

RELATO TÉCNICO SOBRE UMA EXPERIÊNCIA DE EXTENSÃO EM PME'S: DEFINIÇÕES ACADÊMICAS, ESTRATÉGIAS GERENCIAIS E DECISÕES EMPREENDEDORAS

Marcello Vinicius Doria Calvosa - UFRRJ

Adylson Rhander Dos Reis Ramalho De Queiroz - UFRRJ

Amanda Leticia Machado Fernandes - UFRRJ

Patricia Viveiros De Castro Krakauer - Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Resumo

Este relato técnico apresenta, de forma sistemática, a experiência dos pesquisadores da UFRRJ em um projeto de extensão, que evoluiu para um ensaio NEPE envolvendo a instituição e sua comunidade acadêmica. Foi estudado o caso de um restaurante, classificado como média empresa, na cidade de Seropédica / RJ. O objetivo inicial da ação de extensão foi socializar (i.e, pela ótica da gestão do conhecimento – troca de conhecimentos tácitos) conhecimentos práticos e experiências, para que os alunos ou membros da comunidade percebessem como são aplicados nas empresas do segundo setor, os conhecimentos teóricos circulantes ao longo da graduação em Administração ou em cursos de capacitação em Administração e Negócios. Posteriormente, como objetivo sequencial, um estudo de caso sobre as decisões empreendedoras e as estratégias de gestão utilizadas no estabelecimento foi realizado. Dessa forma, foram externalizados conhecimentos (i.e, pela ótica da gestão do conhecimento – conversão do conhecimento tácito em explícito) por meio de publicações científicas, materiais instrucionais e estudo método-caso, as contribuições dessa experiência. Assim como, socializado em forma de palestras, a aplicação dos conhecimentos teóricos envolvidos nos recortes acadêmicos sobre gerenciamento comercial e marketing, para alunos de graduação, para a comunidade acadêmica e em eventos científicos.

Palavras-chave:Decisões Gerenciais; Desenvolvimento Pessoal e Profissional; Planejamento Profissional.

Abstract

This white paper presents, in a systematic way, the experience of UFRRJ researchers in an extension project, which evolved into a NEPE essay involving the institution and its academic community. The case of a restaurant, classified as medium-sized, in the city of Seropédica / RJ, was studied. The initial objective of the extension action was to socialize (from the perspective of knowledge management - exchange of tacit knowledge) practical knowledge and experiences, so that students or community members could perceive how theoretical knowledge is applied in companies of the second sector. circulating during graduation in Administration or in training courses in Administration and Business. Subsequently, as a sequential objective, a case study on entrepreneurial decisions and management strategies used in the establishment was carried out. Thus, knowledge was externalized (from the perspective of knowledge management - conversion of tacit knowledge into explicit) through scientific publications, instructional materials and method-case study, the contributions of this experience. As well as, socialized in the form of lectures, the application of the theoretical knowledge involved in academic clippings on commercial management and marketing, for undergraduate students, for the academic community and in scientific events.

Keywords: Management Decisions; Personal and Professional Development; Professional Planning.

RELATO TÉCNICO SOBRE UMA EXPERIÊNCIA DE EXTENSÃO EM PME's: definições acadêmicas, estratégias gerenciais e decisões empreendedoras

Resumo

Este relato técnico apresenta, de forma sistemática, a experiência dos pesquisadores da UFRRJ em um projeto de extensão, que evoluiu para um ensaio NEPE envolvendo a instituição e sua comunidade acadêmica. Foi estudado o caso de um restaurante, classificado como média empresa, na cidade de Seropédica / RJ. O objetivo inicial da ação de extensão foi socializar (i.e, pela ótica da gestão do conhecimento – troca de conhecimentos tácitos) conhecimentos práticos e experiências, para que os alunos ou membros da comunidade percebessem como são aplicados nas empresas do segundo setor, os conhecimentos teóricos circulantes ao longo da graduação em Administração ou em cursos de capacitação em Administração e Negócios. Posteriormente, como objetivo sequencial, um estudo de caso sobre as decisões empreendedoras e as estratégias de gestão utilizadas no estabelecimento foi realizado. Dessa forma, foram externalizados conhecimentos (i.e, pela ótica da gestão do conhecimento – conversão do conhecimento tácito em explícito) por meio de publicações científicas, materiais instrucionais e estudo método-caso, as contribuições dessa experiência. Assim como, socializado em forma de palestras, a aplicação dos conhecimentos teóricos envolvidos nos recortes acadêmicos sobre gerenciamento comercial e marketing, para alunos de graduação, para a comunidade acadêmica e em eventos científicos.

Palavras-chave: Decisões Gerenciais; Desenvolvimento Pessoal e Profissional; Planejamento Profissional.

1. Introdução

Este relato técnico foi elaborado com base na experiência técnica gerada a partir (i) da ação de extensão proposta e executada pelo projeto de extensão “Y”, pertencente ao programa de extensão “X”, com ênfase em gestão, desenvolvimento de carreira e capacitação profissional, na UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Depois, (ii) no impacto do projeto sobre a empresa investigada, uma média empresa da cidade de Seropédica / RJ, que por conveniência permitiu uma análise detalhada de suas estratégias mercadológicas e decisões gerenciais, em uma aproximação e receptividade constantes ao longo dos três anos de projeto de extensão.

Os três integrantes dessa ação de extensão desenvolveram um cronograma de atuação, com o objetivo de criar uma investigação plena e profunda sobre as experiências de empreendedoras e decisões gerenciais de pequenas e médias empresas (PME's) do entorno universitário da UFRRJ. Os pesquisadores envolvidos, um professor universitário e pesquisador do curso de Administração e dois alunos de graduação em Administração presencial compuseram a equipe que desenvolveu o projeto de extensão e, posteriormente, de pesquisa. Com o tempo, os alunos passaram a ser orientados de iniciação científica da UFRRJ, ligados a um grupo de pesquisa registrado na instituição e no CNPq. Todos os envolvidos pertencem a um programa de extensão “X”, que desenvolve temas, tais como: gestão de carreiras, planejamento profissional, orientação profissional e liderança.

Após as instruções iniciais, o cronograma de atuação iniciou-se com a primeira de duas entrevistas gravadas em áudio, com o gestor da empresa selecionada – uma média empresa do

segundo setor, do ramo alimentício varejista, pertencente à cidade de Seropédica / RJ. Foi selecionado o entorno universitário da UFRRJ para que houvesse franca colaboração e identificação dos alunos do projeto e do curso de Administração com os “produtos” que seriam gerados. Assim como, pelo empreendedor, ex-aluno de outro curso da universidade, entusiasta e participante de iniciativas extensionistas ou capacitadoras da UFRRJ há duas décadas. Seguiu-se às entrevistas, devido à correspondência gerada entre o empreendedor e os membros do projeto, a oportunidade de investigações e análises mais aprofundadas sobre o negócio. Com o tempo, ao longo de três anos, artigos em magazines, artigos científicos, material instrucional, estudo de caso, caso de ensino e um relatório de avaliação 360° foram gerados como “produtos” científicos, acadêmicos, tecnológicos e técnico elaborados a partir do projeto de extensão inicial.

Como foi conduzida a situação-problema, de modo que sua resolução tivesse o valor instrucional pretendido? O professor universitário, supervisor do projeto de extensão, definiu com os alunos, na época cursantes de uma disciplina com ênfase gerencial em marketing e vendas do graduação no curso presencial de Administração na UFRRJ, recortes acadêmicos específicos contidos nos livros didáticos utilizados como referências básicas da disciplina. Os livros são títulos publicados que englobam os estudos dos grandes teóricos da área, os mais presentes nos cursos de graduação em Administração do país: Kotler e Armstrong (2014); Kotler e Keller (2019); Peter e Churchill Jr. (2012). Os recortes acadêmicos envolveram os seguintes tópicos: precificação; estratégias e decisões empreendedoras; *market-fit* e análise da concorrência. Como operacionalização das primeiras ações do projeto, o roteiro de uma entrevista foi elaborado, levando em consideração a aplicação desses conceitos no negócio conduzido pelo empreendedor selecionado, que aceitou participar do projeto que envolveria PME's da região. Depois da realização das entrevistas e da sequência de interesse na manutenção do projeto por todos os envolvidos houve a construção metodológica de uma agenda mais robusta e complexa. Essa decisão permitiu que os alunos envolvidos no projeto observassem a aplicação prática dos conceitos teóricos vivenciados em sala de aula e analisassem especialmente o caso aplicado do negócio de uma PME. E, com o tempo, externalizassem as suas experiências por meio de trabalhos científicos e acadêmicos direcionados à resolução do problema experimentado. Além de conjecturar novos conceitos, a partir de suas experiências de extensão. Como foi a questão da elaboração de um método-caso baseado na biografia e nas decisões empreendedoras do fundador do negócio.

Como oportunidade de contribuição para a comunidade acadêmica foram elaborados artigos em magazine, materiais instrucionais e referências bibliográficas complementares para que fossem atendidas novas demandas dos alunos de Administração dos cursos presencial e EaD da instituição de ensino de origem, de forma direta. E disponibilizados para toda a comunidade em línguas portuguesa e inglesa (alguns dos materiais) que gravita em torno dos bancos de dados dos periódicos científicos nos quais os trabalhos estão em circulação na Internet, nos repositórios EduCAPES e Research Gate. Buscou-se, dessa forma, ajudar na capacitação profissional, desenvolvimento de carreira e apoio instrucional dos leitores/futuros participantes que se sintam parte da representação da realidade analisada. E que possuam dilemas semelhantes em empreendimentos brasileiros alistados como PME's. Também, para estudantes de graduação e pós-graduação de Ciências Sociais Aplicadas. Sobretudo, servir de inspiração para novos alunos e/ou professores para a reprodução, parcial ou total, das experiências de extensão e de pesquisa, em conjunto ou de forma autônoma, com o programa de extensão de origem do projeto.

Ao final do projeto foi realizado um evento NEPE, de forma virtual, envolvendo (i) os

três pesquisadores, (ii) outros professores do depto. de Administração da UFRRJ e de outras instituições de ensino superior (IES) conveniadas ao programa de extensão, (iii) os alunos supervisionados pertencentes ao programa de extensão “X” ao longo do ano, (iv) os alunos orientados pertencentes ao grupo de pesquisas “Z” ao longo do ano e (v) a comunidade acadêmica. O evento intitulado *Seminário Virtual de Liderança & Gestão* do projeto de extensão “Y” teve a apresentação de trabalho, intercâmbio de experiências entre os estudantes, palestra sobre a importância da extensão e da pesquisa científica na formação plena de carreira do estudante universitário, apresentação de linhas de pesquisa e de novas oportunidades de extensão. Ele foi realizado pela plataforma RNP - Rede Nacional de Ensino e Pesquisa, CAFe – Comunidade Acadêmica Federada, do governo federal, em dezembro de 2021.

2. Considerações sobre o Referencial Teórico utilizado nos “Produtos” de Extensão e de Pesquisa

A ação de extensão e os seus devidos produtos técnicos, tecnológicos, científicos e acadêmicos, gerados a partir dos esforços dos pesquisadores, buscou unir os desafios intra e extra universidade. Com isso, atuou na interação da universidade com a sociedade, ampliando a difusão de conhecimento, a capacitação, as oportunidades e os diversos interesses envolvidos, com a produção e geração de conhecimentos acadêmico e científico. Contudo, houve um eixo teórico de permeou a composição, elaboração e finalização de todos os “produtos” derivados do conjunto integrado de esforços de extensão, de pesquisa e de ensino, a saber: grande área Ciências Sociais Aplicadas / área Administração e Negócios / disciplinas: gerenciamento comercial e marketing / recorte acadêmico: empreendedorismo; precificação; estratégias gerenciais, desenvolvimento pessoal e profissional; planejamento profissional / métodos: artigos científicos, artigos em magazine, estudos de caso, casos de ensino, material instrucional por meio de apostila e dinâmica em sala de aula.

Em especial, o caso de ensino mostrou-se de grande relevância para apresentar uma história que comunicou o envolvimento e a identificação dos participantes com o protagonista, que ao posicionar-se como representante de uma média empresa pode antecipar ou retratar realidades do seu cotidiano ou de seu círculo profissional. O protagonista do caso de ensino (o empreendedor entrevistado) parece possuir uma história de vida e/ou profissional que assemelha-se, em parte, com a dos alunos da IES de origem do projeto de extensão, o que permitiu gerar espelhamentos entre biografias e aspirações profissionais. Esse ponto foi relevante para que os futuros participantes da metodologia de avaliação utilizada aprovassem o seu uso em sala de aula. Após pesquisa direcionada aos cursos presencial e EaD de Administração, esse “produto” específico – o método-caso - foi amplamente aceito e aprovado entre os alunos entrevistados. A real história de vida do protagonista foi registrada e dramatizada em forma de registro de alguns de seus conflitos pessoais e profissionais, com ênfase para o seu comportamento gerencial e suas possíveis decisões, além de um dilema a ser respondido (ou sistematizado) a partir de seus atuais conhecimentos teóricos, com base no seu contexto e informações disponíveis. Desse modo, o futuro participante da avaliação representada pelo método-caso poderá vivenciar uma real aplicação do que aprende nos livros e nas aulas teóricas, de forma prática e cativante (ALBERTON; SILVA, 2018). O desenvolvimento de um caso de ensino original e ajustado à realidade dos alunos, principalmente, aberto à visitação e ao convívio para os alunos do curso presencial (os do curso EaD não possuem uma rotina na cidade de Seropédica, apesar de visitas pontuais), permite a construção de um material robusto e embasado, que seja relevante e ao mesmo tempo cativante a quem o ler e o aplicar em uma experiência de avaliação. E para o protagonista/empresa permite uma reflexão gerencial, possibilitando revisar certas decisões

empreendedoras. Por fim, busca atingir os futuros leitores – público-alvo, como disponibilizado na Internet em repositórios, composto por graduandos, pós-graduandos, empreendedores, em uma imersão de um dilema real, com a finalidade de ponderação, análise, estímulo à capacitação e propostas de tomadas de decisão.

Sobre os temas *estratégia* e *precificação*, a pesquisa bibliográfica mostrou que as percepções sobre a qualidade do produto e da justiça de preço por parte dos consumidores, aliado às dificuldades empreendedoras e gerenciais por parte de gestores, mostram-se como desafios organizacionais prementes (GORJI; SIAMI, 2020). Em Administração, a precificação pode ser elencada em categorias, tais como: estratégias de preços distintos; estratégias de preços competitivos; estratégias de preços por linhas de produtos; estratégias de preços imagem e psicológica e estratégias de preço em relação à qualidade do produto (KOTLER; KELLER, 2019), sendo cada uma com sua particularidade e seu objetivo, segundo as estratégias definidas pela própria organização e revalidadas pelo mercado no qual está inserida. E essa mostrou-se ser a principal “fragilidade” das estratégias empreendedoras do negócio analisado. O que motivou gerar um feedback por meio de um relatório para o gestor, como forma de contribuição pela oportunidade de ‘parceria’ estabelecida entre a universidade e o segundo setor. Parte desse relatório, pelo menos a parte acadêmica, foi registrada no trabalho, em uma seção seguinte.

3. Contexto Investigado

No início de 2019, o professor, em sala de aula, fez a divulgação e o devido convite de participação e contextualização dos conhecimentos acadêmicos e científicos voltados para a sociedade, que são gerados a partir de iniciativas de extensão. A partir de interações foram comunicadas e esclarecidas as ações de extensão do programa de extensão vigente, como oferta de participação aos estudantes do curso de Administração presencial da UFRRJ. Uma dupla de alunos interessou-se por participar de um dos projetos de extensão do programa. O projeto de extensão Y envolve gerar entrevistas e debates com empreendedores ou servidores públicos, para a construção de conhecimentos práticos e experiências para os alunos e membros da comunidade compreenderem como são aplicados nas organizações, os conhecimentos teóricos aprendidos ao longo da graduação ou de cursos de capacitação, por meio da espiral de gestão de conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). O projeto de extensão, envolvendo as fases de ensino e de pesquisa, durou cerca de 3 anos, finalizado em dezembro de 2021, ininterrupto mesmo durante a Pandemia de COVID-19.

Os métodos utilizados foram a gravação de duas entrevistas com um empreendedor/gestor de PME’s do entorno universitário da UFRRJ, na cidade de Seropédica / RJ. Após a sua análise de conteúdo para futuras considerações houve a edição e a disponibilização desse material como REA (recurso educacional aberto) em repositório público, classificado como suporte a aula digital (material instrucional, acadêmico), para a instrução de alunos da IES dos cursos presencial e EaD. O material está disponível para acesso gratuito e é extensível a outras IES de semelhante área de concentração de ensino, a partir do acesso público à entrevista. A análise de conteúdo foi juntada com outras fontes de dados consultadas em novas inserções com o empreendedor, tais como: novas consultas e entrevistas com o fundador; análise mercadológica; análise do site e *e-commerce*; movimentação e fluxo de clientes; layout; análise da concorrência e do contexto sociodemográfico; sazonalidade; definição de público-alvo; iniciativas de voluntariado do empreendedor; *market share* e fomento ao empreendedorismo por parte de ações municipais e da UFRRJ. Todas essas etapas de investigação e análise tiveram como objetivo abastecer novos “produtos” científicos,

acadêmicos, tecnológicos e técnico que seriam elaborados a partir do projeto de extensão inicial com a transição para um projeto de pesquisa do grupo de pesquisas “Z”. Sobretudo, para gerar o feedback para o fundador, em forma de consultoria gratuita, de todo o contexto empresarial investigado.

Ao longo de três anos, esses novos “produtos” foram convertidos em 3 artigos em magazines, 5 artigos científicos em eventos, 4 artigos científicos em periódicos científicos, 3 materiais instrucionais, entre eles, 1 estudo de caso, 1 caso de ensino método-caso, 1 relatório de avaliação 360° e 1 evento NEPE, até o mês de outubro de 2022. Com base nessas interações, estudos, análises e aplicações, diversos produtos foram gerados, de natureza técnica, tecnológica, científica a acadêmica. Em eventos internos e externos à IES de origem. As iniciativas da equipe de pesquisadores percorreram os processos de socialização, de externalização e de internalização dentro da espiral do conhecimento do tema gestão do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

De forma breve, a análise do ambiente e do contexto permitiram a compreensão das tomadas de decisão gestoras do fundador, a partir de sua realidade comercial e cultural. Essa investigação motivou a escrita do estudo de caso por meio da análise documental e de layout da instituição, além da avaliação *in loco* de aspectos do composto mercadológico utilizado. Todas as iniciativas contaram com a franca colaboração do fundador, que se colocou em posição de parceria: estava “dando” algo, mas “receberia” algo em troca. Para cumprir essa etapa de forma ética e transparente foi preenchida uma autorização por escrito da veiculação do nome, imagem e documentos veiculados do estabelecimento, assinada pelos membros do projeto e pelo empreendedor para a cessão de propriedade intelectual da gravação e dos produtos gerados específicos por mídia. Na sequência foi elaborado em caso de ensino utilizando como “pano de fundo” a experiência gerada pela atividade de extensão. Também, uma avaliação 360° de todos os envolvidos no projeto. Depois, artigos científicos teóricos e aplicados sobre os conteúdos veiculados ao longo do projeto, alguns submetidos e ainda em processo de avaliação.

A ambição do projeto de extensão buscou produzir “ciência” e orientar possíveis multiplicadores dessas ações e estudos, que retroalimentam as ações de extensão e permitem a pesquisa e o estudo mais aprofundado de temas que serão expostos para a sociedade, depois de analisados, organizados e publicados, gerando um adequado círculo virtuoso. Sobretudo, atendendo a primeira diretriz do Plano Nacional de Extensão, que diz respeito à indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, presentes na Política Nacional de Extensão Universitária, elaborada pelo Fórum de Pró-Reitores de Extensão das IES Públicas Brasileiras (FORPROEX, 2001).

A empresa investigada é um restaurante tradicional da cidade de Seropédica, com cerca de 25 anos, que já envolve a segunda geração familiar na condução do empreendimento. Esse estabelecimento, em outras ocasiões, já esteve em contato com o curso de Administração da UFRRJ por meio de apoio a iniciativas de extensão, tais como eventos científicos, feira de negócios e eventos estudantis, mostrando-se receptivo não apenas ao contato com os alunos e professores do referido curso. Mas, também, como contratante de serviços de consultoria da empresa júnior ligado ao curso de Administração e de aconselhamentos profissionais de seus professores e pesquisadores. Alguns familiares envolvidos na gestão do negócio já foram alunos de graduação e pós-graduação em Administração na IES. A empresa é classificada como média empresa pelo critério número de funcionários em seu segmento (CALVOSA, 2022), contando com uma filial em outra cidade do estado, além de outras iniciativas de negócios virtuais ou presenciais ligados ao ramo alimentício varejista. O faturamento não foi compartilhado. Dessa forma, não se pode a classificar em um estrato empresarial por porte.

4. Diagnóstico: Situação-problema Percebida e Estratégias de Resolução

Digno de nota que o empreendedorismo no Brasil, segundo o Painel de Empresas do SEBRAE, está em franca evolução. Há no Brasil 19.228.025 empresas ativas executando suas atividades (DATA SEBRAE, 2020). Desse total, 9.810.483 são MEI (Microempresários Individuais), 6.586.497 ME (Microempresas), 896.336 EPP (Empresas de Pequeno Porte), e apenas, cerca de 10%, 1.934.709, estão classificadas como médias e grandes empresas. Outro dado relevante e preocupante para o cenário trata-se do preparo, ou não-preparo para o ato de empreender, impactando na alta mortalidade dos empreendimentos. Nem todos os gestores e/ou empreendedores estão preparados para exemplificar e elucidar esse ponto. Entre 1.829 entrevistados pelo SEBRAE (2018) em seu primeiro ano, 55% dos gestores não possuíam um plano de negócios para seu empreendimento. 18% deles fecharam em apenas seis meses de atuação. A empresa em questão conta com a maior parte do *market share* entre os seus concorrentes diretos, em parte, por ter sido o primeiro estabelecimento do gênero na região. E, também, pela inquietude empreendedora do gestor e fundador, que possui alto grau de iniciativa em suas decisões e estratégias gerenciais. Porém, em boa parte do tempo sem um plano de negócios definido, sem consultoria profissional, seguindo modismos, oscilando produtos e preços de acordo com a sazonalidade, além de perceber o aumento de concorrência direta e indireta. Por isso, dentre as decisões na transição entre as esferas da extensão para a pesquisa científica, os pesquisadores ampliaram o contexto investigado para analisar o mercado da empresa, o seu *fit*, a análise da concorrência, a precificação, as decisões gerenciais do empreendedor e o planejamento profissional do negócio.

A partir do resultado da gravação das duas entrevistas iniciais, os pesquisadores observaram as dificuldades que o gestor/empreendedor enfrentava sobre um tema relevante e com alto poder de impacto em seu negócio. Dessa reflexão viu-se a oportunidade de gerar um material robusto e que pudesse impactar os leitores. Foram realizadas outras consultas e entrevistas no estabelecimento, bem como estudado o comércio local e contexto que o estabelecimento está inserido.

A situação problema percebida pode ser dividida em duas partes: na fase inicial, envolvendo a proposição do projeto de extensão; e na fase intermediária, quando a empresa passou a ser mais profundamente investigada.

Na primeira parte, envolvendo os alunos de graduação em Administração da universidade federal, percebeu-se a falta de conhecimentos práticos, principalmente quando as referências bibliográficas do curso são de origem estrangeira, para a instrução e capacitação profissional dos estudantes de Administração. Outro ponto sensível nesse sentido é que a maior parte do material instrucional, publicações científicas e acadêmicas versa sobre a realidade da aplicação de estratégias e de decisões empreendedoras e gerenciais em empresas de grande porte. E essa pode não ser, e para a IES envolvida no projeto de extensão certamente não é, a realidade de grande parte dos alunos dos cursos presenciais e EaDs das universidades brasileiras, que disputam em sua maioria, o primeiro estágio ou emprego em empresas classificadas como PME's.

Na segunda parte, envolvendo a média empresa investigada e analisada por muitas óticas distintas (técnica, científica e acadêmica), percebeu-se que após as duas entrevistas realizadas e gravadas com o empreendedor, havia a necessidade/oportunidade de maior capacitação para a aplicação dos pontos teóricos levantados nas entrevistas. Pelo critério da conveniência, o empreendedor aceitou que fosse realizadas análises mais profundas no ambiente, em materiais públicos e privados de sua empresa. Assim como, a realização de futuras entrevistas com ele ou outros membros da empresa, em troca de um feedback de capacitação,

por meio da geração de *insights* e de aconselhamentos pontuais.

O modelo mental gerencial do empreendedor entrava em choque com alguns pontos teóricos descritos nos livros das referências básicas das disciplinas de gerenciamento comercial e de marketing. Em outros casos, as práticas do empreendedor pareciam fazer maior sentido e aplicabilidade para a realidade do contexto empresarial analisado e para o contexto socioeconômico e cultural da cidade. Os pontos teóricos sensíveis, depois explorados nos “produtos” decorrentes dos projetos, nos quais os pesquisadores estiveram envolvidos, foram: o posicionamento de mercado e estratégia organizacional do restaurante; as estratégias e definições de precificação por parte do gestor; o ajuste do *market-fit*; e a análise da concorrência.

Empreendedores sem capacitação fazem com que sua precificação seja baseada somente em custos. A empresa/gestor embora não compreendesse tecnicamente a sua estratégia, se configurava como estratégia por diferenciação, por buscar entregar alto valor nos produtos, serviço e no layout do negócio. No entanto, uma contradição pode ser observada quando, por exemplo, o gestor se incomoda de sobremaneira como comércio alimentício informal, que vende produtos há algumas dezenas de metros do restaurante. Empreendedores e gestores devem se preparar e se capacitar para desafio presentes e futuros, gerando as competências necessárias para serem bem-sucedidos e fazerem a devida leitura do ambiente no qual estão inseridos (XAVIER *et al.*, 2012).

Definiu-se como estratégias de resolução da situação-problema elaborar e disponibilizar uma série de publicações acadêmicas e científicas, além de material instrucional, para aprimorar a comunicação da instrução e capacitação profissional para estudantes de Administração da UFRRJ e de outras com semelhante grau de desafio acadêmico, sobre a realidade da aplicação de estratégias e de decisões empreendedoras e gerenciais em PME's. Assim como, melhor capacitar o empreendedor entrevistado para futuras estratégias empreendedoras e decisões gerenciais. Esse conjunto de iniciativas balizou outras ações de extensão semelhantes do programa de extensão “X” no entorno universitário. E servirá de protocolo de atuação para novas ações extensionistas e conversões em projetos de pesquisa na IES de origem.

5. Resultados Alcançados, Recomendações e Contribuições

O projeto de extensão gerou resultados e aprendizados para (i) o programa de extensão, para que novas iniciativas sejam contempladas, dentro ou fora da UFRRJ, em relação ao seu formato (método) e em relação ao seu conteúdo. Assim como, para (ii) a empresa analisada.

Sobre os resultados, aprendizados e aproveitamento de oportunidades envolvendo o projeto de extensão notou-se que parte dos alunos é receptiva aos convites e aos estímulos de extensão e de pesquisa científica, para uma formação mais plena, participativa e robusta, além do foco exclusivamente no ensino. A experiência de 16 anos do grupo de pesquisa e de 6 anos do programa de extensão oferecidos no curso de Administração da UFRRJ confirmam essa premissa. Por isso, oportunidades de inclusão de alunos de graduação e de pós-graduação devem ser ofertadas periodicamente em novas turmas. Para esse projeto mostrou-se produtivo o levantamento e a verificação *in loco* de oportunidades de aproximação e de desenvolvimento de parcerias entre a sociedade e a universidade (ABDALLA *et al.*, 2013). O entorno universitário, a comunidade acadêmica da UFRRJ, entre os empreendedores da cidade de Seropédica, mostrou-se receptivo às iniciativas e projetos da universidade. Sendo assim, esse relato narra apenas a primeira experiência, o planejamento e a descrição das atividades envolvendo uma das empresas da região, de um grupo de empreendedores (todos já contatados)

que sinalizou com simpatia o desenvolvimento de trabalhos atuais e futuros conjuntos. E essa política poderá ser reproduzida por novos projetos de extensão nesta e em outras IES brasileiras.

Devido à receptividade do estabelecimento contatado, as oportunidades de interação extrapolaram a iniciativa de extensão, permitindo evoluir para um projeto de pesquisa e a realização de um evento NEPE, a partir de seus resultados. Houve uma preocupação da construção de um relacionamento bidirecional entre os pesquisadores e o empreendedor (nesse caso e nos outros seguintes): o empreendedor permitiu que seu estabelecimento tenha sido analisado de forma prática e documental, em parte de seus documentos; que entrevistas fossem geradas; que a análise de seu layout e de seus colaboradores fosse realizada; autorizou a veiculação de sua imagem organizacional e pessoal em mídias virtuais e para fins acadêmicos; e fossem elaborados trabalhos científicos e acadêmicos a partir dessa experiência. Por outro lado, ele recebeu um relatório com os pontos sensíveis estudados, no confronto entre o recorte teórico e a aplicação prática de princípios mercadológicos, além de um certificado narrando essa relação bidirecional. Essas podem ser interessantes “moedas de troca” para iniciativas externas semelhantes na composição de outras propostas de extensão e pesquisa.

A transição entre o projeto de extensão e de pesquisa ocorreu de forma natural, a partir da concordância do empreendedor em se disponibilizar, assim como o seu estabelecimento, para novas coletas de dados e para novos encontros com os pesquisadores. Com o objetivo de gerar produtos “aplicáveis” ao ambiente acadêmico, o projeto de pesquisa estipulou que distintos “produtos” poderiam ser gerados dessa aproximação. E podem servir de materiais originais para a gestão de conhecimento em cursos de graduação e de pós-graduação, presenciais ou EaD. Até outubro de 2022, os “produtos” gerados pelas ações conjuntas do projeto de extensão e de pesquisa, melhor descritos a partir dessa metodologia, foram:

- **Entrevista gravada em formato de áudio**, disponibilizada em repositórios públicos para a capacitação de alunos de graduação e de pós-graduação, tais como as plataformas EduCAPES / MEC e Research Gate. Classificada como REA e material instrucional virtual para toda a comunidade acadêmica.
- **3 artigos em magazines**, em blogs ou revistas eletrônicas na Internet, como forma de popularizar partes pontuais e aplicadas de recortes teóricos que servirão para a melhor instrução e contextualização do *gap* de capacitação estrangeira nos livros das referências bibliográficas utilizadas nos cursos de Administração nacionais.
- **5 artigos científicos em eventos e 4 artigos científicos em periódicos científicos**, elaborados a partir das análises e investigações mais profundas e recortes acadêmicos específicos ocorridas na empresa, já descritos anteriormente. Entre eles estão trabalhos aplicados, empíricos e teóricos, entre propostas de pesquisas. E, também, o estudo de caso e o caso de ensino. Os artigos em eventos foram publicados entre os anos de 2020 e 2022, nos eventos nacionais de Administração do país, em língua portuguesa. Os artigos publicados em revistas científicas envolveram periódicos prestigiosos, um classificado como A2 e três classificados como A3, da Área 27 do Qualis/CAPES (PLATAFORMA SUCUPIRA, 2022), porém, como sugestão do chamado ‘Qualis Beta’ (proposta de Qualis Único). Digno de nota que dois desses trabalhos foram premiados em eventos nacionais, convidados por *fast track* para a publicação. Todos ocorreram no ano de 2022.
- **5 apresentações de trabalhos em eventos científicos** pelos pesquisadores alunos, como atividade de extensão.

- **2 palestras direcionadas à comunidade acadêmica** formatadas pelo professor pesquisador com base nos achados dos projetos.
- **3 materiais instrucionais**, como produção bibliográfica: além da aula gravada e disponibilizada pelos alunos; uma avaliação foi gerada para as turmas das disciplinas que envolvem o gerenciamento comercial e o marketing na UFRRJ, a partir do caso de ensino; e um minicase de provocação para a circulação de conhecimentos no formato de dinâmica, em sala de aula, para avaliar decisões empreendedoras e *fit* do negócio.
- **1 relatório de avaliação 360°** sobre o projeto de pesquisa, no qual o empreendedor e os três membros do projeto avaliaram todas as iniciativas e as experiências geradas ao longo dos cerca de 3 anos do projeto. A partir desse relatório, levando em consideração as apreensões do empreendedor e de suas entrevistas gravadas, o relatório de feedback foi elaborado para a empresa.
- **1 Evento NEPE** interno da instituição, no qual 51 participantes, entre pesquisadores e alunos da UFRRJ do projeto de extensão e de mais duas IES fizeram parte, realizada em dezembro de 2021, de forma virtual, em um evento com ênfase em gestão e liderança empresarial.

Sobre esse último “produto” especificado houve uma proposta de integração das iniciativas de extensão, de pesquisa e de ensino em um evento público direcionado para comunicar as propostas de valor do programa de extensão “X” para a comunidade acadêmica e demais interessados. Alunos dos cursos presencial e EaD de Administração, professores do curso, parceiros estratégicos de empresas ligadas ao programa de extensão “X” e do grupo de pesquisas “Z” foram convidados. Assim como, os empresários do entorno universitário.

Um evento NEPE é uma relativamente nova iniciativa de tecnologia educacional estimulada pelo governo federal. Envolve uma ação (pontual ou periódica) de grupos ou laboratórios que discorram e produzam sobre temas específicos de interesse social, acadêmico e científico, de forma multidisciplinar e multidepartamental, instituído por um proponente que seja vinculado a um departamento da universidade e a um projeto de extensão (ou programa de extensão) e/ou projeto de pesquisa (ou grupo de pesquisa), por meio de grupos e laboratórios temáticos multidepartamentais e multidisciplinares. Na prática, ele é um encontro que reúna um Núcleo de Ensino, Pesquisa e Extensão para o debate de experiências que tenham por objetivo o fomento e o compartilhamento de iniciativas de estímulo a novas oportunidades de circulação de conhecimento e reprodução de práticas que envolvam esses pilares universitários.

Sobre os resultados, aprendizados e aproveitamento de oportunidades envolvendo a empresa analisada, um certificado de reconhecimento/participação emoldurado foi oferecido ao empreendedor, classificando-o como “amigo da UFRRJ”; um relatório técnico foi disponibilizado ao empreendedor, além de oferta de aconselhamento profissional gratuito por parte do professor universitário. Além disso, no desenvolvimento e estudo do tema, também foram desenvolvidas e elaboradas tabelas sobre os assuntos abordados nas entrevistas análise práticas e documentais. As que possuem relação com os produtos acadêmicos e científicos foram as seguintes (partes do relatório técnico elaborado para o gestor).

Quadro elaborado para ajustar a tomada de decisão gestora em relação às estratégias empreendedoras sobre a percepção da qualidade do produto oferecido (estratégia de precificação *versus* qualidade do produto).

Quadro 1: Estratégia de preços em relação à qualidade do produto

Estratégia	Qualidade do Produto	Aplicação - Direcionados para...	Preço Praticado
Premium	alta	... classes sociais mais altas	máximo
de Penetração		... rápida penetração de mercado	médio
de Superbarganha		... rápida introdução no mercado	baixo
de Preço Alto	média	... lucratividade no curto prazo	alto
de Qualidade Média ou Comum		... participação aceitável do mercado.	compatível com a qualidade
de Barganha		... atender stakeholders.	baixo
de “Bater e Correr”	baixa	... valorizar o produto/serviço e sair rápido do mercado.	alto
de Artigos de Qualidade inferior		... que a marca já constituída sustente uma baixa entrega de determinado produto/serviço.	médio
de Preços Baixos		... esgotar o estoque e demanda regular.	mínimo

Fonte: Elaborada com base em Calvosa (2010); Kotler e Keller (2019).

O Quadro 2 descreve as oportunidades de ações estratégicas possíveis no negócio, mas que o gestor ainda não aplica, em sua prática empreendedora.

Quadro 2: Ações estratégicas possíveis de serem implantadas no estabelecimento

Ações estratégicas possíveis no negócio, mas que o gestor NÃO aplica...	Fundamentação
1 Optar por propaganda de alto impacto, em um esforço de marketing para divulgar o ponto de venda e atingir novas mídias e o público de classes mais altas	Kotler e Keller (2019)
2 Divulgar os principais pratos e receitas, em forma de degustação nos arredores do Sabor Anthigo (<i>merchandising</i>), também, na UFRRJ e na EMBRAPA	Peter e Churchill (2012)
3 Utilizar embalagens inovadoras, tecnológicas ou altamente diferenciadas, que poderiam substituir campanhas publicitárias e comunicar valor ao público-alvo	Kotler e Keller (2019)
4 Idealizar e executar de um plano de marketing para definir ações estratégicas de longo prazo, ajudar a concentrar esforços para tirar proveito das oportunidades do mercado	Calvosa (2010)
5 Usar displays, figuras chamativas no ponto de venda ou realces de imagens organolépticas, que reforçam a recompra do produto e são responsáveis por 74% das decisões de compra no interior do estabelecimento	Gorji e Siami (2020) Kotler e Keller (2019)
6 Estabelecer um posicionamento por meio de estratégias de marketing, diferenciando o seu produto e serviço em relação aos produtos e serviços dos concorrentes naquela praça, na mente dos clientes	Peter e Churchill (2012)
7 Realizar ações para alcançar prospectivos clientes em trânsito, como o <i>Mobile Marketing</i> , com propaganda atrativa baseada nas proximidades do empreendimento, para conquistar um público volante	Kotler e Keller (2019)
8 Contratar uma gestão especializada, na figura de um profissional de mercado que pudesse compreender as demandas sociais, culturais e tecnológicas atuais da sociedade e do negócio	Calvosa (2010)

Fonte: Elaborado com base em Calvosa (2010); Peter e Churchill (2012); Kotler e Keller (2019); Gorji e Siami (2020).

O Quadro 3, conceitual, ajudou o empreendedor a melhor posicionar o seu modelo mental em relação ao tema precificação, uma das fragilidades observadas entre as decisões gerenciais observadas no negócio.

Quadro 3: Comparação entre elementos que afetam a estratégia e as decisões de precificação

Custo	Pela ótica do empreendedor é o gasto necessário para produzir o determinado produto ou serviço. Um dispêndio gerado necessário para a produção de riqueza em uma organização. Diferencia-se de despesa que são os gastos administrativos ou que não contribuem diretamente para a produção do negócio ao qual a organização está inserida. Dividem em dois grupos: diretos e indiretos.
	Pela ótica do cliente é o somatório de ações sofridas ou que se espera experimentar para avaliar, obter, utilizar ou descartar um produto ou serviço.
Valor	Valor é diferente de preço, pois envolve um significado para quem julga o seu recebimento ou experimentação. É um símbolo que pode variar de acordo com o tipo, a classificação, as expectativas e as ansiedades de cada cliente. A fidelidade do cliente está na percepção de valor.
	O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que esperam de um determinado produto ou serviço. Um cliente pode perceber “valor” em um produto ou serviço, enquanto, outro, não, embora, ambos pagando o mesmo preço.
Preço (Custo + Valor)	O preço dos produtos e serviços é uma ‘ferramenta estratégica’ gerada a partir de uma equação definida com clareza e compreensão do valor e dos custos do negócio.
	Não é possível determinar preços competitivos para o negócio de forma independente ao estudo, a análise e a consideração do <i>mix de marketing</i> .
	Não se deve gerar um preço ou o sustentar sem uma estratégia de atuação no mercado claramente definida e planejada anteriormente.
	Um erro comum é estabelecer o preço com base nos custos internos do negócio e aplicar margens percentuais sobre eles, com base nas margens do setor. Outro erro: não os rever de acordo com as mudanças de mercado ou de estratégia organizacional
	É sempre uma relação de “troca”. Dá-se algo (geralmente monetário) com a expectativa de receber algo (geralmente psicológico, somado ao produto ou serviço entregue): conforto, apreciação, experiência vivida, saciedade, comunicação, entretenimento, lazer, solução de um problema <i>etc.</i>

Fonte: Elaborado com base em Calvosa (2010); Kotler e Keller (2019).

Esse quadros, por oportuno, também fizeram parte dos documentos acadêmicos e científicos elaborados a partir das experiências dos projetos mencionados.

Recomenda-se que outras iniciativas extensionistas e científicas possam seguir essa trilha metodológica, ou parte dela, para a integração de esforços de extensão, de ensino e de pesquisa, gerando oportunidades para que todos os atores envolvidos (alunos, professores, sociedade, empresas, instituições) possam coabitar e interagir no ambiente acadêmico (ABDALLA *et al.*, 2013).

O aprendizado com o trabalho desenvolvido poderá ajustar e potencializar novas ações de extensão do programa “X”. De fato, parte dessa vivência já foi definida como protocolo de atuação envolvendo novas empresas que estão cadastradas para novos projetos NEPE, com interesses múltiplos e alcances diversos para fins didáticos, acadêmicos e científicos. E encoraja-se o estreitamento de laços e a aproximação de novos pesquisadores com os autores do trabalho, para que sejam compartilhadas oportunidades e trocas nesse sentido.

Sobre o aprendizado com o trabalho desenvolvido em relação à empresa analisada, a percepção dos autores é de que as empresas, tanto essa primeira como as demais contatadas, assim como, as relacionadas com experiências anteriores do programa de extensão, são grandemente receptivas ao estreitamento de laços com universidade. Nota-se, contudo, que por falta de cultura, de tempo ou de iniciativa, as empresas esperam de forma passiva uma aproximação da universidade. Essa constatação ficou clara para esse caso, da empresa analisada, mas falas parecidas de empreendedores ratificam esse pensamento. A figura de um coordenador de extensão ou de um pesquisador sênior gera maior confiança e credibilidade para que “as portas” sejam abertas para a melhor comunicação entre o segundo setor e as universidades. Por isso, recomenda-se que o contato inicial seja formal, elaborado por meio do coordenador do projeto, mostrando os benefícios conjuntos dessa aproximação para a universidade, para os alunos, para a comunidade acadêmica e para a própria empresa. Também, que sejam explicitados os “produtos” possíveis a serem gerados por meio dessa aproximação, assim como, um cronograma de atuação, quem pode ou deve ser contatado na empresa, qual grau de confidencialidade de cada conjunto de dados recolhidos, do impacto no contexto socioeconômico dessas iniciativas e cultural dessa relação conjunta entre todos os atores presentes no projeto.

Referências

ABDALLA, M. *et al.* Hélice Tríplice no Brasil e na América Latina: fomentando o desenvolvimento através do ator universidade. *Revista Iberoamericana de Educación*, v. 61, n. 1, p. 1-12, 2013. <https://doi.org/10.35362/rie6111267>

ALBERTON, A.; SILVA, A. B. da. How to Write a Good Teaching Case? Reflections on the Method. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, p. 745-761, set./out., 2018. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>

BUCKLEY, P. J. The theory and empirics of the structural reshaping of globalization. *Journal of International Business Studies*, v. 51, n. 9, 2020. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00355-5>

CALVOSA, M. *et al.* Precificação, estratégias e decisões empreendedoras: market fit e análise da concorrência no caso Sabor Anthigo. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, FGV, v. 20, n. 3, 2022.

CALVOSA, M. *Liderança Empresarial e Estratégica*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2022.

CALVOSA, M. *Gerência de vendas: o ambiente organizacional*. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2010.

CALVOSA, M. Criar valor ao liderar novas gerações em ambientes corporativos. *Liderança Estratégica*. HSM: São Paulo

DATA SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Painel de Empresas*. 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>. Acesso: 30 set.2022.

FERNANDES, A. *et al.* A Tipologia de Classificação de Clientes aplicada à necessidade do Dinamismo de Novos Modelos de Negócios no Microambiente de Pequenas Empresas. *In: XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação*, on-line, 2022.

FERNANDES, A. *et al.* A proposta de um framework para analisar o comportamento do cliente digital por meio do Business Model Canvas. *Revista de Casos e Consultoria*, v. 12, n. 1, p. 1-25, 2021.

FERNANDES, A. *et al.* *O Comportamento do Cliente: uma experiência de degustação prazerosa*. 2021. Empresa: Restaurante Dona Margarida. Gestor Entrevistado: Angelo da

Rocha Jardim Reis. Entrevista promovida pelo Projeto de Extensão PodCast com Gestores de Empresas - Programa de Extensão DEGECAR. (Programa de rádio ou TV/Entrevista). Disponível em: <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/598444>. Acesso: 01 out.2022.

FERREIRA, M. *et al.* *Processos de Orientação Profissional nas Organizações: coaching, mentoring e career counseling.* In: XXIV SemeAd - Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 2021.

GeCaPEP. Grupo de Pesquisas Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal. Diretório de Grupos de Pesquisa no Brasil. CNPq. Ciências Sociais Aplicadas/Administração. Coordenação: Marcello Calvosa / UFRRJ. 2022. Disponível em: www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655. Acesso: 12 set.2022

GORJI, M.; SIAMI, S. How sales promotion display affects customer shopping intentions in retails. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 48, n. 12, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2019-0407>

LIMA, R. de *et al.* Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. *Revista Cadernos de Administração* (Macaé), v. 1, p. 76-95, 2008.

KRAKAUER, P. *et al.* *Análise sobre os Processos de Orientação Profissional nas Organizações.* In: XVII CONVIBRA - Congresso Virtual de Administração, 2020.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Administração de marketing.* 15a ed. São Paulo: Editora Pearson, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de Marketing.* 15a ed. São Paulo: Editora Pearson, 2019.

PETER, P.; CHURCHILL, G., Jr. *Marketing: criando valor para os clientes.* 3a ed. São José dos Campos: Saraiva, 2012.

PLATAFORMA SUCUPIRA. *Qualis Periódico.* 2022. Governo Federal do Brasil. Disponível em: www.sucupira.Capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf. Acesso: 01 out.2022.

FORPROEX. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Plano Nacional de Extensão Universitária. Ilhéus: Editus, 2001.

QUEIROZ, A. de *et al.* O Canvas e as ferramentas de marketing como pressupostos para a tomada de decisão gestora. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 8, e23911830626, 2022.

QUEIROZ, A. de *et al.* *Decisões Empreendedoras em Pequenos e Médios Negócios à base do uso das Ferramentas Plano de Marketing e Canvas.* In: XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, on-line, 2022.

QUEIROZ, A. de *et al.* *Qual o preço adequado se pizza é excelente? O caso do Restaurante e Pizzaria Sabor Anthigo.* In: XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, on-line, 2021.

QUEIROZ, A. de *et al.* *Como precificar produtos e serviços em uma pequena empresa? Análise de desafios e da concorrência.* 2020. Empresa: Restaurante Sabor Anthigo. Gestor Entrevistado: Melquisedec Bahia. Entrevista promovida pelo Projeto de Extensão PodCast com Gestores de Empresas - Programa de Extensão DEGECAR. (Programa de rádio ou TV/Entrevista). Disponível em: <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/642823>. Acesso: 01 out.2022.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Pequenos negócios em números. Estudo de Mercado.* 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso: 30 set.2022.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do Conhecimento.* Porto Alegre: Editora Bookman. 2008.

VILLANOVA, D. *et al.* Retailer marketing communications in the digital age: getting the right message to the right shopper at the right time. *Journal of Retailing*, v. 97, n. 1, p. 116-132, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.02.001>

XAVIER, A. *et al.* *Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional.* In: Encontro da ANPAD - XXXVI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2012.