

# MODELO DE NEGÓCIO DEDICADO AO DESENVOLVIMENTO DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVATIVO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

**BUSINESS MODEL DEDICATED TO THE DEVELOPMENT  
OF ENTREPRENEURIAL AND INNOVATIVE BEHAVIOR:  
AN EXPERIENCE REPORT**

Recebido em **5.8.2020**  
Aprovado em **1º.10.2020**

## **Marcus Paulo Linares Rodrigues**

*Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios  
pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

*Fundador e CEO da empresa Bora Desenvolver.*

*E-mail: [mplinares@gmail.com](mailto:mplinares@gmail.com)*

## **Adilson Caldeira**

*Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

*Professor pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração  
do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie,*

*membro do Centro Mackenzie de Liberdade Econômica.*

*E-mail: [adilson.caldeira@mackenzie.br](mailto:adilson.caldeira@mackenzie.br)*

MODELO DE NEGÓCIO DEDICADO AO DESENVOLVIMENTO  
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVATIVO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA**RESUMO**

O relato tem por objetivo descrever o modelo de negócio e compartilhar o conhecimento adquirido a partir da experiência de criação e implementação de um novo negócio voltado à oferta de soluções em infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI), com promoção e desenvolvimento do comportamento empreendedor e inovativo. Na concepção original do empreendimento, pretendia-se que o escopo se restringisse a soluções técnicas aplicadas à gestão da infraestrutura de TI mediante serviços de consultoria, até que se identificaram demandas relativas ao desenvolvimento do comportamento empreendedor em ambientes corporativos e em indivíduos, ampliando o escopo do projeto diante da oportunidade percebida. O texto aqui apresentado discute os aspectos concernentes a um projeto empreendedor, em questões como a importância da inovação, motivações e competências típicas da ação empreendedora, bem como os riscos, problemas e limitações comumente enfrentados. Com base em visões conceituais e experimentais descritas em fontes bibliográficas, idealizou-se o modelo de negócios do empreendimento, que atinge seu terceiro ano de atuação, com *payback* atingido e carteira de negócios que proporciona boas margens de lucro, sistematicamente reinvestido em expansão para o desenvolvimento sustentável do negócio. O projeto pode ser visto como exemplo de situação típica vivenciada em iniciativas empreendedoras, razão pela qual se decidiu compartilhar o conhecimento adquirido com o intuito de contribuir para estender o impacto de sua implementação pela ampliação do conhecimento aplicado à tecnologia de gestão.

**PALAVRAS-CHAVE**

Empreendedorismo. Modelo de negócio. Desenvolvimento de negócio.

**ABSTRACT**

This report describes the business model and shares the knowledge acquired from the experience of creating and implementing a new business dedicated to offering solutions in Information Technology (IT) infrastructure with promotion and development of entrepreneurial and innovative behavior. In the original conception of the company, the scope was restricted to technical solutions applied to the management of IT infrastructure employing consulting services, until the identification of demands related to the development of entrepreneurial behavior in corporate environments and individuals. The scope was then expanded to take advantage of the perceived opportunity. The paper discusses aspects con-

MARCUS PAULO LINARES RODRIGUES, ADILSON CALDEIRA

cerning an entrepreneurial project, on issues such as the importance of innovation, motivations and skills typical of the action undertaken, as well as risks, problems and limitations commonly faced in such situations. A business model was then designed based on conceptual visions and practical experience described in bibliographic sources. Presently, the business reaches its third year of operation, with pay-back already achieved and a customer portfolio that provides good profit margins, systematically reinvested in expansion for the sustainable development of the company. The project may be considered as an example of a typical situation experienced in entrepreneurial initiatives. For this reason, we decided to share the knowledge gained with experience through this report.

**KEYWORDS**

Entrepreneurship. Business model. Business development.

MODELO DE NEGÓCIO DEDICADO AO DESENVOLVIMENTO  
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVATIVO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

## INTRODUÇÃO

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

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

Pesquisa realizada por Vale, Correa e Reis (2014) revela que as motivações para empreender extrapolam a lógica binária “oportunidade-necessidade”. Os autores identificam que essa decisão é afetada pelo contexto encontrado no ambiente, por exemplo, as oportunidades e os desafios observados no mercado de trabalho, além de questões intrínsecas, tais como as expectativas pessoais, a influência de terceiros, a insatisfação com o emprego e a influência familiar.

Conforme detalhes apresentados em Rodrigues (2020), o autor da ação empreendedora aqui descrita decidiu valer-se do conhecimento técnico e da experiência profissional adquiridos em mais de uma década, a partir de estudos no meio acadêmico e da atuação em empresa multinacional de grande porte, na área de TI, para mudar os rumos de sua carreira.

Em âmbito pessoal, um dos principais agentes motivadores dessa iniciativa foi a inquietação originada pela busca por espaços para a criatividade, nem sempre estimulada em ambientes corporativos, os quais são caracterizados pelo formalismo do processo decisório determinado por regras de procedimento e condições preestabelecidas. Outra

MARCUS PAULO LINARES RODRIGUES, ADILSON CALDEIRA

condição determinante foi a expectativa decorrente da possibilidade de conciliação da entrega de valor aos clientes com a execução de atividades pessoalmente prazerosas. Entre elas, atuar com visão crítica para detecção de potenciais melhorias em processos e trabalhar em contato com pessoas, transmitindo e compartilhando conhecimento.

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

Nesse relato, descrevem-se os passos realizados para a concepção, planejamento e execução do projeto. O objetivo central é descrever o modelo de negócio e compartilhar o conhecimento adquirido a partir da experiência de criação e implementação de um novo negócio voltado à oferta de soluções em infraestrutura de TI com promoção e desenvolvimento do comportamento empreendedor e inovativo.

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

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

MODELO DE NEGÓCIO DEDICADO AO DESENVOLVIMENTO  
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVATIVO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

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

## CONTEXTO INVESTIGADO

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

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

Como é comum a diversas ações empreendedoras, a motivação para o desenvolvimento do projeto partiu da combinação de fatores externos, determinados pelo ambiente, com um ideal de seu autor. Turker, Onvural, Kursunluoglu e Pinar (2005) destacam que os estudos sobre empreendedorismo consideram que esse fenômeno se processa a partir da influência de fatores contextuais ambientais, e, também, de aspectos internos, motivacionais e individuais.

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

MARCUS PAULO LINARES RODRIGUES, ADILSON CALDEIRA

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

O empreendimento que constitui o foco deste relato reflete essas características no que se refere às características pessoais do empreendedor, transpostas aos estágios evolutivos do negócio criado. A evolução do projeto contou com a identificação de oportunidades relativas ao desenvolvimento de competências empreendedoras como meios de estímulo à inovação e criatividade demandados pelas atuais condições competitivas do mercado.

Observando o que ocorre em empresas de pequeno, médio e grande porte, sejam elas nacionais ou multinacionais, com estrutura de governança mais ou menos profissionalizada, sob o comando de executivos experientes ou administradas em contexto mais intuitivo, típico de organizações com estrutura familiar, valoriza-se, no perfil dos empregados, que se mostrem disciplinados no cumprimento de normas e regras de conduta. São várias as limitações de autonomia para a proposição de mudanças estratégicas no negócio, mesmo que sejam indivíduos com potencial criativo. O foco de atuação costuma ser direcionado mais a processos de rotina, provocando comodismo e zonas de conforto.

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

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

MODELO DE NEGÓCIO DEDICADO AO DESENVOLVIMENTO  
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVATIVO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Isso pode ocorrer por vários motivos, mas os aspectos recorrentes observados estão ligados à dificuldade das pessoas em reconhecer seus limites de competência e fragilidades do controle de processos.

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

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

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

- **Missão:** Melhorar o ambiente operacional das empresas, apoiando os empresários e empreendedores no desenvolvimento de processos ágeis com o apoio da Tecnologia da Informação e Desenvolvimento de Pessoas.
- **Visão:** Sermos reconhecidos pela junção de técnicas, teorias, conceitos e metodologias que fizeram os brasileiros serem mais estratégicos em suas carreiras pessoais e profissionais, evitando ao máximo a queda no Vale do Desemprego.
- **Valores:** Trabalhar com a Ética, Transparência, Liderança, Excelência e tendo os cuidados necessários com o ser humano, desenvolvendo os brasileiros com calma, serenidade e posicionamento produtivo (BORA DESENVOLVER, 2020, *on-line*).

A definição da oferta de valor e dos públicos-alvo aos quais ela é direcionada envolveu um diagnóstico das condições do mercado em foco, o que se apresenta na seção a seguir.



MARCUS PAULO LINARES RODRIGUES, ADILSON CALDEIRA

## ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

A partir do entendimento do contexto em que se pretendia criar o empreendimento, iniciou-se a elaboração de um diagnóstico da situação, principiando a busca do conhecimento das condições externas que cercam a oportunidade identificada e prosseguido pela definição da estrutura demandada, para que a oferta de valor pretendida se materialize.

Iniciado em 2018, o projeto partiu da coleta de dados com profissionais atuantes em empresas variadas, de pequeno, médio e grande porte. Recorreu-se a entrevistas com sujeitos em posições que poderiam, potencialmente, proporcionar ganhos de desempenho às suas organizações por meio da proposta de valor do novo negócio. Ao todo, foram realizadas 48 entrevistas com profissionais de nível de coordenação, supervisão, gerência, diretoria e presidência de empresas de portes e ramos de atividade variados.

Os principais problemas atribuídos à gestão da infraestrutura de TI e relevantes para o desempenho dos negócios, relacionados no Quadro 1, o qual reporta sinteticamente a visão dos entrevistados, indicam a demanda por serviços de consultoria ainda não disponíveis no mercado, inseridos no escopo de conhecimento e atuação do empreendedor, o que confirmou a oportunidade vislumbrada como uma das frentes de atuação do novo negócio.

**QUADRO 1** – Problemas referentes à tecnologia da informação, processos e pessoas

Função	Atividade corporativa	Área	Principal problema indicado
Gerente de Vendas	Atingir as metas de vendas	Loja própria	Cai <i>link</i> de internet com frequência. Não vende milhões por causa de TI.
Gerente de Operações	Garantir o desenvolvimento do produto desejado pelo cliente	Loja própria	Computadores com baixa <i>performance</i> para o que os arquitetos precisam.
Supervisor	Garantir a entrega do produto comprado	Loja própria	Vendedores fazem projetos errados e a produção fabrica errado.

(continua)

MODELO DE NEGÓCIO DEDICADO AO DESENVOLVIMENTO  
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVATIVO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

**QUADRO 1** – Problemas referentes à tecnologia da informação, processos e pessoas

Função	Atividade corporativa	Área	Principal problema indicado
Gerente	Administração contábil	Contabilidade	Rede com lentidão
Gerente	Administração financeira	Financeiro	Rede com lentidão
Gerente	Administração fiscal	Fiscal	Rede com lentidão
Gerente	Administração da folha de pagamento, sindicato e ações com funcionários	Departamento Pessoal	Equipe de TI com baixa <i>performance</i> .
Funcionário	Administração da folha de pagamento, sindicato e ações com funcionários	Departamento Pessoal	Equipe de TI com baixa <i>performance</i> .
Gerente	Administrar os treinamentos da parte técnica de desenvolvimento de produtos e comercial (Vendas)	Treinamento	Sem sala, datashow, processos, computadores de imediato e infraestrutura para treinar.
Treinador	Treinar a parte técnica de desenvolvimento de produtos e comercial (Vendas)	Treinamento	Computador abaixo da configuração necessária.
Gerente	Gestão de pós-vendas	Relacionamento com o Cliente	Sem sistema de pesquisa.
Gerente	Administração da expedição de produtos	Expedição	Computador saindo da rede constantemente.
Operário	Expedir produtos	Expedição	Computador saindo da rede constantemente.
Gerente	Garantir a entrega dos produtos	Logística	Computador saindo da rede constantemente.
Gerente	Administrar os pedidos que vão para a produção	PCP	Rede lenta.
Gerente	Garantir a segurança operacional	Segurança do Trabalho	Sem sistema de segurança.

(continua)

MARCUS PAULO LINARES RODRIGUES, ADILSON CALDEIRA

**QUADRO 1** – Problemas referentes à tecnologia da informação, processos e pessoas

Função	Atividade corporativa	Área	Principal problema indicado
Gerente	Gestão, desenvolvimento e administração de pessoas	Recursos Humanos	VoIP nunca funcionou.
Gerente	Oportunidades de novas franquias	Expansão	Sem celular e <i>tablet</i> de alta <i>performance</i> .
Secretária	Atender demandas da direção e presidência	Diretoria	Equipe de TI com baixa <i>performance</i> .
Gerente	Garantir a qualidade da produção	Qualidade	Sem respostas.
Gerente	Garantir a qualidade do desenvolvimento de produtos via sistema	Sistemas	Sem computador de alta <i>performance</i> .
Gerente	Administração de Compras	Compras	Depende de TI para comprar, por falta de conhecimento.
Funcionário	Comprador	Compras	Depende de TI para comprar, por falta de conhecimento.
Gerente	Gestão de <i>Facilities</i>	Manutenção	Rede sem <i>No-break</i> .
Gerente	Gestão de novos produtos	Desenvolvimento de Produtos	Sem respostas.
Gerente	Gestão da marca	Novos Negócios	Rede lenta.
Gerente	Gestão de ações de <i>marketing</i>	<i>Marketing</i>	<i>Notebook</i> e sistemas de edição.
Gerente	Gestão de maquinário	Processos produtivos	Sem respostas.
Gerente	Gestão dos projetos da empresa	Gestão de Projetos	Rede muito lenta.
Gerente	Gestão dos processos	Processos administrativos	Rede muito lenta.
Gerente	Administração da Tecnologia da Informação	TI	Ambiente inseguro, constantes ataques. Todos reclamando ao mesmo tempo.
Funcionário	Suporte de TI	TI	Está tudo bem.

(continua)

MODELO DE NEGÓCIO DEDICADO AO DESENVOLVIMENTO  
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVATIVO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

**QUADRO 1** – Problemas referentes à tecnologia da informação, processos e pessoas

Função	Atividade corporativa	Área	Principal problema indicado
Gerente	Pós-vendas	Gestão Comercial	Sem respostas.
Gerente	Criação de <i>showrooms</i>	Desenvolvimento de <i>Showrooms</i>	Celular abaixo da <i>performance</i>
Gerente	Administração fabril	Fábrica	Computadores saindo da rede.
Donos de Franquias	Gestão de franquias	Franqueados	Sistema de desenvolvimento ruim.
Diretoria	Direção operacional	Diretoria operacional	Preciso de Segurança dos dados como prioridade.
Diretoria	Direção financeira	Diretoria financeira	Nada funciona.
Presidente	Garantir a entrega do propósito, missão e valores da Cia.	Presidência	Preciso que nada dê errado nos processos e TI. Não quero estas reclamações.
Presidente	Direção financeira	Sócio	Preciso de todas as informações na mão para decidir.
Presidente	Direção financeira	Sócio	Preciso dos números exatos para confirmar o fluxo de caixa da minha empresa.
Assistente	Administrativo	Administrativo	O chefe é centralizador.
Analista Fiscal	Fiscal	Fiscal	Estava um caos. É preciso informação mais clara ao gestor.
Gerente Financeiro	Financeiro	Financeiro	As informações estão descentralizadas.
Analista RH	RH	RH	Nada funciona.
Analista Compras	Compras e logística	Compras e Logística	Não sei nada de TI e isso me atrapalha.
Secretária Executiva	Secretária	Secretaria	Preciso deixar as coisas mais ágeis internamente.
Coord. Desenvolvimento de Líderes	Coordenação de desenvolvimento pessoal	Coordenação de Desenvolvimento Pessoal	O time é bom, é preciso apenas reciclar o conhecimento deles para a gestão de projetos ágeis.

Fonte: Elaborado pelos autores.

MARCUS PAULO LINARES RODRIGUES, ADILSON CALDEIRA

Os resultados da pesquisa possibilitaram definir que a proposta de valor do novo negócio deveria contemplar soluções de melhorias e causas de impactos no desempenho das organizações consultadas. A identificação de sintomas considerados indesejáveis gerou oferta de serviços envolvendo a revisão de procedimentos, aplicação de recursos tecnológicos, processos dedicados ao aumento da produtividade e *performance* das equipes envolvidas.

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

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

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

O modelo comportamental da racionalidade limitada também considera que as informações utilizadas pelo agente para a tomada de decisão se baseiam em fatos subjetivos, tais como as percepções dos indivíduos acerca do que observam em seu am-

MODELO DE NEGÓCIO DEDICADO AO DESENVOLVIMENTO  
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVATIVO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

biente. Assim, a racionalidade depende, entre outros fatores, de crenças, que, por sua vez, dependem das informações disponíveis e de interpretação. Mesmo um conjunto de informações deturpadas pode gerar um comportamento considerado racional, se as ações de um grupo de pessoas estiverem amparadas por essas informações (Simon, 1983).

Para melhor compreensão, destaca-se a diferença entre razão e racionalidade. A razão representa a capacidade de julgamento da mente, que forma as crenças do indivíduo. Já a racionalidade pode ser vista como o instrumento adotado para que se chegue a determinado fim. Ao utilizar apenas a razão na tentativa de alcançar determinado objetivo, pode-se desprezar a possibilidade de encontrar formas mais efetivas para atingi-lo, devido ao uso limitado do raciocínio. Ainda segundo Simon (1983), a racionalidade contempla o pensamento intuitivo, favorecido quando se adquirem experiência e conhecimento consideráveis sobre determinados temas, evocando emoção ao resgatar o que se encontra armazenado na memória.

Considerando essa ótica, passou-se a interpretar como oportunidades de negócios a oferta de formação técnica. Essa formação está associada a mecanismos empenhados em despertar valores e atitudes que reconheçam a importância do acesso à informações, além da assertividade na tomada de decisões.

Como alternativas de atuação no mercado, existem potenciais soluções a serem oferecidas a clientes do setor empresarial, comumente designado *Business to Business* (B2B) e também para indivíduos, considerados os principais beneficiários do valor a ser ofertado, com comercialização pelo sistema *Business to Customer* (B2C) para que ambas as categorias de clientes desenvolvam comportamento estratégico na tomada de decisões.

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

i) Modalidade B2B:

- Palestras Padronizadas: Temas voltados a produtividade pessoal e profissional.
- Palestras Personalizadas: Seguem o que a empresa deseja transmitir aos funcionários.

MARCUS PAULO LINARES RODRIGUES, ADILSON CALDEIRA

- Consultoria em Tecnologia da Informação: Diagnóstico da atualidade das tecnologias, apresentando possíveis soluções de melhorias a custos compatíveis e com resultados que atendem a expectativa do cliente.
- Consultoria em processos: Condições par tornar o ambiente mais ágil e menos burocrático, alinhando desde o início o que precisa ser realizado e mapeando a economia em horas e valores que a empresa pode gerar com um bom alinhamento.
- Mapeamento e Treinamento de Equipes: Identificação de competências individuais e focos de resistência à mudança, os quais podem influenciar negativamente os resultados da empresa. Mapeamento de situação e recomendação de alternativas para que os tomadores de decisões definam instrumentos para o desenvolvimento e melhor aproveitamento de seus recursos humanos.
- Atendimentos exclusivos a funcionários – Sessões de Mentoria e *Coaching*: entendimento do cenário apresentado pelos gestores e seus funcionários, buscando harmonia e corrigindo possíveis conflitos existentes em busca do alcance dos melhores resultados para a empresa.

ii) Modalidade B2C:

- Atendimentos Exclusivos de Mentoria e *Coaching*: Técnicas, teorias, conceitos e metodologias aplicados a mudança de atitude, para o alcance do futuro desejado.
- Cursos *On-line*: Gravados e ao vivo, com parceria de empresas para a prospecção e aplicação do conteúdo ofertado. Entre os temas demandados, identificam-se como os mais viáveis: Comportamento empreendedor, Gerenciamento de projetos, Excelência no atendimento a clientes e Visão estratégica de negócios e carreira.
- Treinamentos Presenciais: Personalizados para as pessoas que buscam desenvolvimento nos mesmos temas ofertados *on-line*, mas com interação pessoal.

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

MODELO DE NEGÓCIO DEDICADO AO DESENVOLVIMENTO  
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVATIVO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

Dentre as Teorias e Metodologias Aplicadas, destacam-se:

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

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

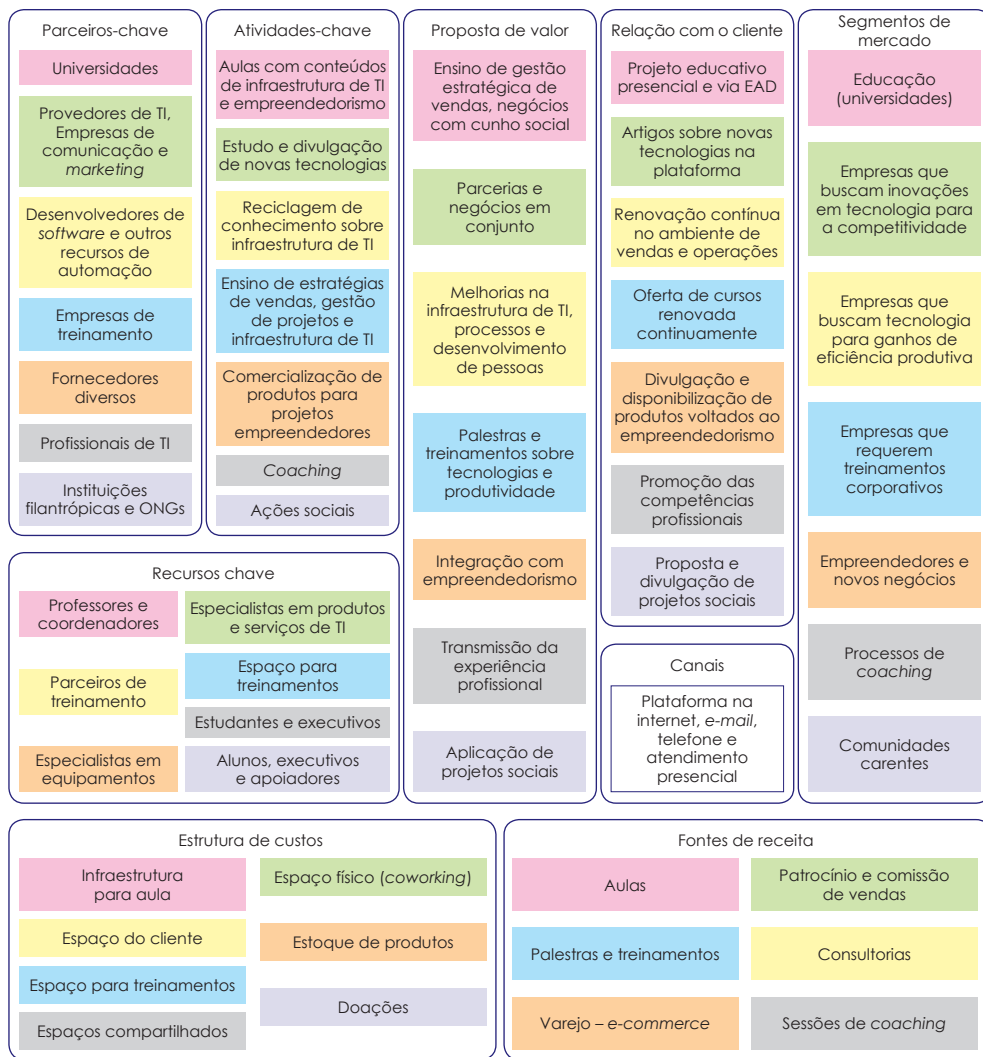
O delineamento do modelo de negócio seguiu a proposta metodológica de Osterwalder e Pigneur (2010), segundo a qual deve-se principiar pela definição dos segmentos de mercado para quem se pretende ofertar valor e por qual será a proposta de valor. A partir daí, deve-se estabelecer quais serão as fontes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

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



MARCUS PAULO LINARES RODRIGUES, ADILSON CALDEIRA

FIGURA 1 – Quadro Modelo de Negócios



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

Uma vez definidos os principais componentes do modelo de negócio necessários para a concretização da proposta de valor, buscou-se conhecer as dimensões econômicas

MODELO DE NEGÓCIO DEDICADO AO DESENVOLVIMENTO  
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVATIVO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

do negócio, quantificando a estrutura de custos e os investimentos para o início da operação. Com base nos valores apurados, efetuou-se a projeção das demonstrações financeiras e uma análise preliminar do retorno esperado, *break even point*, VPL, TIR e *payback period*, considerando os investimentos envolvidos, os desembolsos demandados para investimento em aquisições de sistemas, processos, licenciamento, contratação de serviços, instalações físicas, aluguel, juros e amortizações para a análise da viabilidade econômica e financeira.

Como os resultados revelaram que o modelo de negócio concebido seria viável sob esse aspecto, iniciou-se a fase de intervenção para que a empresa idealizada se tornasse realidade, concretizando o aproveitamento das oportunidades identificadas, conforme se descreve no próximo tópico.

## INTERVENÇÃO E RESULTADOS

A implementação do projeto que criou o negócio em pauta se iniciou em 2018, com a oferta de serviços de consultoria a empresas. À medida que o negócio evoluiu, a identificação de novas oportunidades moldou o projeto realizado, transformando a ideia original em um espaço integrador disponibilizado na internet (BORA DESENVOLVER, 2020, *on line*).

A carteira de clientes constituída é atualmente composta por indivíduos que atuam no mercado e buscam desenvolvimento profissional e empresas de vários setores de atividade, entre as quais clínicas médicas, empresas industriais de vários portes e setores, instituições de ensino, estabelecimentos comerciais, e prestadores de serviços.

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

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

MARCUS PAULO LINARES RODRIGUES, ADILSON CALDEIRA

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

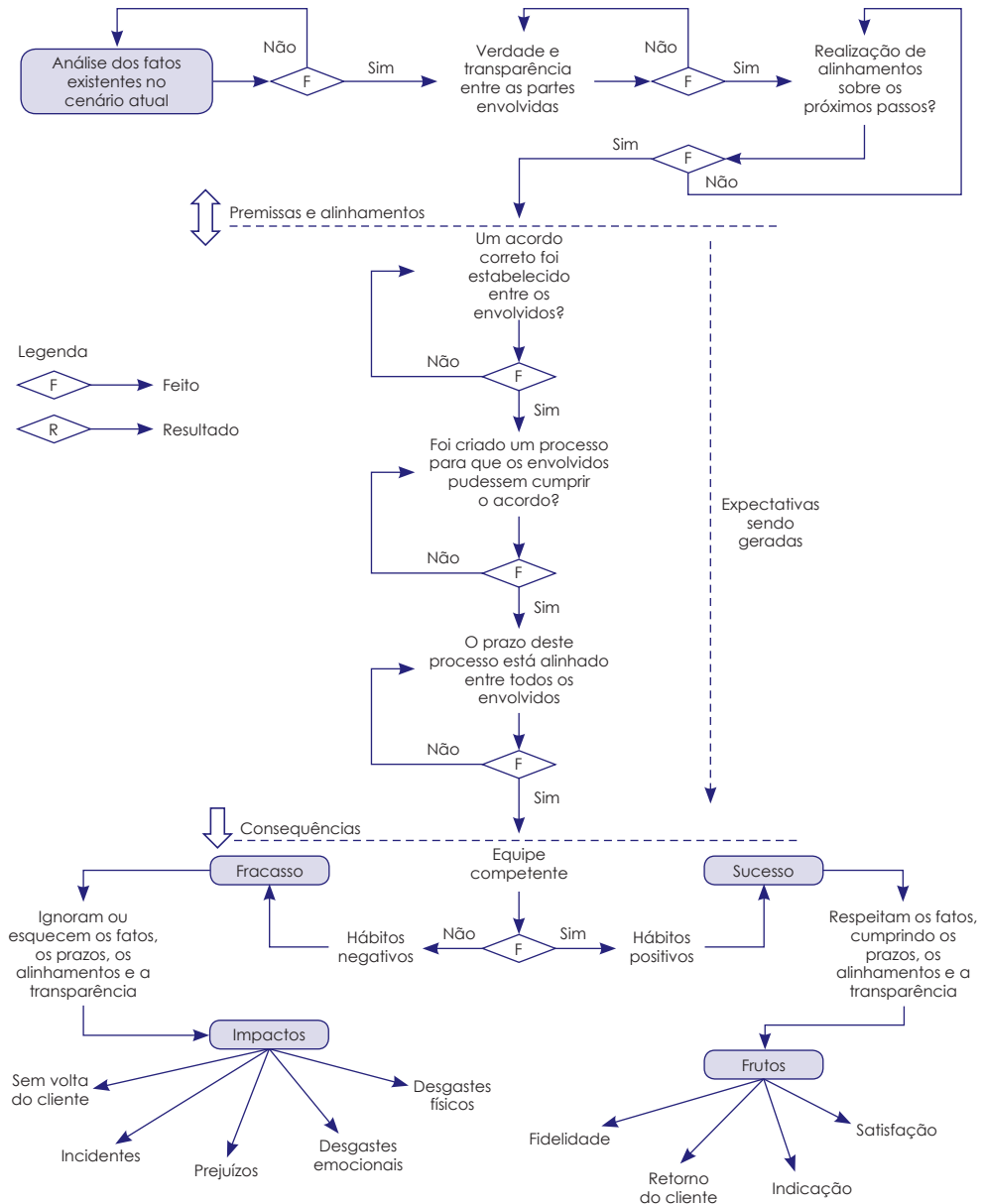
Para os clientes atendidos na modalidade B2C, são oferecidos cursos, atividades de *coaching* e *mentoring*, com o apoio de material bibliográfico, como é o caso de Rodrigues (2020), além de um texto em que se apresentam relatos de experiências pessoais, técnicas, conceitos, teorias e metodologias que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

A intervenção, enfim, se caracteriza pela concretização de um negócio que já se encontra em atividade, a partir de investimento de recursos próprios, dada a opção do empreendedor em não recorrer a terceiros como fonte de financiamento do capital demandado para o início das operações. O desempenho econômico-financeiro auferido nos primeiros anos revela a viabilidade do negócio, que apresentou, no primeiro ano de atividade, um superávit acumulado da ordem de R\$ 30 mil, que se multiplicou progressivamente nos dois anos seguintes, praticamente dobrando ano a ano. Comparada ao investimento inicial, a rentabilidade líquida supera significativamente outros investimentos disponíveis no mercado financeiro, o que indica que o empreendimento é viável e o investimento, atraente.

Entretanto, a implementação do projeto proporciona outros resultados que, se por um lado se caracterizam por menor tangibilidade, trazem, por outro, a evidência da criação de valor proporcionada pelo negócio.

MODELO DE NEGÓCIO DEDICADO AO DESENVOLVIMENTO  
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVATIVO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

FIGURA 2 – Fluxo de Análise de Hábitos e Impactos



Fonte: Rodrigues (2020).

MARCUS PAULO LINARES RODRIGUES, ADILSON CALDEIRA

A avaliação dos resultados feita pelos representantes das organizações onde a metodologia foi aplicada tem sido positiva e tem gerado recomendações e indicações da empresa a outros interessados.

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

Até o momento, a operação requer o envolvimento pessoal do fundador em todas as ações promovidas, tanto nas decisões como na execução de diversas atividades, o que configura uma limitação à capacidade de desenvolvimento da escala de negócios. Considera-se, assim, um fator-chave de sucesso a celebração de parcerias e a ampliação da estrutura de prestadores de serviço que atuem de forma alinhada ao método desenvolvido. Também são favoráveis as avaliações de casos em que se realizaram mentorias corporativas, que contam com a participação de gestores que buscam entender quais são as oportunidades de melhorias existentes para que suas estratégias sejam assertivas e sem conflitos internos. Além disso, é benéfica a contratação dos serviços de orientação e treinamento em busca de desenvolvimento dos empregados que participam dos projetos das empresas, para que haja mudanças comportamentais e alinhamento com o propósito e os objetivos da empresa.

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

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

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

MODELO DE NEGÓCIO DEDICADO AO DESENVOLVIMENTO  
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVATIVO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

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

Há, contudo, a consciência para a importância da busca contínua do entendimento das necessidades do público-alvo, para que se ofereça um serviço que atenda às demandas e gere valor efetivo, pois, à medida que outros empreendimentos se estabelecem no mercado, haverá, naturalmente, comparações entre um serviço e outro, o que conduzirá à opção por aquele que proporcione o melhor custo-benefício. O desafio, portanto, é manter o foco no mercado, oferecendo soluções diferenciadas e valorizadas pelos clientes potenciais.

Outro ponto que requer atenção é a perspectiva de expansão dos negócios, o que demandará aumento da capacidade de atendimento, mediante contratação e formação de uma equipe de profissionais que estará em contato direto com os clientes. Há, portanto, a preocupação em destinar os recursos gerados pelo negócio para o desenvolvimento de meios para o alinhamento de valores individuais aos organizacionais e alinhamento da motivação e do comprometimento com a qualidade como fatores determinantes em conquistar e fidelizar um cliente.

Por fim, no momento atual, o desenvolvimento de instrumentos destinados ao acompanhamento do desempenho tem sido bastante praticado, de modo a promover meios para o alcance contínuo de eficiência e eficácia, dispondo de controles e indicadores para mensuração e validação das ações, a fim de intensificar a atenção aos aspectos que criam valor aos clientes, à empresa e a seus investidores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência descrita neste texto culminou no estabelecimento de um novo negócio dedicado a promover um avanço na formação de empreendedores e uma oportunidade para a criação de valores a organizações e indivíduos.

Além do aprendizado pessoal obtido, o qual representa um ganho significativo para o desenvolvimento pessoal e profissional do empreendedor, as inovações incorporadas

MARCUS PAULO LINARES RODRIGUES, ADILSON CALDEIRA

na oferta de serviços ao mercado trazem como impacto às empresas-clientes do novo negócio o benefício de ganhos em eficiência. Tais ganhos ocorrem pela agilização e segurança dos processos, com menores custos de transação, e em eficácia, pois, em decorrência de atitude de seus colaboradores, passam a ser mais criativos e proativos.

Para os indivíduos, o valor oferecido é o desenvolvimento de competências para uma carreira empreendedora independente ou intraempreendedora, valorizando-o no mercado de trabalho.

A aplicabilidade do modelo de negócio concebido é vista pelos resultados já atingidos, não apenas pelos contratos pontuais atendidos até o momento, mas também pela adesão de usuários da plataforma criada, proporcionando conexões e efeitos de rede de relacionamento entre agentes de diversas regiões do território brasileiro.

Desde as pesquisas, análise e diagnóstico até a concepção final do modelo de negócio e sua operacionalização, houve a complexidade típica em iniciativas dessa natureza, dados os múltiplos desafios decorrentes da incerteza e do ritmo acelerado de mudanças característicos do processo decisório demandado pela ação empreendedora, requerendo constantes revisões e adaptações do projeto.

Não obstante as dificuldades e dilemas enfrentados, a intervenção levada a efeito proporcionou a satisfação das expectativas do empreendedor, uma vez que o negócio apresenta condições satisfatórias para proporcionar o estímulo ao comportamento empreendedor.

A proposta de valor contida no modelo de negócio preenche uma lacuna existente no mercado, pois agrega diferentes opções de serviços que atendem à demanda dos públicos almejados, isso de forma economicamente viável.

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

MODELO DE NEGÓCIO DEDICADO AO DESENVOLVIMENTO  
DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVATIVO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

O caso abordado é comum a outros empreendimentos que cumprem o papel social de proporcionar novas soluções para os problemas do público comprador. Desse modo, caracteriza-se como um estudo que pode ser replicado em situações semelhantes, o que proporciona a expectativa do compartilhamento da experiência contribuir para a evolução da tecnologia aplicada à gestão proporcionada pelo conhecimento gerado no processo.

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

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

## REFERÊNCIAS

- BORA DESENVOLVER. Site institucional. Disponível em: <http://boradesenvolver.com.br/>. Acesso em: 17 jul. 2020.
- BYGRAVE, W. D. The entrepreneurship paradigm: a philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship Theory & Practice*, fall, 1989, p. 7-26.
- CANALTECH. Portal de notícias sobre tecnologia. Disponível em: <https://canaltech.com.br/android/google-remove-500-aplicativos-com-malware-da-play-store-99388/>. Acesso em: 23 ago. 2017.
- G1. Portal de notícias da empresa Globo Comunicação e Participações. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/mark-zuckerberg-depoe-ao-senado-sobre-uso-de-dados-pelo-facebook.ghtml>. Acesso em: 15 abr. 2018.
- JULIEN, P. A. *Empreendedorismo regional e economia do conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2017.



MARCUS PAULO LINARES RODRIGUES, ADILSON CALDEIRA

- KOLLMANN, T.; CHRISTOFOR, J.; KUCKERTZ, A. Explaining individual entrepreneurial orientation: conceptualisation of a cross-cultural research framework. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 4, n. 3, 2007, p. 325-340.
- MARCONDES, R. C.; MIGUEL, L. A. P.; FRANKLIN, M. A.; PEREZ, G. *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em Administração e Contabilidade*. São Paulo: Mackenzie, 2017.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation: handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: Wiley; 1 ed., 2010.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Estratégia e Sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas. 2006. In: PORTER, M. E. *Competição*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009, p. 437-510.
- REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, Sep./Oct., 1990, p. 105-111.
- REVISTA VOCÊ S/A. São Paulo: Ed. Abril, n. 243, agosto, 2018.
- RODRIGUES, M. P. L. *O vale do desemprego*. 1. ed. São Paulo: Bora Desenvolver, 2020.
- SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, v. 69, n. 1, fev., 1955, p. 99-118.
- SIMON, H. A. Administrative decision making. *Public Administration Review*, 1965, p. 31-37.
- SIMON, H. A. *Reason in Human Affairs*. Stanford: Stanford University Press, 1983.
- TURKER, D.; ONVURAL, B.; KURSUNLUOGLU, E.; PINAR, C. Entrepreneurial propensity: a field study on the Turkish university students. *International Journal of Business, Economics and Management*, v. 1, n. 3, 2005, p. 15-27.
- VALE, G.M.V.; CORREA, V.S; REIS, R.F. (2014). Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 3, art. 4, 2014, p. 311-327.