

RELATO TÉCNICO SOBRE UMA EXPERIÊNCIA DE EXTENSÃO EM PEQUENA EMPRESA: DEFINIÇÕES ACADÊMICAS, ESTRATÉGIAS GERENCIAIS E DECISÕES EMPREENDEDORAS

Adylson Rhander Dos Reis Ramalho De Queiroz - UFRRJ

Amanda Leticia Machado Fernandes - UFRRJ

Patricia Viveiros De Castro Krakauer - Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Marcello Vinicius Doria Calvosa - UFRRJ

Resumo

Este relato técnico apresenta, de forma sistemática, a experiência dos pesquisadores da UFRRJ em um projeto de extensão, que progrediu para um ensaio NEPE envolvendo a instituição e sua comunidade acadêmica. Foi estudado o caso de um restaurante, o qual se classifica como pequena empresa, na cidade de Seropédica / RJ. O objetivo primário da ação de extensão foi integrar (i.e., pela ótica da gestão do conhecimento – troca de conhecimentos tácitos) conhecimentos práticos e experiências, para que os alunos ou membros da comunidade constatassem como são aplicados nas empresas do segundo setor, os conhecimentos teóricos enfocados ao longo da graduação em Administração ou em cursos de capacitação em Administração e Negócios. Em seguida, como objetivo sequencial, um estudo de caso sobre as decisões e as estratégias de gestão utilizadas no estabelecimento foi empreendido. Dessa maneira, foram externalizados conhecimentos (i.e., pela ótica da gestão do conhecimento – conversão do conhecimento tácito em explícito) através de publicações científicas, materiais instrucionais e estudo método-caso, as contribuições dessa experiência. Bem como, socializado em forma de palestras, a observância dos conhecimentos teóricos envolvidos nos recortes acadêmicos sobre decisões gerenciais, estratégias de marketing e plano de negócios para: alunos de graduação, comunidade acadêmica.

Palavras-chave: Decisões Gerenciais, Modelo de Negócios; Estratégias de marketing.

Abstract

This technical report presents, in a systematic way, the experience of UFRRJ researchers in an extension project, which progressed to a NEPE trial involving the institution and its academic community. The case of a restaurant was studied, which is classified as small company, in the city of Seropédica / RJ. The primary objective of the action was integrate (i.e., from the perspective of knowledge management – exchange of tacit knowledge) practical knowledge and experiences, so that students or community members to see how they are applied in companies in the second sector, the theoretical knowledge focused throughout the graduation in Administration or in training courses in Administration and Business. As a sequential objective, a case study on the decisions and management strategies used in the establishment was undertaken. Of that In this way, knowledge was externalized (i.e., from the perspective of knowledge management – conversion of tacit knowledge into explicit) through scientific publications, materials instructional and method-case study, the contributions of this experience. as well as socialized in the form of lectures, the theoretical knowledge involved in the academic clippings on managerial decisions, marketing strategies and business plans for: undergraduate students, the academic community and in scientific events.

Keywords: Management Decisions, Business Model; Marketing strategies.

RELATO TÉCNICO SOBRE UMA EXPERIÊNCIA DE EXTENSÃO EM PEQUENA EMPRESA: 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 progrediu para um ensaio NEPE envolvendo a instituição e sua comunidade acadêmica. Foi estudado o caso de um restaurante, o qual se classifica como pequena empresa, na cidade de Seropédica / RJ. O objetivo primário da ação de extensão foi integrar (i.e, pela ótica da gestão do conhecimento – troca de conhecimentos tácitos) conhecimentos práticos e experiências, para que os alunos ou membros da comunidade constatassem como são aplicados nas empresas do segundo setor, os conhecimentos teóricos enfocados ao longo da graduação em Administração ou em cursos de capacitação em Administração e Negócios. Em seguida, como objetivo sequencial, um estudo de caso sobre as decisões e as estratégias de gestão utilizadas no estabelecimento foi empreendido. Dessa maneira, foram externalizados conhecimentos (i.e, pela ótica da gestão do conhecimento – conversão do conhecimento tácito em explícito) através de publicações científicas, materiais instrucionais e estudo método-caso, as contribuições dessa experiência. Bem como, socializado em forma de palestras, a observância dos conhecimentos teóricos envolvidos nos recortes acadêmicos sobre decisões gerenciais, estratégias de marketing e plano de negócios para: alunos de graduação, comunidade acadêmica e em eventos científicos.

Palavras-chave: Decisões Gerenciais, Modelo de Negócios; Estratégias de marketing.

1. Introdução

Este relato técnico foi produzido com base na experiência técnica gerada a partir (i) da ação de extensão proposta e executada pelo projeto de extensão “A”, pertencente ao programa de extensão “B”, 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 estudada, uma pequena empresa da cidade de Seropédica / RJ, que por conveniência viabilizou uma análise detalhada de suas estratégias mercadológicas e decisões gerenciais, em uma aproximação e receptividade constantes ao longo dos dois anos de projeto de extensão.

Os três integrantes dessa ação de extensão desenvolveram um cronograma de atuação, com o intuito de criar uma investigação ampla e profunda sobre as experiências de empreendedoras e decisões gerenciais de pequenas empresas (PE's) das adjacências universitária da UFRRJ. Os pesquisadores envolvidos, um professor universitário e pesquisador do curso de Administração e dois alunos de graduação em Administração presencial formaram o grupo que desenvolveu o projeto de extensão e, posteriormente, de pesquisa. Com o tempo, os alunos se tornaram orientandos de iniciação científica da UFRRJ, pertencentes a um grupo de pesquisa registrado na instituição e no CNPq. Todos os envolvidos integram um programa de extensão “B”, que desenvolve temas, tais como: gestão de carreiras, orientação profissional e liderança, modelo de negócios.

Depois das instruções iniciais, o calendário de atuação iniciou-se com a primeira de duas entrevistas gravadas em áudio, com o gestor da empresa selecionada – uma pequena empresa do segundo setor, do ramo alimentício varejista, pertencente à cidade de Seropédica

/ RJ. Foi escolhido o entorno universitário da UFRRJ para que houvesse real colaboração e identificação dos alunos do projeto e do curso de Administração com os “produtos” que seriam produzidos. Bem como, pelo empreendedor, ex-aluno de outro curso da universidade, entusiasta e participante de iniciativas extensionistas da UFRRJ. Prosseguiu-se às entrevistas, devido à correspondência gerada entre o empreendedor e os membros do projeto, a perspectivas de investigações e análises mais aprofundadas sobre o negócio. Com o tempo, ao longo de dois anos, artigos em magazines, artigos científicos, material instrucional, 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 planejado? O professor universitário, supervisor do projeto de extensão, designou com os alunos, na época cursantes de uma disciplina com ênfase gerencial em marketing e vendas da graduação no curso presencial de Administração na UFRRJ, recortes acadêmicos específicos compreendidos nos livros didáticos utilizados como referências básicas da disciplina. Tais livros são títulos publicados que abarcam 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: plano de marketing; plano de negócios; modelo de negócios. Como operacionalização das primeiras ações do projeto, o roteiro de uma entrevista foi formulado, considerando a aplicação desses conceitos no negócio conduzido pelo empreendedor selecionado, que aceitou participar do projeto que envolveria PE's da região. Após a realização das entrevistas e da sequência de interesse na manutenção do projeto por todos os envolvidos houve a construção metodológica de uma pauta mais robusta e complexa. Tal decisão possibilitou 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 PE. E, com o tempo, manifestassem as suas experiências por meio de trabalhos científicos e acadêmicos direcionados à resolução do problema experienciado. Além de apreender novos conceitos, a partir de suas experiências de extensão. Como foi a questão da produção de um método-caso baseado na biografia e nas decisões gestoras do fundador do negócio.

Como forma 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 consta em bancos de dados dos periódicos científicos nos quais os trabalhos estão em circulação na Internet, nos repositórios EduCAPES e Research Gate. Intencionou-se, dessa forma, agregar 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 embaraços semelhantes em empreendimentos brasileiros alistados como PME's. Também, para estudantes de graduação e pós-graduação de Ciências Sociais Aplicadas. Principalmente, 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 “B” ao longo do ano, (iv) os alunos

orientados pertencentes ao grupo de pesquisas “C” ao longo do ano e (v) a comunidade acadêmica. O evento intitulado *Seminário Virtual de Liderança & Gestão* do projeto de extensão “B” 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. Ponderações sobre o Referencial Teórico utilizado nos “Produtos” de Extensão e de Pesquisa

A ação de extensão e os seus conformes 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 múltiplos interesses envolvidos, com a produção e geração de conhecimentos acadêmico e científico. Contudo, houve um eixo teórico que permeou a composição, elaboração e finalização de todos os “produtos” oriundos 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; estratégias gerenciais; plano de marketing; plano de negócios; 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 se configura como de grande relevância para apresentar uma história que comunica o envolvimento e a identificação dos participantes com o protagonista, que ao posicionar-se como representante de uma pequena empresa pode antecipar ou retratar realidades do seu cotidiano ou de seu círculo profissional. O restaurante em questão, nasce como um dos pilares-chave de um aglomerado de pequenos empreendimentos, cujo um gerava demanda para o outro. A estratégia de negócios do gestor/fundador tinha como ponto de partida a gestão de uma pousada, que tinha como principais clientes, o corpo técnico de uma empreiteira de relevância que havia recém celebrado um contrato de obras, longo e duradouro na cidade; ancorado pela grande, e suposta, estável demanda, os clientes começaram a demandar outros e distintos serviços, que não eram satisfeitos na cidade, como de lavanderia e finalmente o de restaurante. Tamanha multiplicidade de negócios, envolvia muita plasticidade e complexidade na gestão. Como se não bastasse as dificuldades inerentes de administrar negócios distintos e interdependentes, em 2018, há a rescisão do contrato das obras, por motivos políticos; e em 2019 e 2020, o evento da crise sanitária abala o mundo como conhecíamos. O protagonista do caso de ensino (o empreendedor entrevistado) parece possuir uma história de vida e/ou profissional que se assemelha, 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. Assim, o futuro participante da avaliação representada pelo método-

caso poderá experienciar 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 harmônico 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, embora as visitas pontuais), possibilita a construção de um material robusto e embasado, que seja relevante e ao mesmo tempo cativante a quem o ler e o pôr em prática 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 possibilitado 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 *modelo de negócios* e *plano de marketing*, a pesquisa bibliográfica mostrou que a composição de um modelo de negócios trata-se da coerência das escolhas estratégicas da empresa. E essa estrutura deverá gerar valor nos seus níveis operacional, tático e estratégico (NIELSEN; LUND, 2012), assim como, para os demais stakeholders. Entre os modelos de negócios mais utilizados nas organizações competitivas, a ferramenta Business Model Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010) mostrou-se especialmente desenvolvida para auxiliar a estruturação visual, para facilitar a compreensão e aplicação, apresentando-se prática, flexível e dinâmica para diferentes portes, naturezas e orientações de negócios (SILVA et al., 2021; SAMPAIO NETO et al., 2021), o que permite, quando aplicada de modo correto, apresentar facilidade para a tomada de decisão e explicitação da estratégia a ser adotada (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003).

Apesar de existirem diversos modelos de plano de marketing, tais como: plano completo, plano básico, plano histórico e plano para novos produtos/serviços (KOTLER; KELLER, 2019), todos possuem como convergência didática a característica de gerar contribuição para diversos públicos, definir estratégias, remodelar a forma como produtos e serviços são ofertados, promover sinergia com o modelo de negócio proposto, entre outras funções que poderão ser decisivas para o sucesso ou fracasso do negócio. E afetam o posicionamento da organização desde as ideias e concepções internas até a ‘ponta da cadeia de decisões’, com a interface de agentes externos (GALVÃO et al., 2016). Para que o desempenho da empresa aumente em potencial de sucesso, o plano de marketing deverá estar em sintonia com o modelo de negócio definido, convergindo para os objetivos e propostas pretendidas. A semelhança entre plano de marketing e plano de negócios acontece no protagonismo oferecido ao stakeholder ‘próprio negócio’ (principalmente sócios e investidores) em um envolvimento e tomada de decisão para o alcance de objetivos definidos, porém em sentidos distintos (CALVOSA, 2010). O que motivou gerar um feedback através 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, divulgou 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 envolver-se em um dos projetos de extensão do programa. O projeto

de extensão B 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 2 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 PE'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; 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 “C”. Sobretudo, para gerar o feedback para o fundador, em forma de consultoria gratuita, de todo o contexto empresarial analisado.

Ao longo de dois anos, esses novos “produtos” foram convertidos em 2 artigos em magazines, 3 artigos científicos em eventos, 3 artigos científicos em periódicos científicos, 2 palestras direcionadas à comunidade acadêmica, 2 materiais instrucionais, entre eles, 1 caso de ensino método-caso, e 1 evento NEPE, até o mês de outubro de 2022. Com base em tais interações, estudos, análises e aplicações, diversos produtos foram produzidos, 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 possibilitaram 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 sincera 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. Após, 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 pretensão do projeto de extensão buscou produzir “ciência” e direcionar 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 uma década, onde se dedica a fornecer uma experiência marcante de degustação em um ambiente acolhedor e com refeições de qualidade. 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. O fundador e gestor do negócio foi aluno de graduação na IES. A empresa é classificada como pequena empresa pelo critério número de funcionários em seu segmento (CALVOSA, 2022), além de outras iniciativas de negócios virtuais ou presenciais ligados ao ramo alimentício varejista. O faturamento não foi compartilhado. Dessa forma, não foi possível classificar em um estrato empresarial por porte.

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

Conveniente 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. O *market share* da empresa no seguimento é diluído entre os seus concorrentes diretos, por, dentre outras questões, a facilidade de entrada no ramo; no entanto, ao longo do tempo, construiu uma carteira de clientes os quais fidelizaram e ajudam a promover a marca, de forma orgânica, por meio do boca-a-boca e por redes sociais. Pela inquietude empreendedora do gestor e fundador, que possui alto grau de iniciativa em suas decisões e estratégias gerenciais, suas ações não são consistentes, e as dúvidas quanto a efetividade delas, permeiam em sua gestão. Em boa parte do tempo não é elaborado/seguido um plano de negócios definido, e nem um plano de marketing coerente e concreto; sem consultoria profissional, tentado a seguir modismos de acordo com a sazonalidade, além de perceber o aumento de concorrência direta e indireta, principalmente com estabelecimentos que se dedicam exclusivamente a entrega em domicílio, o que por definição já não é imputado uma série de custos e encargos que um estabelecimento físico carrega. 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, um plano de negócios e plano de marketing adequados, as decisões gerenciais do empreendedor e o planejamento profissional do negócio.

Baseando-se no resultado da gravação das duas entrevistas iniciais, os pesquisadores observaram certas 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 se encontra.

A situação problema constatada pode ser dividida em duas partes: na fase inicial, envolvendo a proposição do projeto de extensão; e na fase intermediária, quando a empresa foi 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 considerável nesse sentido é que a maior parte do material instrucional, publicações científicas e acadêmicas trata 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 PE's.

Na segunda parte, envolvendo a pequena 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, mesmo com formação na área, 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 análise 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 gerencial praticado não era bem definido, o que deixava margem para confiar em intuições e instintos, o que muitas vezes ia de choque com alguns pontos teóricos descritos nos livros das referências básicas das disciplinas de gerenciamento comercial e de marketing. 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; definições de plano de negócios e plano de marketing por parte do gestor; o ajuste do *market-fit*;

A empresa/gestor embora não definiu tecnicamente a sua estratégia, que configurava como estratégia por diferenciação, por buscar entregar alto valor nos produtos, serviço e no layout do negócio; logo a não definição e não desenvolvimento de um plano de negócios e plano de marketing que fossem adequados ao restaurante, deixava as ações sem embasamento, critérios, métricas e indicadores que auxiliassem a definir o quanto estavam sendo efetivas. 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).

Fixou-se como estratégias de resolução da situação-problema elaborar e disponibilizar uma série de publicações acadêmicas e científicas, além de material instrucional, para melhorar 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 PE's. Esses conjuntos de iniciativas delinearão outras ações de extensão semelhantes do programa de extensão “A” 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 segunda 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.

- **2 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.
- **3 artigos científicos em eventos e 3 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. Os artigos em eventos foram publicados entre os anos de 2021 e 2022, nos eventos nacionais de Administração do país, em língua portuguesa. Os artigos publicados em revistas científicas envolveram periódicos prestigiosos, um classificado como B2, B3 e 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.
- **3 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 2 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 “A” 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 “A” e do grupo de pesquisas “C” 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.

Como contribuição final, pode-se citar como o ganho da perspectiva do uso do modelo de negócios Canvas trabalhado de forma conjunta com o plano de marketing para auxílio na projeção dos negócios. Que possibilita que, de maneira concomitante, as métricas e planejamentos sejam traçados, executados e acompanhados, verificando sua efetividade; aliado a isso, o plano de negócios, possibilita uma visão holística das partes que integram e interagem entre si no negócio.

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.

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 “A”. 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, sendo essa a segunda, 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. A imagem 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, é recomendado 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 calendário 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 Margharida. 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.
- FORPROEX. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Plano Nacional de Extensão Universitária. Ilhéus: Editus, 2001.
- GALVÃO, K. S.; SILVA NETO, O. S.; SANTOS, J. F. D.; RABONI, P. L. Análise dos modelos de precificação de ativos sob uma abordagem epistêmica do positivismo / pós-positivismo e do construtivismo. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 14, n. 1, p. 228-242, 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395131409>
- 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
- 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.

NIELSEN, C.; LUND, M (Eds.). *Business model: networking, innovating and globalizing*. Ventus Publishing Aps, 2012. Disponível em: <<http://ebooksforexcellence.files.wordpress.com/2012/12/business-models.pdf>>. Acesso: 30 jun.2021.

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.

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

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. An ontology for e-business models. In W. L. Currie (Ed.), *Value creation from e-business models*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2003. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6140-9.X5000-0>

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.