmaram não ter o Núcleo

A ausência de uma infraestrutura física adequada (20,6%) na instituição foi o motivo mais sinalizado como impeditivo para a implementação dos Núcleos/Escritórios de Empreendedorismo.

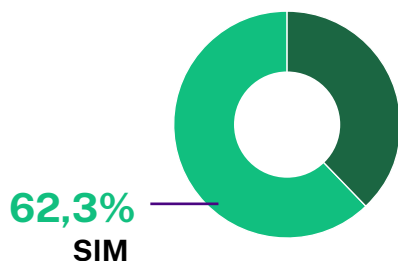
Outro motivo ressaltado foi a falta de interesse por parte da gestão/colaboradores envolvidos (16,8%). Na sequência, se destacou a motivação financeira (15,9%).

107 instituições responderam o motivo da não existência do Núcleo/Escritório de Empreendedorismo.



Apoio institucional para criação de Núcleo/Escritório e existência de projeto para criação

No tocante à questão do apoio institucional para criação de um núcleo/escritório de empreendedorismo, 62,3% das IES afirmaram possuir esse apoio. No entanto, apesar de a maioria ter mencionado o apoio institucional, verificou-se que muitas IES ainda não possuem um projeto para criação desse núcleo/escritório (63,6%).

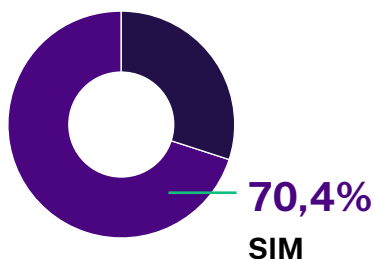


66 instituições informaram **possuir** apoio institucional para criação de um núcleo/escritório de empreendedorismo

40 instituições informaram **não possuir** apoio institucional para criação de um núcleo/escritório de empreendedorismo

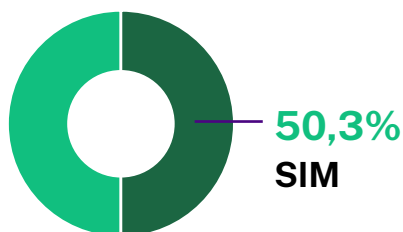
Internacionalização nas Instituições de Educação Superior

Na análise global, observou-se que, das 140 instituições informaram que o PDI prevê projetos de internacionalização. No entanto, 12,1% dessas IES ainda não implementaram tais projetos e 28,6% não possuem unidades de internacionalização.



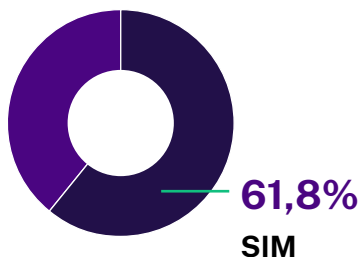
251 instituições **possuem** a disciplina Empreendedorismo em seus cursos

35 instituições **não possuem** a disciplina Empreendedorismo em seus cursos



100 instituições informaram que **possui** ao menos uma unidade de internacionalização

99 instituições informaram que **não possui** unidades de internacionalização

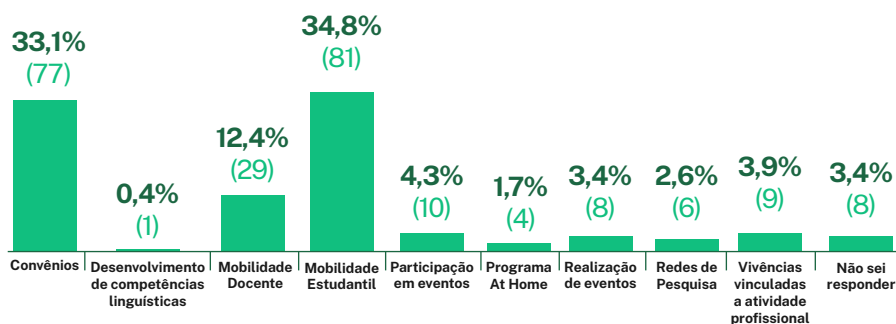


123 instituições informaram que **possui** ao menos um projeto de internacionalização

76 instituições informaram que **não possui** projetos de internacionalização

É importante mencionar que a mobilidade estudantil (34,8%) e a realização de convênios (33,1%) foram os tipos de projetos internacionais mais comuns constatados nas respostas. Portanto, das 123 IES que possuem projetos de internacionalização, 34,8% oferecem programas de mobilidade estudantil, sendo esse o tipo de projeto recorrente na área da internacionalização das instituições de ensino superior.

123 instituições responderam quais tipos de projetos de internacionalização existem na IES.



Notas conclusivas da pesquisa

O empreendedorismo no ambiente acadêmico desempenha um papel importante no desenvolvimento de uma cultura de inovação e na preparação de estudantes para enfrentar desafios no mundo dos negócios.

Nesse contexto, conforme verificado na pesquisa, muitas instituições de ensino superior (IES) (87,8%) possuem uma disciplina sobre o empreendedorismo na grade curricular dos cursos e programas.

Tais disciplinas são relevantes no processo de ensino-aprendizagem por possibilitar um estudo sobre as habilidades necessárias para administração de um negócio. O aluno poderá aprofundar tópicos como o desenvolvimento de planos de negócios, a estratégia de marketing, a gestão financeira, a captação de recursos, entre outros.

No entanto, para que o aluno possa ter uma vivência prática empreendedora, observa-se a necessidade de criação de núcleos/escritórios de empreendedorismo. Sendo assim, diversas universidades (50% das IES respondentes) instituíram os seus núcleos. Constatou-se que essa criação é recente, correspondendo entre um a dois anos o período de existência da maioria dos núcleos/escritórios das IES (53,3%). Ademais, muitos núcleos ainda não têm o desenvolvimento de incubadoras e aceleração de *startups*.

Em geral, tais núcleos são formados por alunos e professores de diversos cursos, gerando um ambiente interdisciplinar, o que ficou evidenciado na pesquisa ao constatar que 84,5% das IES possuem núcleos multidisciplinares. Essa realidade transversal dos núcleos é positiva por possibilitar a integração sobre as diversas áreas do conhecimento e contribui para a consolidação de estratégias diversificadas que acabam por dinamizar os projetos e favorecer o alcance dos resultados almejados.

O campus universitário é um local fértil e propício também para sediar eventos e conferências, concedendo aos estudantes a oportunidade de aprender com especialistas da indústria e se envolver em discussões relevantes, possibilitando a realização de parcerias com empresas e/ou investidores. Dessa forma, os estudantes e ex-alunos podem desenvolver suas ideias e transformá-las em negócios. Esses projetos oferecem programas de orientação, espaço

de trabalho compartilhado e acesso a recursos para ajudar os empreendedores a lançar suas empresas.

Por fim, constata-se que o empreendedorismo no contexto das Instituições de Ensino Superior é uma forma eficaz de incentivar e desenvolver as habilidades dos alunos. Trata-se de uma oportunidade para transformar as ideias e os projetos acadêmicos em negócios, além de contribuir para a inovação, geração de novos empregos, o desenvolvimento das comunidades locais e da sociedade como um todo.

Capítulo 3

GT DE CAPACITAÇÃO E FORMAÇÃO

O empreendedorismo no âmbito acadêmico tornou-se fundamental para o desenvolvimento das habilidades e competências dos alunos, ao se tratar de uma oportunidade de transformar as ideias e os projetos em negócios, além de contribuir para a inovação, geração de novos empregos e o desenvolvimento das comunidades locais.

Diante da pesquisa apresentada, observou-se que metade das Instituições de Ensino Superior (IES) participantes possui núcleo/escritório de empreendedorismo, mas, muitas delas, ainda não têm programas efetivados de desenvolvimento de incubadoras e aceleração de startups.

É importante, nesse domínio, que as IES possam ter núcleos consolidados, com professores e alunos preparados e atua-

lizados sobre as tendências e estatísticas atuais, sendo capazes de identificar boas práticas e modelos de sucesso implementados em diferentes contextos, enfrentar desafios e aplicar este conhecimento para melhorar e desenvolver novas estratégias e abordagens na gestão de unidades de empreendedorismo.

A formação e capacitação dos membros dos núcleos de empreendedorismos é essencial para o avanço dos modelos de negócios e projetos de inovação, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento das competências empreendedora nas IES.

A Universidade tem um papel relevante na formação de empreendedores. Segundo o prof. Marcelo Caldeira Pedrosa, livre docente da FEA-USP, “a universidade, como instituição de ensino (além de pesquisa e extensão), tem o papel de formar pessoas”. Para o autor, uma universidade empreendedora deve ter capacidade de inovar, reconhecer e criar oportunidades, bem como habilidade de trabalhar de forma multidisciplinar, assumir riscos e responder aos desafios da ciência e da sociedade.¹

Ressalta-se que algumas instituições de ensino superior têm se destacado na criação de programas de empreendedorismo, inovação e *startups*, contribuindo de forma significativa para o sucesso de seus alunos e para o avanço da sociedade como um todo com estratégias de referência e boas práticas.

¹ Disponível in: <https://jornal.usp.br/artigos/o-papel-da-universidade-na-formacao-dos-empreendedores/> acesso 20.11.2023.

Portanto, este capítulo 3 visa demonstrar a importância da capacitação e formação dos membros do núcleo de empreendedorismo, por meio de palestras, workshops, mentorias e cursos sobre temas gerais de empreendedorismo, em especial, a respeito dos programas de aceleração e incubação de startup. Serão apresentados também alguns cases de sucesso e boas práticas já realizadas na Universidade de Aveiro (Portugal) e no Centro Universitário da FMU (São Paulo). Ao final do capítulo, serão abordados os desafios e as oportunidades para aprimorar a formação dos membros e a capacitação empreendedora nas Universidades.

3.1. A Evolução do Empreendedorismo nas Universidades – Estudo Comparado

Antes de falar sobre a evolução dos núcleos de empreendedorismo é preciso refletir sobre a educação no Mundo e no Brasil. Pensar como a educação mudou. A título de exemplo, cita-se a Universidade de Bolonha (Itália), fundada em 1088, a qual era voltada para o ensino da lei romana. Foi só em 1158 que ela começou o processo de independência do poder Real ou Eclesial. Posteriormente, com o empirismo, baseado na centralidade ser humano, começava-se entender o surgimento da ciência moderna. Tanto os cientistas quanto pesquisadores usavam espaços fora da Universidade. Havia laboratórios patrocinados por mecenas, onde surgiam as primeiras sociedades científicas, exemplo da Royal Society, fundada em 1660 na Inglaterra.²

² Esse texto começa baseado na apresentação Eppur si muove: The Adventure of the Entrepreneurial University do Professor Guilherme Ary

Com a primeira revolução acadêmica (1810) que aconteceria na Alemanha na Universidade Humboldt, de Berlim, a beira do período pré-moderno, buscava-se formar personalidades em vez de profissionais e a atividade de pesquisa era centrada no aluno, onde o professor supervisionava e apoiava. As universidades ganhavam espaços novos como laboratórios e seminários, havia a liberdade acadêmica. Até que chegássemos à segunda revolução acadêmica, a Alemanha começava conectar suas universidades com a indústria química, enquanto nos EUA, buscava-se gerar valor para as universidades, oferecendo a elas terras em troca de pesquisas e ensino. Nascia o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT).

Essas iniciativas permitiram usar a Ciência e Tecnologia como motores da evolução econômica na região. Havia apoio das empresas locais, patentes eram escritas, surgiam as primeiras startups vindas academia, denominadas de *spin-offs*, surgia o mercado de capital de risco.

Do outro lado do país, surgiu a Universidade de Stanford, uma instituição que queria usar a Ciência e Tecnologia como motores de transformação regional, que buscava trazer gente do mundo inteiro para ensinar e aprender, fazer conexões entre ciências e engenharia, inteirando com empresas que já eram intensas nas ciências, concentrando áreas com elevado potencial teórico e prático. Era o berço do Vale do Silício.

Ambos os ecossistemas evoluíram bastante com pesquisas militares para desenvolvimento de tecnologias armamentistas no pe-

Plonski (2023) no Primeiro Congresso Internacional de Empreendedorismo Acadêmico.

ríodo de guerras mundiais e períodos posteriores com a diáspora de cientistas europeus em busca de melhores condições de vida. Essas pesquisas europeias levaram ao surgimento do programa Mahatma, por exemplo, que gerou a tecnologia necessária para invenção da bomba atômica. Oferecendo a possibilidade de as universidades criarem seus primeiros núcleos de inovações tecnológicas, conhecidos por NITs, em que as primeiras cirandas da hélice da inovação começavam girar.

As estratégias das universidades serem uma classe mundial buscavam conexões estreitas entre as ciências e engenharias. As interações do que viriam a se tornar as *deeptechs*, empresas intensas em ciências, onde o objetivo era concentrar muitos recursos em poucas áreas, mas com elevado potencial teórico e prático. Algumas universidades começaram a tirar os cientistas de dentro do laboratório e da sala de aula, observando que haviam áreas de contato entre o Governo, Setor Privado e Universidades. A interseção entre a área acadêmica e privada seria o que chamamos de empreendedorismo acadêmico.

Com o passar do tempo diversas instituições têm se revelado por meio de contribuições valiosas ao redor do mundo para que outras instituições possam implantar projetos similares, obtendo resultados efetivos em seus contextos específicos.

A primeira instituição que merece destaque é a Universidade de Stanford, nos Estados Unidos. Reconhecida mundialmente como uma das principais universidades de pesquisa e inovação, Stanford se tornou referência em empreendedorismo a partir de sua iniciativa "Stanford Technology Ventures Program". O programa oferece cursos e recursos para estudantes interessados em empreendedorismo, além de fornecer suporte para o desenvolvimento de

startups. As principais estratégias implementadas pela Universidade de Stanford incluem mentorias qualificadas, conexões com empreendedores experientes e o estímulo à criação de redes de contatos. Com isso, a instituição oferece uma experiência completa aos seus alunos, preparando-os para enfrentar os desafios do mundo empreendedor.

Outra instituição que merece destaque é a Universidade de Tsinghua, localizada em Pequim, na China. Reconhecida como uma das melhores do mundo, Tsinghua tem se destacado por sua estratégia voltada ao empreendedorismo tecnológico. A universidade oferece cursos de empreendedorismo, concurso de *startups* e apoio financeiro para projetos promissores. Além disso, a instituição possui parcerias com empresas renomadas e órgãos governamentais, o que proporciona uma integração entre a academia e o setor empresarial. A abordagem focada em inovação e tecnologia tem sido um diferencial da Universidade de Tsinghua, que tem formado empreendedores de sucesso e contribuído para o desenvolvimento econômico do país.

Por fim, temos a Universidade de Cambridge, no Reino Unido, reconhecida por sua excelência acadêmica e pela valorização do empreendedorismo. A instituição desenvolveu o famoso programa "*Cambridge Judge Business School*", que oferece cursos e mentorias para estudantes e pesquisadores interessados em empreendedorismo. O programa enfatiza a importância das habilidades empreendedoras, como criatividade, resiliência e capacidade de tomada de decisão. Além disso, a universidade possui parcerias com empresas e investidores, facilitando a entrada de *startups* no mercado. Com uma abordagem prática e focada em resultados, a Universidade de Cambridge tem sido um exemplo a ser seguido por outras instituições que desejam implementar programas de empreendedorismo.

Essas três instituições são apenas uma amostra do que tem sido realizado no mundo acadêmico quando o assunto é empreendedorismo. Seus programas bem-sucedidos são frutos de estratégias inovadoras, infraestrutura adequada, parcerias estratégicas e, acima de tudo, comprometimento com a formação de empreendedores de sucesso.

3.2. O Núcleo de Empreendedorismo: Definição, Missão e Criação

Um núcleo de empreendedorismo universitário é uma estrutura organizacional ligada à universidade voltado à formação e desenvolvimento de competências empreendedoras dentro do ambiente acadêmico. Tais estruturas são criadas como espaços para troca de conhecimento entre estudantes, professores e o setor produtivo. Conforme descreve Shane (2004), os núcleos de empreendedorismo são importantes catalisadores para o espírito inovador, valorizando e desenvolvendo uma cultura empreendedora.

Pode-se notar que o estudo sobre empreendedorismo tem crescido em todos os espaços de conhecimento, uma vez que se destaca como um fenômeno que pode provocar mudanças em todas as áreas da vida humana. Nessa direção, o empreendedorismo dentro das universidades assume um papel fundamental e sua implementação pode ocorrer por meio dos núcleos, como será destacado na presente seção.

A definição de um Núcleo de Empreendedorismo perpassa pelo conceito de Núcleo de Inovação ou Núcleo de Inovação Tecnológica, estruturas como objetivos complementares aos

objetivos de um Núcleo de Inovação, que nesse presente estudo, serão também trazidas como suporte à conceituação necessária.

Importante destacar ainda que a implementação de um Núcleo de Empreendedorismo é parte de um contexto mais abrangente, de formação de um Sistema Nacional de Inovação (SNI). Este pode ser visto como um grupo articulado de instituições dos setores público e privado (agências de fomento e financiamento, instituições financeiras, empresas públicas e privadas, instituições de ensino e pesquisa, etc.) cujas atividades e interações geram, adotam, importam, modificam e difundem novas tecnologias, sendo a inovação e o aprendizado seus aspectos cruciais.

Conforme apontam Castro, Teixeira e Lima (2014), nesse SNI, as universidades e institutos de pesquisa, ligados à produção da ciência básica, podem desempenhar papel fundamental, difundindo conhecimento e complementando as atividades inovativas das firmas. Essas instituições produzem, renovam e difundem conhecimento, além de formar e treinar os recursos humanos para o desenvolvimento tecnológico na indústria, de modo a influenciar as inovações no setor produtivo.

Ao levar uma demanda à universidade, a empresa pode se beneficiar na qualificação de seus produtos e processos e também aumentar sua capacidade tecnológica. Já as universidades, que são as principais produtoras do conhecimento científico, quando participam dessa interação, podem adquirir informações relevantes de mercado e direcionar suas pesquisas, bem como melhorar e expandir sua infraestrutura de pesquisa por meio de recursos da empresa (DALMARCO et al., 2012, apud CASTRO, TEIXEIRA E LIMA, 2014).

Instituições de ensino superior em todo o mundo têm compreendido sua relevância e o adicionado em seus respectivos currículos acadêmicos, além de promoverem a implementação de Núcleos de Empreendedorismo em suas estruturas, como já mencionado, reconhecendo-os como essenciais na formação de profissionais capazes de gerar transformações sociais e econômicas significativas.

Qual seria, portanto, a missão e o objetivo dos Núcleos de Empreendedorismo?

A missão dos Núcleos de Empreendedorismo é estimular a criação e o crescimento de iniciativas empresariais inovadoras, fornecer meios e conhecimento específico para o desenvolvimento de novas empresas e apoiar o espírito empreendedor entre alunos e docentes. Ries (2012), por meio de sua metodologia Lean Startup, enfatiza a importância de núcleos empreendedores na rápida validação de ideias de negócio, essencial para o ambiente dinâmico atual.

A partir dessa perspectiva, pode-se enumerar os objetivos para um núcleo de empreendedorismo dentro de sua proposta de conectar pessoas e conhecimentos em prol do avanço do empreendedorismo a partir do campo acadêmico. Alguns deles como o fomento à cultura empreendedora, a promoção da inovação tecnológica, o incentivo à pesquisa aplicada e a criação e de startups.

Segundo Blank (2013), o principal objetivo é construir um ecossistema que suporte o ciclo completo do empreendedorismo, desde a educação até a execução de projetos inovadores.

O conceito de Empreendedorismo é sempre referenciado com muita proximidade do conceito de Inovação, e sobre a composição de Núcleos, de Empreendedorismo e Núcleos de Inovação, não seria

diferente. Uma diferença importante é que os Núcleos de Inovação Tecnológica se submetem à legislação específica (BRASIL, 2004; 2016), que podem nos apontar os objetivos a partir dos quais os Núcleos de Empreendedorismo podem se basear. Em âmbito geral cabe ao NITs as seguintes competências (BRASIL, 2016, apud FERREIRA, 2018):

1. Desenvolver estudos de prospecção tecnológica e de inteligência competitiva no campo da propriedade intelectual, de forma a orientar as ações de inovação da ICT;
2. Desenvolver estudos e estratégias para a transferência de inovação gerada pela ICT;
3. Promover e acompanhar o relacionamento da ICT com empresas;
4. Negociar e gerir os acordos de transferência de tecnologia oriunda da ICT; e;
5. Representar a ICT pública, no âmbito de sua política de inovação, uma vez que esta pode ser delegada ao gestor do Núcleo de Inovação Tecnológica (BRASIL, 2016).

De acordo com MORI et al (2017), A AUSPIN – Agência USP de Inovação - foi criada em 2005 com a finalidade de “estabelecer estratégias de relacionamento entre a Universidade de São Paulo (USP), os poderes públicos e a sociedade, para suporte à criação, ao intercâmbio, à evolução e às aplicações de novas ideias em produtos e serviços, em prol do desenvolvimento socioeconômico estadual e nacional. Compete à AUSPIN:

- Identificar, apoiar, promover, estimular a inovação na USP e captar demandas da sociedade;

- Promover a cultura da inovação, por meio da criação de mecanismos de estímulo, orientação e apoio à comunidade, da divulgação das ofertas internas e do estímulo ao empreendedorismo, em prol das atividades-fim da universidade
- Apoiar pesquisadores nas fases iniciais de desenvolvimento de projetos com potencial de inovação, para assegurar que os interesses da USP e dos pesquisadores sejam efetivamente protegidos.

Dentro da Agência USP de Inovação há uma área de empreendedorismo, que atende 4 principais objetivos:

1. Promover projetos, atividades e eventos de empreendedorismo: criação de startups, aceleração de negócios, capacitação do ecossistema empreendedor
2. Articular recursos disponíveis no ecossistema da Universidade
3. Catalisar as iniciativas à medida que a Universidade se conecta com empresas e Governo
4. Orientar e conduzir a jornada empreendedora dos alunos da Universidade

Essa área de Empreendedorismo, vinculada à AUSPIN, descreve como suas iniciativas:

- Criação de Disciplinas de Empreendedorismo e Novas Tecnologias;
- Programa de mentoria;

- Cursos de capacitação;
- Imersão em empreendedorismo e inovação;
- Promoção de eventos;
- Reconhecimento das iniciativas discentes como empresas juniores, núcleos e ligas empreendedoras;
- Apoio na governança de habitats de inovação (incubadoras e parques tecnológicos) vinculados à Universidade de São Paulo, entre outros.
- Parceria com empresas;
- Lançamento de Editais de Financiamento

Núcleo de Empreendedorismo da USP-o NEU apresenta como missão fomentar a cultura de empreendedorismo de *startups* na USP, ajudando alunos e alunas da USP a empreenderem ou trabalharem em *startups*, que são empresas em estágio inicial, de base tecnológica, que possuem um modelo de negócio repetível e escalável.

A atuação dos membros do NEU é voltada a ajudar alunos e alunas USP que querem empreender ou trabalhar em *startups*. Eles se dizem um ramo de execução da universidade, cuja razão de existir é ajudar outras pessoas a atingirem estes objetivos, operando projetos, eventos e processos de inspiração, capacitação e conexão ao ecossistema de startups, além do relacionamento com todo o ecossistema de *startups* (aceleradoras, fundos de investimento, Instituições USP com projetos de apoio a *startups*, inclusive as Agências de inovação da instituição, como o Inova USP, AUSPIN, e outros órgãos da própria USP, investidores anjo e outros agentes

individuais de fomento a *startups* e entidades estudantis e ligas de empreendedorismo universitárias relacionadas com *startups*.

Observa-se que são Núcleos diferentes, com estruturas diferentes e objetivos, embora não coincidentes, mas que trabalham em paralelo, na promoção do empreendedorismo junto ao público da universidade, expandindo todo seu potencial para a comunidade externa (empresas e governo).

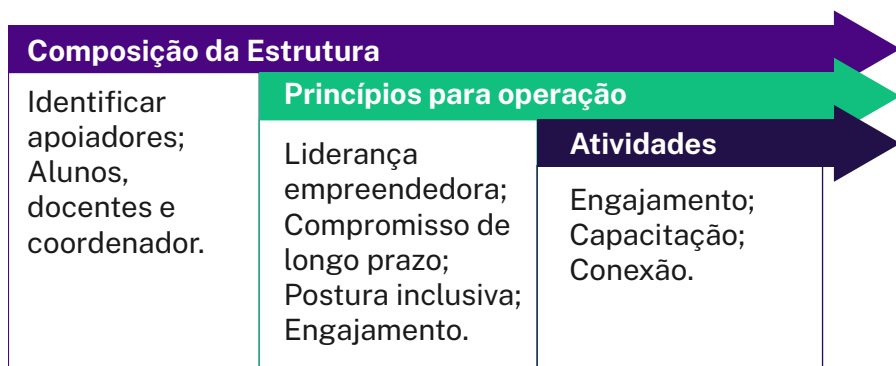
De modo amplo e geral, pode-se concluir como objetivos de um Núcleo de inovação a promoção da cultura empreendedora a partir de dentro do espaço acadêmico, envolvendo todos os seus atores, expandindo para a comunidade, empresarial e governo a qual a instituição de ensino superior se insere. Para tanto, a inserção da disciplina de empreendedorismo no currículo dos cursos, palestras, eventos e cursos com empreendedores e sobre a relevância para a sociedade, incentivo para elaboração de projetos de negócios e startups, conexão com agentes apoiadores e financiadores, que fomentam a criação de *startups*; programas de mentoria; participação do ecossistema de inovação local e regional, de modo a cumprir com sua missão de promover e executar projetos inovadores.

Para tanto, é necessário então um caminho para composição de um Núcleo de Empreendedorismo na Universidade. Para estruturar um núcleo de empreendedorismo, inicialmente é preciso definir claramente seus papéis e funções dentro da universidade, criar uma governança sólida e estabelecer parcerias estratégicas. Isenberg (2010) aponta para a necessidade de um modelo que integre a comunidade empresarial local e internacional, ampliando as oportunidades de aprendizado prático e de networking.

A criação de um núcleo de empreendedorismo eficaz passa ainda pela construção de um forte ecossistema e de uma estrutura de apoio, que envolve infraestrutura, capital, mentorias e conexões. Feld (2012), ao tratar sobre ecossistemas de *startups*, destaca a importância de se cultivar uma comunidade colaborativa, onde o compartilhamento de conhecimento e experiência é fundamental.

Partindo de muitos insights, e seguindo a sugestão de Wylinka (2018) pode ser delinear uma proposta como trilha para implementação do Núcleo de Empreendedorismo universitário:

Figura 1: Trilha para implementação do Núcleo de Empreendedorismo universitário:



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Wylinka (2018)

- 1. Composição da estrutura organizacional:** identificar possíveis apoiadores, para fortalecer no começo e sensibilizar mais pessoas para formar o grupo inicial. É fundamental que seja composto por alunos sem quaisquer obrigações institucionais, e também que seja de natureza multidisciplinar, pois permite acessar maior diversidade de alunos com origens diferentes e resolver problemas de maneiras mais criativas. Incluir profes-

sores orientadores/apoiadores contribui com um reforço institucional e abertura de portas. Por fim, um coordenador que auxilie na manutenção da rede de contatos, em parcerias estratégicas e em planos de longo prazo para que o movimento se perenize.

2. Estabelecimento dos princípios para operação: o desenvolvimento de ecossistemas de empreendedorismo pode ser bem construído se fundamentado em uma série de princípios.

- c) O movimento deve ser liderado por empreendedores.
- d) Compromisso de longo prazo (por meio da figura do coordenador)
- e) Manter uma postura inclusiva e aberta (acolhendo a todos, os que não querem realmente contribuir, e sairão do grupo).
- f) Organização de atividades para engajar a comunidade: o movimento traz novos contatos, novas oportunidades e os resultados vão se desdobrando.

3. Atividades, que podem ser alocadas em três fases:

- (i) inspiração/engajamento: mostrar para o aluno que empreender pode ser uma via e que empreendedorismo é interessante independente dos planos de carreira.
- (ii) capacitação/ensino: oferta-se suporte profundo, de modo a transformar a empolgação inicial dos alunos em ação concreta.
- (iii) conexão/rede: os projetos mais amadurecidos pela capacitação são direcionados a recursos mais específicos, como mentores, parceiros, talentos e até mesmo fundos de investimentos. Na conexão explora-se muito a rede do núcleo e

da universidade como um todo. E não é somente abertura com fundos de investimentos, mas também contatos em empresas e acesso a alunos que podem atuar como funcionários na empresa em crescimento. No nível de conexão, os projetos mais maduros retornam à universidade como inspiração.

É necessário reforçar ainda a importância da persistência e, novamente, de um comportamento empreendedor para implementação de um núcleo de empreendedorismo universitário, considerando que para que seja efetivamente estabelecido, será necessária a superação de diversos desafios institucionais, incluindo a sustentabilidade financeira, a resistência cultural e a constante necessidade de atualização curricular. Por outro lado, as oportunidades são igualmente significativas, como a potencialização de competências e talentos da comunidade acadêmica e a contribuição para o desenvolvimento local e regional.

3.3. Formação e Capacitação dos Membros

Nesta parte, enfatizamos a necessidade de criar diferenciais no corpo discente, a fim de prepará-los para a criação de negócios competitivos e para se tornarem líderes engajados que colocam as pessoas no centro das suas atividades, com uma visão centrada no cliente, colaboradores e na rede do ecossistema de inovação e empreendedorismo, de forma sustentável e gerando valor, passando também com o compromisso de desenvolvimento das *soft skills*.

A. Importância da Capacitação

Vivemos em um mundo de transformações constantes. Em 2018, o antropólogo norte-americano Jamais Cascio criou o conceito de mundo BANI – Brittle, Anxious, Non-Linear, Incomprehensible (em português: Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível), que mostra aquilo que já notamos: a aceleração global e o constante surgimento de novas tecnologias.

Diante de um cenário de tantas mudanças como nos mantermos atentos e preparados para os novos desafios que esse momento exige? Como e onde encontrar as respostas para as demandas atuais?

Desde o começo da humanidade temos evoluído através do compartilhamento do conhecimento e de recursos. Neste momento tecnológico não é diferente, temos diversas ferramentas, porém a necessidade é a mesma. Por isso, como gestores precisamos sempre buscar capacitação.

A capacitação pode ocorrer de diversas maneiras e em diversos locais, atualmente temos à nossa disposição milhares de ferramentas, conteúdos, vídeos, *ebooks*, artigos etc., que podem nos prover conhecimento, ainda que um dos desafios seja encontrar conteúdos de qualidade e que conversem com nossa realidade.

No contexto dos Núcleos de Empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior (IES) o desafio é maior ainda, pois são os responsáveis em fornecer esse conhecimento e capacitação sobre empreendedorismo aos atores da comunidade escolar. Para isso, deve-se buscar instituições e pessoas sérias que compreendam o contexto acadêmico, tanto para se capacitar tanto para indicar os atores.

B. Programas de aceleração e incubação de startups

No Brasil e no mundo temos visto surgir novos negócios a todo momento e junto com esses novos negócios há todo um ecossistema que também cresce e surge. Dois atores muito importantes desse processo são as incubadoras e aceleradoras.

Incubadoras são instituições que ajudam as *startups* no momento inicial (*early-stage*). Elas ajudam principalmente a lançar a ideia no mercado, passando pelas etapas de problema, solução, público-alvo, modelo de negócios, *pitch* etc. As *startups* se apoiam nas incubadoras em busca de conteúdo, parcerias e conexões. Podemos encontrar diferentes tipos de incubadoras, como: públicas, privadas, segmentadas etc. Elas geralmente oferecem espaço físico para as empresas e capacitações constantes, porém podem ter modalidades não residentes, que é quando a *startup* não tem espaço físico na incubadora, mas se beneficia dos demais serviços.

Aceleradoras são instituições que apoiam as *startups* que estão em um estágio mais avançado (*growth*). Geralmente as *startups* já possuem seu produto no mercado, já possuem clientes e estão em um crescimento. Como em geral são mais especializadas e verticalizadas, as aceleradoras possuem um know-how de negociação e podem ficar com uma porcentagem do negócio (*equity*), ajudando principalmente na conexão com empresas e investidores. Assim como as incubadoras, as aceleradoras também podem oferecer espaço físico ou não. Um dos grandes benefícios de se estar em uma aceleradora é a visibilidade e o networking, tanto networking interno com outras aceleradas, quanto com a visibilidade que a aceleradora oferece diante do mercado.

C. Workshops e palestras

Um modo eficaz de promover a formação e capacitação dos públicos da IES é por meio da participação em *workshops* e palestras. Essas atividades proporcionam a troca de conhecimentos e experiências com profissionais experientes e especialistas da área, ampliando a visão de gestão, conhecendo cases de sucesso e ambientando o grupo com a temática desafiadora que é empreender. *Workshops* e palestras podem abordar temas como liderança, gestão estratégica e inovação, que são fundamentais para o sucesso das instituições de ensino superior.

Workshops são atividades mais dinâmicas, em que os participantes são ativamente envolvidos e têm a oportunidade de colocar em prática o que estão aprendendo. Geralmente são mais interativos, com exercícios práticos, discussões em grupo e atividades em equipe. Já as palestras são apresentações mais expositivas, em que um palestrante compartilha conhecimentos e experiências com os participantes. Geralmente são mais passivas, ou seja, os participantes escutam e absorvem informações.

Sugerimos alguns temas de workshops que podem ser ministrados aos estudantes das IES para tratar o tema empreendedorismo e *startups*, aceleradoras e incubadoras de negócios:

- Como começar uma *startup*: passos iniciais e planejamento estratégico;
- Identificação de oportunidades de negócio;
- Desenvolvimento e validação de ideias de negócio;
- Modelos de negócio para *startups*;

- Captação de investimentos e financiamento para *startups*;
- Marketing e vendas para empreendedores;
- Gestão de equipes em *startups*;
- Inovação e prototipagem rápida.

É interessante promover palestras com temas ligados ao empreendedorismo e à criação de novos modelos de negócio, como *startups* e pequenas empresas, porque essas áreas estão em constante crescimento e representam oportunidades para os estudantes se destacarem e criarem seu próprio caminho profissional. Além disso, palestras nessa área podem fornecer insights valiosos sobre as últimas tendências e práticas de gestão.

Estudar e refletir, levando ao conhecimento. Estas temáticas estimulam o pensamento criativo e a busca por soluções inovadoras. É possível elencar outros benefícios, tais como:

- Fomentar o espírito empreendedor entre os estudantes;
- Orientar sobre o processo de criação e desenvolvimento de *startups* e pequenas empresas;
- Compartilhar experiências de sucesso e fracasso no mundo dos negócios;
- Conectar os estudantes com profissionais e especialistas da área;
- Inspirar e motivar os estudantes a empreenderem e buscar novos desafios.

Diversos temas podem ser abordados em ciclos de palestras, os mais comuns estão ligados à introdução ao empreendedorismo, seus conceitos e oportunidades, desenvolvimento de ideias de negócios inovadores, planejamento de negócios com foco nas *startups*, capacitação de recursos e investimentos em *startups*, marketing digital para empreendedores, gestão financeira para pequenas empresas, aspectos jurídicos e regulatórios para *startups*, inovação e prototipagem: como testar e validar ideias de negócio, cases de sucesso e aprendizados de empreendedores, networking e conexões para empreendedores, são algumas sugestões.

D. Mentoria e aconselhamento

A mentoria e o aconselhamento também desempenham um papel importante nestes projetos de formação e capacitação dentro da instituição de ensino superior. Ao serem acompanhados por profissionais experientes e especialistas, esses grupos têm a oportunidade de receber orientações personalizadas e direcionamento em relação aos desafios e oportunidades em suas respectivas instituições. Essa interação proporciona um ambiente de aprendizado contínuo.

Como devem ser estas estratégias de apresentação dos programas e que cuidados tomar para que os temas permitam desenvolver competências de alta performance nos alunos e elevar o projeto ao sucesso?

As estratégias de apresentação dos programas de mentoria e aconselhamento devem ser claras, objetivas e atrativas para os alunos. É importante transmitir a importância dessas etapas na formação dos estudantes e como elas podem contribuir para o desenvolvimento de competências de alta performance.

Algumas estratégias para apresentar os programas de mentoria e aconselhamento podem incluir:

1. Identificação dos benefícios: destacar os benefícios que os alunos podem obter ao participarem desses programas, como o desenvolvimento de habilidades de liderança, a oportunidade de receber orientação personalizada e a conexão com profissionais experientes.
2. Divulgação efetiva: utilizar diferentes canais de comunicação, como redes sociais, e-mails, folders e eventos, para divulgar os programas de mentoria e aconselhamento. É importante alcançar o maior número possível de alunos interessados.
3. Personalização do programa: adaptar o programa de mentoria e aconselhamento de acordo com as necessidades e interesses dos alunos. Isso pode ser feito através de questionários de interesse e preferências, para que cada aluno possa ser conectado ao mentor mais adequado.
4. Alinhamento com os objetivos do curso: enfatizar como esses programas estão alinhados com os objetivos do curso e como podem contribuir para o sucesso profissional dos alunos. É importante demonstrar como a mentoria e o aconselhamento podem complementar o aprendizado teórico.

Para garantir o sucesso desses programas, é importante tomar alguns cuidados:

- A. Seleção criteriosa dos mentores: certificar-se de que os mentores selecionados sejam profissionais experientes e especialistas em suas áreas de atuação. Eles devem ter habilidades de

liderança e comunicação, além de disponibilidade para dedicar tempo aos alunos.

- B. Acompanhamento constante: monitorar o progresso dos alunos ao longo do programa de mentoria e aconselhamento, garantindo que as orientações e direcionamentos estejam sendo efetivos. Oferecer suporte tanto aos alunos quanto aos mentores, caso surjam dúvidas ou dificuldades.
- C. Avaliação do programa: realizar avaliações regulares do programa, coletando *feedback* dos alunos e mentores para identificar pontos fortes e áreas de melhoria. Essas avaliações ajudam a aprimorar o programa e garantir que os objetivos estejam sendo alcançados.

Com essas estratégias e cuidados, é possível desenvolver competências de alta performance e elevar o projeto de mentoria e aconselhamento ao sucesso.

A formação e capacitação dos líderes de IES são fundamentais para garantir a inovação e a qualidade do ensino. Ao investir nesse processo, eles estarão preparados para enfrentar os desafios do mercado educacional, promovendo uma educação de excelência e colaborando para o desenvolvimento de *startups* e práticas inovadoras. Portanto, é essencial que a IES promova programas de aceleração, workshops, palestras e possibilitem acesso a mentoria e aconselhamento, para desenvolver as *skills* necessárias, essenciais para a formação de competências alinhadas ao mundo corporativo.

3.4. Boas Práticas e cases de sucesso

Diante do contexto atual, em que o mercado de trabalho é cada vez mais competitivo e dinâmico, é evidente a necessidade de implantar urgentemente projetos de empreendedorismo em Instituições de Ensino Superior. Essa abordagem permite que os alunos desenvolvam suas habilidades empreendedoras, se tornando profissionais mais preparados e capazes de enfrentar os desafios da sociedade atual. A seguir, apresentaremos mais detalhes sobre as estratégias e lições aprendidas por essas instituições, fornecendo um guia prático para a implementação de projetos de empreendedorismo em outras universidades.

Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade dos Açores – InUAc

“Açoriana por natureza, Atlântica por geografia e vocação e Universal por missão”. Assim é caracterizada a Universidade dos Açores (UAc), de Portugal, que transporta consigo um papel fundamental para o desenvolvimento do Arquipélago dos Açores e que tem funcionado, desde 1976, como um dos pilares essenciais para crescimento econômico e para a autonomia da região, tornando-se um dos maiores contributos para a qualificação dos açorianos.

Sendo a única IES no arquipélago, a UAc é constituída por 3 Polos - nas ilhas de São Miguel, Terceira e Faial -, por 13 Unidades de Investigação, 4 Faculdades e 2 Escolas Superiores. Em 2023, conta com cerca de 3.000 alunos e 800 colaboradores (docentes, investigadores, técnicos e assistentes), disponibilizando 62 cursos entre licenciaturas, pós-graduações, mestrados e doutorados.

É em contexto de desenvolvimento regional, de mudança de paradigma e mentalidades que, em novembro de 2020, ergue-se a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da Universidade dos Açores, a InUAc, colmatando aquela que é a terceira missão das universidades: a de criação de valor. Além do ensino e da investigação, pretende-se, em contexto universitário, promover a cultura empreendedora, transformando o potencial de inovação académico em valor económico e social.

A InUAc tem como missão promover e implementar atividades que estimulem a comunidade académica para o processo de transferência tecnológica, para o empreendedorismo e para a criação de empresas, em estreita ligação com o tecido empresarial regional e a sociedade em geral.

De forma a alcançar esta missão, são disponibilizados um conjunto de serviços que visam a valorização do conhecimento e da inovação produzido na UAc, por meio de um leque de atividades de apoio à inovação e ao empreendedorismo, nomeadamente nas áreas de propriedade intelectual, criação de *startups* e *spinoffs*, organização de programas de ideação ou aceleração e, ainda, sensibilização e capacitação orientada para o empreendedorismo e inovação. O objetivo é promover dinâmicas que criem valor com base no conhecimento gerado pela UAc, promovendo uma cultura empreendedora na academia e na sociedade como um todo.

A Incubadora dispõe, também, de infraestruturas e serviços que suportam a sua missão, estreitando a ligação entre a academia e o tecido empresarial, por meio do Programa de Incubação InUAc, de carácter físico ou virtual e, em simultâneo, com o apoio de uma bolsa de mentores em áreas de expertise específicas, conforme as necessidades de cada projeto empreendedor. Este Programa

de Incubação está aberto a todos os interessados que pretendam desenvolver uma ideia de negócio ou alavancar um projeto. A candidatura ao Programa de Incubação InUAc decorre mediante inscrição, sendo, posteriormente, alvo de análise por parte de um júri especialista na área do projeto em questão.

Preparada para acolher qualquer empreendedor, ou grupo de empreendedores, em qualquer fase de desenvolvimento da ideia de negócio, a InUAc utiliza este domínio de atuação com o propósito de potencializar o ecossistema empreendedor dos Açores, tanto para a região como para o mundo.

Tendo por base as competências e valores da InUAc, o trabalho desenvolvido está estruturado em três eixos: estimular o empreendedorismo qualificado e inovador; fomentar a valorização e a transferência de conhecimento para o mercado; e atuar em proximidade e cooperação com o ecossistema empreendedor.

Ao longo destes três anos de existência, a InUAc já apoiou 11 ideias de negócio, em áreas distintas como turismo, tecnologias de informação e comunicação, aquacultura, geologia, nutrição e apicultura, usufruindo de serviços e equipamentos para desenvolverem os seus projetos e criarem, no futuro, empresas com a marca UAc, perpetuando o papel fundamental da instituição na valorização e transferência de conhecimento.

Das diversas atividades, destaca-se o *Bootcamp* InUAc realizado em 2021, evento que visou agregar diferentes projetos, capacitando os seus proponentes em diversas áreas. Realizou, também, três *bootcamps* em parceria com o Turismo de Portugal e a Fundação Oceano Azul, para além de duas Feiras do Empreendedor em par-

ceria com a MOVE ONG. Como entidade de referência nos Açores, tem sido convidada a participar em vários eventos, nomeadamente *workshops*, palestras e feiras.

A InUAc possui uma rede de parceiros estratégicos regionais, nacionais e internacionais como empresas, entidades governamentais, parques de ciência e tecnologia, instituições financiadoras, incubadoras (individuais e em rede), gabinetes jurídicos e especialistas em transferência de conhecimento altamente qualificados e capacitados para dar apoio não só aos projetos incubados, como também à equipa técnica da incubadora.

No âmbito regional, a InUAc é membro da Rede de Incubadoras de Empresas dos Açores (RIEA), desde março de 2022, com a intenção principal de um trabalho partilhado em articulação com as entidades regionais na promoção do empreendedorismo e da inovação. Pretende-se interligar as diferentes incubadoras, de base tecnológica e de base local para que, em conjunto, incentivar a criação e consolidação de novas empresas, perspectivando a promoção de um empreendedorismo impulsionador de desenvolvimento económico e social. A InUAc distingue-se das restantes incubadoras regionais pelo acesso privilegiado à comunidade académica e ao conhecimento produzido na UAc, e pela ambição de contribuir decisivamente para o desenvolvimento regional, por meio de uma relação de proximidade com a administração pública, setor empresarial e movimento associativo regionais.

No âmbito nacional, a InUAc é membro da *BlueBio Alliance* (BBA), uma rede que pretende organizar coletivamente a cadeia de valor dos biorecursos marinhos, fomentar as suas relações e dinâmicas, alavancando o crescimento das suas pequenas e médias empresas e acelerando a sua internacionalização, aumentando, assim, a sua

abrangência e exportações, levando a mais empregos e criação de valor para Portugal. Para além disso, é membro da Rede Poliempreende, cujo objetivo é promover a cultura empreendedora no ensino superior politécnico português, motivando o desenvolvimento da criatividade, de ideias inovadoras e valorizando o conhecimento gerado, junto de todos os que participam no concurso de ideias.

Destaca-se, ainda, a participação da InUAc na MetaRedX Portugal, fazendo parte desta que é uma Rede Colaborativa de Unidades de Empreendedorismo de Instituições de Ensino Superior (IES), promovida pelo Universia e Santander Universities, cujo objetivo é fortalecer as unidades de empreendedorismo das IES. Nesta rede, a incubadora coordena o Grupo de Trabalho Ecosistemas de Empreendedorismo, composto por 20 membros de 16 IES.

No âmbito internacional, a InUAc é membro da MetaRedX Global, integrando o Grupo de Trabalho Internacional Ecosistemas de Empreendedorismo, representando e trazendo contributos valiosos para o empreendedorismo na UAc. Ainda neste âmbito, a incubadora também está envolvida em projetos europeus, que facultam capacitação e a troca de experiências nestas matérias, apoiando a missão da UAc.

Assim, a InUAc assume-se como um interveniente estratégico na promoção do desenvolvimento regional dos Açores, através da valorização e transformação do conhecimento produzido na UAc em produtos e serviços inovadores, e da criação de novos negócios de base tecnológica, nomeadamente com a marca UAc. O foco é potencializar o empreendedorismo e a inovação orientados para um crescimento inteligente, inclusivo e sustentável dos Açores.

Todo este percurso tem como base dois componentes fundamentais que direcionam o cumprimento da terceira missão das IES: uma visão e estratégia clara para consolidar uma cultura empreendedora; e recursos humanos qualificados, capazes de dar resposta às necessidades da academia no âmbito do empreendedorismo, inovação, valorização e transferência de conhecimento.

Portanto, todo este trabalho tem por base documentos legais que regulam e legitimam as atividades desenvolvidas pela incubadora, nomeadamente o regulamento da InUAc, o de propriedade intelectual da UAc e o de criação de empresas e spinoff com a marca UAc.

Como estratégia de qualificação dos recursos humanos, o staff da InUAc tem vindo a participar de várias formações nesta matéria, nomeadamente com entidades de referência, como o Instituto Nacional da Propriedade Industrial, o Instituto Pedro Nunes, bem como outras entidades igualmente relevantes.

Destaca-se, novamente, a mais-valia de integrar redes, como a MetaRedX, a qual tem providenciado várias formações cruciais, mentorias e network, com a possibilidade de partilha de experiências com as IES dos 8 países membros, alargando a rede de parceiros da InUAc e o conhecimento de boas práticas nas áreas do empreendedorismo, inovação, valorização e transferência de conhecimento.

É neste contexto que a InUAc vem a ser uma peça cada vez mais importante para a UAc no que concerne à promoção de uma cultura empreendedora e de exigência, criando um ecossistema que conecta a academia ao mercado, com o objetivo fundamental de contribuir para a valorização do conhecimento produzido na UAc, colocando-o ao serviço do desenvolvimento sustentável dos Açores.

Case de sucesso no Brasil: Centro Universitário FMU

No Centro Universitário FMU FIAM FAAM, localizado em São Paulo, os projetos passam por núcleos, mentorias e aceleração de negócios formadas a partir de startups. A instituição existe há 55 anos, é uma IES tradicional localizada na cidade de São Paulo, e possui campus na região central bairro da Liberdade e também em outras regiões, através dos cursos na categoria EAD. Além disso, expande-se por todo o território nacional e internacional.

Núcleo de Práticas

Desde 2018, a instituição implantou núcleos de práticas nos cursos da Escola de Negócios, com o objetivo de propiciar aos alunos e professores espaços em que o aluno saia da sala de aula para o mercado, por meio de vivências e mergulhos em cases reais, apoiados por disciplinas chaves tais como diagnóstico organizacional, planejamento estratégico, governança corporativa etc.

O pilar dos projetos do Núcleo é sustentado pela disciplina chave, que vai levar o aluno a atravessar a ponte para o mundo corporativo. O sucesso está na dobradinha aluno e professor, que a partir de diretrizes bem estabelecidas e comunicadas, acompanha os grupos enquanto transmite o conteúdo da matéria e acompanha a aplicação nos cases práticos que seus alunos trouxeram para a aula, após pesquisarem e venderem o projeto para as empresas e se aplicarem no dia a dia na sala de aula.

Destacamos três núcleos de práticas empreendedoras implementados, como verdadeiros laboratórios de experimentos empreendedores. O primeiro deles é o Núcleo de Práticas de Negócios (NPN), que desenvolve projetos ligados à disciplina de gestão. Dentro de

disciplinas relacionadas à administração, economia e tecnologia de gestão - como gestão comercial, gestão de recursos humanos, planejamento estratégico, projetos e diagnóstico empresarial -, os alunos têm a oportunidade de realizar consultorias para pequenas empresas da comunidade. Eles são acompanhados pelos professores titulares da disciplina e aplicam conceitos como plano de negócios, ferramentas de gestão SWOT, BSC, P-mail, entre outros, fornecendo soluções práticas e aplicáveis para os desafios dessas empresas.

O segundo é o Núcleo de Práticas em Recursos Humanos (NPRH), que envolve os alunos em grupos para prestarem serviços à comunidade, nas áreas de seleção e recrutamento, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho. Essas práticas são implementadas por meio de disciplinas apresentadas nos cursos de graduação e tecnologia, proporcionando aos alunos uma experiência real na aplicação dos conceitos aprendidos, além de auxiliar as empresas locais na melhoria de seus processos da área de recursos humanos.

Já o Núcleo de Práticas em Marketing (NPM) recruta alunos para fazerem parte de uma agência experimental, que atende às necessidades de instituições que precisam de pesquisa, desenvolvimento de produtos e campanhas de comunicação com o mercado. Além disso, o NPM auxilia as empresas na elaboração de um planejamento estratégico de comunicação integrada, proporcionando aos alunos uma vivência profissional valiosa e fornecendo resultados concretos para as empresas parceiras.

Esses três exemplos de práticas empreendedoras demonstram como as IES têm desempenhado um papel fundamental no fomento ao empreendedorismo e na formação de futuros líderes e inovadores.

Aceleradora de Startups

Nessa instituição, há uma preocupação em estimular o empreendedorismo e formar profissionais preparados para enfrentar os desafios do mundo dos negócios. O programa é composto por uma série de atividades, incluindo workshops, orientações individuais e sessões coletivas. Durante o programa, as *startups* desenvolvem seus planos de negócios e aprimoram suas habilidades de apresentação. Ao final, são realizadas apresentações de *pitches*, em que os empreendedores têm a oportunidade de apresentar suas ideias para potenciais investidores.

O programa é desenvolvido em parceria com uma consultoria, que desenvolve trilhas de aprendizagem para aplicação nos grupos inscritos para o projeto de aceleração. Os alunos são convidados a formarem grupos de trabalho para participar do projeto, onde apresentam novas ideias de negócios e/ou podem aproveitar seus projetos de final de curso como trabalho de conclusão – TCC.

No programa, o participante passa por trilhas de desenvolvimento. São 100 horas de atividades, que duram 24 semanas e o mesmo número de encontros coletivos. Além disso, há 10 workshops, 20 encontros individuais com as aceleradas e 15 orientações pontuais. Os pilares de sustentação passam por conteúdo específico, conexões entre profissionais e a criação de um espaço especial para encontros semanais com as *startups*. A aceleração se dá por meio de encontros de aplicação técnica e avaliação da curva de maturidade das *startups*. Os resultados vão sendo melhorados a cada subida da espiral do conhecimento da aceleradora, medidos pelas apresentações e impactos de *pitches*, *canvas* e geração da proposta de valor e a cereja está por conta das rodadas com investidores anjos.

Todo este processo das 24 semanas conta com apoio de parceiros no treinamento como Sebrae, Federação das Indústrias e entidades ligadas a mentoria de *startups* de prestígio. Regadas a participação em *Hackathons* dentro e fora da instituição, bem como eventos que fortaleçam as várias ações que fazemos sensibilizando nossa instituição com temáticas focadas no ecossistema da educação empreendedora.

APRENDIZADOS E CUIDADOS ESPECIALMENTE PARA EAD

Por meio de programas de aceleração e apoio a *startups*, as IES veem aprendendo a promover e estimular as temáticas empreendedoras e fomentar negócios, contribuindo com o desenvolvimento local e regional. Ao buscar parcerias em instituições especialistas na temática, governos e mentores fortalecem a indústria empreendedora.

Além disso, esses projetos também fortalecem a relação entre a academia e o mercado, criando uma ponte entre o conhecimento teórico e a prática empresarial. É gratificante ver o impacto positivo que as IES estão tendo no cenário empreendedor e a contribuição para o desenvolvimento econômico e social de nossos países.

Ao oferecer essas experiências práticas aos alunos, as IES contribuem significativamente para o sucesso de seus alunos e para o avanço da sociedade como um todo. Esses laboratórios de experimentos empreendedores são verdadeiros diferenciais e mostram o compromisso dessas instituições em formar profissionais preparados para os desafios do mercado de trabalho.

A dica de ouro para discutir o capítulo que aborda a partilha de cases de sucesso nas IES sobre o ambiente e projetos relacionados

à inovação e empreendedorismo, especialmente para alunos de EAD, é a participação ativa e engajada. Nesse contexto, sugere-se que os alunos ampliem seu interesse em pesquisar e estudar sobre cases de sucesso e experimentem diferentes formas de interação e colaboração com colegas e professores nesse ambiente virtual. Algumas sugestões incluem:

1. Participar ativamente nas discussões: compartilhar opiniões, ideias e experiências relacionadas aos cases de sucesso e projetos de inovação e empreendedorismo, além de responder e interagir com os colegas de turma.
2. Realizar pesquisas complementares: fazer buscas na internet e em bibliotecas virtuais para encontrar casos de sucesso relacionados aos temas abordados no capítulo. Compartilhar informações e insights descobertos com os colegas.
3. Organizar grupos de estudo: formar grupos de estudo com outros alunos de EAD, com o objetivo de aprofundar a compreensão e a troca de conhecimentos sobre os cases de sucesso e os projetos de inovação e empreendedorismo.
4. Participar de eventos virtuais: acompanhar palestras, *webinars* e *workshops* que tratam de temas relacionados à inovação e empreendedorismo. Esses eventos geralmente oferecem uma excelente oportunidade para aprender e se inspirar com líderes e empreendedores de sucesso.
5. Buscar recursos adicionais: utilizar recursos de aprendizagem disponíveis, como vídeos, podcasts, artigos e livros digitais, para enriquecer o conhecimento sobre o assunto e obter diferentes pontos de vista.

Ao seguir essas dicas, os alunos de EAD terão a chance de expandir seu conhecimento sobre cases de sucesso, promovendo a sua aprendizagem e estimulando o pensamento crítico e criativo, tão importantes para a inovação e o empreendedorismo e para fortalecer a participação do ensino a distância.

3.5. Desafios e Oportunidades

Quando se pensa em empreendedorismo em Instituições de Ensino Superior (IES), logo vem à mente inúmeras dúvidas que precisam ser esclarecidas para que seja possível aprofundar o assunto de forma racional e coerente. Afinal, o empreendedorismo já vem sendo discutido há décadas no Brasil e no mundo, e as instituições de ensino não podem ficar à margem, embora há quase trinta anos essa discussão permeia as IES. Pelo contrário, precisam assumir seu papel de liderança no processo, para que os novos empreendimentos sejam bem-sucedidos por contarem com o respaldo de quem detém o conhecimento acadêmico, e prático muitas vezes, sobre o assunto. Em rápida pesquisa na literatura disponível, se constata a existência de uma preocupação voltada para o ensino do empreendedorismo objetivando formar empreendedores efetivamente, indo além do conhecimento teórico sobre o assunto (Cheung e Au, 2010; Giovalenla, Gouveia, Frâncio e Dalfano, 2010; Khoury e Omran, 2012; Peterson e Limbu, 2010).

Ocorre que, independentemente de contar com formação, ou não, o brasileiro é empreendedor por natureza (ou por necessidade). Contudo, o fracasso acompanha a maior parte das iniciativas empreendedoras, e isso acontece em razão do fato de que não temos uma “cultura empreendedora”, que impulse os indivíduos em busca de gerar riqueza. Então, ao se falar sobre empreendedorismo, não

precisamos pensar em cálculos complicados, elaboração de planos de negócios ou outros aspectos formais, burocráticos. Devemos, sim, implantar programas de empreendedorismo nas Instituições de Ensino, apresentar aos estudantes o conceito e a importância de empreender, de forma que eles tenham sua capacidade de iniciativa estimulada e possam praticar o empreendedorismo desde os bancos escolares. Assim, vamos discorrer, a seguir, sobre barreiras (desafios) e oportunidades que se colocam diante da questão do empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior.

Barreiras enfrentadas pelos Núcleos de Empreendedorismo Universitários

Ao se estimular a iniciativa empreendedora nas Instituições de Ensino, se propicia o crescimento econômico do país, uma vez que o empreendedorismo é importante alavanca de desenvolvimento econômico e social em qualquer nação do mundo. Contudo, o cenário do Brasil ainda é desanimador, o que pode ser constatado pelo fato de que muitas das instituições de ensino (a maioria, na verdade), contam apenas com algumas iniciativas dispersas, como a oferta de disciplinas de empreendedorismo, e menos de 10% tratam o tema com a necessária e oportuna profundidade que o assunto merece.

O que se percebe, segundo Lautenschläger e Haase, (2011), é a existência de duas abordagens pedagógicas distintas quando o assunto é empreendedorismo: uma trata de educação **sobre** empreendedorismo; a outra trata de educação **para** o empreendedorismo. Assim, esse é o primeiro desafio a ser superado pelas Instituições de Ensino, decidir qual abordagem adotar, pois são completamente distintas em seus propósitos e resultados. Percebe-se uma tendência em focar na educação **para** o empreendedorismo, com a

criação de núcleos, centros, incubadoras ou outras iniciativas que apoiem os estudantes que desejam realmente empreender, indo além do conhecimento teórico sobre empreendedorismo.

Em 2016, pesquisa realizada pela Endeavor, em parceria com o Sebrae, constatou que apenas 28,4% dos estudantes haviam cursado alguma disciplina sobre empreendedorismo nas Instituições de Ensino Superior e, dentre estas, 54,5% eram apenas sobre a inspiração para empreender. A realidade não se modificou muito desde então.

Além disso, a maior parte das instituições de ensino se desconectam do mercado, com professores extremamente teóricos sem apresentar aos estudantes casos reais, práticos, oriundos da conexão com a realidade empresarial de onde se inserem. Ou seja, existe uma falta de sincronia entre a academia e o mercado de trabalho. Para superar isso é preciso trazer para os estudantes problemas reais das empresas e, por que não, das pessoas, como forma de estimular a cultura empreendedora. Os estudantes precisam entender como encontrar um produto para solucionar um problema real de mercado, como formar uma boa equipe de trabalho, como identificar fontes de recursos e controlar bem o fluxo de caixa, entre outros aspectos desafiantes no dia a dia dos empreendimentos.

Também é preciso considerar que muitos estudantes procuram empreender porque gostam de alguma coisa; por exemplo, gostam de frequentar barzinhos da moda. Daí abre um barzinho e depois descobre que não gosta de administrar o negócio, o que acaba levando ao fracasso e conseqüente desânimo em empreender novamente. Gostar de alguma coisa não é sinônimo nem garantia de sucesso em um empreendimento.

Outra barreira importante é o chamado medo do fracasso. Pois, a cultura brasileira em relação aos empreendimentos é que o negócio precisa sempre ser bem-sucedido, o que não é a realidade para a imensa maioria dos novos empreendimentos, levando os estudantes a terem medo de empreender e fracassarem. Nos Estados Unidos, no Vale do Silício, por exemplo, as pessoas não têm medo de fracassar, e até entendem que os tropeços representam oportunidades de aprendizagem.

Outro desafio a ser superado é o fato de que muitas instituições de ensino não reconhecem que núcleos de empreendedorismo podem representar um importante diferencial competitivo em relação àquelas instituições que não os possuem. Contudo, muitas consideram um núcleo de empreendedorismo como fonte de custos e não de potenciais receitas e negócios nos quais a instituição pode ser associada.

Há que se considerar, ainda que a instituição de ensino possua alunos que já são empreendedores, a importância de promover ações como acesso a potenciais investidores, incubadoras e outros serviços de suporte aos negócios, sobretudo nos estágios iniciais. Isso é prioritário para prepará-los, seja na abertura dos seus próprios negócios, seja na manutenção daqueles pré-existentes. Ou seja, para superar os desafios que se colocam à implantação de núcleos de empreendedorismos universitários, é essencial oferecer condições que aprimorem a formação empreendedora nas instituições de ensino superior, conforme veremos a seguir.

Oportunidades para aprimorar a formação empreendedora nas universidades

São muitas as razões que representam oportunidades para aprimorar a formação empreendedora nas IES, por meio da criação de núcleos de empreendedorismo, da oferta de disciplinas com conteúdo de empreendedorismo e outras iniciativas essenciais, entre as quais destacamos algumas a seguir.

Um dos maiores trunfos é uma maior preparação para a jornada do empreendedor, uma vez que a educação empreendedora prepara os alunos para o mercado de trabalho, oferecendo-lhes benefícios imediatos, como estímulo a ideias criativas, comprometimento, autoconfiança, persistência, resiliência, e outros aspectos fundamentais para o sucesso no mercado. As instituições de ensino mais qualificadas e bem-vistas no mercado, percebem que a velocidade das mudanças sociais provoca mudanças também no mercado de trabalho e, para fazer frente a isso, o empreendedorismo tem sido utilizado cada vez mais como um instrumento importante. Assim, essas instituições apoiam cada dia mais iniciativas empreendedoras, com palestras, empresas juniores, núcleos de empreendedorismo, incubadoras, eventos onde o tema é discutido, e muitas outras iniciativas capazes de transformar a mentalidade dos seus estudantes.

Ao se criar laços entre o ambiente empresarial e o acadêmico, se estabelecem condições para o desenvolvimento nacional e para a inovação, gerando condições de crescimento sustentável para o país, pois quanto mais o país tiver empreendedores capazes de assegurar sucesso aos seus negócios, mais ganha em termos econômicos. Além de ser uma das melhores maneiras de se elevar a qualidade do ensino superior, o empreendedorismo também gera

riquezas para o país, contribuindo para o desenvolvimento econômico e tecnológico nacional. Os próprios professores também enxergam com bons olhos iniciativas empreendedoras dos seus alunos e, nesse caso, a maioria deles, está sempre disponível para orientar, fornecer assistência, tirar dúvidas, realizar mentorias e, em muitos casos, fazer parte da iniciativa com recursos próprios.

Outro ponto relevante a ser considerado é que o ambiente universitário é um imenso celeiro de ideias, experiências e informações que estão disponíveis e acessíveis à comunidade acadêmica (alunos inclusos, obviamente). Nesses ambientes, inovadores por excelência, até mesmo as autoridades mais elevadas são acessíveis, o que facilita contato para acessos futuros, quando necessário ou pertinente ao empreendimento, o que caracteriza as instituições de ensino como excelentes ambientes para se fazer networking, basta querer aproveitar. Os docentes são portadores de conhecimento acadêmico teórico, e muitos deles também são excelentes profissionais em outras áreas fora da docência. Vários deles também são empreendedores, que possuem suas próprias empresas e podem transmitir a experiência do ambiente de negócios aos seus alunos. Além disso, os professores podem ser uma ponte para outros profissionais que também podem contribuir com os futuros empreendedores. O ambiente acadêmico conta ainda com a presença de palestrantes, consultores, membros de bancas de avaliação, facilitadores de workshops e, nesse caso, todos são contatos potenciais para ajudar na tarefa de empreender.

Mais um aspecto relevante como oportunidade para a criação de núcleos de empreendedorismo universitários é o fato de que as instituições de ensino podem facilitar acesso a parceiros já estabelecidos no mercado, a fornecedores e, ainda, ajudar a formar a base de clientes (muitos deles dentro da própria instituição de

ensino), por ser um ambiente em que o conhecimento fervilha e os indivíduos possuem disposição mental adequada para o estabelecimento de relações, a troca de ideias e contribuição mútua. Assim, ao iniciar um empreendimento ainda dentro do ambiente acadêmico, o empreendedor se beneficia da existência de uma mentalidade colaborativa, pois professores, orientadores, pesquisadores e outros profissionais sempre se dispõem a ajudar a esclarecer dúvidas e solucionar questões que o empreendimento possa apresentar, enquanto no mercado de trabalho o tom das relações é ditado pela competição, dificultando encontrar quem se disponha a ajudar na superação de obstáculos.

Ainda é possível considerar como oportunidade a atualização constante que ocorre enquanto se está nos bancos escolares, uma vez que as mudanças são a única constante em todos os mercados, e estar atento a elas é fundamental. Assim, estudar tendências de empreendedorismo, evolução tecnológica, inovações, possíveis nichos de mercado, novos materiais, fornecedores, e outros aspectos, faz com que o estudante esteja sempre se atualizando com chances relevantes de estar sempre à frente da concorrência.

Por fim, alguns aspectos também relevantes a serem considerados como oportunidades é o fato de que o empreendedor pode estabelecer uma fonte de renda durante o período em que estuda, tendo experiência de peso em seu currículo caso pretenda buscar colocação no mercado de trabalho e não mais empreender. A possibilidade de participar de programas como o Santander X, por exemplo, em que o empreendedor universitário encontra diversos programas, desafios, cursos e bolsas de estudo nacionais e internacionais para empreender. Ou o prêmio Instituto 3M para estudantes universitários, que estabelece prêmios para iniciativas de empreendedorismo social. O Desafio Sebrae, que premia projetos

de jovens universitários, como viagens nacionais e internacionais, tablets, computadores e outros aspectos relevantes para quem está empreendendo.

Podemos perceber que existem desafios sim, para se criar núcleos de empreendedorismo universitários, mas os benefícios (oportunidades) gerados por iniciativas desta natureza são muito maiores e podem agregar valor às IES que optarem por oferecer iniciativas dessa natureza em seu processo educativo.

Considerações Finais

No Capítulo 3 abordamos a importância da Capacitação e Formação para Núcleos de Empreendedorismo. O crescimento do empreendedorismo nas IES alcançou importantes números nos últimos anos, mudando os cenários mercadológicos de vários países durante os últimos anos.

Em um mundo cada vez mais interconectado, o empreendedorismo emerge como uma força poderosa, capaz de provocar mudanças em todas as áreas da vida humana. Este capítulo explorou a ascensão do empreendedorismo no ambiente acadêmico, onde assume um papel crucial na formação dos líderes e inovadores do amanhã.

A implementação do empreendedorismo nas universidades ocorre por meio de estruturas conhecidas como núcleos. Estes núcleos, que podem ser de Empreendedorismo, Inovação ou Inovação Tecnológica, são vistos como complementares em seus objetivos, trabalhando juntos para fomentar uma cultura de inovação e empreendedorismo entre os estudantes.

Os Núcleos são uma iniciativa para fomentar a cultura de empreendedorismo e inovação para instituições de ensino no Brasil e no mundo e, dentre as missões do Núcleo, temos a de ajudar estudantes e ex-estudantes a empreenderem ou trabalharem em *startups*.

No entanto, a criação de um Núcleo de Empreendedorismo não é um fim em si mesmo. Ele é parte de um contexto mais amplo, contribuindo para a formação de um Sistema Nacional de Inovação. Este sistema visa promover a inovação em todo o país, criando um ambiente propício para o crescimento e desenvolvimento de novas empresas e tecnologias.

Assim, este capítulo destacou a importância do empreendedorismo e dos núcleos de empreendedorismo nas universidades, e como eles se encaixam na visão mais ampla de um Sistema Nacional de Inovação. Através desta lente, podemos começar a entender o papel transformador do empreendedorismo em nossa sociedade e como ele pode ser cultivado para o benefício de todos.

Este capítulo também colaborou para o entendimento da importância da capacitação empreendedora. A capacitação sempre será fundamental para qualquer núcleo de empreendedorismo, visto que permitirá que professores e estudantes desenvolvam habilidades e conhecimentos específicos para o seu sucesso e das empresas que serão oriundas deste meio. Destaca-se que a capacitação contribuirá para um pensar criativo e inovador capaz de impulsionar soluções impressionantes para vários problemas do mundo.

Ratificamos a importância da capacitação com o estudo de caso da InUAc, um núcleo que Portugal que tem como missão promover e implementar atividades que estimulem a comunidade acadêmica

para o processo de transferência tecnológica, para o empreendedorismo e para a criação de empresas.

Para alcançar essa missão, a InUAc oferece uma variedade de serviços e atividades de apoio à inovação e ao empreendedorismo, incluindo propriedade intelectual, criação de startups e *spinoffs*, programas de ideação ou aceleração, e capacitação orientada para o empreendedorismo e inovação.

A InUAc também oferece infraestruturas e serviços que suportam sua missão, incluindo um Programa de Incubação físico ou virtual, e uma bolsa de mentores em áreas de expertise específicas. Nos últimos três anos, a InUAc apoiou 11 ideias de negócio em diversas áreas, ajudando a perpetuar o papel fundamental da UAc na valorização e transferência de conhecimento. Através da exploração dessas iniciativas, podemos ver como a UAc está ajudando a moldar o futuro do empreendedorismo e da inovação na região dos Açores.

O empreendedorismo é um campo desafiador e emocionante, onde os desafios são frequentemente acompanhados por oportunidades. A capacidade de encarar os desafios como oportunidades de crescimento e inovação é essencial para o sucesso nesse ambiente competitivo. Aqueles que conseguem adaptar-se rapidamente, abraçar a mudança e aproveitar as oportunidades emergentes são os que têm maior probabilidade de prosperar no mundo dos negócios.

Os próximos anos serão marcados por desafios e oportunidades, e com a crescente dos Núcleos, bem como sua constante capacitação e transformação, poderemos colher excelentes frutos, além de contar com a tecnologia como aliada para um futuro muito promissor.

Capítulo 4

GT DIREÇÃO DE UNIDADES EMPREENDEDORISMO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

4.1. Introdução

Segundo dados do SEBRAE, o empreendedorismo no Brasil vive um momento de oportunidades. Em 2022, o país alcançou 20,1 milhões de empresas ativas. A taxa de empreendedorismo potencial – pessoas que não têm uma empresa, mas desejam ter em até três anos – cresceu 75% entre 2019 e 2020, alcançando 53% em 2020, o que corresponde a aproximadamente 50 milhões de pessoas.

Diante, portanto, de um cenário de busca pelo empreendedorismo, que requer uma qualificação adequada, podemos dizer que o real papel dos educadores é o de transmitir aos alunos experiências da vida cotidiana/prática, o que guarda particular sinergia com o mundo dos negócios, em que a teoria é importante, mas a prática é essencial. Nesse sentido, construí um roteiro de temas que foram trabalhados ao longo de 2023 com os membros do grupo de trabalho em tela (contando, também, com ilustres convidados que abrilhantaram nossas reuniões com palestras valiosas sobre o universo empreendedor), e que aplicamos na Faculdade do Comércio de São Paulo (Instituição de Ensino Superior fundada junto da centenária Associação Comercial de São Paulo, que tanto fez pelo empreendedorismo brasileiro, e que é dirigida junto do economista Prof. Dr. Roberto Macedo): **(i)** *soft skills* em projetos empreendedores; **(ii)** viabilidade técnica em projetos empreendedores; **(iii)** viabilidade financeira em projetos empreendedores; **(iv)** usabilidade e relacionamento com o cliente em projetos empreendedores; e **(v)** vendas e *pitch* de vendas em projetos empreendedores.

Os cinco eixos supracitados formam um roteiro bastante razoável para que as IES trabalhem o empreendedorismo junto ao seu alunado.

4.2 Soft Skills nos projetos empreendedores

Vivemos, nessa segunda década do segundo milênio, um quadro social delicado: com o avanço da tecnologia e da economia de mercado (eficiente método econômico que valoriza a liberdade de empreender, mas que, com isso, gera um mercado cada vez mais competitivo), muitos jovens enfrentam dificuldades psíquicas e comportamentais agudas, sendo a ansiedade e depressão males

de saúde considerados como os piores de nosso tempo, especialmente pela vasta incidência ao redor do mundo.

A tecnologia ajuda enormemente o ser humano na automatização de processos que antes eram manuais, e, com a *big data*, hoje é possível, através da internet, encontrar um número infinito de informações através de sites de busca/pesquisa. As redes sociais também se tornaram parte da vida cotidiana, com todos compartilhando no ambiente virtual sua rotina e opiniões, seja com imagens e/ou textos. Isso tudo em uma velocidade enorme, o que gerou no ser humano uma ansiedade de que tudo aconteça rapidamente. Prevalece hoje o imediatismo. Jovens querem resultados de seu esforço sempre no curto prazo. E, caso não consigam o sucesso no curto prazo, ficam frustrados, já que, nas redes sociais, geralmente se deparam com conteúdos de outros jovens fazendo sucesso, em uma vida que aparenta um falso “estado permanente de realização e felicidade”.

A virtualização da vida também atrapalha o relacionamento humano, pois todas as interações tornam-se “líquidas” através das redes sociais. Os jovens passam a se isolar cada vez mais, em uma gradual involução no trato social.

No Brasil, para piorar, há outros agravantes: nosso povo enfrenta incertezas econômicas, medo com a segurança pública, índices de desenvolvimento humano preocupantes, falta de uma educação pública minimamente satisfatória e uma infraestrutura de saúde pública igualmente problemática. Todas essas preocupações podem levar o ser humano a um estado mental extremamente abalado.

Segundo uma interessante matéria do portal UOL, intitulada “A apatia da geração Alpha”, a jornalista Simone Lotito afirma que *“toda manhã uma criança, um adolescente deixa de ver o nascer do sol, deixa de ouvir uma poesia, de namorar o flutuar de um beija flor no canteiro do colégio, deixa de almoçar dialogando, e já não se reconhecem na percepção espaço temporal, já não vivem a vida real. Os jovens vivem experiências improdutivas e não afetivas cada vez mais, a depressão tornou-se uma epidemia e as drogarias hoje vendem mais antidepressivo e ansiolítico do que as docerias vendem sorvete. Faltam abraços, faltam sentimentos, a felicidade está num eletrônico, num like, os enigmas contemporâneos, a liberdade está dentro de uma tela. Os desejos, ideais não se encontram mais. Cada dia mais pacientes sentem dificuldade de concatenar a narrativa de seu propósito de vida, não conseguem narrar sua missão ou sua paixão. Uma parcela da juventude tem se demonstrado apática, com total ausência de interesse ou preocupação com a vida emocional de todos ao seu redor, desinteresse social, desinteresse espiritual, voltando toda sua energia pro virtual e pra vida editada.”*

Esse cenário, portanto, reúne duas problemáticas a serem enfrentadas para que os estudantes possam trilhar caminhos exitosos em suas jornadas empreendedoras: (1) a falta de virtudes comportamentais e (2) aulas desinteressantes, incapazes de desenvolver nos alunos as competências sociocomportamentais.

Sobre o problema (1), essencial registrar que, segundo matéria do Globo, de 14.09.2021, de título “Comportamento é o que mais pesa na saída do emprego, mostra pesquisa”, eis que *“60,47% dos líderes já demitiram porque a pessoa tinha um comportamento inadequado; 47,69% dos liderados já pediram demissão motivados pelo mau relacionamento com um líder ou membro da equipe”*. Portanto, é fundamental que as universidades desenvolvam em seus alunos as vir-

tudes comportamentais tão necessárias ao ambiente profissional e ao mundo dos negócios.

Em “*Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*”, praticamente uma “*bíblia*” do mundo dos negócios, o festejado autor Prof. Stephen Covey assevera que “*não existe eficácia sem disciplina, e tampouco disciplina sem caráter*”, e completa “*o que somos comunica com muito mais eloquência do que o que dizemos ou fazemos*”.

Stephen Covey, na obra supracitada, reserva grande parte do livro demonstrando que a base moral de um ser humano (ou seja, suas virtudes comportamentais), é o alicerce que sustentará todas as atitudes para um trabalho eficiente. Sem essa base, o profissional empreenderá “voos de galinha”, pois jamais terá perenidade no êxito de seus projetos.

Sobre o problema (2), de complexa resolução, é importante considerarmos que a tarefa crucial de uma IES é escolher bem seus quadros docentes, pois, para que os alunos desenvolvam *soft skills* e *hard skills*, os professores deverão ser verdadeiras paradigmas na vida dos estudantes, orientando-os na construção de uma vida interior rica e equilibrada (afinal, “*quem quer falar de virtudes comportamentais, precisa ser exemplar*”, segundo o educador Francisco Faus) e qualificando-os com as melhores competências técnicas.

Nesse contexto, o professor, para ensinar *soft skills*, deve se perguntar: “*sou luz ou sombra?*”

Se sou uma pessoa equilibrada, organizada, vibrante, gentil, leal à palavra dada, culta, sorridente, estimulante, sou luz. Assim, os alunos veem claro e sentem-se seguros. Mas se sou uma pessoa

inconstante, grosseira, mau humorada, indisciplinada, impaciente, desordenada, volúvel, inculta, desordenada, sou sombra. Os que dependem de mim, ficam confusos, inseguros, não conseguem avaliar o alcance da minha palavra/atitude/lição. Ou seja, não podem contar comigo como um farol orientador, nem como um apoio.

Se sou luz, consigo iluminar a vida das pessoas (e, portanto, dos alunos). Lembremos: a conduta virtuosa é um fecho de luz mais importante que as palavras.

Em artigo publicado no jornal O Estado de S. Paulo, de 18/05/23, os autores Wilson Victorio Rodrigues e Prof. Roberto Macedo afirmam que *“O papel do professor é transmitir valores humanos, numa formação de caráter moral, ético, social e atenta ao meio ambiente, o que a máquina é incapaz de produzir, pois não é dotada de sabedoria”*.

As virtudes se adquirem, em primeiro lugar, pela educação. Ora, educação aqui não tem o sentido limitado de instrução, preparo técnico, escolaridade. Traduz-se melhor por formação: formação moral, formação nas virtudes.

A seguir, passaremos a analisar cinco virtudes comportamentais consideradas fundamentais à vida empreendedora.

(i) A temperança

A temperança, segundo Tomás de Aquino, é a virtude moral que modera a atração humana pelos impulsos. Assegura o domínio da vontade sobre os instintos. E mantém os desejos dentro dos limites da honestidade, da justiça e da razão. Estabelece a linha mestra para que o homem viva em plena dignidade. Mas a temperança não significa anular ou

suprimir as nossas aspirações. Muito pelo contrário, a temperança é o pilar fundamental para que os nossos desejos sejam materializados de maneira construtiva, inteligente e articulada.

(ii) A fortaleza/resiliência

Toda virtude é um hábito. O hábito consegue-se à base de repetição de atos feitos num mesmo sentido e direção. Isso é o que dá a capacidade, a habilidade, a boa disposição, a facilidade e o prazer na execução das ações.

Hoje, em função de toda a ansiedade que permeia as atitudes humanas, muitos jovens saem das universidades imaginando que criarão *startups* assim que formados, e que, com seu “unicórnio” (uma *startup* unicórnio consiste em uma empresa de tecnologia avaliada em mais de um bilhão de dólares), acumularão seu primeiro bilhão tão precocemente.

Importante refletir que “unicórnios” são raríssimos de acontecer (o próprio nome já sugere essa atipicidade), e empreender não significa somente criar projetos bilionários. Por isso, é fundamental que os estudantes entendam o valor da resiliência, pois, caso seus sonhos não se concretizem na velocidade e no tamanho aguardados, a virtude está em seguir adiante. Aliás, não há qualquer demérito em desenvolver projetos empreendedores ambicionando resultados financeiros mais modestos. A maioria esmagadora dos empreendedores brasileiros são pequenos, e mesmo nessa condição devem desenvolver competências técnicas e comportamentais.

Empreender, mesmo que em projetos pequenos, requer enorme resiliência. O importante, em uma vida empreendedora, é manter-se entusiasmado. Isto é, “não deixar a peteca cair”, como se diz na linguagem popular. Sir Winston Churchill, um dos maiores chefes de governo de todos os tempos, pois, afirmava que “o sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo”.

Outro aspecto importante a ser analisado é que pessoas sem fortaleza são determinadas, plasmadas, manipuladas pelas circunstâncias, pois não trabalham para materializar suas ideias. Projetos profissionais e de vida exigem enorme resiliência e foco nos resultados. Pessoas que se abalam ou que se desmotivam facilmente, certamente serão determinadas pelos planos de outras pessoas (que, por óbvio, não serão os melhores).

(iii) Empatia para incentivar pessoas

Na vida empreendedora, é fundamental que nossa empatia esteja aguçada. Precisamos entender o outro lado, seja de um sócio, colaborador ou cliente. A regra de ouro é: compreender as glórias e as fraquezas dos indivíduos para estimular o que há de melhor neles e auxiliá-los a melhorar naquilo que são deficientes. Assim, criamos um ambiente colaborativo apto ao sucesso.

Um indivíduo não se torna líder por meio da força/autoridade, mas sim através da admiração. E para admirar alguém, esse alguém deve ser agradável, empático, sensível aos sentimentos humanos.

Nesse sentido, o autor de *“What Life Should Mean to You”*, Alfred Adler, já dizia: *“É o indivíduo que não está interessado no seu semelhante quem tem as maiores dificuldades na vida e causa os maiores males aos outros. É entre tais indivíduos que se verificam todos os fracassos humanos”*.

Também vale citar o que dizia um dos maiores CEOs dos EUA, Charles Schwab, em lição lembrada por Dale Carnegie, em seu famoso *“Como fazer amigos e influenciar pessoas”*: *“Considero minha habilidade em despertar o entusiasmo entre os homens a maior força que possuo, e o meio mais eficiente para desenvolver o que de melhor há em um homem é a apreciação e o encorajamento”*.

Todos que empreendem precisam desenvolver empatia, portanto, para encorajar e encantar o ambiente ao seu redor.

(iv) Gentileza

Como mencionado, acima, a vida empreendedora requer sensibilidade para se relacionar com o próximo, seja com sócios, colaboradores e clientes. Para liderar projetos empreendedores e gerir negócios, não é eficiente se basear na força e autoridade. É necessário ser admirado.

A cortesia é a virtude do cotidiano, dos pequenos gestos. Mas, quando analisada na integralidade de uma vida, representa algo gigantesco. O líder gentil, sem deixar de ser enérgico e disciplinado, cria um clima satisfatório em sua empresa para a elevação profissional de sua equipe.

Um pilar fundamental para ser respeitado é possuir a virtude da gentileza. Pode parecer simples dizer “por gentileza”, “por favor”, “obrigado”, “não há de quê”, “com licença”, e estampar feições simpáticas.

Mas, em fato, uma conduta gentil não é algo simples, pois exige permanente vigilância. É muito fácil nos desviarmos do caminho da cortesia e nos tornarmos grosseiros/indelicados. Por ser a virtude do cotidiano, portanto, a gentileza exige uma enorme vigilância.

(v) Criatividade

O mundo vive um ritmo intenso de transformação. A tecnologia cria ferramentas que mudam o nosso cotidiano: Google, Whatsapp, Spotify, YouTube, Waze, Uber, Amazon, Tinder etc. E, agora, é a vez da inteligência artificial, que possivelmente substituirá muitos trabalhos formais, suprimindo empregos. Nesse sentido, é mandatório que tenhamos competências para nossa inserção na economia criativa. É necessário que sejamos adaptáveis, criativos, rápidos.

Entretanto, só é criativo quem tem cultura. E hoje, com a quantidade infindável de informações disponíveis gratuitamente na internet, é fácil adquirirmos repertório cultural para aumentarmos nosso cabedal de conhecimento.

A pessoa culta, além de aumentar sua criatividade, também adquire maior sabedoria para decifrar os enigmas da vida, os desafios do cotidiano (especialmente em uma jornada empreendedora, repleta de dificuldades), pois consegue analisar os fatos à luz das experiências históricas.

Uma maneira extremamente eficiente de aguçar a criatividade nos alunos empreendedores é através do PBL (*Problem Based Learning*), uma metodologia baseada em projetos em que os estudantes resolverão casos práticos através de sua capacidade criativa e através *hard skills* desenvolvidas ao longo da vida.

*** **

Em resumo, são essas as *soft skills*, consideradas essenciais para uma exitosa trajetória empreendedora. Sugere-se aos amigos leitores que se aprofundem no tema através das referências bibliográficas citadas ao longo do presente texto.

4.3. Viabilidade técnica em projetos empreendedores

Denominada por **Tripé da Inovação**, a abordagem do Instituto Mauá de Tecnologia (IMT) para o endereçamento dos complexos problemas que o mundo contemporâneo nos apresenta apoia-se sobre o conceito de que o todo é maior que a soma de suas partes. Oriundo da visão sistêmica e da teoria da complexidade, esse conceito explicita a importância da transversalidade das áreas de conhecimento no desenvolvimento de soluções.

O Tripé da Inovação procura conduzir o processo de desenvolvimento de uma solução por meio do adequado equilíbrio entre 3 diferentes formas de abordá-la:

1. **FEASIBILITY:** aborda os aspectos da solução técnica do problema, dando ênfase as tecnologias existentes e emergentes. Considera também a exaptação de tecnologias, o que implica na utilização de tecnologias que inicialmente não estavam relacionadas com a demanda em questão.
2. **VIABILITY:** aborda os aspectos do negócio, como a viabilidade financeira e o arcabouço legal, com especial foco no modelo de negócio. Muitas das inovadoras soluções contemporâneas trazem em suas bases novas abordagem mercadológicas (modelos de negócio), sem necessariamente desenvolverem novas tecnologias.
3. **DESIRABILITY:** aborda os aspectos relativos à experiência vivida pelos diferentes usuários da solução desenvolvida. Talvez essa seja, dentre as 3 formas de abordagem, aquela que os profissionais de maior apelo técnico ainda tenham mais dificuldade para absorver e integrar nos desenvolvimentos.

Embora esse capítulo tenha como foco principal os aspectos técnicos das soluções, recairíamos em um erro crasso se isolássemos as abordagens. Somente a abordagem sistêmica pode nos levar para uma solução de excelência, solução cuja inovação traz consigo o equilíbrio entre FEASIBILITY, VIABILITY e DESIRABILITY – não necessariamente atingindo a excelência isolada em cada um dos aspectos. A natureza complexa dos desafios atuais por si só justifica esta forma de abordagem. Diferente dos problemas complicados, onde o conhecimento específico e aprofundado em algumas áreas se mostrava suficiente, a complexidade implica em uma abordagem sistêmica que necessariamente exige a integração dos diferentes conhecimentos, habilidades e competências que cada uma das formas de abordagem (Tripé da Inovação) enfatiza. Raros são os polímatas, vide a obra de Peter Burke, que de forma autossufi-

ciente dominam todas as diferentes abordagens a ponto de chegarem na excelência do equilíbrio, isto implica na obrigatoriedade do desenvolvimento em grupo (equipe) dessas soluções inovadoras.

Mesmo nos restringindo à abordagem técnica, FEASIBILITY, fica clara a necessidade de uma equipe que considere diferentes tecnologias. Esse aspecto reflete diretamente na forma como se estrutura o IMT. Com 12 cursos de graduação que possuem forte ligação com a tecnologia (9 engenharias e 3 bacharelados em TI), as soluções tecnicamente mais inovadoras surgem da conexão dos saberes desses diferentes profissionais. Torna-se fundamental que profissionais das diferentes vertentes técnicas entendam suas potencialidades e suas limitações, compreendendo e valorizando a complementariedade que o efetivo trabalho conjunto agrega as soluções assim desenvolvidas. Dentro do Ecosistema do IMT as duas outras abordagens são melhor representadas por 4 cursos: VIABILITY – Bacharelado em Administração e Bacharelado em Relações Internacionais e DESIRABILITY: Bacharelado em Design e Bacharelado em Arquitetura e Urbanismo.

Fazendo uso do conceito do “**O Possível Adjacente**” (*The Adjacent Possible*), cunhado pelo biologista evolucionista norte-americano Stuart Kauffman, na transição do Século XX para o Século XXI, salienta-se o quão disruptivo pode ser o resultado da visão sistêmica aplicada ao desenvolvimento de soluções. A seguir, tomamos a liberdade de fazer uma releitura do conceito de Kauffman dentro do ambiente tecnológico:

“Uma tecnologia não deve ser avaliada somente pelos problemas imediatos que soluciona na área em que surgiu, mas também pelas possibilidades (adjacentes) de soluções que abre em áreas para as quais ela não foi inicialmente prevista”

Somente para listar alguns exemplos, inúmeros ainda serão as contribuições de tecnologias como Blockchain, Inteligência Artificial Generativa e Chatbot para as mais diversas áreas de conhecimento. Não há como negar os avanços que a eletrônica e a computação permitiram em áreas que anteriormente eram dominadas apenas pela mecânica, avanços que a mecânica por sua vez permitiu na engenharia civil, avanços que a química possibilitou em materiais que diretamente impactaram a engenharia mecânica e civil. Destaca-se nesse ponto que áreas como a medicina, o direito, o mercado financeiro, por exemplo, são entendidas como áreas técnicas, pois todas tratam principalmente de conhecimentos, habilidades e competências técnicas específicos para a resolução de problemas da área.

É muito importante que ao desenvolver uma proposta de solução / inovação técnica, os técnicos responsáveis tenham em mente as possibilidades tecnológicas que talvez não estejam diretamente relacionadas com a área para a qual a solução / inovação está sendo desenvolvida. A tão almejada inovação disruptiva não necessariamente precisa ocorrer com o surgimento de uma tecnologia disruptiva, mas pode ocorrer pela aplicação de uma tecnologia já existente em uma área na qual ela ainda não foi utilizada.

Outro ponto de atenção a ser considerado quando do desenvolvimento de uma solução / inovação está no fato de que por vezes a equipe se apaixona pelo “produto” ou por uma dada tecnologia, colocando todo foco nesse ponto. O produto é colocado em primeiro lugar! Os autores do livro “The Inversion Factor” denominam essa postura como sendo “Product-First Model” e defendem, como também se faz no IMT, uma inversão no processo de abordagem, colocando o foco na necessidade que deve ser atendida pela solução / inovação que se está procurando – **“Needs-First Model”**.

Essa inversão de paradigma é atualmente observada na indústria automobilística que por décadas focou no produto automóvel e foi impactada por soluções emergentes que passaram a ter seu foco na demanda a ser atendida, isto é, na mobilidade. Qual é o produto de empresas como Google ou Amazon!?!.

Novamente se observa que para a inversão do modelo de abordagem obtenha sucesso se faz necessária uma visão sistêmica (Tri-pé da Inovação). A solução técnica (FEASIBILITY) ganha muito em qualidade e inovação quanto surge dentro de uma análise que engloba o modelo de negócio (VIABILITY) e a experiência do usuário (DESIRABILITY).

O maior desafio para se atingir a excelência pelo equilíbrio está em criar as condições adequadas para que efetivamente ocorram as interações entre as diversas áreas de tecnologia, áreas de negócio e áreas de experiência do usuário. No IMT esse desafio é endereçado por meio do desenvolvimento de um *mindset* Nexialista. O termo **Nexialismo** foi cunhado pelo escritor de ficção científica A. E. van Vogt e surge pela primeira vez no seu livro "The Voyage of the Space Beagle" de 1950. Tendo por raiz a palavra em latim *nexus*, cujo significado pode ser entendido como conexão / ligação, o Nexialismo defende uma abordagem holística (sistêmica) para se endereçar soluções inovadoras.

Dentre as ações que contribuem para o desenvolvimento do Nexialismo, pode-se iniciar com a questão da **Infraestrutura** do IMT. Com um campus horizontal com mais de 130.000 m² e mais de 120 laboratórios, uma nova concepção estrutural rompeu com os silos de conhecimento. Não existem laboratórios ou edificações exclusivas para um determinado curso ou disciplina. Os laboratórios são geridos para atender a todos os cursos (não são geridos pelos

curso). Montados em ambientes abertos eles operam como elementos de conexão entre os diversos cursos e suas diferentes séries, proporcionando o que se denomina no IMT por **Meio Líquido**. O Meio Líquido representa o ambiente onde as conexões entre as diferentes áreas de conhecimento são fomentadas e impulsionadas de forma organizada. A escolha pelo termo Meio Líquido se justifica por salientar seu contraponto com a rigidez da estrutura sólida e ao mesmo tempo também salienta seu contraponto com a estrutura caótica do meio gasoso (a palavra gás possui em sua etimologia a palavra grega *khaos*), superando a dificuldade de inovação presente no meio sólido e a dificuldade de empreendedorismo presente no meio gasoso.

Os laboratórios são avaliados por sua capacidade de integrar diferentes cursos e séries, isto é, proporcionar o Meio Líquido, bem como pela capacidade de atrair atividades do meio empresarial que agreguem valor à formação dos alunos e a atualização dos professores.

O pensamento Nexialista e o Meio Líquido são melhor detalhados no Capítulo 7 do livro “*Balanced Skills*”.

Como segundo ponto de contribuição para o desenvolvimento da visão Nexialista, tem-se os **PAE** – Projetos e Atividades Especiais. Entendidas sobre o aspecto regulatório como atividades complementares, elas são elementos curriculares presentes em todos os cursos e séries (com exceção da última série de cada curso, onde o TCC desenvolverá papel semelhante) representando entre 15% e 20% da carga horária da série. Os PAE são oferecidos semestralmente pelo próprio IMT, na maior parte das vezes utilizando suas instalações laboratoriais e/ou de TIC, e podem ser cursados por alunos de qualquer curso e qualquer série. Obviamente os PAE não

atuam sobre conhecimentos específicos necessários para a formação de qualquer um de seus 16 cursos de graduação, seu foco está justamente nos conhecimentos, habilidades e competências transversais. Fazendo uso do LMS da instituição montou-se uma plataforma de oferta de PAE, em média há a oferta de quase 300 PAE por semestre com a execução, em função da procura, de aproximadamente 150.

A curadoria dos PAE é realizada de forma organizada por diferentes áreas do IMT, como exemplos: a Academia de Talentos oferta PAE com foco na formação de competências ligadas diretamente à atitude profissional do aluno; o NAPA (Núcleo de Apoio, Permanência e Acessibilidade) foca em PAE que desenvolvam o autoconhecimento; A Equipes de Competição Estudantil também são entendidas como PAE e congregam estudantes dos diversos cursos e séries.

Para o tema específico do desenvolvimento técnico de soluções / inovações, duas são as áreas do IMT que mais atuam na organização de PAE com esse foco:

- **NINE** (Núcleo de Inovação em Negócios e Empreendedorismo): esse núcleo orquestra um conjunto de PAE que permitem ao estudante um aprofundamento na área de inovação e empreendedorismo. Aqui fazemos uso do conceito **MEDIG**, apresentado anos atrás pelo Prof. Dr. Eduardo Moreira da Costa (LabCHIS / UFSC), onde se identifica o **Mercado/Equipe/Dinheiro/Inovação/Gestão**. O conjunto de PAE devem permitir ao estudante o entendimento das questões mercadológicas, formação de equipe diversificada, obtenção de recursos, aspectos de inovação da solução e governança do empreendimento. Muitos dos PAE que tratam esses temas são oferecidos por professores e

pesquisadores do IMT, enquanto outros, embora geridos pelo IMT, são oferecidos por profissionais do mercado, empresas e instituições ligadas aos temas. Como exemplos podemos citar os PAE que tratam do desenvolvimento de apresentações (*pitch*) para investidores e públicos diversos, possibilidades de acesso aos recursos de órgãos de fomento ou fundo setoriais, propriedade intelectual e patente, contrato com fundos de investimento e a gestão compartilhada, negociação...;

- **DIQ** (Divisão de Inovação e Qualidade): essa divisão coordena as relações institucionais do IMT com o meio empresarial, governamental e a sociedade de forma geral. Ele fomenta que empresas, setores governamentais ou organizações sociais, ofereçam PAE no IMT. Nessas atividades e projetos existe o envolvimento direto de instituições externas ao IMT que trazem desafios do mundo real para dentro da academia e oferecem suporte de conhecimento de mercado e dados para que os alunos desenvolvam suas propostas. A contrapartida para as empresas se dá no acesso aos talentos profissionais que emergem na academia e a riqueza de pontos de vistas diversos originados pelas conexões de diferentes áreas de conhecimento que o PAE permite. Além de PAE a DIQ também organiza, em conjunto com os diversos cursos, desafios (Hackathons) e atividades de projeto em disciplinas específicas dos cursos.

Ressalta-se que os desenvolvimentos realizados nesses PAE, Hackathons ou disciplinas não têm por objetivo atingir um alto Nível de Prontidão Tecnológica (TRL – *Technology Readiness Level*) e não envolvem sigilo de informações.

Com terceiro ponto Nexialista destaca-se o **TCC** (Trabalho de Conclusão de Curso), trata-se de componente curricular presente na

última série dos 16 curso de graduação. Institucionalmente o IMT estabelece que o TCC seja desenvolvido em grupo e fomenta que a equipe responsável por desenvolver o trabalho possua integrantes de diversos cursos. A criação de equipes multidisciplinares permite o desenvolvimento de soluções mais amplas e a aplicação mais enfática do Tripé da Inovação, com especial atenção ao impacto das soluções desenvolvidas sobre o ponto de vista dos grandes desafios que o mundo contemporâneo nos apresenta e que são trabalhados internamente no IMT por meio dos 17 ODS (**Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**) da ONU.

O NINE e a DIQ possuem também ação direta sobre os TCC, no caso do NINE ele pode ser acionado pelas equipes de TCC que pretendem dar um viés mais empreendedor para o trabalho que estão desenvolvendo e necessitem de um suporte específico nesse aspecto. A DIQ permite que propostas de TCC de interesse de instituições parceiras do IMT sejam apresentadas aos alunos que, demonstrando interesse, se organizam em equipe para atuar sobre o tema no âmbito do TCC. A DIQ também opera no sentido inverso, permitindo que as equipes de TCC que precisam de suporte e/ou apoio de instituições parceiras do IMT possam acessá-las com o devido suporte institucional.

Há 30 anos o IMT organiza uma mostra dos TCC desenvolvidos pelos seus estudantes em um evento denominado **Eureka** que tem 3 dias de duração e conta com uma elaborada estrutura de estandes, recepção e divulgação. Atualmente o evento já integra o calendário de investidores e empreendedores que procuram por soluções inovadoras e sistêmicas. A apresentação das soluções desenvolvidas pelos alunos para a sociedade em geral permite a validação por meio de elementos externos da qualidade dos TCC desenvolvidos.

Deve-se entender que os TCC também não possuem como requisito obrigatório o desenvolvimento de soluções com alto nível de TRL e, por serem trabalhos acadêmicos, não operam com informações sigilosas. Embora alguns TCC possam gerar futuras patentes como resultado de seu desenvolvimento.

Com quarta forma de fomento ao Nexialismo pode-se citar as **Iniciações Tecnológicas (IT)** desenvolvidas em conjunto com empresas. Essas atividades permitem que o professor orientador e o aluno de IT atuem juntamente com empresas apoiadoras no desenvolvimento de soluções técnicas específicas, o que por si só já justifica um excelente ganho na formação desse futuro egresso, mas ao reforçarmos os aspectos correlatos do estudo com o conceito do Tripé da Inovação, essa experiência se amplia e impacta de forma muito mais abrangente todos os envolvidos.

A quinta forma de desenvolvimento do Nexialismo que iremos abordar nesse texto é realizada por uma estrutura de pesquisadores e profissionais técnicos-administrativos que dentro do IMT se denomina Centro de Pesquisas (**CP**). O CP é um grande diferencial do IMT, pois atua diretamente com projetos de desenvolvimento e pesquisa aplicadas correlacionados com as diversas áreas de conhecimento dos cursos de graduação e pós-graduação do Instituto.

Diferente dos trabalhos desenvolvidos em disciplinas, Hackathons, TCC e PAE, que possuem cunho acadêmico, o CP realiza projetos com instituições parceiras do IMT, em sua maior parte de foco empresarial, que cobrem todos os níveis de TRL e permitem que questões de sigilo sejam estabelecidas dentro dos contratos comerciais com as instituições demandantes. É premissa do CP que os trabalhos desenvolvidos tenham a participação de professores, pesquisadores, técnicos e alunos do IMT. Graças a estrutura ad-

ministrativa do CP, a atuação junto ao mercado torna-se fluída e eficiente, pois permite uma adequada interface entre a academia e a sociedade demandante de soluções. Utilizando dos professores e a alunos para sua execução, os trabalhos desenvolvidos pelo CP permitem aos professores a constante atualização junto ao mercado e aos alunos a atuação, ainda durante a graduação, em projetos que impactam diretamente a sociedade. Muitas vezes os trabalhos permitem uma rica interação entre as equipes do IMT (incluindo professores e alunos) e a equipe das instituições parceiras, proporcionando também a oxigenação da equipe da demandante.

Outro aspecto que merece destaque está na capacidade do CP de articular trabalhos envolvendo empresas, órgão de fomento (incluindo fundos setoriais) e Instituições de Ensino Superior, para que juntamente com as equipes do IMT desenvolvam projetos. Nesses casos, torna-se novamente evidente a necessidade de uma visão sistêmica da demanda antes de se propor uma solução. Referente aos aspectos técnicos, muitas vezes o acesso aos recursos de fomento só se torna viável se determinados requisitos técnicos foram atendidos. Esse tipo de experiência reflete positivamente de forma incontestante na formação do profissional egresso do IMT.

4.4. Viabilidade financeira no empreendedorismo

Antes de iniciarmos no tema principal deste capítulo sobre viabilidade financeira no empreendedorismo, convidamos o leitor a conhecer alguns conceitos e características desta iniciativa pela ótica da visão de finanças, buscando trazer ao leitor os pontos principais para que o aluno empreendedor tenha sucesso na viabilidade do seu negócio, projeto ou empreendimento.

O empreendedorismo desempenha um papel importante na economia, oferecendo e impulsionando a inovação, criatividade, aperfeiçoamento, criação de empregos e o crescimento econômico. Os perfis de empreendedores podem variar desde líderes de departamentos empresariais, proprietários de micro, pequenas, médias e grandes empresas, além das incubadoras de negócios e startups.

Existe também o empreendedor social, que busca unir as pontas entre quem precisa do recurso e quem tem o recurso disponível para doar. Este tem sido uma grande oportunidade em todo o mundo devido a grandes desigualdades sociais enfrentadas pela população de muitos países. O empreendedorismo é um caminho com muitas variedades de opções, atitudes, produtos, estratégias em diversos setores de atividades espalhados pela economia como um todo.

4.4.1. CONCEITO SOBRE O QUE É EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um conceito ou uma prática ampla que engloba a atividade de empreender, ou seja, a atitude, a ação e a iniciativa de identificar e buscar oportunidades de negócios. É também sobre desenvolver e gerenciar planos de negócios e projetos com o objetivo de atingir metas pessoais ou metas específicas, geralmente relacionadas à inovação de algum produto, criação, ou até mesmo na busca por uma maior e melhor lucratividade e divulgação de um produto ou serviço na busca do maior ou melhor impacto possível.

4.4.2. IDENTIFICANDO O PERFIL EMPREENDEDOR NOS ALUNOS

As características essenciais a todo o empreendedor praticamente são comuns em todas as análises e pesquisas entre as opiniões de pessoas que já empreenderam alguma vez em sua vida, ou pelo próprio depoimento sobre de quem de fato viveu em sua vida profissional, seja na carreira ou com algum empreendimento próprio, liderando seu próprio negócio.

Entre os pontos que destacamos dos elementos essenciais pela ótica das finanças, temos:

- Saber identificar oportunidades e criação de valor:

Os empreendedores devem encontrar lacunas e oportunidades no mercado analisando possibilidades de aumento de valor de um produto ou serviço, ou ao contrário buscando reduzir valor agregado para que tal item se encaixe nas necessidades do seu público-alvo, buscando entender nestes dois pontos apresentados se há possibilidades de ganhos de receitas e margens de lucros independente do produto, serviço, projeto, departamento ou do tipo de mercado consumidor que esteja envolvido.

- Riscos mensurados e calculados:

Os empreendedores devem estar dispostos a assumirem riscos financeiros para buscar seus objetivos e criação de produtos e serviços. O risco é parte integrante do empreendedorismo, pois há sempre uma incerteza sobre o futuro, ainda que tenha um plano de negócios bem desenvolvido, o nível de exposição ao risco pode ser minimizado por uma boa análise de viabilidade financeira de um projeto empreendedor em qualquer área.

4.4.3. O QUE É VIABILIDADE FINANCEIRA: ELEMENTOS A SEREM ABORDADOS PELO CORPO DOCENTE JUNTO AOS ALUNOS EMPREENDEDORES

A viabilidade financeira é uma parte importante de um projeto empreendedor e tem como objetivo avaliar a capacidade de um projeto, empreendimento, investimento ou plano ser sustentável do ponto de vista econômico e financeiro. O estudo da viabilidade financeira, envolve a avaliação se um determinado projeto empreendedor é capaz de gerar receitas suficientes para pagar seus custos e despesas, e assim garantir que a iniciativa empreendedora seja sustentável, possibilitando a continuidade do negócio a curto, médio e longo prazo.

Outras análises são essenciais no estudo de viabilidade financeira que iremos abordar, portanto é um estudo essencial antes de qualquer tomada de decisão em que envolvam aportes de recursos em novos negócios ou projetos de produtos e serviços a serem vendidos, ofertados ou comercializados.

Por fim, a viabilidade financeira é um componente importante na tomada de decisões de negócios, uma vez que busca avaliar se um projeto ou empreendimento é capaz de gerar receitas suficientes para pagar todos os custos e despesas incorridas de sua atividade operacional e por fim mostrar ao empreendedor se tal projeto oferecerá um retorno adequado ao risco de investimento.

Uma análise precisa e completa da viabilidade financeira de um projeto permite aos empreendedores, empresários e investidores tomarem decisões adequadas e minimizar os riscos financeiros associados aos novos projetos e negócios.

A seguir temos alguns componentes importantes que compõe a análise de viabilidade financeira de um projeto empreendedor:

- **Projeção de receitas:**

Isso se refere a estimativa das receitas esperadas a partir do projeto ou empreendimento. Envolve a previsão de vendas, quantidades, níveis de preços de mercado a ser explorado entre outros fatores que afetam as receitas advindas de um produto ou serviço;

- **Análise de custos e despesas:**

Essa análise tem por objetivo entender o que compõe o custo de um produto ou serviço, e qual a despesa gerada para se efetuar a comercialização deste. É uma análise importante para ajudar a determinar o preço de venda e avaliar a capacidade de margem de lucro, sendo assim contribuindo para projetar a demanda inicial de estoque inicial, capital de giro, qual nível de mão-de-obra a ser empregada e os demais gastos para a comercialização de produto ou serviço a ser oferecido;

- **Margens de lucros (bruta, operacional e líquida):**

Após a previsão e receitas e gastos totais, descobre-se por subtração as margens de lucros geradas, que são elas, a margem bruta, a margem operacional e, por fim, a margem líquida após as deduções de tributos sobre o lucro;

- **Modelagem do Fluxo de Caixa:**

A modelagem e a análise do fluxo de caixa são fundamentais na avaliação da viabilidade financeira. Ela procura mostrar a entrada e saída de recurso (dinheiro) ao longo do tempo, permitindo identificar períodos de superávit e déficit de caixa, ou seja, mostrando os

períodos que o projeto pode vir a ter geração positiva ou negativa de caixa, que pode ser por mês, semestres ou até períodos anuais;

- **Prazo e taxa de retorno:**

Com a modelagem do fluxo de caixa preparada, conseguiremos identificar a linha que mostra a margem operacional e líquida do projeto empreendedor. Esta linha final é a mais importante para o empreendedor, serve para uma outra análise, que é a do prazo de retorno, relação entre a geração de caixa e o valor investido em tal projeto. Lembrando que um projeto pode ser viável financeiramente e não ser viável economicamente, está última análise de viabilidade econômica tem relação ao custo do capital envolvido, quer dizer, qual o custo de oportunidade que o empreendedor necessita ter para renunciar a uma aplicação de recursos ao invés de aportar tais valores no projeto escolhido. É uma análise de lucro versus retorno, diferente da análise de geração de caixa.

- **Análise de Risco:**

A análise de risco é fundamental para estimar os cenários de um projeto empreendedor, essa análise tem por objetivo mostrar os impactos que o projeto poderá sofrer devido a fatores externos, como por exemplo; desempenho da economia não favorável que afete a receita, redução do mercado consumidor, aumento dos preços ou redução de matéria prima disponível no mercado entre outras possibilidades.

Os impactos advindos de fatores externos no projeto empreendedor não são de controle de quem empreende, por isto é fundamental que a análise seja feita com cenários de baixo risco, médio risco e alto risco que o projeto possa estar exposto e com isto medir os impactos positivos ou negativos no projeto.

- Análise de sensibilidade:

A análise de sensibilidade envolve a avaliação de como mudanças em variáveis-chave, como custos, preços ou volumes de vendas, afetam a viabilidade do projeto e as despesas que ora podem se tornar um ponto crucial na viabilidade ou não do projeto. Um exemplo disto é o produto possuir um custo baixo de preparação, mas as despesas envolvidas na comercialização ou venda do produto e serviços, serem demasiadamente altas, podendo inviabilizar o projeto, restando alternativas para normalizar a situação, que é a de tentar buscar a redução destas, como por exemplo, um bom planejamento tributário, melhor equilíbrio das despesas de vendas e comissões e sobre outros fatores como custos administrativos etc.

4.4.4. EXEMPLOS DE CÁLCULOS ENVOLVIDOS EM VIABILIDADE FINANCEIRA

A seguir, pelo breve exemplo abaixo iremos buscar entender como se prepara uma viabilidade financeira de um projeto empreendedor.

Exemplo A:

PARTE I (ANÁLISE DA GERAÇÃO DE CAIXA DO PERÍODO)

Um aluno empreendedor tem por objetivo avaliar a viabilidade financeira de um projeto, com isto os dados apresentados para comercialização do produto X, suas estimativas de vendas, custos e despesas são as descritas conforme os itens abaixo:

- Previsão de quantidade dos produtos a ser vendido para o primeiro ano (X_0), é de 1.500 unidades;
- Preço de venda a ser praticado por cada unidade do produto a ser comercializado, é de \$ 8, 00;

- O custo unitário do produto é de \$ 3,8 tomamos por base que este será o custo unitário direto do produto, definiremos como custo variável;
- Os demais gastos, como por exemplo as despesas envolvidas na estrutura empresarial como aluguéis, mão-de-obra e demais valores envolvidos, serão definidos como custos fixos no valor total do período de \$ 4.200.

Abaixo segue o exemplo dos resultados de geração de caixa:

Previsão Vendas	Ano (XO)
Premissas	
Volume de Produtos	1500
Preço unitário	8,00
Custo variável unitário	3,8
Recebimento total de vendas (=)	12.000,00
Pagamento do Custo variável total (-)	5.700,00
Pagamento dos Custos Fixos (-)	4.200,00
Saldo/Déficit de caixa (=)	2.100,00

Vamos detalhar as equações e fórmulas de cada linha:

- Recebimento total de vendas: O resultado desta linha se dá pela multiplicação do volume de produtos 1500 multiplicado pelo preço unitário de \$ 8,00 por unidade;
- O pagamento do custo variável total: O resultado desta linha se dá pela multiplicação do volume de produtos 1500 multiplicado pelo custo unitário de \$3,80;

- O pagamento do custo fixo total no período é o informado no exercício, o valor de 4.200;
- Saldo/Déficit de caixa: é o resultado da subtração do recebimento de vendas pelos pagamentos de custo variável total e custo fixo total do período.

PARTE II (ANÁLISE DE SENSIBILIDADE)

Utilizando o mesmo exemplo, iremos agora preparar uma análise de sensibilidade, onde poderemos ter variações do volume de vendas para o período proposto. Neste caso para exemplificar criaremos dois cenários, onde utilizaremos um crescimento de volume de vendas de 12% sobre a proposta inicial e uma queda de 35% também sobre a proposta inicial de volume de vendas. As demais premissas continuam as mesmas.

Veja a seguir como isso afetou a geração de caixa (Saldo/Déficit):

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Previsão Vendas	Ano (X0)	CENÁRIO 1	CENÁRIO 2
Premissas			
Crescimento/ Queda do Volume de Produtos		12,0%	-35,0%
Volume de Produtos	1500	1680	975
Preço unitário	8,00	8,00	8,00
Custo variável unitário	3,8	3,8	3,8
Recebimento total de vendas (=)	12.000,00	13.440,00	7.800,00

(continua)

(continuação)

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Previsão Vendas	Ano (X0)	CENÁRIO 1	CENÁRIO 2
Pagamento do Custo variável total (-)	5.700,00	6.384,00	3.705,00
Pagamento dos Custos Fixos (-)	4.200,00	4.200,00	4.202,00
Saldo/Déficit de caixa (=)	2.100,00	2.856,00	-107,00

Podemos observar os resultados acima, decorrente da análise de sensibilidade, onde vemos que um aumento de 12% sobre a proposta inicial de volume de vendas de produtos para o ANO (X0) contribui para uma geração de caixa (Saldo/Déficit) no valor de \$ 2.856,00, sendo 36% maior do que a geração de caixa na premissa inicial que é o valor de \$ 2.100,00.

Vemos também que na simulação onde há uma queda de 35% sobre o volume de produtos vendidos, o resultado é uma geração de caixa negativa de \$ 107,00, **mostrando a inviabilidade financeira neste caso.**

PARTE III (ANÁLISE DE RISCO)

Utilizando do mesmo exemplo, vamos agora analisar do ponto de vista de fatores externos, ou seja, um aumento considerável da matéria prima envolvida no produto devido, por exemplo, a choques de *commodities* no mercado nacional, com aumento de 10% e de 18% sobre o custo do produto unitário com mesmo volume de vendas proposto inicialmente de 1500 unidades. Este choque independe da força interna do empreendedor e sim de fatores externos econômicos e de mercado. Vamos a análise sobre qual impacto será percebido na geração de caixa (saldo/déficit de caixa).

Neste exemplo, foi possível compreendermos as variáveis que afetam a geração de caixa e a viabilidade ou não de um projeto empreendedor.

ANÁLISE DE RISCO

Previsão Vendas	Ano (X0)	CENÁRIO 1	CENÁRIO 2
Premissas			
Aumento do custo unitário		10,0%	18,0%
Volume de Produtos	1500	1500	1500
Preço unitário	8,00	8,00	8,00
Custo variável unitário	3,8	4,18	4,86
Recebimento total de vendas (=)	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Pagamento do Custo variável total (-)	5.700,00	6.270,00	7.296,00
Pagamento dos Custos Fixos (-)	4.200,00	4.200,00	4.202,00
Saldo/Déficit de caixa (=)	2.100,00	1.530,00	502,00

Podemos observar que o aumento do custo unitário teve grande impacto na geração de caixa, reduzindo consideravelmente em relação a proposta inicial.

Para concluirmos, podemos observar os principais pontos que o aluno empreendedor deverá estar atento em seu estudo de viabilidade financeira de projetos empreendedores, que são eles; I) análise de geração de caixa, II) análise de sensibilidade e III) análise de

risco. O estudo de viabilidade financeira tem como função apoiar no cumprimento de um plano orçamentário previsto e servirá também para a análise de investidores, sobre se ora os valores apresentados serão de interesse ou não de aportes externos de fundos e bancos.

As decisões de financiamento, por outro lado, preocupam-se principalmente com a escolha das melhores ofertas de recursos e a melhor proporção a ser mantida entre capital de terceiros e capital próprio. O objetivo central dessa decisão envolve a determinação da melhor estrutura de financiamento da empresa, de maneira a preservar sua capacidade de pagamento e dispor de fundos com custos reduzidos em relação ao retorno que se espera apurar de suas aplicações. (AS-SAF NETO, 2010, p.10).

O aluno empreendedor que conseguir construir a modelagem financeira de seu projeto terá grandes chances de tomar as decisões corretas sobre vendas, custos, despesas, promoções e alocações de custos e gastos de forma geral, contribuindo assim para o sucesso do projeto.

4.5. Usabilidade

Em um mercado atual marcado por uma concorrência intensa e por consumidores cada vez mais informados e críticos, a usabilidade emerge como uma ferramenta indispensável para o diferencial competitivo no campo do empreendedorismo. Conforme estabe-

lecido por Jakob Nielsen, a usabilidade pode ser definida como a qualidade da experiência do usuário ao interagir com uma interface, seja ela um website, software ou dispositivo tecnológico (Nielsen, 1993). Esta concepção é um componente chave do que Donald Norman considera ser o "design centrado no usuário", metodologia que busca entender profundamente as necessidades e as restrições do público-alvo (Norman, 1988).

No ambiente competitivo a usabilidade assume o papel de uma estratégia essencial para empreendimentos que desejam destacar seus produtos e serviços. A definição de Nielsen (1993) não se restringe à facilidade com que o usuário opera um sistema, mas se estende para abarcar a satisfação e a experiência global do usuário, incluindo elementos como acessibilidade e clareza. Assim, a usabilidade se estabelece como um indicador de performance corporativa, que não se limita à operacionalidade, mas engloba também o envolvimento e a contentamento do cliente.

A abordagem do design centrado no usuário, discutida por Norman (1988), enfatiza a relevância de compreender as expectativas e limitações dos usuários desde o início do processo de desenvolvimento do produto. Esta filosofia de design, intimamente ligada a uma estratégia de negócio perspicaz, ressalta a importância da experiência do usuário, que pode ser tão decisiva quanto as especificações técnicas do produto ou serviço. A adoção desta metodologia resulta em uma harmonização entre as tecnologias, os objetivos comerciais e a satisfação humana, assegurando que os produtos e serviços não somente atendam, mas também antecipem e respondam eficazmente às necessidades do consumidor.

A conexão entre usabilidade e empreendedorismo ultrapassa o design de interface, tocando em aspectos emocionais que po-

dem afetar profundamente a decisão de compra e a fidelização do cliente. Desta forma, a usabilidade se torna um elemento estratégico que impacta diretamente na percepção de valor do produto pelo usuário. A ênfase na usabilidade pode influenciar significativamente a capacidade de uma empresa de se adaptar a mudanças no comportamento do consumidor e nas inovações tecnológicas, desempenhando um papel vital na inovação contínua e no desenvolvimento sustentável do negócio. A metodologia Lean, proposta por Eric Ries (2011), com o conceito de "produto mínimo viável" (MVP) e a interação com base no feedback dos usuários, é alinhada com a melhoria contínua da usabilidade. Essa abordagem interativa permite que os empreendedores utilizem dados concretos para entender e atender melhor às necessidades do usuário, otimizando tanto o produto quanto o modelo de negócios.

A inclusão e a acessibilidade são reflexos do compromisso social e corporativo com todos os usuários, incluindo aqueles com deficiências ou limitações diversas. A conformidade com padrões de acessibilidade, como os WCAG (Web Content Accessibility Guidelines), sublinha a importância da usabilidade na concepção de produtos e na estratégia de negócios, fortalecendo o compromisso da empresa com práticas inclusivas e responsáveis (Caldwell et al., 2008).

4.5.1. Conceito de Usabilidade

No universo do design de produtos interativos, a usabilidade representa um campo de estudo que se dedica a analisar a interação entre os seres humanos e os sistemas que utilizam. Parte-se do princípio de que o design de um produto deve ser concebido com foco nas necessidades e experiências do usuário final, uma filoso-

fia encapsulada no adágio "a forma segue a função", cunhado pelo renomado arquiteto Louis Sullivan. A aderência a esta máxima significa que a usabilidade é considerada desde o início do processo criativo, não como uma reflexão tardia, mas como um elemento integrante do desenvolvimento do produto. Esta prática assegura que os produtos finais não só possuam apelo estético, mas que sejam também funcionais e intuitivos (Sullivan, 1896).

A usabilidade é um campo interdisciplinar que se estende por várias áreas do conhecimento, como a psicologia, a ergonomia e o design gráfico, e é profundamente influenciada pelos princípios da interação humano-computador (HCI). No processo de design de produtos interativos, aspectos como a cognição, a memória, a percepção sensorial e até as emoções dos usuários são considerados componentes vitais. A adequada consideração destes elementos no design de produtos é o que permite a criação de sistemas que não só atendam às necessidades dos usuários, mas também proporcionem uma experiência de uso simultaneamente eficiente e prazerosa.

Jakob Nielsen, reconhecido especialista na área de usabilidade, identificou sete elementos-chave que são amplamente reconhecidos e adotados pelos profissionais de design de interação (Nielsen, 1994). Estes elementos constituem uma espécie de roteiro para a avaliação e para o desenvolvimento de sistemas interativos mais eficazes. Entre as recomendações de Nielsen está a premissa de que os produtos interativos devem ser projetados de modo que os usuários possam executar as tarefas básicas com o mínimo esforço e aprendizado prévio. Interfaces intuitivas e facilmente navegáveis são cruciais para minimizar a carga cognitiva, possibilitando que os usuários se concentrem nas tarefas que desejam executar, e não nos mecanismos de interação. Adicionalmente, um bom de-

sign deve facilitar a recuperação de erros, conferindo aos usuários um senso de controle e satisfação na utilização do produto.

Esses sete elementos fundamentais da usabilidade são parâmetros que medem a qualidade da interação do usuário com o produto e são determinantes para uma experiência digital eficaz, eficiente e satisfatória. Estes critérios são aplicáveis ao design de websites, aplicativos e outros produtos digitais, desempenhando um papel essencial na otimização de produtos para atender às expectativas do usuário na era digital, conforme podemos ver na tabela a seguir:

Elementos da Usabilidade	Conceito
Facilidade de aprendizagem:	Este elemento refere-se à rapidez com que um usuário pode começar a interagir com um sistema e realizar tarefas básicas. Por exemplo, um aplicativo de agendamento de consultas médicas deve permitir que novos usuários compreendam como marcar uma consulta sem necessidade de instruções detalhadas
Eficiência de uso:	Uma vez familiarizado com o design, o usuário deve ser capaz de realizar tarefas rapidamente. Por exemplo, um site de comércio eletrônico deve permitir que os usuários encontrem e comprem produtos em poucos cliques (Nielsen, 1993).

(continua)

(continuação)

Elementos da Usabilidade	Conceito
Memorabilidade:	Após algum tempo sem usar o sistema, o usuário deve ser capaz de retornar e operá-lo sem ter que reaprender tudo novamente. Um exemplo é o layout padrão de teclados QWERTY, que permite aos usuários digitar eficientemente mesmo após períodos sem prática.
Erros mínimos:	Um bom design deve ajudar os usuários a evitar erros e, se ocorrerem erros, deve permitir a recuperação fácil. Um exemplo seria um formulário online que valida informações em tempo real e fornece mensagens de erro claras e instrutivas.
Satisfação subjetiva:	O uso do sistema deve ser agradável, não frustrante. Um exemplo pode ser encontrado em aplicativos de jogos onde o feedback visual e sonoro durante a interação contribui para uma experiência de usuário prazerosa (Csikszentmihalyi, 1990).

(continua)

(continuação)

Elementos da Usabilidade	Conceito
Utilidade:	O sistema deve fornecer um conjunto de funcionalidades que atendam às necessidades do usuário. Por exemplo, um software de processamento de texto deve oferecer recursos essenciais como edição de texto, formatação e verificação ortográfica.
Acessibilidade	Este elemento considera a extensão com que o produto pode ser usado por pessoas com a mais ampla gama de habilidades. Por exemplo, um website deve ser acessível a usuários com deficiência visual, oferecendo suporte a leitores de tela e opções de alto contraste (W3C, 2008).

Fonte: desenvolvido pela autora

Os elementos que compõem a usabilidade requerem uma atenção equilibrada durante as fases de design e desenvolvimento de produtos digitais. O objetivo é garantir que a experiência final do usuário seja não apenas funcional, mas também coerente e gratificante. Para atingir esse objetivo, diversas metodologias são implementadas no ciclo de vida do desenvolvimento do produto, como testes de usabilidade, avaliações heurísticas e análises de

tarefas. Essas técnicas são essenciais para coletar informações detalhadas sobre a interação dos usuários com o produto e a eficácia do design (Nielsen & Mack, 1994). Através desses métodos, os profissionais podem extrair insights valiosos sobre como o produto é utilizado na prática, identificando áreas que necessitam de ajustes ou aprimoramento. Este processo iterativo de avaliação e refinamento é crucial para a melhoria contínua da experiência do usuário. Ele assegura que todos os aspectos humanos relevantes sejam considerados, culminando em produtos digitais que satisfaçam as necessidades práticas e também enriquecem a experiência do usuário de maneira abrangente e inclusiva.

Assim, a incorporação dessas práticas de usabilidade no desenvolvimento de produtos digitais é uma demonstração de compromisso com a excelência na experiência do usuário. Isso não apenas eleva a qualidade do produto final, mas também reforça a imagem da empresa como uma entidade que valoriza e prioriza as necessidades e o bem-estar de seus usuários. Em um cenário digital cada vez mais competitivo, essa abordagem centrada no usuário é um diferencial estratégico que pode definir o sucesso de um produto no mercado.

4.5.2. Usabilidade e a Experiência do Usuário

Quando um produto é fácil de usar, os usuários tendem a ter uma experiência mais positiva, o que pode levar a um aumento na satisfação do cliente e na percepção de valor. Este fenômeno é corroborado por estudos que mostram uma correlação direta entre a usabilidade e a lealdade do cliente (Bhattacharjee, 2001).

No contexto empreendedor, a usabilidade assume um papel primordial, uma vez que a experiência do usuário está diretamente ligada à percepção de valor e à satisfação do cliente. Steve Jobs, co-fundador da Apple Inc., destacou-se por incorporar a usabilidade como um dos pilares fundamentais da inovação e do design de produtos da empresa, com foco na simplicidade e na intuição de uso.

Empresas inovadoras como a Apple, sob a liderança de Steve Jobs, reconheceram que produtos intuitivos e simples não são apenas preferidos, mas muitas vezes se tornam padrões de mercado. A abordagem de Jobs à usabilidade não se limitava a tornar os dispositivos fáceis de usar, mas também envolvia despertar uma resposta emocional positiva nos usuários, contribuindo para uma experiência de usuário holística e envolvente (Isaacson, 2011). A usabilidade, portanto, é entendida não apenas em termos de eficiência e eficácia, mas também em termos de satisfação emocional e estética, fundamentais para o sucesso do produto.

Em um ambiente de mercado saturado, produtos com alta usabilidade podem diferenciar uma marca, incentivando a repetição de negócios e recomendando o produto a outros. O compromisso com a acessibilidade pode ampliar o mercado potencial para um produto e também reflete os valores da empresa no que se refere à inclusão social e responsabilidade corporativa (Lazar, Feng, & Hochheiser, 2017).

Através da análise da forma como os usuários interagem com o produto, as empresas podem identificar oportunidades para melhorias incrementais e inovação contínua. A adoção de práticas de UX design e a realização de testes de usabilidade frequentes são estratégias recomendadas para garantir que a usabilidade continue a servir como um ponto forte do produto (Krug, 2014).

4.5.3. Usabilidade no Processo Empreendedor

Desde a concepção da ideia até a entrega final do produto ou serviço, a usabilidade deve ser vista como uma prática iterativa e contínua. Isso se alinha com os princípios do método Lean Startup de Eric Ries, que enfatiza a importância da retroalimentação constante e da adaptação rápida às necessidades do usuário para o desenvolvimento de produtos bem-sucedidos (Ries, 2011). A importância da usabilidade foi robustamente enfatizada por Nielsen (1993), que defende que um sistema com alta usabilidade aumenta a probabilidade de sucesso do produto no mercado, ao passo que sistemas difíceis de usar são frequentemente abandonados ou utilizados de maneira ineficaz. Portanto, a usabilidade não deve ser percebida como um acréscimo, mas como uma dimensão intrínseca do desenvolvimento de produto, integrada desde a concepção até o lançamento e avaliações de mercado.

No contexto empreendedor, o design centrado no usuário, conforme discutido por Norman (1988), oferece uma estrutura para a inovação focada no usuário, que é essencial para a criação de produtos e serviços competitivos. Este paradigma de design implica em um processo iterativo de entendimento das necessidades e comportamentos dos usuários, envolvendo-os no desenvolvimento e refinamento do produto. O empreendedorismo que adota essa abordagem está alinhado com o conceito de "produto mínimo viável" (MVP) de Ries (2011), que salienta a importância de lançar rapidamente uma versão básica do produto para testar suposições de mercado e recolher feedback valioso dos usuários.

A integração da usabilidade no empreendedorismo digital é particularmente crítica, como aponta Preece et al. (2015), ao considerar a ubiquidade das tecnologias de informação. Produtos digitais,

como softwares e aplicativos, exigem uma atenção especial à usabilidade para garantir a adoção e a retenção de usuários. Neste cenário, a usabilidade é um fator determinante para a experiência do usuário (UX), que se refere à totalidade das emoções e atitudes de uma pessoa ao usar um sistema específico. Assim, uma UX positiva é fortemente influenciada pela facilidade de uso e pela satisfação proporcionada pela interação com o produto.

Na atualidade, a usabilidade também é um componente chave para a sustentabilidade do modelo de negócios em longo prazo. Segundo Hassenzahl e Tractinsky (2006), produtos que oferecem experiências positivas de uso têm maior chance de fidelização do cliente e promoção boca a boca. Isso significa que, ao priorizar a usabilidade, os empreendedores podem não apenas aumentar a base de usuários, mas também construir uma reputação de marca positiva, essencial para o crescimento e a longevidade nos mercados contemporâneos.

Como apontam Rubin e Chisnell (2008), produtos com alta usabilidade requerem menos treinamento, suporte e documentação, o que pode reduzir significativamente os custos após o lançamento. Além disso, um design centrado no usuário pode diminuir a necessidade de modificações caras e demoradas, pois potenciais problemas de usabilidade são identificados e resolvidos nas fases iniciais do desenvolvimento sendo um investimento estratégico que otimiza recursos e maximiza o retorno sobre o investimento em desenvolvimento de produtos.

4.5.4. Usabilidade como Vantagem Competitiva

A adoção da usabilidade como parte integrante da estratégia empresarial proporciona uma vantagem competitiva sustentável. Ela não só otimiza a experiência do usuário, como também reduz custos associados a suporte e treinamento, aumenta a produtividade e promove a fidelização do cliente. As metas da experiência do usuário (UX) representam os objetivos almejados durante o design de sistemas interativos, visando não apenas à funcionalidade, mas também ao engajamento e satisfação do usuário. Uma experiência de usuário é considerada satisfatória quando atende ou supera as expectativas do usuário em ambos os aspectos, resultando em um sentimento de realização e contentamento.

A experiência do usuário agradável está intimamente ligada ao prazer sensorial e à estética do produto. Norman (2004) destaca que um design esteticamente prazeroso pode melhorar a capacidade do usuário de resolver problemas e diminuir sua percepção de dificuldades durante o uso do sistema. Assim, um produto considerado agradável tende a ser mais convidativo e motivador para o uso contínuo. Além disso, um aspecto divertido, como discutido por Prensky (2001), pode ser fundamental para experiências de aprendizagem e engajamento, onde o entretenimento é utilizado para aumentar a motivação e a retenção de informações.

Produtos interessantes costumam conter elementos que desafiam a curiosidade e promovem o engajamento cognitivo. Um produto é considerado interessante quando desperta a atenção do usuário e mantém sua concentração ao longo do tempo, o que é vital para a retenção do usuário e a percepção de valor do produto. Como indicado por Csikszentmihalyi (1990) em sua teoria do fluxo, o equilíbrio entre o desafio apresentado e as habilidades do

usuário pode levar a um estado de imersão e foco intenso, conhecido como "*flow*".

A utilidade, conforme discutido por Jordan (1998), é um aspecto fundamental da UX, pois um produto deve primeiro atender às necessidades do usuário para ser considerado valioso. Um produto útil é aquele que fornece as funcionalidades necessárias para realizar as tarefas desejadas com eficácia. Além disso, produtos que são motivadores tendem a incentivar ações específicas e gerar um compromisso contínuo com o uso. A motivação pode ser impulsionada por recompensas intrínsecas, como o prazer de usar um produto bem desenhado, ou extrínsecas, como recompensas ou reconhecimento social.

O design que é esteticamente apreciável e incentiva a criatividade pode transformar a experiência do usuário de meramente funcional para profundamente envolvente. Produtos que são compensadores e emocionalmente adequados ressoam com as aspirações pessoais do usuário, proporcionando uma experiência enriquecedora que transcende a funcionalidade básica.

As metas da UX estabelecem um padrão para projetos focados no usuário, onde a satisfação emocional e cognitiva é tão importante quanto a utilidade prática.

4.5.5. Considerações Finais

A usabilidade, ao ser integrada de forma consciente e estratégica no empreendedorismo, representa mais do que um simples atributo de design; ela se configura como um diferencial competitivo capaz de alavancar o valor intrínseco de produtos e serviços no

ambiente digital. Esta integração reflete uma compreensão mais profunda das demandas contemporâneas, onde a experiência do usuário transcende a mera funcionalidade e passa a incorporar significado, afeto e engajamento. Desta forma, empresas que investem em usabilidade estão não só otimizando suas ofertas para o presente, mas também antecipando as necessidades futuras e fortalecendo sua posição no mercado.

Além disso, a aplicação dos princípios de usabilidade é um reflexo da empatia e do comprometimento do empreendedor com a experiência humana. Produtos e serviços que são desenhados com a perspectiva do usuário final em mente tendem a criar um vínculo mais sólido e duradouro com seus consumidores, gerando não apenas satisfação, mas verdadeiro encantamento. Esse encantamento, por sua vez, torna-se a base para relações comerciais sustentáveis e para a construção de uma marca forte e respeitada, que é vista não apenas como provedora de soluções, mas como parte integrante da vida dos usuários.

Empreendedores que reconhecem e implementam estratégias de usabilidade demonstram uma visão alinhada com as dinâmicas humanas e tecnológicas do nosso tempo, e estão mais bem preparados para enfrentar os desafios de um mercado em constante evolução. Assim, a usabilidade não é somente uma ferramenta de aprimoramento de produtos, é um indicador de um *ethos* empresarial voltado para a excelência na experiência do usuário e na realização humana através da tecnologia.

A forma como nos relacionamos com as pessoas pode dizer muito sobre como nos relacionamos com os clientes.

Um renomado jogador norte-americano de beisebol, Joe DiMaggio, afirmou certa vez que “uma pessoa que faz sempre o seu melhor se torna naturalmente um líder, apenas pelo poder do exemplo”. Observa-se que uma empresa que apresenta um atendimento diferenciado, cheio de hospitalidade, cordialidade, atenção, empatia e proatividade fica na memória do cliente e se permanece como boa experiência para os clientes, certamente a empresa está, neste aspecto, entre os líderes de mercado em seu segmento.

Em se tratando dos aspectos acadêmicos, é muito importante que as instituições de ensino qualifiquem seus estudantes utilizando metodologias ativas, a fim de que possam triangular pilares importantes, como demonstrado no estudo feito por Charles Fadel e no artigo escrito pelo professor Roberto Macedo: o (1) conhecimento, que envolve as disciplinas tradicionais e modernas, por exemplo, a Matemática e o Empreendedorismo; (2) habilidade, que diz respeito a usar o que se aprende, de forma criativa, colaborativa e com pensamento crítico; (3) comportamento, que se refere ao nosso engajamento, curiosidade, resiliência, ética e liderança; (4) meta-aprendizado, que demonstra como as pessoas refletem e se adaptam, cultivando uma mentalidade de crescimento.

Obter e desenvolver as habilidades técnicas (*hard skills*) é imprescindível, mas atrelá-las com as competências comportamentais (*soft skills*) é de extrema valia em várias vertentes dos projetos empreendedores, especialmente no que tange ao relacionamento com os clientes.

Apesar de muitos acharem que consumidor e cliente tem o mesmo significado, vale a pena elucidar a diferença entre cada um dos perfis, pois a partir do momento que compreendemos suas definições, as estratégias para os negócios podem ser mais assertivas.

Quando nos referimos ao “consumidor”, este realiza compras, mas não gera vínculo com a loja, sua decisão de compra está pautada no menor preço e na agilidade da venda, seu ciclo de vendas geralmente é enxuto.

Já quando falamos em “cliente”, este sim, já busca efetuar sua compra na loja virtual ou física que mais simpatiza, se baseia em experiências anteriores e tem um vínculo com a respectiva loja, pois compra nela frequentemente, é leal e quer manter contato com a empresa, até mesmo quando não realiza uma compra. O cliente está antenado nas redes sociais da empresa e muitas vezes não se importa em pagar a mais pelo produto e/ou serviço, afinal ele busca aquela loja porque já sente segurança e sabe que nela terá um bom atendimento.

Portanto, o cliente apresenta uma relação de confiança e lealdade com a marca/loja/empresa. Enquanto, o consumidor foca no produto e/ou serviço final, sem fidelização com a marca/loja/empresa escolhida. De qualquer forma, o consumidor pode se tornar um cliente, por isso é importante prestar um atendimento de excelência que possa cativar o consumidor, ou oferecer preços especiais na primeira compra ou ainda proporcionar maiores vantagens como um programa de fidelidade e conseqüentemente ele poderá virar um cliente.

Quando utilizamos os sites de busca para encontrar um produto ou um serviço, visitamos as respectivas páginas sem qualquer compromisso, mas a partir da facilidade de navegação, apresentação do descritivo dos produtos/serviços, ou pelo conjunto de opções oferecidas, podemos ser cativados e passar de consumidor para um cliente assíduo. Isso reforça a necessidade da empresa se preocupar com o atendimento que presta, bem como com a usabilidade de suas ferramentas.

Em referência às ferramentas, observamos que tanto o mercado quanto à forma de atendimento foram se transformando ao longo dos anos, conforme segue:

- **ANOS 80:** no final da década de 80 tínhamos um atendimento que era voltado para suprir às exigências legais, ou seja, as empresas ofereciam o SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente objetivando atender reclamações e evitar transtornos com o PROCON – Proteção e Defesa do Consumidor.
- **ANOS 90:** no início dos anos 90 a área primava pela satisfação do cliente e pela qualidade no atendimento, por isso, muitas centrais foram informatizadas, com o intuito de atender o cliente com mais rapidez e responsabilidade. Já no final da década de 90, o foco era a fidelização dos clientes. As centrais dispunham de telemarketing ativo e a atuação era mais estratégica, a fim de construir relacionamentos de longo prazo.
- **ANOS 2000:** as centrais passaram a ser canais de atendimento, nas quais a internet assumiu um importante papel no atendimento e na fidelização de seus clientes. O objetivo era interagir com os clientes para conquistá-los e obter sua lealdade. A empresa buscava agregar valor adicional e transformar oportunidades em receita.
- **ANOS 2010:** representa a fase mais atual, na qual a automação foi inserida. Atualmente os atendimentos são digitalizados e a tecnologia foi amplamente implantada em várias etapas do processo. Hoje encontramos o “*omnichannel*”, que segundo o Sebrae (2014):

É uma tendência do varejo que se baseia na concentração de todos os canais utilizados por uma empresa. Trata-se da possibilidade de fazer com que o consumidor não veja a diferença entre o mundo on-line e o off-line. O omnichannel integra lojas físicas, virtuais e compradores. Dessa maneira, pode explorar todas as possibilidades de interação. O omnichannel coloca o consumidor como o “centro do universo”, criando uma percepção positiva de sua experiência com a empresa, principalmente pela facilidade de acesso proporcionada tanto pela presença digital da marca (redes sociais, mobile etc.) quanto por suas instalações físicas (lojas). (SEBRAE, 2014).

Em combinação às ferramentas, algumas ações humanas apoiam e facilitam a construção do relacionamento com cliente, como atitudes proativas, personalização dos contatos, recomendação da melhor solução e acima de tudo, enxergar o relacionamento como um processo.

Sabe-se que a tecnologia auxilia em diversos tipos de solicitação, geralmente aquelas mais corriqueiras e simples, ao passo que quando as solicitações são mais complexas, é natural que desejamos ser atendidos por um ser humano. Ademais, com a advento da tecnologia, as empresas estão utilizando cada vez mais robôs que conversam, como os *chatbots*, que de acordo com a Salesforce (2023):

(..) podem responder aos clientes a qualquer hora do dia ou da noite, sete dias por semana, além de simultaneamente poder se comunicar com mais de um usuá-

rio. A automação do atendimento ao cliente permite que estejam disponíveis em qualquer hora ou lugar, o que significa que são a solução ideal para empresas que não têm um time dedicado ou um time muito grande de trabalhadores responsáveis por responder às perguntas dos clientes a todo tempo. Assim, o chatbot pode ser responsável por responder dúvidas iniciais, fazer uma triagem e somente enviar para atendentes humanos demandas mais específicas e complexas, e que necessitam de uma assistência mais especializada. (SALESFORCE, 2023).

O que se sabe, ao certo, é que os usuários estão cada vez mais exigentes e é preciso inovar para deixá-los satisfeitos. Por isso, não basta ter um chatbot: é preciso ter um plano consolidado, aliando suas estratégias ao uso das tecnologias certas para oferecer uma experiência única ao seu cliente. (SALESFORCE, 2023).

Certamente, além de mais exigentes, os clientes estão empoderados, por meio da internet na palma da mão conseguem saber a reputação de uma empresa que está do outro lado do oceano. Um exemplo: quando queremos comprar um objeto mais caro, pesquisamos na internet, pedimos indicações e recomendações de amigos e familiares antes mesmo de adquiri-lo e hoje isso ficou mais rápido e volátil!

De acordo com o Relatório Global de Confiança em publicidade da Nielsen (2015), a maioria dos consumidores disse confiar totalmente nas recomendações de familiares e amigos mais do que qualquer outra forma de publicidade: dos 30.000 entrevistados, essa

percepção contempla a opinião de 83% da geração Z (15 a 20 anos de idade), 85% da geração Y (21 a 34 anos de idade), 83% da geração X (35 a 49 anos de idade), 80% da geração boomer (50 a 64 anos de idade) e 79% da geração silenciosa (65+ anos de idade).

Diante deste cenário, é certo que mesmo que a empresa faça tudo corretamente, tenha o melhor produto ou serviço do mercado, uma simples experiência negativa do cliente pode trazer prejuízo para o negócio.



Fonte: <https://br.pinterest.com/pin/5488830780930484/>

Uma boa opção para mensurar os níveis de lealdade dos clientes é por meio do NPS ou *Net Promoter Score*, métrica criada em 2003, na qual o cliente atribui uma nota de zero a dez, considerando zero para “não recomendaria” e dez para “recomendaria totalmente”, a fim de demonstrar o quanto recomendaria a empresa para um amigo.

Esta pesquisa, mediante um cálculo, apresenta o percentual de clientes promotores, aqueles que estão dispostos a promover a marca/empresa, os neutros ou passivos, que podem facilmente partir para comprar do concorrente e os detratores, aqueles que

precisam da atenção da empresa, não estão satisfeitos e nem felizes e ainda podem falar mal da marca/empresa. A métrica é utilizada por grandes empresas como a Apple, Netflix e Amazon, que estão sempre focadas no cliente e acabam se diferenciando por construírem um ciclo de aprendizagem junto aos seus clientes.

Todas as percepções dos clientes, ao longo de suas interações com a empresa, são muito importantes, pois representam a imagem que a empresa passa, seja antes, no momento ou após a compra do produto ou contratação do serviço, isso é o que se denomina de “experiência do cliente” ou “*customer experience*”. Vale ressaltar que entre atendimento ao cliente e experiência do cliente existe diferença, pois a primeira trata da etapa de atendimento durante o processo de compra e o segundo é mais amplo, pois se refere a toda jornada do cliente com a empresa.

De acordo com Miranda (2022), as estratégias da experiência do cliente estão pautadas em três pilares:

Esforço: ao falar de experiência do cliente, o esforço a que nos referimos não é relacionado ao que a empresa deve fazer para atingir essa meta. Estamos tratando aqui sobre a importância de diminuir o esforço do cliente durante todo o processo de interação com a marca. Aqui podemos incluir desde um atendimento rápido e efetivo até o uso de uma linguagem clara e acessível. Quanto mais fácil e agradável for a experiência, melhor!

Emocional: esse pilar é muito importante em qualquer interação, pois diz respeito ao desenvolvimento

de um vínculo emocional entre o cliente e a empresa. Colocar o cliente sempre na frente, fazer com que ele se sinta ouvido e entregar uma experiência feita para ele é essencial para torná-lo um cliente fiel e, mais do que isso, um advogado da marca, alguém que irá indicar a sua experiência para outras pessoas.

Sucesso: já o sucesso é o pilar da experiência do cliente que está voltado a fazer de tudo para que ele tenha os seus objetivos atingidos durante a interação com a marca. E isso envolve o processo do início ao fim, desde ele conseguir encontrar o que buscava até ficar satisfeito com o atendimento e com o que lhe foi entregue. Esse é um aspecto bastante marcante para qualquer consumidor e que pode ser usado para medir se uma experiência foi positiva ou negativa. (MIRANDA, 2022).

Manter o relacionamento com clientes ainda é o desafio para muitos negócios e empreendimentos, pois depende de pessoas!

As pessoas podem fazer a diferença e o que não se pode esgotar é a boa vontade de elas prestarem um atendimento regado de hospitalidade, atenção, cortesia e empatia e que infelizmente pode levar grandes projetos empreendedores ao fracasso. Os estudantes de empreendedorismo devem sempre ter em mente que atitudes simples como o acolhimento, a atenção, a cordialidade e a empatia são essenciais para o sucesso e a manutenção do relacionamento com clientes de qualquer negócio.

Os atendimentos e os relacionamentos podem e devem ser aprimorados a cada dia, pois como diz a especialista em atendimen-

to, Cristina Calligaris, a “certeza é que a vida muda num piscar de olhos, e dados num clicar de mouse”.

4.7. Vendas e *pitch* de vendas em projetos empreendedores

Sabe-se que os mercados são mutáveis a todo momento, novas necessidades surgem e os clientes ficam cada vez mais exigentes, por isso afinar as técnicas de vendas no negócio é fundamental. Isso envolve a implementação de estratégias de marketing da empresa, tanto para a própria área de vendas como também para o setor de relacionamento com o cliente, conhecer conceitos e a utilização de ferramentas que possam otimizar o uso de recursos, alavancando o desempenho e a produtividade do profissional de vendas.

Técnicas eficazes de vendas podem impulsionar o crescimento dos negócios e dentre as principais razões estão:

1. **Receita:** com técnicas eficazes as vendas tracionarão a receita do negócio. Sem essa preocupação, dificilmente clientes serão conquistados e *leads* (potenciais clientes) serão convertidos em vendas. Ter o domínio das técnicas possibilita o aumento das chances de sucesso financeiro e de crescimento sustentável.
2. **Relacionamentos:** o empreendedorismo deve focar na construção de relacionamentos duradouros com os clientes. As técnicas de vendas adequadas permitem estabelecer conexões significativas, desenvolver confiança e compreender as necessidades e desejos dos clientes. Isso resulta em relaciona-

mentos sólidos, fidelidade e recomendações positivas, com um maior percentual de clientes promotores, a partir da pesquisa NPS – *Net Promoter Score*.

3. **Competitividade:** quando a empresa investe no desenvolvimento e aprimoramento de suas técnicas de vendas poderá obter diferenciação e vantagem competitiva no mercado. Ao se destacar na arte de vender, os empreendedores podem conquistar a preferência dos clientes, mesmo diante de uma concorrência acirrada.
4. **Mudanças:** sabe-se que o ambiente do empreendedorismo é dinâmico, pois as tendências e preferências dos clientes estão sempre mudando. Por meio das técnicas de vendas os empreendedores obtêm o auxílio para se adaptarem às mutações, permitindo que eles adequem suas abordagens, destaquem os benefícios relevantes e possam atender às demandas de seus clientes.
5. **Feedback:** durante o processo de vendas, os empreendedores têm a oportunidade de obter o feedback dos clientes, que pode ser usado para aprimorar produtos, serviços e estratégias de marketing. É importante salientar que as informações dos clientes também podem ser extremamente eficazes para melhor compreender suas necessidades e rever as ofertas que estão sendo disponibilizadas.

Conhecer para convencer

No contexto do empreendedorismo, o convencimento refere-se à habilidade de persuadir e influenciar os outros a acreditar em uma ideia, produto ou serviço. Para convencer efetivamente, é importante conhecer o público-alvo, entender suas necessidades e desejos,

e apresentar argumentos convincentes que demonstrem como sua oferta pode resolver seus problemas ou atender às suas demandas.

Atualmente o uso da big data e da internet das coisas possibilita que as empresas conheçam mais sobre o comportamento dos consumidores, tenham informações mais detalhadas das experiências de seus clientes e ainda consigam otimizar as relações de consumo, uma vez que a atuação da equipe de vendas pode ser efetivamente mais estratégica, de acordo com a real necessidade do cliente.

Além disso, quanto mais informações e conhecimento o empreendedor tiver sobre seu público-alvo, melhor será seu poder de argumentação, de convencimento e as chances de sucesso nas vendas aumenta, por isso atividades como pesquisar, analisar as necessidades, desejos e preferências dos clientes devem estar no plano de ação da empresa.

A fim de que o empreendedor possa melhor compreender o perfil do cliente ideal, uma boa sugestão é criação das personas, que de acordo com Peçanha (2020), “é preciso pesquisar quem são os seus clientes, com o que trabalham, o que fazem durante o dia, como se informam, quais são suas maiores necessidades. Assim, a persona se embasa em dados, não em suposições da equipe de marketing”.

Peçanha (2020) ainda esclarece uma diferença relevante entre público-alvo e persona, conforme segue: “o público-alvo pressupõe uma mira que a marca deseja apenas atingir, enquanto a persona considera que há uma pessoa do outro lado, com quem a marca quer interagir”. Exemplo:

- (1) **Público-alvo:** gerente comercial, entre 25 e 40 anos, atua em grandes varejos, passa boa parte do tempo na internet, renda mensal entre R\$ 5 mil a R\$ 30 mil.

Aqui a definição é ampla, não trata sobre os hábitos da pessoa, não se refere a alguém específico, são pessoas que podem querer o produto/serviço.

- (2) **Persona:** personagem fictício – Roberto, profissional da área comercial, 35 anos, casado, gosta de passear em seu tempo livre com a família, frequenta shows de jazz e blues.

Há uma definição específica da pessoa, traz detalhes sobre trabalho e hábitos, é um personagem específico, representa um consumidor ideal.

Venda e apelo comercial

No empreendedorismo, uma venda bem-sucedida requer uma abordagem estratégica. Isso inclui identificar leads, criar relacionamentos, destacar os benefícios do produto ou serviço, superar objeções e fechar a venda. É importante também oferecer um excelente atendimento ao cliente para promover a fidelidade e o boca-a-boca positivo.

Faz-se a diferença quando a abordagem de vendas é adaptada para cada cliente, pois a personalização pode criar conexões mais fortes e gerar confiança, assim como foi mencionado anteriormente, realizar pesquisas prévias apoia o vendedor a obter informações relevantes sobre o cliente antes de iniciar a venda.

Ao longo das tratativas, o vendedor precisa dominar as especificações dos produtos e serviços que oferece, destacando os benefí-

cios, explicando a diferença entre características e benefícios do produto ou serviço, como ele pode resolver o problema ou satisfazer a necessidade do cliente. Apresentar como o produto/serviço traz praticidade, economia de tempo e dinheiro, melhoria na qualidade de vida pode ser extremamente favorável para quem vende.

O *storytelling* também é uma boa prática, pois será possível utilizar exemplos práticos e concretos dos benefícios oferecidos, isso pode ajudar o cliente a enxergar como o produto/serviço pode fazer a diferença na vida dele; apresentar dados e estatísticas que comprovem os benefícios do que está vendendo, como ajudou outros clientes a atender suas necessidades.

Utilizar depoimentos e avaliações de clientes satisfeitos são poderosas ferramentas para destacar os benefícios do que se vende; o vendedor deve ser sempre claro e conciso, evitando informações excessivas e técnicas complicadas; a comunicação deve ser compreensível e de fácil assimilação. Em se tratando de comunicação, o vendedor também deve ouvir atentamente as necessidades e preocupações do cliente, técnicas como escuta ativa, fazer perguntas abertas, resumir o que foi dito demonstram empatia além disso, a escuta ativa pode ajudar o vendedor a identificar oportunidades de venda e personalizar a abordagem.

De todo modo, o vendedor precisa estar preparado para superar as objeções e manter uma atitude positiva e persistente ao lidar com situações deste tipo, seja apresentando estratégias, utilizando informações adicionais, depoimentos de clientes satisfeitos ou garantias para tranquilizar o cliente.

Um comparativo é feito por Cònsoli et al. (2007)

Toda venda é uma grande escalada. Executá-la poderá ser fácil ou difícil. Depende da postura assumida pela empresa, e principalmente, da postura do vendedor, de sua atitude. Não necessariamente isso tem a ver com quão íngreme é o paredão. Escaladas supostamente fáceis podem se transformar em grandes contratemplos, como no caso citado. O necessário é que você se assegure de estar com o equipamento certo e de saber como usá-lo de uma forma segura. Encarar uma venda às cegas, sem a devida preparação, é com tentar subir uma montanha prendendo-se a uma corda frouxa ou mal fixada; você pode até não cair, mas, sem dúvida, estará correndo um grande risco.

O *pitch* de vendas

Para aqueles que almejam iniciar projetos empreendedores, o *pitch* de vendas é uma excelente opção para apresentar de forma concisa e persuasiva aquilo que se quer vender, seja uma ideia, um produto ou um serviço. Com base no que foi elucidado aqui, compilamos as etapas para criar um *pitch* eficaz:

1. **Conheça seu público-alvo:** é preciso entender quais as necessidades e desejos dos clientes potenciais para criar a mensagem de vendas mais adequada possível.
2. **Defina seu objetivo:** estabelecer o objetivo específico do seu *pitch*, seja para obter investimentos, fechar uma venda, obter uma reunião de acompanhamento ou despertar interesse inicial.
3. **Prepare uma introdução impactante:** lembre-se que captar a atenção do seu público, comece com uma frase inicial cativan-

te que destaque o valor da sua ideia, produto ou serviço. Use a técnica do “gancho” das informações para tornar a apresentação atrativa, além de dominar os jargões do meio.

4. **Apresente uma solução:** identifique as dores, os problemas ou os desafios que seu público enfrenta e, em seguida, apresente como sua ideia, produto ou serviço pode resolver essas questões de forma única e eficaz.
5. **Destaque os benefícios:** elenque os principais benefícios que seus clientes obterão ao adquirir seu produto ou serviço ou aderir à sua ideia. Foque nos resultados positivos que eles podem alcançar ou até mesmo o que eles podem perder se não investirem em sua ideia.
6. **Utilize histórias ou exemplos:** respalde seus argumentos com histórias ou casos de sucesso que demonstrem como sua ideia, produto ou serviço já beneficiou outros clientes.
7. **Demonstre sua credibilidade:** compartilhe informações sobre você ou sua empresa, como prêmios, certificações ou experiência relevante, para mostrar que você é confiável e competente.
8. **Apresente uma proposta de valor única:** ressalte aquilo que torna sua ideia, produto ou serviço único e superior à concorrência. Mostre como sua oferta se destaca e agrega diferencial aos clientes.
9. **Inclua uma chamada à ação:** encoraje seu público a tomar uma ação específica, como entrar em contato para agendar uma reunião, fazer uma compra ou experimentar uma versão gratuita.
10. **Pratique e refine:** pratique seu *pitch* várias vezes para se sentir confiante e familiarizado com o conteúdo. Esteja aberto(a) a

críticas e novas ideias. Faça ajustes conforme necessário com base no feedback e resultados obtidos.

Vale lembrar que o *pitch* de vendas deve ser curto, objetivo e interessante, mostrando que há benefícios e diferenciais para atender as necessidades dos clientes.

No âmbito acadêmico, espera-se que as instituições de ensino possam ser hubs/laboratórios para ex-alunos e alunos empreendedores, incentivando-os a gerar parcerias e ideias benéficas para todos os *stakeholders*, proporcionando mentorias, capacitações, ampliando o *networking* e estimulando o aprendizado contínuo. Que as matrizes curriculares possam ser revistas e adequadas ao desenvolvimento de negócios e de habilidades empreendedoras. Aqui as *hard skills* serão consolidadas, mas as *soft skills* dependerão do protagonismo de cada estudante em conquistar um *prospect* para que ele se torne um cliente, fechar a venda, garantir a satisfação e promover a fidelidade, não é um processo fácil e nem simples, pois muitas vezes surgirão obstáculos e fracassos poderão ocorrer, mas a persistência e a determinação é que vão ditar o caminho para o sucesso.

Capítulo 5

GT INDICADORES DE EMPREENDEDORISMO UNIVERSITÁRIO

5.1. Contextualização

No cenário atual da educação superior, o empreendedorismo emergiu como um elemento crucial, não apenas como uma disciplina acadêmica, mas também como um impulsionador vital para o desenvolvimento de habilidades, inovação e crescimento econômico. Desde o primeiro relatório em 2023, o "The Future Job", o Fórum Econômico Mundial salienta a importância do empreendedorismo como uma competência fundamental para o futuro da educação, destacando que a capacidade de inovar, assumir riscos e gerar novas ideias é determinante em todas as áreas e seg-

mentos sociais. No contexto da educação superior, isso significa ir além da criação de empresas e abranger o desenvolvimento de habilidades como pensamento crítico, resolução criativa de problemas e adaptabilidade.

Ainda no mesmo cenário, de acordo com dados e perspectivas do Fórum Econômico Mundial, o empreendedorismo é reconhecido como um motor essencial para impulsionar não apenas a economia, mas também a inovação e a transformação dentro do setor educacional. Essa perspectiva visa explorar principalmente as diversas dimensões e a relevância do empreendedorismo no contexto da educação superior, alinhando-o com as tendências de currículos mais inovadores, em consonância com as perspectivas globais e as necessidades do século XXI.

Outro ponto importante a ser ressaltado é que o empreendedorismo na educação superior transcende a simples ideia de iniciar novos negócios. Ele deve ter a função de criar uma mentalidade de inovação e resolução de problemas entre os estudantes, preparando-os não apenas para serem empresários ou donos de seu próprio negócio, mas também para serem agentes de mudança em diversos setores. Nesse contexto, as universidades estão redefinindo seus papéis, indo além da oferta de educação tradicional para se tornarem incubadoras de inovação e empreendedorismo.

Essa transformação é evidenciada pela crescente inclusão de iniciativas de empreendedorismo nos currículos, programas de incubação de empresas, competições de *startups* e colaborações com o setor privado. Tais iniciativas não apenas enriquecem a experiência educacional dos estudantes, mas também conectam as instituições de ensino superior com as necessidades do mercado de trabalho e as demandas da sociedade.

Além disso, o empreendedorismo na educação superior é um motor para a igualdade de oportunidades e inclusão social. Programas de empreendedorismo podem oferecer caminhos para estudantes de diversos backgrounds superarem barreiras econômicas e sociais, capacitando-os com habilidades e conhecimentos para construir suas carreiras ou negócios.

A importância do empreendedorismo no contexto educacional também é destacada pela sua capacidade de fomentar a pesquisa e o desenvolvimento. Ao encorajar os estudantes a explorarem novas ideias e inovações, as universidades podem desempenhar um papel central no desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços, contribuindo significativamente para o avanço tecnológico e o crescimento econômico.

No entanto, apesar de seus muitos benefícios, o empreendedorismo na educação superior enfrenta desafios, tais como a necessidade de equilibrar teoria e prática, garantir o acesso a recursos adequados, e adaptar-se às rápidas mudanças do mercado e da tecnologia. A resposta das instituições de ensino a essas demandas definirá o futuro do empreendedorismo na educação superior.

Nesse sentido, o Grupo de Trabalho “Indicadores de Empreendedorismo Universitário”, em parceria inédita com a MetaRed X e a ABMES, tem como objetivo primordial mapear e analisar os indicadores de empreendedorismo já existentes nas IES no Brasil, identificando práticas eficazes e áreas que necessitam de aprimoramento. Um dos grandes focos do Grupo de Trabalho será o desenvolvimento de novos indicadores orientados ao contexto brasileiro, que possam identificar o impacto e a eficiência dos programas de empreendedorismo no âmbito das Universidades brasileiras, para promover uma cultura empreendedora por meio da integração en-

tre o ambiente acadêmico e o ecossistema empreendedor mais amplo, incluindo *startups*, empresas, incubadoras e investidores.

O grupo também está empenhado na capacitação de professores e lideranças educacionais, visando aprimorar suas competências em fomentar e gerir iniciativas empreendedoras, para assegurar que os programas de empreendedorismo sejam inclusivos e acessíveis a todos os estudantes, em diversos contextos nacionais, respeitando a diversidade regional e local.

Outrossim, integra a iniciativa do Grupo de Trabalho o fomento a pesquisas e à publicação de relatórios e artigos que possam servir como referência para o setor, contribuindo para um entendimento aprofundado e atualizado do empreendedorismo universitário. A colaboração com instituições e grupos internacionais presentes na MetaRed X também contribui para a troca de experiências e conhecimentos. Nossa pretensão é implementar um sistema de avaliação contínua, utilizando os indicadores desenvolvidos para medir o impacto dos programas de empreendedorismo nas universidades e na sociedade.

Essa avaliação constante permitirá não apenas um acompanhamento do progresso alcançado, mas também a identificação de oportunidades para melhorias contínuas, assegurando que o empreendedorismo universitário no Brasil esteja alinhado com as melhores práticas globais e contribua significativamente para o desenvolvimento de empreendedores inovadores e socialmente responsáveis.

5.2. Benchmark: Educação Superior que Impulsiona o Empreendedorismo: Lições de Universidades Americanas: Stanford, Babson e Wharton

O nosso ponto de partida no Grupo de Trabalho “Indicadores de Empreendedorismo Universitário” foi o mapeamento de referências na educação empreendedora nos Estados Unidos, com o objetivo de identificar padrões que pudessem ampliar o repertório do grupo e organizar marcadores para orientar nosso plano de trabalho.

Foram selecionadas três Universidades que apresentam publicações e referências estabelecidas na educação empreendedora há mais de cinco décadas, pioneiras na oferta de um ecossistema de empreendedorismo, associando em seus currículos o fomento a liderança empreendedora, *fundraising*, inovação com a experimentação e a criação de valor e a gestão de pessoas. A seguir, destacamos alguns diferenciais que se relacionam com o nosso trabalho:

- Stanford University
- Babson University
- Wharton University
- **Stanford University**

Reconhecida por fomentar a inovação e o empreendedorismo, associou em sua jornada acadêmica uma abordagem prática que encoraja os estudantes a transformarem ideias inovadoras em empresas viáveis e por fornecer um acesso sem precedentes a investidores, mentores e uma rede influente de alumni.

Fonte: <https://www.stanford.edu/>, acesso em nov.2023.

- **Babson College**

Classificada como uma das principais instituições do mundo para estudos em empreendedorismo, com uma abordagem exclusivamente focada nesse tema, Babson é conhecida por seu currículo inovador que integra princípios empresariais em todos os aspectos de sua oferta educacional. Enfatiza o *learning by doing*, proporcionando aos estudantes oportunidades de *networking* e experiências práticas.

Fonte: <https://www.babson.edu/>, acesso em nov.2023.

- **Wharton School**

É reconhecida por seu rigor acadêmico e pela excelência em pesquisa de ponta em empreendedorismo, a partir da oferta de um ecossistema de empreendedorismo, que inclui centros de pesquisa, incubadoras de negócios e uma extensa rede global que conecta estudantes, ex-alunos e investidores.

Fonte: <https://www.wharton.upenn.edu/>, acesso em nov.2023.

5.3. Alguns insights importantes:

O empreendedorismo na educação superior é mais do que uma tendência. É uma evolução necessária que reflete as demandas de um mundo atual em rápida transformação no âmbito das tecnologias e das relações de trabalho.

As três universidades pesquisadas, Stanford University, Babson College e Wharton School, apesar de suas diferenças individuais, compartilham várias características-chave que destacam sua im-

portância na oferta de um ecossistema sólido de empreendedorismo, dos quais destacamos:

1. **Foco em Aprendizagem Prática e Experiencial:** as três universidades enfatizam a aprendizagem prática e experiencial que oferece aos alunos oportunidades de aplicar o empreendedorismo em cenários do mundo real. Isso inclui projetos práticos, simulações de negócios, competições de *startups* e programas de incubação, permitindo que os estudantes desenvolvam e testem suas ideias empreendedoras em um ambiente controlado, mas desafiador.
2. **Cultura Empreendedora:** a forte cultura de empreendedorismo encoraja a inovação, a tomada de riscos e a resiliência, ou seja, aprende-se com erros e com a tomada de decisões. Essa cultura não está limitada apenas às escolas de negócios, mas integra a jornada do currículo, incentivando estudantes a adotarem uma mentalidade empreendedora.
3. **Ecossistema Empreendedor:** um dos grandes diferenciais das três universidades é um ecossistema empreendedor amplo integrando parcerias com *startups*, investidores, empresas estabelecidas e outras organizações que oferecem aos estudantes acesso a uma rede de profissionais experientes, oportunidades de mentorias e potenciais investidores.
4. **Rede de Alumni:** são líderes em suas respectivas áreas de negócios e empreendedorismo que oferecem aos estudantes um valioso recurso para networking, orientação e oportunidades de parceria.

5. **Recursos e Suporte para Empreendedores:** acesso a *venture capital*, espaços de trabalho colaborativo, programas de incubação e aceleração, suporte administrativo e direito empresarial (Legal) para *startups*.
6. **Pesquisa e Inovação:** valorizam a pesquisa e inovação e transpõem para seus currículos novas ideias e abordagens no campo do empreendedorismo. Essa ênfase na pesquisa garante que os programas de ensino estejam sempre alinhados com as mais recentes tendências e práticas do mercado.
7. **Abordagem Interdisciplinar:** promovem uma abordagem interdisciplinar para o empreendedorismo, integrando conhecimentos de diferentes áreas e permitem que o empreendedorismo extrapole diversos contextos e setores.

Em resumo, o ecossistema de empreendedorismo dessas universidades é caracterizado por uma combinação de aprendizagens práticas, uma cultura empreendedora com acesso a um ecossistema de empreendedorismo que valoriza conexões com empresas, empreendedores, mentores, tecnologias e *venture capital*. A combinação desses elementos colabora para criar ambientes para ideação, para a inovação e o fomento de novos negócios.

5.4. Próximos passos

Neste capítulo, buscamos apresentar a contextualização e avanços do Grupo de Trabalho "Indicadores de Empreendedorismo Universitário", uma iniciativa conjunta entre a MetaRed X e a ABMES. Estamos empenhados em aprofundar e ampliar o entendimento

sobre o empreendedorismo no contexto da educação superior. O nosso foco vai além de tratar o empreendedorismo simplesmente como uma disciplina acadêmica ou um conjunto de ações para fomentar novos negócios, pois pretendemos destacá-lo como um componente essencial para a evolução da cultura de aprendizagem, um estímulo ao desenvolvimento de uma mentalidade inovadora e um catalisador de criatividade.

Atualmente, o empreendedorismo na educação superior é reconhecido como um elemento central, não apenas para a inovação e a prática experimental, mas também como um motor para o desenvolvimento de habilidades inovadoras, impulsionando tanto o crescimento econômico quanto a sustentabilidade social. É fundamental que o empreendedorismo esteja integrado ao currículo acadêmico e às práticas das instituições de ensino, influenciando de forma significativa a preparação dos estudantes para os reais desafios contemporâneos.

Desde o relatório "The Future Job", de 2023, do Fórum Econômico Mundial, destaca-se a importância do empreendedorismo como uma habilidade essencial para o futuro da educação. Essa ênfase reflete a crescente necessidade de inovação, disposição para assumir riscos, errar e aprender, além do estímulo à geração de ideias inovadoras – habilidades cruciais em todos os campos profissionais e segmentos da sociedade que são particularmente fomentadas no ambiente de educação superior.

Nesse contexto, o empreendedorismo precisa ser compreendido além da criação de empresas, envolvendo a formação de ambientes que promovem a inovação e a criatividade. Iniciativas como programas de incubação, aceleradoras de ideias, laboratórios de inovação e parcerias estratégicas com mentores, setor público e

privado e do acesso ao *venture capital*, exemplificam como as instituições podem construir ecossistemas empreendedores.

Nossa análise teve como ponto de partida a compreensão de ecossistemas de empreendedorismo em universidades que se destacam em resultados direcionados ao empreendedorismo, mas também à pesquisa e à prática de seus currículos. Concluimos que, para um trabalho de longo prazo e impacto, as instituições de ensino superior devem integrar o empreendedorismo e a jornada curricular, promovendo uma aprendizagem prática que valoriza a tomada de decisão, criatividade e uma cultura empreendedora. Essa abordagem favorece o crescimento de ecossistemas que incluem empresas, redes de conhecimento, mentoria, capital de risco, pesquisa e inovação contínua, com uma perspectiva interdisciplinar.

Assim, o Grupo de Trabalho "Indicadores de Empreendedorismo Universitário" propõe suas próximas ações para fortalecer o empreendedorismo nas IES no Brasil:

1. Expansão do número de IES participantes.
2. Organização de encontros formativos com as IES envolvidas.
3. Fomento a uma cultura de trabalho a partir de indicadores de empreendedorismo.
4. Desenvolvimento e implementação de modelos e instrumentos para medir competências empreendedoras nas IES.
5. Criação de indicadores específicos e aplicação desses indicadores para coletar dados e fornecer análises detalhadas que possam orientar as IES seus currículos;

Essas ações visam criar um corpo de conhecimento fortalecido em rede de trocas e experiências entre as IES brasileiras, capacitando professores, lideranças e estudantes para serem catalisadores e empreendedores em suas áreas de atuação. Ao fomentar tais ecossistemas, as instituições de ensino não apenas enriquecem o desenvolvimento acadêmico e profissional dos envolvidos, mas também contribuem ativamente para o progresso social e econômico do país. Essa abordagem integrada e focada no desenvolvimento prático e na aplicação do conhecimento em situações reais prepara os futuros profissionais para enfrentarem os desafios contemporâneos com soluções inovadoras, criativas e sustentáveis. Desse modo, as instituições de ensino superior tornam-se não só centros de aprendizagem, mas também catalisadores essenciais para o avanço tecnológico, econômico e social do Brasil.

Capítulo 6

GT ECOSSISTEMAS DE EMPREENDEDORISMO

6.1. Introdução

Os avanços tecnológicos exponenciais decorrentes da quarta revolução industrial estão mudando radicalmente o comportamento da sociedade em geral e dos vários segmentos de mercado. Diferente das três revoluções anteriores, que se desencadearam a partir de apenas uma tecnologia disruptiva (motor a vapor, eletricidade, tecnologia da informação), a quarta se caracteriza pela convergência de tecnologias (biotecnologia, tecnologias digitais e físicas) e por isso tem esse poder de proporcionar mudanças exponenciais. A frequência dessas mudanças tem tornado nosso mundo volátil e o impacto delas sobre a sociedade, cada vez mais expressivo e abrangente, torna-o também bastante frágil.

Além de volátil e frágil, o mundo contemporâneo está repleto de incertezas, exigindo respostas rápidas a transições inesperadas de contexto, como ocorreu recentemente na pandemia da COVID-19. Sobreviver nessa realidade é mais difícil tanto para as pessoas quanto para as organizações, uma vez que o número de variáveis a serem consideradas nos processos de tomada de decisão, bem como as correlações entre essas variáveis, aumenta exponencialmente e, como consequência, não é possível determinar de modo assertivo o melhor caminho a ser seguido. Geralmente, diferentes caminhos são razoáveis, cada qual com seus prós e contras. Por essa razão, afirma-se desde a década de 1980 que o mundo se tornou complexo e ambíguo ou, numa visão bem mais recente e intensa, tornou-se incompreensível e não linear. Dois acrônimos populares capturam essas duas visões de mundo: VUCA (Volátil, Incerto [do inglês Uncertain], Complexo e Ambíguo); BANI (Frágil [do inglês Brittle], Ansioso, Não linear e Incompreensível).

Uma das competências mais importantes que as organizações devem ter para sobreviverem aos desafios de um mundo VUCA ou BANI é sua capacidade de adaptação, isto é, sua capacidade de aprender, desaprender e reaprender em tempo adequado conforme os cenários evoluem. Nesse contexto, o empreendedorismo e a inovação se apresentam como mecanismos essenciais para o desenvolvimento socioeconômico. E as instituições de ensino superior (IES), em colaboração com o governo e o setor produtivo, têm um papel fundamental na formação de pessoas preparadas para enfrentar os desafios dessa realidade.

Há várias maneiras de cumprir esse papel, desde a inclusão de disciplinas sobre empreendedorismo na formação dos estudantes, passando pela criação de núcleos de empreendedorismo, ecossistemas de empreendedorismo e inovação até a atuação em redes

nacionais e internacionais de cooperação. Pesquisa realizada recentemente pela ABMES mostra que as IES têm atuado de forma relevante nessa área, mas também revela bastante oportunidade para crescimento.

Este capítulo aborda essa temática da seguinte forma: a primeira seção discute as questões ligadas a ecossistemas de empreendedorismo e como as IES podem contribuir para o avanço do empreendedorismo no país; a segunda analisa os resultados da pesquisa da ABMES; a terceira seção apresenta três estudos de caso relacionados à MetaRedX, parceria entre ABMES e Santander Universia: dois de instituições membro do Grupo de Trabalho Brasileiro de Ecossistemas de Empreendedorismo e um do Grupo de Trabalho Internacional sobre o mesmo tema.

6.2. Contribuição das IES para os Ecossistemas de Empreendedorismo

O mercado corporativo tem passado por constantes mudanças e adaptações, tornando essencial que os profissionais estejam preparados para lidar com os desafios impostos por essa realidade. Nesse contexto, o ecossistema de empreendedorismo surge como ferramenta importante para o desenvolvimento das habilidades necessárias para atender às demandas do mercado. Nesta seção, exploraremos a importância desse ecossistema no desenvolvimento dessas habilidades para o mercado corporativo, bem como os caminhos que as instituições de ensino superior têm adotado a fim de atingir esses objetivos.

6.2.1. Desenvolvimento de Habilidades Empreendedoras

Habilidades empreendedoras são fundamentais para o sucesso no ambiente corporativo atual. O empreendedorismo vai além de iniciar e gerenciar um novo negócio, trata-se de um conjunto de competências que permitem aos indivíduos identificar oportunidades, inovar, assumir riscos e agir de forma proativa. As habilidades empreendedoras foram apresentadas no Fórum Econômico Mundial em 2020 e desde então são pauta constante no ecossistema. Incluem pensamento criativo, resolução de problemas, liderança, trabalho em equipe, comunicação eficaz, adaptabilidade e habilidades tecnológicas.

A conscientização das Instituições de Ensino Superior (IES) em relação à importância das habilidades empreendedoras é fundamental para preparar seus alunos para o mercado de trabalho atual. Ao oferecer programas e cursos que desenvolvam essas competências, as IES proporcionam aos estudantes as ferramentas necessárias para se destacarem no ambiente corporativo.

Dornelas (2017) ressalta que “as universidades têm o potencial de serem um verdadeiro celeiro de empreendedores, uma vez que reúnem conhecimentos e recursos necessários para o desenvolvimento de novos negócios”. Dessa forma, é fundamental que as instituições de ensino invistam na criação de espaços de coworking, laboratórios de prototipagem e programas de mentoria, proporcionando um ambiente completo para o surgimento de novas ideias e projetos empreendedores.

Ao fornecer reflexões sobre empreendedorismo, as IES também incentivam seus alunos a desenvolverem o pensamento criativo e a capacidade de resolver problemas de forma inovadora. Essas

habilidades são essenciais para se adaptar às constantes mudanças do mercado e para enfrentar os desafios que surgem no mundo corporativo.

Ainda nesse contexto, Rocha (2019) destaca que “as universidades devem ser vistas como um ambiente de inovação e empreendedorismo, onde os alunos são incentivados a desenvolver habilidades empreendedoras, como resiliência e capacidade de identificar oportunidades”. Além disso, é importante ressaltar que as universidades podem oferecer programas de incubação e aceleração de *startups*, que auxiliam o desenvolvimento e a consolidação de projetos empreendedores.

Ao promover a participação em projetos multidisciplinares, trabalhos em grupo e atividades práticas, as IES possibilitam que seus alunos aprimorem a capacidade de liderança e aprendam a trabalhar de forma eficaz em equipe.

A comunicação eficaz também é uma competência essencial para os empreendedores. As IES podem incentivar o desenvolvimento dessa habilidade por meio de atividades que promovam a expressão oral e escrita, como apresentações, seminários e escrita acadêmica. Isso é fundamental para que os alunos consigam transmitir suas ideias e persuadir outras pessoas.

Uma das principais vantagens do ecossistema de empreendedorismo é a estreita relação estabelecida entre as IES e o mercado corporativo. Essa conexão permite que as IES estejam atualizadas em relação às demandas do mercado, fornecendo aos alunos uma formação alinhada às necessidades atuais das empresas. Dessa forma, os empreendedores formados pelas IES são preparados

para atender a essas demandas do mercado, trazendo inovação, soluções e contribuindo para o crescimento das organizações.

As Contribuições das Instituições de Ensino Superior

As IES têm exercido um papel fundamental na constituição da formação da cadeia de valor desse ecossistema empreendedor, desenvolvendo um papel cada vez mais ativo na criação e no desenvolvimento desse ecossistema. As instituições têm fortalecido a colaboração e a interação entre os diferentes atores.

Nesse sentido, Fleury (2016) enfatiza que “as universidades podem contribuir para a formação de empreendedores ao promover a integração entre diferentes áreas do conhecimento, possibilitando a criação de soluções inovadoras para os problemas enfrentados pelo mercado”. Portanto, é importante que as instituições de ensino fomentem a interdisciplinaridade e incentivem a colaboração entre professores e alunos de diferentes cursos.

As IES têm estabelecido parcerias estratégicas com o setor público e privado, a fim de fomentar a inovação, o empreendedorismo e a colaboração. Essas parcerias permitem o compartilhamento de conhecimento, recursos e a criação de projetos conjuntos com o objetivo de impulsionar o empreendedorismo na educação. Tais ações propiciam o desenvolvimento de programas de empreendedorismo que vão além da formação acadêmica tradicional. Isso aumenta significativamente a qualidade dos egressos gerando melhores profissionais para o mercado.

Principais Estratégias Adotadas pelas IES

Uma das principais estratégias adotadas pelas IES é o estímulo à criação de *startups*. Para isso, são oferecidos espaços de *coworking*, mentorias, cursos, acesso a investidores e conexões com outros empreendedores. Essa estratégia visa fornecer suporte de qualidade nos estágios iniciais de desenvolvimento das empresas.

Para implementar essas ações e criar a motivação necessária para que os alunos possam aderir às estratégias de estímulo à criação de *startups*, é importante envolver de forma colaborativa e participativa a equipe gestora, docentes e a comunidade. Algumas sugestões sobre como fazer isso são as seguintes:

- (i) Engajamento da equipe gestora: a equipe gestora deve acreditar na importância e no potencial das startups para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos alunos. Deve definir metas claras e estabelecer um plano estratégico para a implementação das ações de estímulo às *startups*. Além disso, é fundamental garantir recursos financeiros e estruturais adequados para o funcionamento efetivo dos espaços de *coworking*, mentorias, cursos e acesso a investidores, bem como pensar sempre na construção de parcerias.
- (ii) Envolvimento dos docentes: os docentes são figuras-chave para motivar os alunos a aderirem às ações de estímulo às *startups*. Eles podem atuar como mentores, oferecendo orientação e compartilhando suas experiências e conhecimentos. É importante oferecer capacitação e treinamento sobre empreendedorismo, *startup* e inovação para os docentes afim de que eles estejam preparados para auxiliar os alunos. Além disso, os docentes podem incentivar a participação dos estudantes em

competições e eventos relacionados a *startups*.

- (iii) Participação da comunidade: a comunidade pode desempenhar um papel importante no sucesso das estratégias de estímulo às *startups*. Empreendedores locais, empresários e investidores podem compartilhar suas experiências e conhecimentos com os alunos. Esses profissionais também podem atuar como mentores, participando de palestras, *workshops* e eventos relacionados às *startups*. Além disso, pode-se estabelecer parcerias com empresas e instituições externas, oferecendo oportunidades de estágio, projetos colaborativos e financiamento.
- (iv) Motivação dos estudantes: os alunos ficarão motivados para a criação de *startups* quando reconhecerem os benefícios e oportunidades que essas iniciativas podem oferecer. Apresentar casos de sucesso de ex-alunos empreendedores que iniciaram suas próprias *startups* é uma forma de inspiração, assim como criar uma cultura empreendedora dentro da instituição, com eventos, *workshops*, palestras e grupos de estudo sobre o tema. Oferecer benefícios como bolsas de estudo, premiações e acesso a recursos adicionais também pode ser uma forma de incentivo.

Timmons (2013) afirma que “as universidades têm a responsabilidade de estimular a cultura empreendedora entre seus alunos, proporcionando ensino de qualidade, instigando a busca por conhecimento e incentivando a criatividade e a capacidade de tomar decisões”. É fundamental que as instituições de ensino promovam ações que fomentem o espírito empreendedor, formando profissionais aptos a lidar com as mudanças e desafios do mercado atual.

As IES têm integrado diferentes áreas de conhecimento, incentivando a colaboração nas temáticas do ecossistema de empreendedorismo, assunto cada vez mais relevante no âmbito acadêmico. Segundo Soares (2018), “as universidades podem exercer um papel importante na formação de empreendedores, ao proporcionar ambientes propícios ao desenvolvimento de ideias inovadoras e ao estímulo ao empreendedorismo”. Nesse sentido, as IES têm estabelecido parcerias com empresas e centros de pesquisa, a fim de promover a interação entre a academia e o mercado empresarial.

Há uma preocupação em subsidiar a rede de IES com informações transformadoras acerca de tópicos relevantes para o universo corporativo, empreendedorismo e inovação, transformando a maneira de desenvolver e fazer negócios, criar empresas, favorecer os melhores ambientes de trabalho.

Transformar com dinamismo e energia as equipes gestora, docente e discente resulta nas entregas diferenciadas e customizadas necessárias ao mercado de trabalho. O desafio da rede de educadores é fazer acontecer, dando suporte para a mudança do mundo e para a adaptação ao ecossistema empreendedor com coragem e ousadia.

Em conclusão, as habilidades empreendedoras têm se mostrado cada vez mais relevantes no mercado corporativo atual, uma vez que as constantes mudanças e adaptações exigem que os profissionais estejam preparados para lidar com os desafios impostos por essa nova realidade. Nesse sentido, o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor emerge como ferramenta fundamental para capacitar os indivíduos a enfrentarem as demandas do mercado de forma eficaz.

As IES têm desempenhado um papel crucial nesse ecossistema, oferecendo programas e currículos que promovam o desenvolvimento de habilidades empreendedoras. Por meio de parcerias com empresas e empreendedores, as IES conseguem aproximar os alunos da realidade do mundo dos negócios, proporcionando experiências e aprendizados que vão além das salas de aula.

Os resultados dessa colaboração entre as IES e o ecossistema empreendedor são visíveis no mercado corporativo. Profissionais que possuem habilidades empreendedoras têm maior capacidade de adaptação e inovação, sendo valorizados pelas empresas. Além disso, a disseminação dessas habilidades contribui para a geração de novos negócios e desenvolvimento econômico. Dessa forma, a continuidade da parceria entre as instituições de ensino e o ecossistema empreendedor é essencial. Ela fornecerá aos estudantes as ferramentas indispensáveis para que eles se destaquem num mercado corporativo em constante transformação.

Resultados da pesquisa ABMES

Em 2023, a ABMES realizou pesquisa sobre empreendedorismo e internacionalização a fim de mapear a situação do ensino superior brasileiro em relação a esses temas. Na análise global, observou-se que, embora a maioria das instituições respondentes (87,8%) tenham a disciplina de empreendedorismo em seus cursos, apenas metade delas possui um núcleo/escritório para vivências. Esses dados evidenciam que as IES valorizam a formação empreendedora, entretanto, muitas ainda não oferecem experiências que proporcionem uma aprendizagem significativa, profunda e duradoura.

Entre as IES que não possuem núcleo/escritório de empreendedorismo, destacam-se como principais motivos para esse cenário a

ausência de infraestrutura física adequada e a falta de interesse por parte da gestão/colaboradores da instituição. Por outro lado, a maioria das IES que oferecem oportunidades de vivenciar o empreendedorismo dependem totalmente de recursos próprios para financiar essa operação, estão estabelecidas há menos de 2 anos, possuem um número muito pequeno de *startups* em funcionamento (mais de 70% delas não ultrapassam 3 *startups*) e estão fortemente vinculadas ao âmbito acadêmico.

Diante desse contexto, observa-se que ainda é muito pouco explorado pelas IES brasileiras o potencial que os ecossistemas de empreendedorismo têm para gerar conexões entre diferentes agentes produtivos, para inserir de modo contundente os membros da comunidade acadêmica no mercado de trabalho e para impactar positivamente a sociedade com produtos e serviços inovadores.

Embora a cultura organizacional, a disponibilidade de espaço físico adequado e de recursos financeiros para operar um ecossistema de empreendedorismo constituam desafios importantes a serem superados, há caminhos para transpor essas barreiras. Uma boa maneira de descobrir e trilhar esses caminhos é participar de redes de cooperação focadas nessa temática. A interação com outras instituições que já atuam na área proporciona aprendizagem, inspiração e possibilidades de colaboração. O desenvolvimento socioeconômico de um país depende da capacidade empreendedora das pessoas e as IES têm um papel habilitador fundamental nesse contexto.

Estudos de caso

Os ecossistemas de empreendedorismo associados a instituições de ensino superior contribuem de maneira decisiva para o desen-

volvimento socioeconômico do país. A pesquisa da ABMES sobre a realidade brasileira mostra que há bastante atividade nessa área, mas também evidencia que existe espaço e necessidade de ampliação. Com vistas a encorajar a criação de novos ecossistemas de empreendedorismo e o desenvolvimento daqueles já existentes, esta seção apresenta 3 estudos de casos com níveis de abrangência complementares. O primeiro pode ser considerado uma semente de ecossistema, já que descreve uma unidade de empreendedorismo e não um sistema integrado de unidades. Tem o grande mérito de desmistificar a jornada empreendedora das IES, mostrando um caminho viável para as instituições que valorizam a formação de competências nessa área. O segundo descreve um ecossistema consolidado e o seu impacto na área de abrangência em que atua. Finalmente, o terceiro caso explora a integração de ecossistemas de empreendedorismo por meio de redes de colaboração.

Sabor e Saber – Cantina Escola

A Cantina Escola Sabor & Saber une estudantes dos cursos de administração e nutrição numa jornada de empreendedorismo inspiradora, em que os aprendizes desenvolvem suas competências gerindo e operando um negócio real. O que se espera da formação de administradores e nutricionistas e como esses percursos formativos podem se unir em favor do empreendedorismo?

O Conselho Nacional de Educação Superior, por meio da Resolução 5/21, instituiu novas diretrizes curriculares Nacionais (DCN) para o curso de Administração, propondo um conjunto integrado de saberes ao administrador, habilitando-o a criar ou aprimorar de maneira inovadora os modelos de negócios, operacionais e organizacionais, a fim de que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambien-

tais, econômicas e culturais. Em particular, os parágrafos 4º e 8º das diretrizes enfatizam a formação do administrador e reforçam a natureza empreendedora como um dos elementos de aprendizado:

§4º Recomenda-se estimular as atividades que articulem simultaneamente a teoria, a prática e o contexto de aplicação, necessárias para o desenvolvimento das competências estabelecidas no perfil do egresso, incluindo ações de extensão e integração entre a instituição e o campo de atuação dos egressos.

§8º Recomenda-se estimular atividades acadêmicas tais como trabalhos de iniciação científica, competições acadêmicas, projetos interdisciplinares e transdisciplinares, projetos de extensão, atividades de voluntariado, visitas técnicas, trabalhos em equipe, desenvolvimento de protótipos, monitorias, participação em empresas juniores, incubadoras e outras atividades que desenvolvam a cultura empreendedora.

Da mesma forma, a Resolução do Conselho Nacional de Educação 5/01, que institui as diretrizes curriculares nacionais para o curso de Nutrição, enfatiza as principais competências do nutricionista. De maneira resumida, essas competências incluem uma formação generalista, humanista e crítica, visando a segurança alimentar e a atenção à dietética em todas as áreas do conhecimento em que alimentação e nutrição forem fundamentais para a promoção, manutenção e recuperação da saúde, bem como para a prevenção de doenças de indivíduos ou grupos populacionais de maneira a contribuir para melhorar a qualidade de vida com base em princípios éticos e na reflexão sobre a realidade econômica, política, social e cultural. Em seu artigo 5º, as DCNs do curso de nutrição salientam uma questão importante:

5º-Administração e gerenciamento: os profissionais devem estar aptos a tomar iniciativas, fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho, dos recursos físicos e materiais e de informação, da mesma forma que devem estar aptos a serem empreendedores, gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde.

Tendo como ponto de partida as DCNs dos dois cursos, Administração e Nutrição, foi elaborado o projeto da Cantina Escola do Centro Universitário Arthur Sá Earp Neto, em Petrópolis. Seu objetivo principal foi demonstrar o aprendizado de discentes e docentes, bem como a sua transformação em empreendedores de um negócio presente na realidade de muitos cidadãos, apresentando todas as dores e sabores encontrados em um segmento do ramo alimentício. O projeto alinha-se aos achados da pesquisa da ABMES que mostrou que 36,4% das IES inserem-se em um ecossistema empreendedor a partir da criação de um Núcleo Empreendedor.

Antes de descrever o estudo de caso, apresentaremos uma breve história e descrição do Centro Universitário Arthur Sá Earp Neto.

O Centro Universitário Arthur Sá Earp Neto/Faculdade de Medicina de Petrópolis – UNIFASE/FMP – foi fundado em 1965 como Faculdade de Medicina de Petrópolis. Em 1998, incorporou a Faculdade Arthur Sá Earp Neto, transferindo seu campus para uma localização mais central em 2006. O credenciamento como Centro Universitário ocorreu em 2020, quando passou a adotar o nome pelo qual é conhecido atualmente: UNIFASE/FMP. Possui infraestrutura de vanguarda, contendo ambulatório escola, hospital de ensino, unidades básicas de saúde, laboratórios de ensino e pesquisa, rede de parceiros na área da saúde, Centro de Nutrição e Gastronomia no curso de Nutrição e Empresa Jr no curso de Administração.

A instituição une a tradição de mais de 50 anos de ensino com os mais modernos avanços tecnológicos, infraestrutura, corpo docente qualificado e parcerias com instituições nacionais e internacionais. Localizada em Petrópolis, no Estado do Rio de Janeiro, a UNIFASE/FMP é uma instituição de ensino superior comprometida com a valorização do ser humano, com a qualidade do ensino e com a formação de excelência de novos profissionais.

Segundo o Ministério da Educação, a UNIFASE/FMP está entre os cinco por cento dos melhores centros de ensino superior privados do país. Classifica-se também entre os três melhores centros universitários do Estado do Rio de Janeiro, com o maior conceito (cinco) entre as instituições da Região Serrana.

O projeto Cantina Escola da UNIFASE/FMP foi criado a partir de uma demanda interna e com o objetivo de aprimoramento dos estudos teóricos de sala de aula. Surgiu como um empreendimento que possibilitou a aplicação prática de conhecimentos, em especial dos cursos de Nutrição e Administração, a partir do trinômio: Processos – Transformação – Produto.

Cabe salientar que as atividades de produção e controle são realizadas exclusivamente pelos alunos com supervisão dos professores, servindo como elemento transformador para todos. Isso estimula a vertente empreendedora, criativa e inovadora dos estudantes, trazendo para sua realidade o funcionamento de uma empresa. Isso também contempla a Resolução 7/18 do CNE que destaca que a formação cidadã dos estudantes deve ser marcada e constituída pela vivência dos conhecimentos que, de modo interprofissional e interdisciplinar, sejam valorizados e integrados à matriz curricular.

Para a implantação do projeto foi criado um comitê com representantes da Instituição e dos cursos de Nutrição e Administração.

Antes de iniciar os trabalhos, foi elaborada uma matriz SWOT para identificar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades relacionadas ao projeto. A partir daí criou-se um Plano de Negócios que definiu estratégias para diversos setores como, por exemplo, Marketing, Produto, Financeiro e Operações. Na sequência partiu-se para o Plano Operacional que delineou a atuação de cada membro da equipe da cantina, composta pelos discentes dos cursos de Nutrição e Administração, o que é apresentado na tabela a seguir:

Atribuições dos discentes: Cantina-Escola

Área	Local	Turno	Atividade	Nº de alunos	Escala	Curso	Período	Tipo de atividade
Produção de alimentos	Container	Manhã	Controle de qualidade cozinha/ salão, Controle de entrada/ saída de pedidos, Apoio na produção	6	2 alunos: 2ª/4ª f. 2 alunos: 3ª/5ª f. 2 alunos: 6ª f.	NUT	7_8	Estágio curricular em produção
	LTD	Tarde	Apoio na mise en place	3	1 aluno: 2ª /4ª f.	NUT	2_8	Estágio extracurricular em produção
	LTD	Tarde	Elaboração de fichas técnicas		1 aluno: 3ª/5ª f. 1 aluno: 6ª f.	NUT	5_8	
	LTD	Tarde	Planejamento de cardápio	3	1 aluno: 2ª /4ª f.	NUT	5_8	
	LTD	Tarde	Pedido/Recebimento de compras		1 aluno: 3ª/5ª f. 1 aluno: 6ª f.	NUT	5_8	
Marketing/ Publicidade	N/A	N/A	Divulgação em mídia social/ Atualização de menu, promoções	N/A	N/A	ADM	N/A	
Administração	Container	Manhã/ Tarde	Mapeamento de processos, Fluxo de caixa diário, Gestão do estoque, Relatórios de venda	1	2ª a 6ª f (09h às 15h)	ADM	3	Estágio remunerado em ADM

A Cantina Escola chamada “Sabor & Saber” entrou em operação em maio de 2022 com logo e espaço definidos, atendendo a comunidade acadêmica e externa. Desde sua implantação, foram servidas milhares de refeições. A aceitação do público foi excelente. O espaço tem em torno de 130 m² e comporta 40 pessoas sentadas confortavelmente. A Cantina Escola Sabor & Saber tem atuado com sucesso até os dias atuais.

A logo traduz o prazer em saborear alimentos de qualidade em um ambiente aconchegante, em contato com a natureza e que prima pela singeleza.



Alguns objetivos do projeto tiveram impacto exclusivo para os alunos do curso de Administração. Mais especificamente, a etapa de análise de mercado com pesquisa de satisfação e uso de ferramentas de marketing (4P's e Matriz BCG), a parte de finanças com estudo de caso em sala de aula a partir dos dados dos balancetes contábeis e a gestão de projetos com a criação de manuais de operação.

Os estudantes do curso de Nutrição foram beneficiados diretamente na área de pesquisa pelo uso do centro gastronômico como polo de desenvolvimento de novos produtos e testes de produtos saudáveis.

No entanto, a maioria dos objetivos do projeto beneficiou estudantes dos dois cursos simultaneamente. Uma lista das ações pode ser conferida a seguir:

- Relação com o cliente: foco no cliente e não no produto, fazendo um atendimento com produtos de qualidade;

- Criação de marca: criação de um empreendimento que também representa um conceito, com produtos naturais e saudáveis;
- Elaboração de pesquisas de mercado: tanto para satisfação dos clientes, quanto para levantamento sobre hábitos nutricionais;
- Gestão de eventos: uso de ferramentas de gestão que envolvem planejamento, produção, logística e gestão de pessoas.
- Definição de cultura organizacional: criação de uma cultura empreendedora e vocacional.
- Elaboração de valores organizacionais: incorporação dos valores institucionais ao empreendimento, sempre em consonância com o projeto pedagógico de cada curso e com o plano de desenvolvimento institucional.
- Visibilidade: percepção do projeto pela comunidade acadêmica e externa como uma realização de vanguarda e de inovação por meio de ampla divulgação na mídia local.
- Estímulo ao trabalho em equipe: criação de grupos de trabalho dentro dos cursos mediante suporte do curso de Administração em operações, produção, desenvolvimento de fornecedores, finanças, marketing e RH, incluindo a elaboração e entrega de relatórios gerenciais; suporte do curso de Psicologia na parte de RH e seus subsistemas; suporte do curso de Nutrição no desenvolvimento e fornecimento de produtos saudáveis, bem como na manutenção da estrutura com base nos princípios preconizados pela vigilância sanitária.
- Estágios: ampliação da perspectiva de estágio para os alunos da Instituição.

Não se pode conceber um projeto dessa magnitude sem a contrapartida da IES, que acredita no ideal e na sua evolução, o que tem efeito muito positivo na motivação e continuidade do projeto.

A Cantina Escola possibilitou o surgimento de intraempreendedores que incorporaram a inovação à cultura da IES, colocando discentes e docentes como elementos que impulsionam o empreendedorismo, trazendo nova visão, criatividade, desejos e sonhos.

Hotmilk – Ecossistema de Inovação

O segundo estudo de caso descreve a Hotmilk, o ecossistema de inovação da PUCPR que conecta, capacita, presta consultoria e desenvolve pesquisa para grandes empresas e *startups*. Ele atua em todo o processo de inovação, desenvolvendo e engajando pessoas para a criação de ideias e soluções, conectando empresas com *startups* de todo o Brasil e apoiando o desenvolvimento de novos produtos. Assim, além de contribuir para o desenvolvimento de habilidades empreendedoras na comunidade acadêmica, gera impacto econômico e social em sua área de abrangência.

A Hotmilk conta com um parque tecnológico, uma estratégia de pesquisa, desenvolvimento e inovação (P&D+I), serviços de consultoria e inovação, além de uma escola de inovação, a Hotmilk Academy. O parque tecnológico possui 11.000m², abriga mais de 90 *startups* e grandes empresas e está conectado a mais de 5.000 *startups* em todo Brasil. A estratégia de P&D+I já viabilizou a execução de centenas de projetos de pesquisa com grandes empresas, envolvendo pesquisadores, professores e estudantes de graduação, mestrado e doutorado da universidade. Os serviços de consultoria e inovação apoiam as empresas no desenvolvimento das suas estratégias e ações de inovação. Finalmente, a Hotmilk Academy

oferece diversas formações na área de inovação com professores que são referência de mercado.

Diversas associações também habitam o parque tecnológico e estão à disposição para apoiar o crescimento das empresas e *startups*. A Hotmilk conta, ainda, com a parceria de mais de 30 fundos de investimentos e de mais de 100 mentores de diversas especialidades preparados para desenvolver negócios. Assim, pode-se dizer que os protagonistas desse ecossistema de inovação vinculado à PUCPR são: empresas, startups, associações, investidores, mentores, pesquisadores, professores e estudantes.

O portfólio de P&D+I inclui: serviço técnico especializado para realização de testes/ensaios e montagem de protótipos; consultoria para diagnósticos relacionados a empreendedorismo e inovação ou planos de intervenção de curto prazo; pesquisa aplicada e desenvolvimento customizado de aplicações, produtos ou processos; projeto de pesquisa com vistas à geração de conhecimento e validação de conceitos; e transferência, adequação e implementação de tecnologias e patentes protegidas. Essa amplitude de portfólio é possível porque o ecossistema de inovação está vinculado aos 16 programas de *stricto sensu* da PUCPR, que dispõem de mais de 200 pesquisadores com produção científica altamente qualificada e mais de 1.200 estudantes de mestrado e doutorado. Também se beneficiam desse espaço de empreendedorismo, inovação e aprendizagem muitos estudantes de graduação e pós-graduação lato sensu da universidade.

A fim de assegurar a disponibilidade dos recursos necessários aos projetos e o alto impacto das soluções desenvolvidas, a estratégia de P&D+I da PUCPR/Hotmilk se concentra em 6 áreas prioritárias: direitos humanos, cidades, saúde e biotecnologia, TIC (tecnologia

da informação e comunicação), energia e ESG (environment, social, governance). Essa estratégia também conta com 3 centros de tecnologia e inovação: o CISIA – Centro Integrado de Sistemas de Inteligência Artificial, que tem por objetivo produzir e disseminar o conhecimento científico e tecnológico baseado em inteligência artificial, buscando o progresso da sociedade; o CISEI – Centro de Inovação em Sistemas Elétricos Inteligentes, que está focado na pesquisa de sistemas inteligentes dentro do setor elétrico por meio de parcerias com empresas públicas e privadas; e o CIMI – Centro Integrado de Manufatura Inteligente, que realiza pesquisa de excelência, integrando as áreas de manufatura, automação e inteligência artificial.

Diferentes abordagens são utilizadas para facilitar a entrada de novos projetos nesse ecossistema de empreendedorismo e inovação. A primeira delas diz respeito a estágios: o aluno de graduação pode fazer estágio dentro de um projeto de pesquisa cujo tema esteja vinculado a desafios da sua formação. Outra abordagem é o TCC na empresa: o aluno de graduação desenvolve o seu projeto de pesquisa com foco em solucionar desafios propostos pela empresa. Uma terceira alternativa é a oferta de cursos para desenvolver talentos: a Hotmilk recruta e desenvolve estudantes com as competências necessárias para resolver os desafios da empresa, que irá avaliá-los e contratá-los. Existem várias outras abordagens direcionadas a bolsistas de iniciação científica (graduação), bolsistas de mestrado e doutorado e de mestrado e doutorado *in company*. Cada abordagem pressupõe um tempo de projeto adequado ao seu propósito, que varia de 4 a 48 meses. O financiamento dos projetos pode utilizar recursos próprios, das empresas contratantes e das leis de incentivo fiscal e obrigações setoriais (P&D ANEEL, Lei de Informática, Lei do Bem, Rota 2030, ANP, entre outras).

A pujança do Ecossistema de Empreendedorismo depende fortemente da sua vivacidade. Quanto mais frequentado, mais dinâmico, mais competente em criar conexões, torna-se mais atrativo para empresas, *startups*, associações, investidores e comunidade acadêmica, criando um círculo virtuoso de desenvolvimento. A estratégia da Hotmilk para esse fim inclui a oferta de um ambiente inovador com serviços diversos e eventos relevantes, formando uma comunidade forte. O espaço físico conta com 5 copas, 6 *lounges*, 8 salas de reunião, 18 cabines individuais, espaços de *coworking*, salas mobiliadas, salas customizadas, espaços para confraternizações, ambiente externo, alimentação, estacionamento, estúdio audiovisual e muito mais (internet de alta velocidade, recepção, segurança, limpeza, bicicletário, endereço fiscal, climatização, serviços de impressão e recebimento de correspondências etc.). As conexões são estimuladas por meio de eventos como Café com Ciência, *Innovation Skills*, *Startup Training*, *Pitch Day*, *Founder to Founder*, Sem Crachá e outras experiências como meditação, yoga, ginástica laboral, *quick massage*, *lava car*, manicure e pedicure. A Hotmilk oferece, ainda, diferentes programas para afiliação de empresas ao ecossistema, cada qual com um conjunto específico de benefícios.

O desenvolvimento de competências relacionadas ao empreendedorismo e à inovação ocorre na Hotmilk Academy por meio de cursos *in company*, que podem ser totalmente customizados, sessões de inovação que oferecem pílulas de conhecimento rápido e com alto impacto para os colaboradores, palestras com especialistas de mercado para motivar e inspirar as pessoas, *workshops* práticos em formato de oficinas, e *assessment* para apoiar os líderes no mapeamento de perfil e no desenvolvimento de competências chave.

Finalmente, o pilar de consultoria e inovação oferece os seguintes serviços: inovação aberta que permite a conexão e geração de negócios com *startups*; aceleração de *startups*; aceleração corporativa, utilizando a mesma metodologia aplicada na aceleração de *startups* em projetos corporativos empreendedores das empresas; implantação de provas de conceito; jornadas intraempreendedoras; e desenvolvimento de cultura de inovação.

Dessa forma, a Hotmilk realiza as seguintes entregas no seu papel de ecossistema de empreendedorismo e inovação: equipes capacitadas nas empresas para aplicar processos de inovação; geração de produtos e serviços inovadores voltados para os clientes; cocriação de projetos inovadores com players de inovação; conexão com *startups* para gerar novos modelos de negócios; desenvolvimento da cultura de inovação nas empresas; posicionamento da marca da empresa no território da inovação.

O impacto socioeconômico da Hotmilk pode ser tangibilizado nestes números: mais de 230 projetos e programas de inovação executados; mais de 350 *startups* e negócios acelerados e incubados; mais de 3.500 *startups* conectadas com grandes empresas; mais de 21.000 *startups* mapeadas em todo Brasil; mais de 50 empresas participantes de programas de inovação aberta; mais de 1.400 residentes no espaço Hotmilk.

Rede Internacional de Ecossistemas de Inovação

Os fatores chave de sucesso de um ecossistema de empreendedorismo e inovação incluem a infraestrutura colocada à disposição dos empreendedores, o espírito de comunidade criado entre os participantes do ecossistema, a diversidade de membros na comunidade, sendo desejável a presença de grandes empresas, startups, instituições de ciência e tecnologia, fundos de investimento, governo e associações, além de uma estratégia de globalização. O terceiro estudo de caso está relacionado a este último fator: a globalização.

A partir de uma parceria entre a ABMES e o Santander Universia, o Brasil passou a fazer parte da MetaRed X, uma rede de redes de unidades de empreendedorismo de Instituições de Ensino Superior Ibero-Americanas, que fomenta o fortalecimento dessas unidades e potencializa a criação de *startups* nas comunidades universitárias, dotando-as de ferramentas e incentivando-as a partilharem melhores práticas para aumentar a sua interação com ecossistemas locais, regionais, nacionais e internacionais de empreendedorismo. A MetaRed X está organizada em 4 grupos de trabalho, cada qual constituído de uma versão nacional (IES Brasileiras) e uma correspondente internacional (IES Ibero-Americanas).

O Grupo de Trabalho (GT) de Ecossistemas de Empreendedorismo que atua no Brasil tem por objetivo partilhar experiências relacionadas a ecossistemas de empreendedorismo, inspirar estratégias para o empreendedorismo nas IES e facilitar o desenvolvimento de sistemas de empreendedorismo. Sua atuação integra-se com as seguintes linhas estratégicas da MetaRed X: promover a mentalidade empreendedora, elaborar propostas curriculares flexíveis, desenvolver nacionalmente e ampliar relações internacionais,

além de promover o reconhecimento das ações empreendedoras. Este GT está associado a um Grupo de Trabalho Internacional (GTI) sobre o mesmo tema.

O GTI de Ecossistemas de Empreendedorismo se reúne anualmente de forma presencial para propor projetos de colaboração em nível internacional e realiza reuniões remotas de acompanhamento desses projetos. O plano para 2024 inclui:

- A elaboração de um glossário de termos utilizados no contexto de ecossistemas de empreendedorismo;
- A revisão e validação de uma plataforma de gestão de ecossistemas de empreendedorismo;
- O mapeamento do perfil dos sistemas de empreendedorismo universitários;
- E a realização de uma série de webinars que fortaleçam a cultura do empreendedorismo com foco estratégico. O glossário tem por objetivo estabelecer uma linguagem comum entre os membros da comunidade internacional de empreendedorismo universitário a fim de facilitar sua comunicação. A plataforma de gestão de ecossistemas e o mapeamento dos ecossistemas existentes são ferramentas fundamentais para a integração e a colaboração em nível internacional. Finalmente, os *webinars* têm o nobre propósito de fomentar a cultura do empreendedorismo.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Lucedile (coordenadora) *Balanced Skills*. Literate Books International, 2023.

AUSPIN. Agência USP de Inovação. Disponível em: <<https://www.inovacao.usp.br/empreendedorismo/>> Acesso em 12 nov. 2023

BARNES, S., & Milton, N. (2011). **Designing for Humans. Psychology at Work.**

BERNARDI, Linda *The Inversion Factor*. The MIT Press, 2017.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company.** California: K&S Ranch, 2012.

BLANK, Steve. Why the Lean Start-Up Changes Everything: A faster, smarter methodology for launching companies may make business plans obsolete. Harvard Business Review, v. 91, n. 5, p. 63–72, Maio, 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>> Acesso em 10 nov. 2023.

BRASIL. Lei 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2 dez. 2004. Seção 1. Pt. 1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm> Acesso em 12 nov. 2023.

BRASIL. Lei 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, a capacitação científica e tecnologia e à inovação e altera a Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei no 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei no 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei no 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei no 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei no 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional no 85, de 26 de fevereiro de 2015. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 jan.2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm>. Acesso em 12 nov. 2023.

BURKE, Peter *The Polymath*. Wiley, 2019.

CALDWELL, B., Cooper, M., Reid, L. G., & Vanderheiden, G. (2008). **Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0. W3C Recommendation.**

CASTRO, P. G. de; TEIXEIRA, A. L. da S.; LIMA, J. E. de. A relação entre os canais de transferência de conhecimento das Universidades/IPPS e o desempenho inovativo das firmas no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, SP, v. 13, n. 2, p. 345–370, 2014. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/8649082>. Acesso em: 13 nov. 2023.

Centro Universitário Arthur Sa Earp Neto. **Quem somos**. Disponível em: www.unifase-rj.edu.br. Acesso em 08/09/2023.

CHEUNG, C.; Au, E. Running a small business by students in a secondary school: its impact on learning about entrepreneurship. **Journal of Entrepreneurship Education**, 13(1), 45-63, 2010.

Cohen, Michael; March, James; Olsen, Johan (1972). **A Garbage Can Model of Organizational Choice**.

Conselho de Credenciamento para Universidades Empreendedoras e Engajadas (2016), **O índice de Universidades Empreendedoras**, disponível em: <https://universidadesempreendedoras.org/wp-content/uploads/2020/07/ranking-2016.pdf> acessado em 30/out/2023.

Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES N° 5**, de 7 de novembro de 2001.

Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CES N° 5**, de 14 de outubro de 2021.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990). **Flow: The Psychology of Optimal Experience**. Harper & Row.

CÔNSOLI, M.A. et al. Vendas: técnicas para encantar os seus clientes. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ELMUTI, D.; KHOURY, G.; OMRAN, O. Does entrepreneurship education have a role in developing entrepreneurial skills and venture's effectiveness? **Journal of Entrepreneurship Education**, 15(1) 83-98, 2012.

Etzkowitz, Henry (2008) **The Triple Helix: University–industry–government innovation in action**. New York and London: Routledge.

FADEL, Charles; TRILLING, Bernie; BIALIK, Maya. Four Dimensional Education: The Competencies Learners Need to Succeed. Cap. 8 de J.W.Cook (ed.), Sustainability, Human Well-Being, and the Future of Education, 2015.

FAPESP, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, **Pesquisa Inovadora na Pequena Empresa**, disponível em <https://fapesp.br/pipe/> acessado em 30/out./2023

FELD, Brad. Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City. New Jersey: Wiley, 2012.

FERREIRA, Maria Carolina Zanini. O que são núcleos de inovação tecnológica, 2018. Disponível em: <https://via.ufsc.br/o-que-sao-nucleos-de-inovacao-tecnologica-nits/> Acesso em 12 nov. 2023.

FLEURY, A. O papel das universidades no ecossistema empreendedor: Um estudo exploratório em uma universidade pública brasileira. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, 13(1), 1-15. 2016.

FOGG, B. J. (2003). **Persuasive Technology: Using Computers to Change What We Think and Do**. San Francisco: Morgan Kaufmann.

FICHMAN, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. (2014). **Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum**. *MIS Quarterly*, 38(2), 329-353.

FUTRELL, C. M. Vendas: o guia completo: o passo a passo para um relacionamento rentável e duradouro com seus clientes / tradução: Théo Amon, Celso Roberto Paschoa. – 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

GAARDER, Jostein (1995), **O Mundo de Sofia**. São Paulo. Companhia das Letras.

GIOVANELA, A.; GOUVEIA, A. B. C. T. de; FRÂNCIO, S.; DALFANO, O. As características da disciplina de empreendedorismo em Instituições de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, 3(1), 69-84. doi: 10.5007/1983-4535.2010v3n1p69, 2010.

HASSENZAHN, M., & Tractinsky, N. (2006). **User experience - a research agenda**. *Behaviour & Information Technology*, 25(2), 91-97.

HOTMILK. **Quem somos**. Disponível em: hotmilk.pucpr.br. Acesso em 27/11/2023.

ISENBERG, Daniel J. How to Start an Entrepreneurial Revolution. Harvard Business Review, v. 88, n. 6, p. 40-50 Jun 2010.

JORDAN, P. W. (1998). **An Introduction to Usability**. Taylor & Francis.

KAUFFMAN, Stuart A. *Investigations*. Oxford Univ. Press, 2000.

KRUG, S. (2014). **Don't Make Me Think, Revisited: A Common Sense Approach to Web Usability**. New Riders.

LAUTENSCHLÄGER, A.; HAASE, H. The myth of entrepreneurship education: seven arguments against teaching business creation at universities. **Journal of Entrepreneurship Education**, 14(1), 147-161, 2011.

LIDWELL, W., Holden, K., & Butler, J. (2010). **Universal Principles of Design**. Beverly, MA: Rockport Publishers. Nielsen, J. (1993). *Usability Engineering*. Academic Press.

MACEDO, Roberto. *Reaprendendo a ensinar de outras formas*. 2021.

MAURYA, Ash. **Running lean**: iterate from plan A to a plan that works. Sebastopol: O'Reilly Media, 2012.

MIRANDA, Roberta Lemos. LinkedIn. UX e CX, entenda o que é como melhorar a Experiência do Cliente. 14 abr. 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/ux-e-cx-entenda-o-que-%C3%A9-como-melhorar-experi%C3%Aancia-do-lemos-miranda/?originalSubdomain=pt> Acesso em: 20 nov. 2023.

MORI, M.; INGLEZ, M. Z.; ANDRADE N. BAGNATO, V. S.; ORTEGA, L. M.; MARQUES N. S. Empresas-filhas da UNICAMP E EMPRESAS ALUMNI DA USP: impacto de grandes universidades de pesquisa na geração de emprego e renda no Brasil. In: Inovação em rede : boas práticas de gestão em NITs Campinas: PCN Publicação, 2017.

Nager, Mark; Nelsen, Clint; Nouyrigat, Frank (2012) **Startup Weekend**. Hoboken: Willey.

NIELSEN. Ainda recomendada por amigos e parentes a publicidade mais autêntica, de acordo com os consumidores. Os mais confiáveis nos sites da marca. Set. 2015. Disponível em: <https://www.nielsen.com/pt/news-center/2015/still-recommended-by-friends-and-relatives-the-most-authentic-advertising-according-to-consumers-the-most-trusted-on-brand-websites/> Acesso em: 20 nov. 2023.

NORMAN, D. A. (1988). **The Psychology of Everyday Things**. Basic Books.

NORMAN, D. A. (2004). **Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things**. New York: Basic Books.

NÚCLEO DE EMPREENDEDORISMO DA USP. Disponível em: <https://uspempreende.notion.site/O-que-o-NEU-c2f024e-268c14295b41f3081162c5050>>. Acesso em 12 nov. 2023.

OCDE (2012) **A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities**, disponível em: https://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field_attached_file/ec-oecd_entrepreneurial_universities_framework.pdf acessado em 30/out./2023

OCDE (2022) **Innovative and Entrepreneurial Universities in Latin America**, disponível em: <https://www.oecd.org/publications/innovative-and-entrepreneurial-universities-in-latin-america-ca-45d22a-en.htm> acessado em 30/out./2023

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. São Paulo: Alta Books, 2013.

PEÇANHA, Vitor. Rockcontent. Descubra o que é buyer persona e passo a passo para criar as suas. 04 jun. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/personas/> Acesso em: 21 nov. 2023.

PETERSON, R. T.; LIMBU, Y. Student characteristics and perspectives in entrepreneurship courses: a profile. **Journal of Entrepreneurship Education**, 13(1), 65-83, 2010.

Plonski, Guilherme Ary (2023) **Eppur si muove: The Adventure of the Entrepreneurial University** in Primeiro Congresso Internacional de Empreendedorismo Acadêmico.

PREECE, J., Rogers, Y., & Sharp, H. (2015). **Design de Interação: Além da interação humano-computador**. Bookman Editora.

PRENSKY, M. (2001). **Digital Game-Based Learning**. McGraw-Hill Education.

POSTMAN, N. (1992). **Technopoly: The Surrender of Culture to Technology**. Vintage.

RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

TIMMONS, J. Nova arena para a educação empreendedora. **Revista Petroleira**, 38(3), 1-10. 2013.

Universia (2018) **La transferencia de I+D, la innovación y el emprendimiento en las universidades. Educación superior en Iberoamérica**, disponível em: <https://cinda.cl/publicacion/la-transferencia-de-i-d-la-innovacion-y-el-emprendimiento-en-las-universidades-educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2015/> acessado em 30/out./2023

UNO, Daniel. Endeavor. NPS: como as maiores empresas do mundo medem a satisfação de seus clientes. 16 fev. 2018. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/nps/> Acesso em: 20 nov. 2023.

VAN VOGT, Alfred E. *The Voyage of the Space Beagle*. Tom Doherty Associates, 2009.

WEF. The Future of Jobs. Report 2023 Coligny/Geneva: World Economic Forum, 2023, disponível no link: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>, acesso nov.2023.

WYLINKA. Como criar um núcleo (ou liga) de empreendedorismo na sua universidade? A gente responde. 14 out. 2018. Disponível em <<https://medium.com/deep-wylinka/como-criar-um-n%C3%BAcleo-ou-liga-de-empreendedorismo-na-sua-universidade-a-gente-responde-c5c5e761a62>> Acesso em 10 nov. 2023



meta@redX
by uni>ersia