



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**NATIELLI PIASSON**

**AS CONTRIBUIÇÕES GERADAS AO EMPREENDEDOR POR MEIO DA  
PARTICIPAÇÃO NO NÚCLEO DE JOVENS EMPREENDEDORES DA  
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE CHAPECÓ/SC**

**CHAPECÓ  
2015**

**NATIELLI PIASSON**

**AS CONTRIBUIÇÕES GERADAS AO EMPREENDEDOR POR MEIO DA  
PARTICIPAÇÃO NO NÚCLEO DE JOVENS EMPREENDEDORES DA  
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE CHAPECÓ/SC**

Trabalho de conclusão de graduação apresentado como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Professor: Me. Humberto Tonani Tosta

**CHAPECÓ**

**2015**

## DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Piasson, Natielli

As contribuições geradas ao empreendedor por meio da participação no Núcleo de Jovens Empreendedores da Associação Comercial e Industrial de Chapecó/SC/  
Natielli Piasson. -- 2015.

85 f.

Orientador: Humberto Tonani Tosta.

Co-orientador: Sérgio Begnini.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Administração , Chapecó, SC, 2015.

1. Empreendedorismo. 2. Redes Interorganizacionais de  
Cooperação. 3. Núcleo de Jovens Empreendedores. I.  
Tosta, Humberto Tonani, orient. II. Begnini, Sérgio,  
co-orient. III. Universidade Federal da Fronteira Sul.  
IV. Título.

**NATIELLI PIASSON**

**AS CONTRIBUIÇÕES GERADAS AO EMPREENDEDOR POR MEIO DA  
PARTICIPAÇÃO NO NÚCLEO DE JOVENS EMPREENDEDORES DA  
ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE CHAPECÓ/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Me. Humberto Tonani Tosta  
Coorientador: Prof<sup>o</sup> Sérgio Begnini

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 17/06/2015

BANCA EXAMINADORA



---

Prof.º Me. Humberto Tonani Tosta



---

Prof.ª Me. Janáina Gularte Cardoso



---

Prof.º Me. Marcelo Recktenvald

“Dificuldades preparam pessoas comuns para  
destinos extraordinários” C. S. Lewis.

## RESUMO

O empreendedorismo vem obtendo cada vez mais destaque como fonte de desenvolvimento econômico e social no Brasil e no mundo. Dotado de atitudes inovadoras, o empreendedor atua como um indivíduo resiliente e acessível no que tange a melhoria contínua pessoal e profissional, tendo em vista que por vezes não possui conhecimento de todos os processos de gestão necessários para condução do empreendimento. Vislumbrando as carências que cernem os empresários, as redes interorganizacionais de cooperação objetivam estabelecer relações baseadas na confiança entre indivíduos até então concorrentes. As redes de cooperação proporcionam benefícios a partir da troca de informações, capacitações coletivas, acesso a novos mercados e tecnologias, uma vez que os empresários deixam de atuar isoladamente e passam a executar atividades de ordem coletiva, fortalecendo suas empresas e o mercado em que se inserem. As redes de cooperação estabelecidas pelo Programa Empreender, viabilizadas pela Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil em parceria com o SEBRAE, possuem uma metodologia de trabalho aplicada às associações de diversos municípios. Com vistas a identificar quais as contribuições geradas ao empreendedor por meio da participação no Núcleo de Jovens Empreendedores da Associação Comercial e Industrial de Chapecó/SC, a pesquisa classifica-se como qualitativa, de caráter descritivo e aplicado, viabilizada por meio de estudo de campo. Quanto à determinação da unidade de análise, a mesma enquadra-se como censo, tendo em vista que buscou o levantamento de dados dos 34 indivíduos pertencentes ao núcleo no período entre agosto de 2014 e fevereiro 2015. Outrossim, a pesquisa contemplou através de pesquisa bibliográfica os estudos já publicados, bem como analisou dados documentais pertencentes à associação. A coleta de dados constituiu-se de entrevistas com gestores da entidade e levantamento de dados dos empreendedores a partir de questionário. Finalmente, os dados permitiram afirmar que a participação no Núcleo de Jovens Empreendedores possibilita aos indivíduos o desenvolvimento estratégias empresariais, com vistas a atender premissas relacionadas a redução de custos, ampliação de escala e poder de mercado, fortalecimento das relações de confiança e de capital social, bem como, impulso para a aprendizagem organizacional, acesso a inovações colaborativas e geração de soluções conjuntas como por exemplo: acesso à capacitações com investimentos menores em comparação a atuação individual. Desta forma, identificou-se, que atuação coletiva em rede interorganizacional de cooperação minimiza as carências relacionadas ao aperfeiçoamento pessoal e profissional do incipiente ou não empreendedor no mercado como já proposto em demais pesquisas.

Palavras-chave: Redes interorganizacionais de cooperação. Núcleo de Jovens Empreendedores. Programa Empreender. Empreendedorismo. Empreendedor.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível de escolaridade dos participantes do NJE .....	56
Gráfico 2 - Setor de atuação das empresas participantes do NJE.....	56
Gráfico 3 - Motivos para empreender.....	57
Gráfico 4 - Tempo de empresa constituída.....	58
Gráfico 5 - Motivos para intraempreender .....	59
Gráfico 6 - Benefícios identificados pelo intraempreendedor por meio da participação no NJE .....	60
Gráfico 7 - Benefícios proporcionados ao empreendedor por meio da participação no NJE ..	61
Gráfico 8 - Áreas de maior dificuldade de gestão para os participantes do NJE .....	62
Gráfico 9 - Características empreendedoras aperfeiçoadas por meio da participação no NJE	64
Gráfico 10 - Atividades mais relevantes do NJE para o desenvolvimento empreendedor.....	65
Gráfico 11 - Motivos que levam o empreendedor a participar do NJE.....	67

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - As 10 características do empreendedor .....	15
Quadro 2 - Principais dificuldades do empreendedor .....	20
Quadro 3 - Busca de órgãos de apoio pelos empreendedores brasileiros na região Sul do Brasil em 2013 .....	22
Quadro 4 - Ranking das Capitais mais empreendedoras .....	23
Quadro 5 - Os 10 municípios mais empreendedores em Santa Catarina nos primeiros 4 meses de 2012 .....	24
Quadro 6 - Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes .....	27
Quadro 7 - Ganhos proporcionados pelas redes e os resultados para as empresas associadas.	29
Quadro 8 - Critérios para escolha do segmento empresarial .....	33
Quadro 9 – Critérios para escolha do segmento empresarial .....	35
Quadro 10 - Relação de serviços ofertados pela ACIC .....	45
Quadro 11 - Organograma de trabalho NJE Chapecó/SC .....	49
Quadro 12 - Porte por faturamento das empresas do NJE.....	58
Quadro 13 – Relação de ganhos proporcionados pelas ações do NJE .....	73

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	OBJETIVOS .....	12
1.2	JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1	EMPREENDEDORISMO .....	14
<b>2.1.1</b>	<b>Empreendedorismo no Brasil .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Empreendedorismo em Santa Catarina .....</b>	<b>22</b>
2.2	REDES INTERORGANIZACIONAIS DE COOPERAÇÃO .....	25
<b>2.2.1</b>	<b>Programa Empreender .....</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>38</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	38
3.2	UNIDADE DA ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	39
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	40
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	42
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	43
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÕES .....</b>	<b>44</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO .....	44
<b>4.1.1</b>	<b>Núcleo de Jovens Empreendedores .....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>73</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário de coleta de dados .....</b>	<b>80</b>
	<b>APÊNDICE B – Entrevista Semiestruturada.....</b>	<b>84</b>
	<b>APÊNDICE C – Entrevista Semiestruturada .....</b>	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Tido como fonte de inovação o empreendedor vem transformando a economia mundial e mais especificamente a economia brasileira. Entusiasta, esse indivíduo busca realização pessoal e profissional com a idealização do empreendimento próprio e apesar de enfrentar constantes desafios relacionados à gestão e perpetuação de seu negócio, vem conquistando “[...] uma trajetória de crescimento, já que o mercado interno brasileiro ainda oferece muitas oportunidades de negócios, seja para a classe média, em expansão, seja para segmentos específicos de mercado” (GEM, 2013, p. 19).

Além de vislumbrar melhores condições de vida, provindas do empreendimento próprio, aspectos como flexibilização do mercado de trabalho, acesso diferenciado a tecnologias e recursos, impulsionam a busca pela formalização empresarial. O Brasil possui a segunda maior taxa mundial de indivíduos que prefeririam possuir um negócio próprio a ser empregado de terceiros, aliado ao índice de 90% de cidadãos os quais acreditam que “empreendedores são geradores de empregos” e que “ter um negócio próprio é assumir responsabilidades” (ENDEAVOR, 2013, p. 6).

Sob esse enfoque, amplos são os estudos que explicitam os desafios enfrentados pelos empreendedores, o principal deles está relacionado ao capital necessário para a empresa iniciar suas atividades, situação que aliada ao crescente, mas ainda baixo nível de escolaridade desses empreendedores acarreta, em dificuldades de gerir o incipiente empreendimento. “Entre os quatro maiores problemas enfrentados pelos empreendedores brasileiros, três estão ligados à falta de conhecimento: em gestão de pessoas (1 em cada 4 empreendedores), fluxo de caixa e como administrar um negócio” (ENDEAVOR, 2013, p. 8).

Buscar formas de superar as dificuldades por meio de soluções adequadas à realidade de mercado é um desafio ao empreendedor. Para tanto, o mesmo pode recorrer a instituições e grupos de apoio os quais oportunizam informações e práticas com vistas a quebrar o isolamento enfrentado pela maioria dos empreendedores. Uma das oportunidades é a participação em redes de cooperação, as quais objetivam através de ações associativas, propiciar um ambiente favorável para ações igualitárias em termos de competitividade às empresas. Tais ações visam ainda, a viabilização do acesso à: soluções empresariais, novas tecnologias, capacitações contínuas, intercâmbio de informações, etc. fortalecendo assim os empreendedores e conseqüentemente o mercado em que se inserem os empreendimentos (VINHAS; BECKERS, 2006).

As redes inteorganizacionais de cooperação foram formatadas a partir da identificação das necessidades do empreendedor, assim, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e a Confederação das Associações Comerciais do Brasil – CACB, em parceria com a Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina – FACISC, viabilizaram a realização do Programa Empreender, uma espécie de rede interorganizacional a qual reúne “[...] experiências individuais e canaliza soluções para todo um grupo de empresas [...]”, desta forma, o Programa Empreender se propõe a ‘potencializar a inteligência coletiva’ (CACB, 2003, p. 14).

Executado por meio de Associações Empresariais ou Associações Comerciais e Industriais – ACI’s de todo o país, o projeto foi implantado em Santa Catarina em 1991 e consolidou-se em 1997 através da participação do SEBRAE. O projeto propõe a criação de Núcleos (que correspondem às Redes de Cooperação Interorganizacionais), os quais caracterizam-se pela participação de empresários de “[...] micro e pequenas empresas, que reúnem-se frequentemente, sob orientação de um Consultor para discutir os problemas comuns e buscar soluções conjuntas, apoiados pela AE (Associação Empresarial), com baixo custo [...]” (CACB, 2003, p. 18).

As ações proporcionam vantagens não apenas aos participantes do núcleo, mas refletem em desenvolvimento para todo o setor, assim, o núcleo passa a se tornar referência e uma amostra das necessidades do segmento (CACB, 2003).

Nesse viés, a palavra conhecimento supera todos os desafios empresariais, pois estar atento e principalmente receptivo à troca de informação garante crescimento e desenvolvimento para toda organização, sendo notória a revolução gerada pela inovação na comunicação (GIL, 2012). Tal revolução também foi propiciada com a popularização da internet, a qual proporciona aos empreendedores a oportunidade de trocar experiências e sanar dificuldades por meio da formação de grupos para troca de experiências, onde cada um verbaliza sua atual situação no mercado. Tal ação faz com que o indivíduo que se insere nesse grupo, transforme as informações obtidas em vantagem competitiva, a qual só se torna efetiva graças a participação de forma associativa, (GOLLO et al. 2011).

Os grupos mencionados anteriormente são definidos ainda “[...] como complexas estruturas compostas por empresas que, conscientemente, admitem possuir limitações estruturais, financeiras e competitivas que restringem as condições de sobrevivência e desenvolvimento de forma isolada” (GOLLO et al. 2011, p. 4).

Inúmeras são as trocas obtidas por meio das redes de cooperação interorganizacionais, e nesse viés ao utilizar a metodologia do Programa Empreender, a questão norteadora do

estudo constitui-se em: **quais as contribuições geradas ao empreendedor por meio da participação no Núcleo de Jovens Empreendedores da Associação Comercial e Industrial de Chapecó/SC?**

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral:

Analisar as contribuições geradas ao empreendedor por meio da participação no Núcleo de Jovens Empreendedores - NJE da Associação Comercial e Industrial de Chapecó – ACIC.

Os objetivos específicos:

- Identificar a sistemática de ação do NJE;
- Verificar as dificuldades dos empreendedores pertencentes ao NJE;
- Revelar os fatores que levam o empreendedor a participar do NJE;
- Expor as contribuições e benefícios percebidos pelo empreendedor por meio da participação no NJE;
- Apresentar as percepções dos integrantes do NJE a respeito dos impactos gerados na sociedade através das ações do núcleo;

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Para que o presente estudo possa justificar-se, se faz essencial a apresentação de razões de sua realização a partir de três bases: importância, oportunidade e viabilidade (ROESCH, 2010).

Tendo em vista que o objeto de estudo, mesmo proporcionando tantas ferramentas ao empreendedor é pouco analisado, justifica-se a importância da pesquisa, a fim de obter dados que poderão auxiliar na compreensão da relevância do Programa Empreender no meio empresarial em que se insere. Possibilitará ainda, a sugestão de melhorias na metodologia que se mantém inalterada desde a publicação do Manual Empreender no ano de 2003.

No que cerne à ciência, a pesquisa proporciona a avaliação das práticas e ações, de um tema em evidência, balanceando se as mesmas estão de acordo com métodos teóricos, possibilitando à geração de dados e informações no que tange às redes interorganizacionais, contribuindo para que o Programa Empreender alinhe suas práticas e absorva maiores

informações a respeito das peculiaridades dos Núcleos Empresariais de Santa Catarina e principalmente sobre o empreendedorismo no oeste catarinense.

Em suma, a pesquisa se faz viável, uma vez que a entidade possui interesse em compreender a realidade do núcleo em estudo, tendo em vista que os indivíduos pertencentes a este grupo podem ser considerados como uma amostra das necessidades do segmento (CACB, 2003), contribuindo ainda, para a formação da acadêmica em administração, contribuindo para a ampliação de alternativas na solução de questões relacionadas ao empreendedorismo e às redes inteorganizacionais de cooperação.

Incipientes ainda são as pesquisas que relatam as contribuições obtidas por meio da atuação em redes de cooperação, ao passo que pouco se conhece a respeito das relações que ocorrem no universo das redes interorganizacionais de cooperação. Nesse viés, este estudo visa contribuir para a carência já percebida pelas pesquisas realizadas sobre o tema no estado de Santa Catarina. Ao passo que pode contribuir como fonte de informação para empresas que desejam contratar indivíduos com características intraempreendedoras, ou ainda como material esclarecedor aos empreendedores da região que vivenciam os desafios diários para consolidar seu empreendimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inúmeras são as pesquisas que buscam compreender os impactos gerados pelas ações empreendedoras na economia. Ao passo que diversas são as abordagens literárias inferindo comportamentos e hábitos do empreendedor, vários autores acordam que esse indivíduo é vital para a movimentação e renovação econômica, visto que atua gerando riqueza, inovação, empregos, etc. (GEM, 2013; DORNELAS, 2012; DRUCKER, 2012).

Uma das vertentes da atual literatura sobre empreendedorismo, vislumbra o empreendedor como um criador de redes. Destoando da concepção dominante do empreendedor como um ator atomizado e individualista, traz interessantes desdobramentos, tanto no plano teórico quanto da observação empírica. Apresenta, no entanto, algumas limitações, particularmente no tratamento do tema em um mundo caracterizado por um vertiginoso processo de transformação, onde a inovação representa a mola mestra (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008, p. 2).

Nesse viés, contempla-se ainda, o debate sobre a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento dos empreendedores. Questão discutida entre empresários, associações empresariais e governo, as quais vislumbram a resolução de questões e dificuldades que os norteiam através de ações que propiciem capacitação, geração de negócios e o aprimoramento do empreendedor e de sua empresa (JUNIOR; MUNHOZ, 2008).

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

Pioneiro no desenvolvimento da teoria empreendedora em todo o mundo, Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950) afirma ser o empreendedorismo a mola propulsora da inovação e do progresso tecnológico para a economia de um país (DEGEN, 2009). O autor complementa o conceito de empreendedor, ao tratá-lo como um indivíduo que possui visão global do negócio, tendo sua realização alcançada ao concretizar a realização do empreendimento próprio.

Ademais, o empreendedor é ainda, capaz de cooperar, característica situada na essência de sua atividade, uma vez que atua de forma constante na superação de desafios e no intercâmbio de informações, ou seja, o indivíduo empreendedor é considerado ainda um agente de conexão que transforma as informações obtidas em novos arranjos produtivos (VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008).

Destarte, Vale, Wilkinson e Amâncio, (2008) salientam que o empreendedor ultrapassa os métodos visualizados nos modelos empresariais tradicionais, pois busca a

combinação mais adequada à realidade em que está inserido, ao combinar os mais diversos recursos produtivos, adquirindo condições mais favoráveis de negociação.

Seguindo uma visão estratégica e inovadora, o indivíduo empreendedor está sempre atento às mudanças e utiliza-se delas para geração de novas oportunidades de mercado, criando produtos/serviços especializados, únicos, personalizados com vistas a assegurar a sustentabilidade do empreendimento (DRUCKER, 2012). Destarte, o empreendedor é concebido por Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) por múltiplas características que englobam: poder de articulação e inovação, assumir riscos; realizar investimentos; determinação; liderança; entre outras. Debate-se ainda a respeito de que as características empreendedoras não são apenas intrínsecas, podendo ser desenvolvidas em consequência de situações que geram a formação de novas percepções as quais se transformam em intenções expressas por meio do comportamento, conforme defendido por Junior e Munhoz (2008), Uriarte (2000) e Dornelas (2012).

Outrossim, o SEBRAE compilou conforme Quadro 1, as principais características pertencentes ao empreendedor:

**Quadro 1** - As 10 características do empreendedor

CARACTERÍSTICA	ATITUDE
<b>Busca de oportunidade e iniciativa</b>	A capacidade de se antecipar aos fatos e criar oportunidades de negócios com novos produtos e serviços.
<b>Persistência</b>	Enfrentar os obstáculos e buscar, a todo custo, o sucesso.
<b>Correr Riscos Calculados</b>	Disposição de assumir desafios e responder por eles.
<b>Exigência de Qualidade e Eficiência</b>	Fazer sempre mais e melhor. Satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade.
<b>Comprometimento</b>	Sacrifício pessoal, colaboração com os funcionários e esmero com os clientes. Importantes atitudes para o sucesso de uma empresa.
<b>Busca de Informações</b>	Busca constante de dados sobre clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o próprio negócio.
<b>Estabelecimento de Metas</b>	Saber estabelecer objetivos que sejam claros para a empresa, tanto em longo como em curto prazo.
<b>Planejamento e Monitoramento Sistemáticos</b>	Organização de tarefas de maneira objetiva, com prazos definidos, a fim de que possam ter os resultados medidos e avaliados.
<b>Persuasão e Rede de Contatos</b>	Usar estratégias para influenciar e persuadir outras pessoas. Manter contato com pessoas-chaves, relacionadas ou não com o negócio, que ajudem a atingir os objetivos.
<b>Independência e Autoconfiança</b>	Ter autonomia para agir e manter sempre a confiança no sucesso.

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2014.

Vários são os conceitos que buscam definir o empreendedor e seu comportamento, porém, existem aspectos similares que traduzem a base de suas ações: 1 – atitude para geração de um novo empreendimento; 2 – gostar do que faz; 3 – utilização/adaptação inovadora de recursos; 4 – aceitação dos riscos e da possibilidade de fracasso (DORNELAS, 2012). O autor enfatiza que o empreendedor se faz devoto e comprometido com as ações estabelecidas para que seu empreendimento possa efetivar-se, constantemente munido de ousadia e ânimo mesmo frente às falhas cometidas ao longo dos processos.

Para que falhas possam ser previstas, corrigidas e minimizadas, Dornelas (2012, p. 93) exalta a essencialidade da elaboração do plano de negócios, definindo-o como uma parte “[...] fundamental do processo empreendedor. Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento”.

Além do empreendedor que vislumbra a concretização da sua empresa, há também o intraempreendedor, “[...] aqueles que, a partir de uma idéia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, dedicam-se entusiasticamente em transformá-la em um produto de sucesso” (URIARTE, 2000, p. 49). Ou seja, caracteriza-se pelo profissional que empreende enquanto colaborador da empresa de terceiros, sendo um empreendedor corporativo (DORNELAS, 2012).

Idéias empreendedoras podem ser consideradas uma das bases de competitividade na revitalização de redes produtivas e sociais, nos contextos de negócios cada vez mais exigentes e de padrões globalizados. O perfil empreendedor vem ganhando espaço nesses ambientes, como diferencial de conquista profissional e de resultados empresariais, funcionando como fonte para o sucesso empresarial, novos empregos e como um caminho para o desenvolvimento (SILVA et al., 2008, p. 2).

Considerados agentes de mudança nas empresas, Schenatto e Lezana (2001) enfatizam que a presença do intraempreendedor é essencial nas organizações, haja vista que possuem os objetivos alinhados com vistas a atender metas de desenvolvimento empresarial e satisfação pessoal. Indivíduos intraempreendedores buscam constantes melhorias organizacionais internas e externas, “Portanto, os empreendedores são necessários não somente para iniciar novos empreendimentos em pequena escala, mas também para dar vida às empresas existentes, em especial as grandes” (URIARTE, 2000, p. 49).

Para que o intraempreendedor possa atuar vislumbrando o progresso empresarial da organização, é necessário que a organização estabeleça políticas de incentivo ao desenvolvimento criativo, as quais vislumbrem ações empreendedoras contínuas, embasadas na liberdade criativa, na disponibilidade de recursos e no incentivo, tais estímulos resultarão

na “[...] transformação de uma idéia em um produto ou serviço bem sucedido” (SCHENATTO; LEZANA, 2001, p. 4).

Muitas vezes, os chefes e os administradores de empresas têm um certo receio sobre a idéia de incentivar o intraempreendedorismo dentro de sua corporação. Mas talvez devessem ter mais receio em não fazê-lo, pois, se aquele funcionário com grandes idéias não tiver liberdade para desenvolvê-las, a empresa pode estar perdendo uma oportunidade inovadora, ou, ainda, pode ver este funcionário implementar sua idéia fora da empresa, como um empreendedor e, até mesmo, como um concorrente (URIARTE, 2000, p. 52).

Uriarte (2000, p. 49) admite que futuramente, será essencial ao indivíduo possuir características intraempreendedoras para permanecer em uma organização, e que estas podem ser desenvolvidas ao longo da carreira assim como o empreendedorismo. Conquistando cada vez mais espaço e valorização, estes profissionais passaram a ser imprescindíveis para alcance de sucesso e perpetuação da uma empresa, “A inovação quase nunca ocorre em uma corporação sem que haja um indivíduo ou um pequeno grupo apaixonadamente dedicado a fazê-la acontecer”.

Assim, tanto para o empreendedor, quanto para o intraempreendedor, está cada vez mais desafiador permanecer num mercado progressivamente globalizado e competitivo (GEM, 2013). Finalmente, “[...] o empreendedorismo se assume não apenas como resposta socioeconômica para as realidades individuais, mas, igualmente, como parte dos problemas nas discussões sobre o crescimento sustentável das economias” (ALMEIDA, 2013, p. 36).

Destarte, Drucker (2012, p. 41) salienta que o empreendedor é também, um agente inovador uma vez que “[...] qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já existentes constitui inovação”. Desta forma, compreende-se que o empreendedor não se contenta em simplesmente melhorar o que já existe, ou em modificá-lo, ele procura criar valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um “material” em “recurso”, ou combinar recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração.

Porém, o empreendedor que vislumbra concretizar, na primeira tentativa, ações gigantescas, de ascensão e lucratividade acelerada, está predestinado ao fracasso. Por isso, aconselha-se o empreendedor a focar na visão mais simplória do processo inovador, a qual atua de forma modesta, podendo então, gerar ao longo do tempo, lucratividade e ascensão empresarial (DRUCKER; 2012).

### 2.1.1 Empreendedorismo no Brasil

No Brasil, o tema empreendedorismo obteve intensa propagação a partir da década de 1990, período marcado pela abertura da economia e o surgimento de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. A alta oscilação econômica ocorrida no referido período resultou no aumento do índice de desemprego, logo, o indivíduo vislumbrou na dificuldade a oportunidade de criar sua própria empresa, tendo como foco de atuação o conhecimento obtido durante o tempo de atuação como funcionário (DORNELAS, 2012).

De acordo com dados do SEBRAE (2011, p. 4) são formalizados anualmente, mais de 1,2 milhões de novas empresas, desse total, 99% configuram-se como empreendedor individual, pequeno ou micro empreendimento; constatou-se ainda, que de cada 100 empresas, 73 sobrevivem aos primeiros dois anos de atividade, índice considerado pelo SEBRAE como em constante melhora uma vez que “A taxa supera a de países modelo do empreendedorismo, como a Itália”. Tal melhora do índice é tido como resultado de ações desenvolvidas pelo próprio SEBRAE e em parceria com demais instituições.

Uma das parcerias foi firmada com o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade – IBQP, que com o apoio técnico do FGVCENN – Centro de Empreendedorismo da Fundação Getúlio Vargas, por meio da *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* entrevistou 10.000 brasileiros, para realização da avaliação anual do nível nacional da atividade empreendedora. A pesquisa divulgada pela GEM (2013) constatou que na última década, o Brasil vem se tornando um ambiente favorável para o empreendedor, o qual pode vislumbrar em seu empreendimento uma opção de geração de renda.

Um dos fatores que proporcionou um ambiente favorável foi o sancionamento da legislação que prevê trato diferenciado à tributação das micro e pequenas empresas, aliado ainda, ao fortalecimento do mercado consumidor e crescente nível de escolaridade dos empreendedores. “[...] cada 100 brasileiros que começam um negócio próprio no Brasil, 71 são motivados por uma oportunidade de negócios e não pela necessidade [...] ter seu próprio negócio é um dos três principais sonhos do brasileiro, atrás apenas de comprar a casa própria e viajar pelo Brasil” (GEM, 2013, p. 19).

Dados dos empreendedores brasileiros também foram compilados por meio de pesquisa desenvolvida pela Endeavor (2013), uma organização voltada para o apoio do desenvolvimento empreendedor, presente em 20 países e com 8 escritórios no Brasil. Com o apoio do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística – IBOPE, a Endeavor compilou

um estudo composto por “[...] duas amostras: uma representativa da população brasileira, com 2.240 respostas recolhidas, e outra caracterizando o empreendedor nacional, com 1.000 participantes” (ENDEAVOR, 2013, p. 6).

Tanto a pesquisa publicada pela GEM (2013) quanto pela Endeavor (2013) apresentam características e hábitos dos empreendedores brasileiros, contribuindo para a compreensão desse novo perfil empresarial.

De acordo com as informações da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, do ano de 2010, divulgadas pela Endeavor (2013) o Brasil possui contabilizadas aproximadamente 2,9 milhões de empresas registradas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ. Desse total:

- 82,5% configuram-se como microempresa (1 a 9 colaboradores);
- 14,7% são de pequeno porte (10 a 49 colaboradores) e;
- 2,8% enquadram-se como médio porte (50 a 249 colaboradores).

No que tange ao setor de atuação:

- 46,9% pertencem ao comércio;
- 41% ao setor de serviços e;
- 12,1% ao setor de indústria.

Imprescindível recordar que ainda existe um alto índice de empresas e empreendedores que exercem atividades informalmente, “Cerca de 13 milhões de brasileiros declararam trabalhar por conta própria (analisaram-se somente os indivíduos que consideram sua atividade como um negócio)” previsivelmente, tais empreendimentos informais classificam-se como microempresas, sendo que 52% pertencem ao comércio, 9% a indústria e 39% ao setor de serviços (ENDEAVOR, 2013, p. 44).

No que tange ao gênero, de acordo a Endeavor (2013) os homens compõem a maior parte do grupo de empreendedores (61%), enquanto as mulheres compõem 39%. Já os resultados da pesquisa GEM (2013) apresentam dados similares na distribuição de gênero: 57,8% do sexo masculino e 42,2% sexo feminino.

Em relação à faixa etária, a maioria concentra-se entre 25 e 55 anos o que corresponde a 74% da população empreendedora; ao considerar o nível de escolaridade, 52% possuem ensino médio completo e 31% possuem ensino superior completo (ENDEAVOR, 2013). Enquanto de forma mais específica, a GEM (2013) afirma que a faixa de empreendedores se concentra entre os 25 a 34 anos, correspondendo a 21,9% da amostra; já o nível de escolaridade difere da informação anterior, ao considerar que 32,1% possuem primeiro grau

completo, 29,4% o segundo grau completo e o restante dividem-se em graus acima do ensino superior.

Carvalho, Leão e Teixeira (2012) afirmam que empreendedores de idades diversas são benéficos para o mercado, ao passo que os mais jovens atuam de forma a implementar processos diferenciados dos tradicionais, seguido um contexto holístico. Enquanto os “mais experientes” utilizam da *knowhow* obtido ao longo da carreira, seguindo uma linha tradicional para a tomada de decisão.

De acordo com a GEM (2013) os motivos que levam o indivíduo a empreender dividem-se basicamente em: oportunidade ou necessidade. Segundo a pesquisa, na primeira situação o indivíduo opta por empreender quando visualiza a chance de um novo negócio mesmo havendo alternativas de emprego e renda; na segunda, empreende-se por necessidade quando não se vislumbra opção melhor de renda ou ocupação para sustento próprio e geralmente, da família.

Nesse viés, a pesquisa publicada pela Endeavor (2013, p. 54) constatou que as “[...] empresas que começaram por oportunidade tendem a se tornar empreendimentos de maior porte, inclusive por terem a sua frente, também, empreendedores com maior escolaridade”, pois esses indivíduos geralmente planejam com maior detalhamento o desenvolvimento do empreendimento, bem como os possíveis riscos.

Tendo em vista o baixo nível de escolaridade apresentado pela maioria dos empreendedores nas pesquisas da GEM (2013) e da Endeavor (2013), constata-se que os problemas cotidianos desse indivíduo são advindos do déficit educacional, pois sobressaem-se como principais temas de dificuldades dos empreendedores: gestão de pessoas, fluxo de caixa e informações de como gerir um negócio, conforme especificado na Quadro 2 a seguir:

**Quadro 2** - Principais dificuldades do empreendedor

Problema	%
Falta de conhecimento de gestão de pessoas	28
Falta de investimento	26
Problemas de fluxo de caixa	25
Falta de informação e como administrar um negócio	15
Problemas com o pagamento dos impostos	13
Falta de informação contábil	7
Falta de funcionários/mão de obra qualificada	7
Nenhum	7

Fonte: Adaptado de Endeavor, 2013, p.61.

Nesse viés, o relatório Cidades Empreendedoras da Endeavor (2014, p. 11) o qual publica dados das principais capitais brasileiras a respeito do empreendedorismo, que “Ainda que de maneira imperfeita, este Índice compara as cidades descontando a diferença de tamanho entre elas”; enfatiza que:

A dificuldade começa no processo de abertura da empresa e só aumenta: encontrar clientes, gerir o caixa, pagar impostos, formar uma equipe. Não é por acaso que apenas 35 mil empresas (1% do total) do país conseguem crescer acima de 20% ao ano por três anos seguidos.

A Endeavor (2014) salienta que a criação de políticas voltadas ao desenvolvimento do empreendedorismo é um desafio ao Governo Federal, uma vez que apesar de algumas práticas existirem, os recursos disponibilizados acabam por serem alocados de forma local ou regional. Desta forma cabe às demais instituições auxiliarem nesse processo.

Mas ao questionar os indivíduos sobre a busca por orientações em órgãos de apoio como Associações, Sindicatos, SEBRAE, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC, entre outros, a GEM (2013, p. 87) informa que apenas 15% dos empreendedores utilizam o apoio destas entidades, sendo que as mais procuradas são o SEBRAE e o SENAI, ademais, “[...] 84,6% dos empreendedores não procuram qualquer órgão de apoio. Esse fato é extremamente relevante para orientar a formulação de políticas de fomento ao empreendedorismo no Brasil”.

Apesar do baixo índice de busca por informações nos órgãos anteriormente citados, 98% dos empreendedores afirmam conhecer o SEBRAE, porém, apenas 46% dos indivíduos que afirmam conhecer, buscaram algum tipo de aproximação na busca por informações ou para sanar dúvidas. A mesma discrepância se obtém ao questionar o empreendedor sobre a Associação Comercial do local em que atua, 51% afirmam conhecer a entidade, desses, 31% já estabeleceram algum contato com a mesma (ENDEAVOR, 2013).

O tipo de relacionamento que cada um dos segmentos teve com as instituições e entidades é similar. Cerca de sete em cada dez entrevistados, formais ou informais, costumam buscar informações em sites e outros meios dessas organizações. Cursos e treinamentos ficam em segundo lugar. Vale observar as empresas de médio porte, ou seja, as mais desenvolvidas no Brasil. São elas que possuem os empreendedores mais dedicados a entender mais sobre seu negócio e aprender a empreender melhor – algo que podemos dizer justamente por eles se relacionarem mais com organizações ligadas ao tema (ENDEAVOR, 2013, p. 68).

A pesquisa GEM (2013) destaca que os empreendedores que não demandam apoio das entidades classificam-se no grupo dos que possuem o menor índice de escolaridade. Ou seja, os empreendedores que mais apresentam dificuldades de gerir seu empreendimento são os que

menos buscam o apoio dos órgãos auxiliares, fator que pode ser atribuído à falta de escolaridade e a dificuldade de acesso à informação.

Para Junior e Munhoz (2008), independentemente do ambiente que se insere, o empreendedor e o intraempreendedor enfrentam dificuldades semelhantes para desenvolvimento e consolidação das ações elaboradas. Nesse contexto, surge a busca por movimentos que auxiliem na quebra de tais barreiras. Uma das possibilidades vislumbradas está na união com demais empreendedores, para que através da troca de experiências e informações se possa fortalecer o negócio e preparar-se para futuras dificuldades. Tais trocas são viabilizadas através do processo associativo empresarial como ocorre nas redes de cooperação.

### 2.1.2 Empreendedorismo em Santa Catarina

Composto pelos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, a Região Sul do Brasil detém 22% dos empreendimentos formais do país, sendo que a maior concentração pertence ao Sudeste (51%) (ENDEAVOR, 2013).

Ao detalhar o comportamento empreendedor na Região Sul, foi possível identificar que a maioria dos empreendedores nunca buscou o apoio de qualquer entidade para o auxílio e resoluções de questões voltadas à gestão do empreendimento, conforme Quadro 3. Ao considerar os que realizaram aproximação com as mesmas, “[...] tanto no Brasil quanto nas regiões Norte, Sudeste e Sul, o maior percentual de empreendedores que buscam apoio encontra-se na faixa de 35 a 44 anos [...]”, no que tange ao grau de escolaridade, “[...] os empreendedores com segundo grau completo são aqueles que mais demandam apoio [...]” (GEM, 2013, p. 87).

**Quadro 3** - Busca de órgãos de apoio pelos empreendedores brasileiros na região Sul do Brasil em 2013

Instituição	% de empreendedores
Não procurou nenhum	88
Associação Comercial	0,3
SENAC	0,7
SEBRAE	8,4
SENAI	0,9
SENAR	0,2
SENAT	0,0
Sindicato	0,3
Endeavor	0,0
Outro	1,1

Fonte: Adaptado de GEM, 2013, p. 87.

No que tange ao comportamento empreendedor, a pesquisa Cidades Empreendedoras da Endeavor (2014) entrevistou 3.917 pessoas em 14 capitais e analisou indicadores com base em pilares com base em: ambiente regulatório; infraestrutura; mercado; acesso a capital; inovação; capital humano; cultura. Constando assim, que Florianópolis é o município mais empreendedor do Brasil.

A capital de Santa Catarina é considerada como ambiente favorável de negócios e possui referência nacional nesse quesito. Florianópolis destacou-se ainda, na avaliação dos indicadores: mercado, capital humano, infraestrutura e inovação, os quais são considerados como principais propulsores da atividade empreendedora.

**O segredo está no planejamento.** Há 30 anos, Florianópolis, uma região com poucas empresas até então, provavelmente não imaginaria atingir um resultado tão expressivo. Mas a análise final apresentada mostra que é possível construir uma cidade com um bom ambiente para empreendedores, e evidencia o papel central do formulador de políticas públicas ao arquitetar um futuro promissor para sua comunidade. **Uma cidade bem sucedida depende do alinhamento econômico, governamental e social** (ENDEAVOR, 2014, p. 17)

A capital catarinense obteve a maior pontuação da pesquisa da Endeavor (2014), ficando a frente de capitais como São Paulo/SP, conforme mostra Quadro 4 a seguir:

**Quadro 4 - Ranking das Capitais mais empreendedoras**

1° Florianópolis/SC
2° São Paulo/SP
3° Vitória/ES
4° Curitiba/PR
5° Brasília/DF
6° Belo Horizonte/MG
7° Porto Alegre/RS
8° Goiânia/GO
9° Rio de Janeiro/RJ
10° Manaus/AM
11° Belém/PA
12° Recife/PE
13° Fortaleza/CE
14° Salvador/BA

Fonte: Adaptado de Endeavor, 2014.

Florianópolis obteve o melhor desempenho, pois alcançou alta pontuação em três indicadores, os quais “[...] somados aos resultados equilibrados em outros pilares, garantem a ela o primeiro lugar no índice final.” Segundo o relatório, o mérito atribuído a capital se deve ao ensino de qualidade proporcionado a população, “[...] A cidade pode ser considerada polo com mão de obra capacitada, com mais de 30% da população com diploma de graduação”,

salientando que cerca de 60% dos estudantes universitários estudam em instituições com nota máxima no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE (ENDEAVOR, 2014, p. 54).

As consequências de existirem boas universidades, que estão conectadas às empresas, têm efeito na área de inovação: a cidade tem a maior proporção de pesquisadores trabalhando em empresas – 1 para cada 28 empresas, duas vezes a média das 14 capitais – e que, por sua vez, apresentam bom relacionamento com as instituições de ensino locais – **8,07% das empresas inovadoras dizem se relacionar** com elas (ENDEAVOR, 2014, p. 54).

A Endeavor (2014) esclarece que Florianópolis possui muitos desafios para manter-se na primeira colocação do *ranking*, estes relacionam-se a: restrições de mercado (tem o menor Produto Interno Bruto – PIB dentre as 14 capitais avaliadas); necessidade de investimentos em longo prazo; baixo incentivo à expansão das empresas.

Corroborando o destaque catarinense para o empreendedorismo, o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário - IBPT realizou em 2012 o censo do empreendedorismo brasileiro e Santa Catarina obteve destaque, ficando com oitavo lugar no *ranking* das unidades federativas que mais abriram empresas. Foram aproximadamente 40 mil empresas e os responsáveis pelo alto índice foram os microempreendedores individuais, os quais atingem a marca de 24.119 empreendimentos (IBPT, 2012).

A luz do referido estudo, pode-se identificar os municípios catarinenses que mais empreenderam nos quatro primeiros meses do ano de 2012, pois além da capital, outros municípios do estado também tem adquirido destaque no empreendedorismo conforme Quadro 5.

**Quadro 5** - Os 10 municípios mais empreendedores em Santa Catarina nos primeiros 4 meses de 2012

UF/Município	Quantidade de novos empreendimentos	% no estado	Total de novos empreendimentos por UF
SC			23.031
Florianópolis	2.179	9%	
Joinville	1.833	8%	
Blumenau	1.162	5%	
Itajaí	965	4%	
São José	845	4%	
Balneário Camboriú	753	3%	
Palhoça	590	3%	
Lages	579	3%	
Chapecó	556	2%	
Brusque	476	2%	

Fonte: Adaptado de IBPT, 2012, p. 12.

Além disso, em pesquisa realizada no ano de 2011 com 1393 empreendedores de micro e pequenas empresas, Grappegia (2011) constatou que a população empreendedora catarinense apresenta as seguintes características: predominância do sexo masculino (68%); faixa etária entre 30 a 49 anos (58,7%); nível superior completo no que tange ao grau de escolaridade (43,48%); e 27,45% não possuem experiência anterior em gestão de negócios.

Ao identificar os motivos que levaram os indivíduos a empreender, obtiveram-se as seguintes justificativas: identificação de oportunidade (34%); realização pessoal de ter o próprio negócio (25%); ocorrência simultânea dos dois motivos anteriores (11%); possibilidade de aumento de renda e de qualidade de vida (9%); demais motivos: “O restante (21%) apontou motivos diversos, como: terceirização dos serviços, concessão, adequação a clientes ou legislação, ajustes de empresas familiares” (GRAPPEGIA, 2011, p. 450).

Em relatório publicado pela Endeavor (2014, p. 11) salienta-se a necessidade de criação de políticas de fomento ao empreendedorismo, e aconselha que a elaboração dessas deveria levar em consideração as particularidades de cada região “[...] para que o formulador e as organizações de apoio possam agir de forma precisa.”

Pioneiro em ações associativas e empreendedoras, Santa Catarina foi o primeiro estado a implantar o Programa Empreender, composto por redes interorganizacionais de cooperação conforme explanado a seguir (CABC, 200-).

## 2.2 REDES INTERORGANIZACIONAIS DE COOPERAÇÃO

Amplamente definidas como uma espécie de auxílio para o alcance de objetivos comuns através de ações conjuntas, as redes inteorganizacionais de cooperação objetivam restringir riscos e incertezas por meio de estratégias adotadas pela rede, a fim de capitalizar relacionamentos e gerar valor de mercado (GOLLO et al. 2011; OLAVE, NETO, 2001). Identificadas por volta de 1980, as redes tiveram suas práticas justificadas como vantagem competitiva às empresas que se preparavam para atender as exigências advindas com o novo século (BALESTRIN; VERSCHOORE; JUNIOR, 2010).

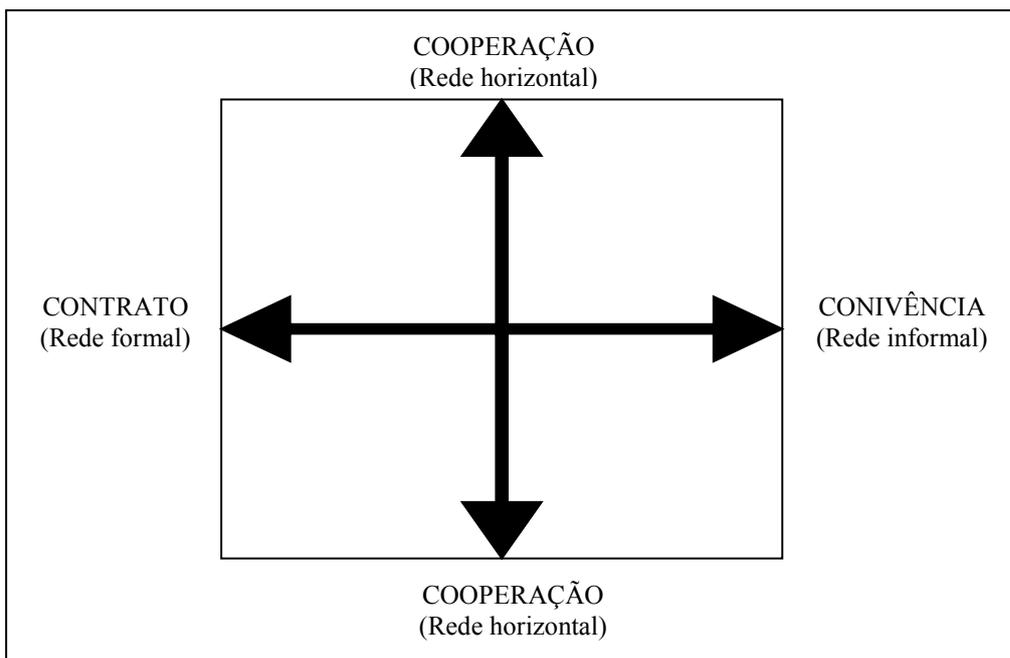
Ao vislumbrar um mercado futuro cada vez mais competitivo, Vinhas e Beckers (2006, p. 169) complementam que as organizações, principalmente as de pequeno e médio porte necessitaram “[...] repensar internamente seus processos de produção, organização e gestão do trabalho, e numa perspectiva externa a vislumbrar novas alternativas de parcerias, uniões, alianças e coligações”.

Segundo as autoras, as ações executadas pelas redes envolvem ganho de poder de negociação em compras, facilidade para entrar em novos mercados, facilidade em adquirir novas tecnologias, o que conseqüentemente, resultam em maior produtividade e lucratividade com vistas à minimização de custos.

[...] cada vez mais a competição deixa de ser exercida entre empresas isoladas e passa a ocorrer entre cadeias produtivas e redes de empresas, possibilitando um contexto favorável à inovação e cooperação para a base do crescimento sustentável. Sob esta perspectiva, os arranjos interorganizacionais surgem como uma nova proposta de agir no mercado para que, através de ações conjuntas, se aumentem as chances de se enfrentar o novo cenário a curto e médio prazo (VINHAS; BECKERS, 2006, p. 170).

Organizadas em tipologias as redes de cooperação classificam-se em: sociais, caracterizada pela inexistência de formalização da rede por meio de contrato; burocráticas, em que o “[...] acordo formal especifica uma relação de organização entre partes aliadas e não somente bens e serviços, podendo variar o grau de formalização” e; proprietárias, as quais “[...] caracterizam-se pela formação de acordos relativos ao direito de propriedades entre os acionistas de empresa. Estas operações podem ter propósitos exclusivamente financeiros [...]”, ou seja, a classificação varia de acordo com o grau de formalização, centralização e mecanismos de cooperação (GRANDONI; SODA, 1995 *apud* OLIVEIRA; GUERRINI, 2002, p. 3).

Na busca pelo entendimento das tipologias de redes de cooperação, Marcon e Moinet (2000 *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2002) elaboraram um Mapa de Orientação Conceitual. Dividido em quadrantes, o mapa (Quadro 6) visa a apresentação das dimensões na quais as redes baseiam-se, conforme figura a seguir:

**Quadro 6** - Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes

Fonte: Adaptado de BALESTRIN; VARGAS, 2002, p. 9.

Desta forma, as redes podem ser enquadradas em:

1. Redes Verticais: possuem hierarquia clara, e objetivam aproximação junto com consumidor (Exemplo: redes de distribuição e bancos), pertence à dimensão hierárquica;
2. Redes Horizontais: “Nesse modelo de cooperação interorganizacional, existe uma grande heterogeneidade de formas, como os consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de *lobbying*, as alianças” (GOLLO et al. 2011, p. 5). Adere-se à dimensão da cooperação;
3. Redes Formais: pertencente à dimensão contratual, caracteriza-se por regras de conduta estabelecidas por meio de contratos, como por exemplo: franquias, *joint ventures* e consórcios;
4. Redes Informais: aderente à dimensão da convivência, essa rede admite “[...] encontros informais entre os agentes, portadores de preocupações comuns. As redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal e agem em conformidade com interesses comuns, baseados na confiança” (GOLLO et al. 2011, p. 5).

Balestrin e Vargas (2002) salientam que as redes não possuem necessariamente, um formato sólido, podendo “circular” em diversos pontos do mapa de orientação conceitual. Nesse viés, existem ainda premissas para a formação de redes de cooperação, as quais estabelecem que: as organizações terão níveis de compromisso diferenciados para com a rede;

“A ausência de confiança destrói a base da cooperação entre os parceiros”; as redes emergem como consequência de necessidades e instabilidades internas das organizações; “Empresas deixam de investir em uma arquitetura organizacional sólida, mas têm que investir no crescimento de suas competências essenciais” (BELUSSI; ARCANGELI, 1998 *apud* OLIVEIRA; GUERRINI, 2002, p. 3).

Ao encontro das premissas, acredita-se que existem atributos complementares e indispensáveis para formação de redes de cooperação, que se constituem em: a) conectividade, nível de interação dos componentes do grupo; b) identidade, a impressão obtida para com os demais integrantes; c) complexidade, formas de relacionamento; d) laços fortes, intercâmbio obtido em longo período de convivência; e) equivalência estrutural, nível de paridade entre os indivíduos; f) autonomia estrutural, habilidade dos componentes em favorecerem-se as informações obtidas da participação na rede; g) centralidade, grau de conexão entre os participantes (VERSCHOORE; BALESTRIN; 2008).

Com vistas a compreender os benefícios proporcionados pelas redes de cooperação, após pesquisa realizada por Verschoore e Balestrin (2008, p. 1062-1063), os autores elencaram cinco principais proposições as quais agrupam a relação de ganhos comprovados, conforme se apresenta a seguir: a) Acesso a soluções: destacado pelos autores como o item mais importante para os indivíduos pertencentes à rede, o que “[...] indica que os empresários estabelecem redes de cooperação como meio de minimizar suas dificuldades individuais mediante soluções compartilhadas”; b) Escala e poder de mercado: refere-se à força obtida por meio da união das empresas da rede; c) Aprendizagem e inovação: constatou-se que o ambiente proporcionado pela rede é “[...] favorável à aprendizagem organizacional e à geração de inovações possibilita ganhos tão importantes [...] ainda que o setor de atuação e o tempo de existência da rede pouco alteram a percepção dos ganhos em termos de aprendizagem e inovação”; d) Relações sociais: “A pesquisa realizada evidenciou a capacidade das redes de gerar as condições necessárias ao fortalecimento dos laços de relacionamento entre seus participantes.”, neste quesito também constatou-se que o tempo de participação na rede pouco interfere na percepção deste benefício, “[...] reiterando as relações sociais como um fator relevante para o estabelecimento de redes”; finalmente, e) Redução de custos e riscos: os autores ressaltam que os resultados relacionados à estes fatores são amplamente documentados por demais autores, nesse viés, afirmam, que os participantes procuraram participar da rede a fim de esclarecer dúvidas e alternativas relativas ao item embora em menor relevância frente aos fatores já mencionados.

Outrossim, o Quadro 7 apresenta de forma resumida os benefícios obtidos por meio da atuação em rede:

**Quadro 7 - Ganhos proporcionados pelas redes e os resultados para as empresas associadas.**

<b>Ganhos proporcionados pelas redes de cooperação</b>	<b>Resultados para as empresas associadas</b>
Redução de custos e riscos.	Diminuição dos preços de compra. Redução dos custos totais. Aumento dos investimentos.
Ampliação a escala e do poder de mercado.	Acréscimo do número de clientes. Aumento da diversificação de fornecedores.
Fortalecimento da confiança e do capital social.	Aumento do número de empresários em que confia. Melhor relacionamento com a comunidade.
Aprendizagem organizacional.	Adoção de novas práticas de trabalhos. Ampliação da resolução de problemas.
Inovações colaborativas.	Lançamento de novos produtos. Lançamento de novos serviços.
Geração de soluções conjuntas.	Participação em cursos. Realização de consultorias. Suporte infraestrutural.

Fonte: Verschoore; Balestrin, 2010, p. 108.

As vantagens citadas anteriormente complementam-se ao proporcionar a possibilidade de especialização das empresas integrantes, a qual ocorre por meio do compartilhamento do conhecimento na execução das atividades da rede; a partir dessa troca e especialização, as empresas mesmo concorrentes, absorvem informações privilegiadas do segmento, tornam-se referência no mercado em que atuam (OLAVE; NETO, 2001).

Oliveira e Guerrini (2002, p. 2) salientam que os resultados das redes de cooperação são mais interessantes para as micros, pequenas e médias empresas (MPE's), pois permitem a estas, constante atualização de práticas empresariais e de acesso às tecnologias, tendo em vista a frequente e grandiosa troca de informações.

Historicamente, as PMEs (Pequenas e Médias Empresas) apresentam sérias dificuldades em acompanhar o complexo mundo concorrencial. Os custos elevados, a escala reduzida, a pouca informação, o desconhecimento de mercado, a necessidade de treinamento de mão de obra e de atualização tecnológica, a inacessibilidade às linhas de créditos e, principalmente, a pouca utilização de instrumentos de gestão integram uma combinação de fatores que traz dificuldade às iniciativas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010, p. 106).

De acordo com os autores, as redes de cooperação possibilitam minimizar ou até mesmo sanar as dificuldades encontradas por essas organizações. Salientam ainda, que quando possuem um aporte do ambiente institucional, reforçam sua existência, uma vez que há “[...] incentivo de governos locais e regionais, serviços educacionais, associações comerciais que fornecem informação econômica, treinamento e serviços de marketing” (PERROW, 1992 *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010, p. 106).

Nesse viés, Olave e Neto (2001) salientam que as MPE's passam a incorporar tecnologias de ponta em seus processos, especializam e aperfeiçoam a gestão gerando novos vínculos econômicos, reforçando assim, as vantagens advindas da adesão às redes de cooperação.

[...] frente ao dinamismo dos mercados atuais, as estratégias de associação tornam-se cada vez mais uma exigência, pois dificilmente uma empresa atuando isoladamente possuirá ou conseguirá desenvolver, na velocidade imposta pelo mercado, todos os recursos, competências e tecnologias necessárias para atuar no competitivo ambiente de negócios (GOLLO et al. 2011, p. 6).

Porém, as redes de cooperação também possuem desvantagens. Uma delas está no fato da rede não possuir forma jurídica definida, uma vez que é composta pela livre adesão das empresas interessadas, o que acaba por gerar certa instabilidade a partir do momento em que as empresas não cumprem com suas obrigações assumidas perante a rede (RIBAUT et al., 1995 *apud* OLAVE; NETO, 2001).

Pode-se identificar ainda, dificuldades com relação à busca pela divisão igualitária de esforços e recompensas geradas pelas ações, assim como demais conflitos internos que podem gerar desestímulo à cooperação, o que conseqüentemente barram a evolução da rede. “Compromissos inapropriados, custos operacionais elevados, confusão de clientes, complexidade organizacional, redução da motivação e gestores desviados das tarefas mais importantes são as queixas mais comuns” (CAMPBELL; GOOLD, 1999 *apud* VERSCHOORE FILHO, 2006, p. 41).

Dificuldades a parte, as redes de cooperação geram vantagens geralmente não obtidas pelas empresas individualmente, o desenvolvimento de práticas cooperativas tornar o mercado cada vez mais desenvolvido e lucrativo, onde empresa e cliente são favorecidos com tais atividades (VERSCHOORE FILHO, 2006). Para Scherer (2007), após a criação de uma rede de cooperação, esta passa a gerir processos que a tornam praticamente uma empresa a parte, a qual passará a enfrentar desafios para o desenvolvimento sustentável e geração de competitividade e valor.

### **2.2.1 Programa Empreender**

Os primeiros indícios de atividades associativistas para benefício empresarial coletivo (redes de cooperação), surgiram na Alemanha durante a idade média, onde grupos de trabalhadores artífices passaram a reunir-se para reivindicar interesses junto ao governo

municipal, que ao deparar-se com a mobilização coletiva, autorizou a organização do setor, tendo em vista que as atividades desenvolvidas pelo setor desses artesões eram essenciais para a economia local (CACB, 2003).

Denominados *Zünfte* (denominação no idioma alemão) esses grupos passaram a atuar como reguladores do setor, exercendo atividades relacionadas à quantidade das empresas de um mesmo setor que deveriam existir no município, bem como a certificação de mestres e aprendizes, atividades as quais foram sendo aperfeiçoadas ao longo do tempo, e que são consideradas atualmente como entidades com visão de futuro, fundamentadas em tradições passadas (CACB, 2003).

No Brasil, a trajetória iniciou no município de Brusque em Santa Catarina, no ano de 1987, quando a Associação Comercial e Industrial de Brusque contatou a *Handwerkskammer für München und Oberbayern* – HWK (Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera) a fim de firmar um convênio para execução do projeto em apoio as MPE's.

Assim que efetivado o convênio, dirigentes alemães visitaram o estado para dar suporte na implantação do projeto em Associações Comerciais e Industriais - ACI's, de diversos municípios, além de visitar entidades como a FACISC, o SEBRAE e a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC. Após compreender a cultura e as necessidades locais, a HWK decidiu, com apoio financeiro do governo da Alemanha, que a implantação se daria, inicialmente, por meio das ACI's de Brusque, Blumenau e Joinville (CACB, 2003).

O projeto Cooperação ACI/HWK (denominação inicial), consistia em atrair micro e pequenas empresas para formarem núcleos setoriais (grupo de empresas de um mesmo setor, que se reuniam periodicamente, sob a moderação de um consultor, ligado a uma ACI, para discutir os problemas comuns e buscar soluções conjuntas). O êxito do projeto nas três cidades atraiu a atenção de outras que também desejavam participar da iniciativa. Em 1996, já em número de 17, estas ACI criaram a Fundação Empreender, que passou a ser a entidade gestora do Projeto (CACB, 2003, p. 15).

O projeto tomando proporções cada vez maiores, e para formalizar, documentar e aprimorar a metodologia, em 1997 o mesmo foi lançado com a denominação de Programa Empreender, uma vez que o SEBRAE, a CACB, e estudiosos das MPE's brasileiras identificaram no projeto “[...] características inovadoras, aglutinadoras e capazes de catalisar uma profunda transformação econômica social no país [...]” as quais viabilizam sua consolidação no âmbito nacional (CACB, 2003, p. 12).

Desde o lançamento do Programa Empreender nos anos 90, já se documentava o Brasil como um país de empreendedores, os quais necessitavam de uma metodologia capaz de os conduzir para uma formação gerencial mínima, relatando ainda, a tendência das MPE's brasileiras de isolarem-se diante as dificuldades de origem tanto de fatores internos como externos à organização.

O empreendedor brasileiro tem, por questões culturais, a tendência em pensar que a concorrência está ao lado e sempre à espreita, querendo descobrir seus segredos para usá-los contra ele próprio, tirando-o do mercado. É basicamente sobre este erro de visão que o Programa Empreender atua e daí vem sua extrema importância (CACB, 2003, p. 13).

Salienta-se que a viabilização do projeto ocorre via associações comerciais e industriais e a adesão do empresário acontece de forma voluntária, que ao compreender a afetividade dos resultados proporcionados, deseja integrar determinado grupo. Ao longo de dez anos de pesquisas a respeito da metodologia, comprovou-se que as taxas de sobrevivência das empresas participantes são de 90%, contra 20% das empresas denominadas “isoladas”, ou seja, não participantes do projeto (CACB, 2003).

Tido como uma iniciativa vitoriosa, segundo a CACB (200-), o Programa Empreender foi eleito pela *International Chambers of Commerce* – ICC, durante o 4º Congresso da organização, realizado em 2005 na África do Sul, como um dos melhores programas do mundo na promoção do fortalecimento das MPE's.

Atualmente, o Programa Empreender é viabilizado em todo o país com a formação de grupos de empresários (denominados núcleos), os quais se reúnem periodicamente para compartilhar experiências e canalizar soluções. Os núcleos podem classificar-se como setoriais, quando reúne empresas de um mesmo setor; multissetorias, quando reúne empresas de setores distintos; temáticos, reúne empresas de ramos distintos com um tema em comum; e geográficos, reúne empresas de uma mesma região (CACB, 2003).

As reuniões dos núcleos são intermediadas por consultores, os quais proporcionam uma consultoria grupal aos empresários. O consultor atua inicialmente, no levantamento das necessidades e demandas do núcleo que intermedia e auxilia os integrantes na elaboração de ações com vistas a atender o desenvolvimento das empresas, por exemplo, “[...] se um núcleo de confecções identifica a necessidade de agregação de valor aos seus produtos, [...] o consultor grupal encaminha tal demanda ao centro tecnológico de moda de sua região e acompanha a sua atuação junto aos nucleados” (CACB, 200-, p. 3).

De acordo com a CACB (2003), os núcleos contemplam ainda, ações como:

- Compra e venda conjunta;
- Treinamentos;
- Participação coletiva em feiras;
- Formação de redes de contato, missões técnicas;
- Acesso à capacitação e consultoria gerencial e técnica a custos menores;
- Acesso e ampliação de mercados;
- Aprimoramento tecnológico de processos;
- Exercício da cidadania mediante participação em projetos sociais;
- Ganhos de qualidade, produtividade e competitividade.

Desta forma, as ações executadas coletivamente resultam em vantagem competitiva, fortalecimento e destaque do setor, uma vez que o núcleo passa a ser referência municipal, regional, estadual e até mesmo nacional (CACB, 2003).

Compreende-se ainda, que os núcleos proporcionam impactos positivos à ACI em que estão inseridos. Uma vez que a entidade passa a ser mais representativa; aumenta sua receita empresarial local; cresce em solicitação por serviços ofertados pela entidade; aperfeiçoa e fortalece a cultura associativista, e atua de forma proativa no desenvolvimento local e regional (CACB, 200-).

Mas para viabilizar a criação de um núcleo, existem premissas as serem atendidas, para que se possa garantir o atendimento às expectativas dos empresários/segmento e da ACI. Assim, o Manual Empreender publicado pela CACB (2003) sugere os seguintes critérios, conforme Quadro 8:

**Quadro 8 - Critérios para escolha do segmento empresarial**

<b>Critérios para Escolha do Segmento Empresarial</b>	<b>Justificativa</b>
1. Número de empresas do ramo existentes	Geralmente um grande número de empresas existentes no município ou região, representa maiores oportunidades de sucesso da iniciativa.
2. Número de empresas associadas à entidade	A entidade deve priorizar o atendimento às empresas associadas, considerando ainda a expressividade do segmento econômico em questão.
3. Importância para o desenvolvimento local e regional	Deve-se considerar o desenvolvimento, sob o ponto de vista da geração de emprego e renda, aumento da arrecadação de impostos, geração de novas oportunidades de negócios, importância para os arranjos produtivos locais.
4. Capacidade de sustentabilidade financeira do núcleo	Consideram-se as contribuições financeiras das empresas e o interesse da entidade empresarial local ou de terceiros em subsidiar o trabalho.
5. Histórico do segmento	É necessário avaliar se o segmento já passou por

	experiências mal sucedidas, o que pode vir a diminuir a disposição dos empresários em participar de novas ações.
6. Sinergia com outros núcleos	A elaboração de um conjunto de núcleos que desempenhem atividades complementares pode gerar de ações mais impactantes para o desenvolvimento sustentável da região.
7. Existência de lideranças	Lideranças empresariais, bem aceitas na comunidade, são as mais promissoras por ocasião da formação de um núcleo e sua participação é de grande importância.
8. Taxa de mortalidade das empresas	A alta taxa de mortalidade de empresas de um segmento pode estimular a entidade a formar um núcleo, com vistas a atuar nas causas que levam a esse fato, mas tal decisão exige cautela. O problema pode ter origem macroeconômica e, portanto, estar além dos limites de atuação do núcleo e da entidade. Se for o caso, é preferível a escolha de outros segmentos que possibilitem um trabalho bem sucedido.
9. Tendência de evolução	É preciso compreender que determinados segmentos da economia, por razões macroeconômicas podem estar em ascensão ou declínio.
10. Receptividade e engajamento dos empresários	É de extrema importância prosperidade do núcleo, obter comprometimento e afinidade dos nucleados frente ao trabalho coletivo.
11. Pré-existência de entidade representativa dos interesses do segmento	Determinados segmentos Organizam-se por meio de sindicatos, cooperativas ou outras entidades. Desta forma, não é recomendada a formação de um núcleo deste mesmo segmento já organizado.
12. Governança e cooperação	Considera a capacidade e a disposição dos indivíduos em unirem-se e cooperarem para fortalecer o segmento.
13. Demanda espontânea por parte dos associados	Espontaneidade por parte do empresário ou a existência de demanda é um fator importante para a criação do núcleo e pode representar maior capacidade de mobilização dos nucleados bem como a geração de resultados mais expressivos em curto intervalo de tempo.

Fonte: Adaptado de CACB, 200-, p. 5-6.

Finalmente, ao considerar os critérios anteriormente citados, cabe à diretoria da entidade autorizar o atendimento às necessidades de determinado segmento através da criação de um novo núcleo. Posteriormente, é destinado um consultor grupal para atender e orientar os empresários que compõem o núcleo, suas atividades devem intermediar o fluxo de informação das demandas do núcleo para com a entidade e vice-versa (CACB, 200-). Conforme se apresenta a seguir no Quadro 9:

**Quadro 9** – Critérios para escolha do segmento empresarial

<b>Atribuição junto aos núcleos</b>	<b>Atribuição junto a entidade empresarial local</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderar e documentar as reuniões;</li> <li>• Visitar empresas</li> <li>• Realizar e monitorar o planejamento anual dos núcleos;</li> <li>• Coordenar a realização de eventos e atividades dos núcleos;</li> <li>• Zelar pela participação e crescimento do número de empresas nucleadas;</li> <li>• Agir como ele entre as demandas do grupo e as consultorias especializadas;</li> <li>• Apoiar e fomentar a criação de mecanismos de interação entre núcleos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar e monitorar o planejamento anual da entidade junto aos núcleo;</li> <li>• Elaborar os relatórios e organizar a documentação relativa aos núcleos setoriais;</li> <li>• Apoiar a promoção institucional dos núcleos e de suas ações;</li> <li>• Reportar-se a diretoria da entidade e ao comitê gestor para informar sobre o desenvolvimento da consultoria grupal;</li> <li>• Planejar financeiramente as ações do núcleo e apoiar a captação de recursos para sua execução;</li> <li>• Contribuir pró-ativamente para o alcance da sustentabilidade da consultoria grupal;</li> <li>• Viabilizar parceiras para aumentar a competitividade do núcleo;</li> <li>• Criar mecanismos de comunicação entre os parceiros da entidade e os núcleos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de CACB, 200-, p. 8.

Para a CACB (200-), após mapeamento de um segmento a ser desenvolvido, ou após demanda recebida, é essencial mobilizar os empresários para que se possa efetivar a implantação do núcleo, e essa mobilização ocorre por meio da Palestra de Sensibilização, onde o empresário é convidado a conhecer o programa e sua metodologia.

Nesta palestra o empresário perceberá que não está sozinho, pois outros empresários de seu setor e que tem dificuldades semelhantes a ele também estarão presentes. Será, para muitos empresários, o primeiro contato com a entidade empresarial local e com o presidente da mesma, onde ele ouvirá pelo presidente o que é a entidade e o que ela pode lhe oferecer em troca do pagamento de suas mensalidades (CACB, 200-, p. 10).

De acordo com a CACB (200-) na referida reunião, o consultor do grupo ao se familiarizar com os empresários, consegue identificar demandas iniciais e os anseios destes indivíduos perante os serviços ofertados pela entidade, aconselha-se ainda, que a sensibilização ocorra de forma descontraída, para que se possa despertar o interesse e a curiosidade, é possível ainda, identificar um empresário que se destaca pela liderança, ou que é “bem visto” pelos demais.

Destarte, o mapeamento de uma liderança do setor é vital para que o grupo possa atuar motivado e com vistas a atender um objetivo coletivo, pois “A escolha de um empresário que desempenhe papel de liderança no setor pode ajudar sobremaneira nos contatos iniciais,

abrindo caminho para um clima de informalidade e confiança em torno da constituição do núcleo” (CACB, 200-, p. 10).

A partir da formação de um núcleo setorial, o consultor atua metodologicamente nas reuniões. A primeira reunião é realizada a fim de construir uma visão de futuro compartilhada, cabe ao consultor instigar o grupo para que o mesmo desenvolva projeções dos resultados que almeja através do núcleo e como deve agir para alcançá-los (CACB, 200-). A segunda reunião tem como objetivo diagnosticar a participação do segmento, em que com o auxílio do consultor, o núcleo utilizará “[...] o instrumento de diagnóstico FOFA, que permite uma análise dos aspectos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) do ambiente no qual as empresas se encontram [...]”, mais comumente conhecido por Análise *SWOT* (CACB, 200-, p. 12-13).

Finalmente, segundo a CACB (200-), na terceira reunião é iniciada a elaboração do plano de ação a partir dos pontos elencados no diagnóstico FOFA. Esse plano deve abranger as ações necessárias para sair da situação identificada e migrar para a situação desejada pelo núcleo, as ações para tanto, são geradas por meio de ideias e sugestões dos empresários pertencentes ao grupo, lembrando sempre, que estas devem estar de acordo com o desejo coletivo e visão de futura formulada.

As demais reuniões ao longo do ano são destinadas para execução, acompanhamento e controle das ações do núcleo junto à entidade, uma vez que “O alcance dos resultados perseguidos pelo núcleo passa pela realização de diversas atividades como seminários, workshops, ações sociais, cursos, palestras, entre outras. Tais ações precisam ser devidamente planejadas e organizadas” (CACB, 200-, p. 16).

O acompanhamento do desempenho das atividades é realizado pelo consultor e a avaliação deve ser guiada por “metas e indicadores, que devem ser claros, relevantes, confiáveis e de fácil mensuração”. A referida avaliação deve gerar conteúdo para: compreender se as ações causam os impactos almejados; comunicar entidades e possíveis parceiros do núcleo sobre o andamento do programa; conduzir e/ou corrigir atividades para que atendam o preceito definido no planejamento; alinhar expectativas e anseios entre os empresários pertencentes ao núcleo, entidade e demais envolvidos (CACB, 200-).

A retroalimentação do processo é essencial para afirmar a continuidade do núcleo, bem como os resultados obtidos. O referido acompanhamento se faz necessário ao passo que possibilita conceber aos participantes ações cada vez mais aperfeiçoadas e condizentes com as dificuldades enfrentadas. Assim, o empresário e o mercado em que estão inseridos tornam-se

cada vez mais preparados para atender as demandas de forma eficiente, gerando lucro ao empresário e satisfação ao cliente.

Finalmente as redes de cooperação viabilizadas por meio dos núcleos das associações comerciais e industriais, destacam-se como alternativa às adversidades econômicas e sociais, pois proporcionam o aperfeiçoamento do empreendedor e da empresa, permitindo ao indivíduo aquisição de diferenciais frente aos não pertencentes às redes, configurando-se em geral em vantagem competitiva com retorno em médio e longo prazo.

### 3 METODOLOGIA

A seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos que permearam a referida pesquisa. Para viabilizar uma investigação bem sucedida, Marconi e Lakatos (2011, p. 3) afirmam que se faz essencial basear-se em teorias, sendo estas, utilizadas para conceituar dados que posteriormente podem ser analisados de forma válida, podendo “[...] levar à descoberta de princípios básicos e, frequentemente, fornece conhecimentos que tem aplicação prática”. A seguir são expostos os métodos que permearam a realização do presente estudo.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com vistas a alcançar o objetivo proposto, o estudo possui enfoque qualitativo, pois visa o estudo das características de determinada população, assim, a pesquisa qualitativa constitui-se da percepção da realidade, caracterizando-se ainda, “[...] como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos” (RICHARDSON, 2008, p. 90). Nesse viés, a pesquisa qualitativa compreende “[...] aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”, ao passo que este tipo de pesquisa atende ainda o universo relacionado à motivação, valores, e atitudes de relações, processos e fenômenos irreduzíveis à operacionalização de variáveis (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).

De cunho descritivo porquanto que “[...] Delineia o que é – aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente”, pois a pesquisa caracteriza aspectos da forma como estes ocorrem em determinada população (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 06).

Considerada aplicada, pois visa originar dados e informações com vistas a atender de forma prática a solução de problemas específicos (MARCONI; LAKATOS, 2011; GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Ou seja, o presente estudo visa à ampliação de alternativas na solução de questões relacionadas ao empreendedorismo e às redes inteorganizacionais de cooperação.

Compreende ainda, pesquisa bibliográfica e documental. Empregou-se primeiramente o levantamento de dados secundários por meio de pesquisas bibliográficas, pois se fez necessário compreender o universo de pesquisa, assim, levantamento bibliográfico se deu por

meio do “[...] estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 1997, p. 46). Corroborando, a pesquisa bibliográfica ou de fonte secundária, utiliza-se de material já elaborado como: livros e artigos científicos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A referida fonte é pertinente uma vez que propicia a compreensão de problemas já conhecidos e a exploração de novos, por meio de referências registradas em: “[...] jornais, revistas, livros, monografias [...]” fazendo com que o pesquisador fique “[...] em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 57).

Por sua vez, a análise documental se justifica uma vez que houve necessidade de levantar informações contidas em documentos oficiais, sendo uma fonte diversificada e dispersa, sem tratamento, como exemplo: “Documentos de arquivos públicos, publicações parlamentares e administrativas; Documentos de arquivos privados [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 49).

Considera-se ainda, como pesquisa de campo. Esta caracteriza-se pela necessidade de maior proximidade com o objeto de estudo viabilizada pela coleta de dados junto a fonte do estudo, a fim de adquirir mais informações e peculiaridades, uma vez que não retém a busca por informações apenas em documentos e bibliografias (MARCONI; LAKATOS, 2011; GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

### 3.2 UNIDADE DA ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

No que tange à determinação da unidade de análise, objetivou-se realizar o levantamento de dados da população (censo) pertencente ao Núcleo de Jovens Empreendedores da ACIC do município de Chapecó/Santa Catarina.

O Censo populacional constituía única fonte de informação sobre a situação de vida da população nos municípios e localidades. Os censos produzem informações imprescindíveis para a definição de políticas públicas estaduais e municipais e para a tomada de decisões de investimentos, sejam eles provenientes da iniciativa privada ou de qualquer nível de governo. [...] A coleta de dados realiza-se em ambos os casos através de questionários ou entrevistas (FONSECA, 2002, p. 33).

Os trinta quatro indivíduos pertencentes ao NJE caracterizam-se como: microempreendedor individual, pequena, média ou grande empresa, portanto, são empreendedores ou intraempreendedores que possuem em comum a formalização do

empreendimento como requisito para a associação junto a ACIC e posterior participação no núcleo.

O NJE reúne-se semanalmente nas dependências da ACIC. De acordo com processos internos da ACIC e da metodologia do Programa Empreender, os indivíduos pertencentes ao núcleo são convocados com dois dias úteis de antecedência da data de reunião. A respectiva convocação apresenta informações como data, local, horário de início e término de reunião, bem como o assunto e tempo determinado para cada item da pauta e é elaborada em conjunto pelo coordenador do núcleo e consultora da ACIC, e posteriormente enviada via *e-mail*.

Tendo em vista que a ACIC oportuniza a participação de novos interessados duas vezes ao ano (março e julho), o referido estudo abrangeu os 34 integrantes pertencentes ao núcleo no período entre agosto de 2014 e fevereiro 2015, ou seja, indivíduos com no mínimo seis meses de participação no NJE.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Elemento decisivo para uma coleta de dados bem sucedida, o método de como realizar a referida coleta reflete posteriormente nos resultados obtidos. Desta forma, essencial é atentar-se para o instrumento utilizado, elaborando-o com vistas a gerar os dados necessários para a análise (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para viabilização do presente estudo, optou-se pela coleta de dados em duas etapas: por meio de questionário e de entrevista. A aplicação de questionário visou a interação por meio questões ordenadas a fim de compreender o objeto de estudo em que as referidas questões são apresentadas e respondidas por escrito. A utilização deste método justifica-se quando há necessidade de coletar informações de um grande número de respondentes e tem-se tempo restrito para realização da ação (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Ao passo que proporciona a obtenção de um panorama acerca do objeto em estudo (VERGARA, 1997).

Objetivando identificar o perfil dos indivíduos pertencentes ao NJE, a aplicação de questionário proporcionou coleta de informações relacionadas à: gênero, faixa etária, nível de escolaridade; no que tange ao empreendedorismo foram indagados sobre: os motivos para empreender ou intraempreender, há quanto tempo possuem empresa formalizada, ramo de atuação da empresa, porte (com base no faturamento), setores com dificuldade de gestão; referente ao núcleo, responderam questões ligadas ao tempo de participação no núcleo, alterações realizadas nas empresas ao longo da permanência no núcleo, aprimoramento de características pessoais advindas das atividades realizadas via NJE, ações que julgam de

maior relevância para o desenvolvimento enquanto empreendedor, motivos que o levaram a participar e permanecer no núcleo, bem como descrever as contribuições geradas pelos NJE à sociedade chapecoense.

O questionário utilizado na presente pesquisa classifica-se como misto, pois conteve 20 questões (Apêndice A). As primeiras 19 são fechadas, demandando do respondente a escolha por uma ou mais opções que são apresentadas na forma de resposta fixa, além conter questões que subclassificam-se em tricotômicas (três opções de resposta e opta-se por uma); múltipla escolha (apresenta-se diversas resposta e opta-se por apenas uma); questões fechadas escalonadas (quando há pontuação) de classe nominal, ordinal além de escala de razão com uso de múltipla escolha com resposta múltiplas (VERGARA, 2009). E finalmente, uma questão aberta, considerada por Vergara (2009) útil ao passo que o estudo classifica-se como qualitativo sendo que “[...] permitem ao informante responder livremente [...] possibilitando investigações mais profundas e precisas” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 89; 91).

Após elaboração do instrumento de coleta houve aplicação de teste piloto, considerado procedimento essencial, pois possibilita garantir o sucesso da coleta dos dados via questionário, possibilitando reformulação do mesmo, quando necessário, conforme assegura segundo Marconi e Lakatos (2011). E coleta de dados por meio de questionário ocorreu no dia 01 de abril de 2015 durante reunião semanal do NJE, na oportunidade foram contabilizados 28 presentes do total de 34 participantes.

Dos 28 questionários, 6 foram descartados em virtude da interpretação inadequada da questão 19. Dessa forma foi realizada uma nova reunião para coletar as informações dos indivíduos que não se fizeram presentes no dia 01 de abril de 2015. Tendo em vista que o referido questionário é anônimo, não foi possível realizar nova coleta com os 6 respondentes descartados. Finalmente, foi possível obter informações de aproximadamente 82,35% da população pertencente ao NJE. Ao longo do texto as perguntas abertas são referenciadas conforme o número de questionário respondido (de R1 a R28).

Posteriormente, ocorreu a coleta de dados por meio de entrevista, a qual configura-se por “[...] um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 81). O método de entrevista utilizado classifica-se como semiestruturada, em que “O pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 72), ao passo que “[...] permite inclusões, exclusões,

mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou alguma palavra, o que lhe dá um caráter de abertura.” (VERGARA, 2009, p. 9).

Foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, uma com o Gerente Executivo da ACIC, Sr. Fabio Magro (Apêndice B) e outra com a Gerente de Núcleos da ACIC, Sra. Taisa Bonassi Brasanini (Apêndice C), responsável por todas as atividades desenvolvidas pelos núcleos da entidade, denominados ao longo da análise dos dados como A1 e A2 respectivamente. A necessidade das entrevistas se deu em função de realizar a validação de dados e informações não documentadas pela associação, uma alternativa eficaz para tanto, conforme afirma Gerhardt e Silveira (2009). A gravação de ambas as entrevistas foram realizadas no dia 16 de abril de 2015 das dez às onze horas da manhã, nas dependências da ACIC.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Analisar os dados coletados consiste em realizar uma reflexão contínua sobre os mesmos, “Ou seja, a análise dados qualitativos é conduzida concomitantemente com a coleta dos dados, a realização de interpretações e a redação de relatórios” (CRESWELL, 2010, p. 217). Corroborando, Marconi e Lakatos (2011) sugerem que os dados coletados devem ser transferidos para uma tabela, para posterior análise.

Desta forma, utilizou-se de técnica de análise qualitativa de conteúdo, tanto para a questão aberta do questionário, quanto para as entrevistas. Flick (2009) e Appolinário (2011) salientam que a técnica de análise qualitativa de conteúdo as informações obtidas na coleta passam por uma precedente análise qualitativa, com vistas a suprimir trechos de igual significado como nas entrevistas por exemplo. Nesse processo de análise, os dados coletados nas questões fechadas foram tabulados e graficamente representados pelo *software Excel*.

Barros e Lehfeld (2012, p. 96) complementam que o método de análise qualitativa de conteúdo “É uma técnica de pesquisa para descrição objetiva [...] atualmente utilizada para estudar e analisar material qualitativo, buscando-se melhor compreensão de uma comunicação ou discurso, aprofundar suas características [...] além de extrair os aspectos mais relevantes”. Os autores propõem três etapas para execução da técnica composta por: analisar as características da mensagem; avaliar significados ou conceitos obtidos na coleta; e por fim, averiguar as condições que propiciaram a produção da resposta obtida.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Tangente às limitações do estudo, inicialmente consideram-se as desvantagens dos procedimentos metodológicos de coleta de dados adotados.

Vergara (2009) salienta a utilização de questionário possui limitações como a possibilidade do retorno do instrumento com questões não respondidas e o baixo retorno do mesmo. A fim de mitigar ambas possibilidades a acadêmica se fez presente no ato da coleta. Na oportunidade explanou a respeito do objetivo e relevância da pesquisa, sendo que posteriormente, houve a aplicação do referido questionário.

Outra limitação identificada refere-se o retorno do questionário com perguntas não respondidas (MARCONI; LAKATOS, 2011), fato que ocorreu somente com relação à pergunta número 20, de caráter aberto. Onde 3 dos 28 respondentes devolveram o questionário sem responder a referida questão. Os autores citam ainda, dificuldades relacionadas à: compreensão e interpretação de questões, o que pode acarretar em não entendimento, ou uniformidade aparente, situação que objetivou ser minimizada por meio da aplicação de pré-teste. Outrossim, no que tange a aplicação do questionário, mesmo informados que haveria a aplicação do mesmo, dos 34 integrantes do NJE, 28 compareceram a reunião para participar da coleta de dados.

Quanto às entrevistas, Marconi e Lakatos (2011, p. 83) atentam para as seguintes limitações: “Disposição do entrevistado em dar as informações necessárias”; omissão de informações relevantes para o pesquisador com receio de que estas possam gerar impactos negativos para a organização ou para o próprio. Vislumbrou-se a minimização das dificuldades tendo em vista que a pesquisadora era colaboradora da entidade.

No item a seguir, são apresentadas as análises dos dados obtidos.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

A fim de atender o objetivo geral e os específicos propostos neste estudo, a seguir apresenta-se a caracterização da ACIC, o NJE pertencente à entidade, bem como os dados coletados junto ao grupo e demais indivíduos envolvidos nos processos do Programa Empreender.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO

Constituída em 10 de maio de 1947, a Associação Comercial e Industrial de Chapecó – ACIC foi fundada por um grupo de empresários que desejavam a criação de uma entidade de representação política, econômica e social. A ACIC representa os setores da indústria, comércio, prestação de serviços e agronegócio e está filiada à FACISC e conta atualmente com cerca de 1.500 associados (ACIC, 2015).

A sede da associação está localizada no condomínio CESEC – Centro Executivo do Sistema Empresarial de Chapecó, juntamente com demais entidades como o Sindicato do Comércio da Região de Chapecó – SICOM e a Câmara de Dirigentes Lojistas – CDL desde 15 de dezembro de 1999. A união das entidades em um mesmo local objetiva o fortalecimento de parcerias e união das classes empresariais.

A ACIC desenvolve ações consistentes na defesa dos interesses da classe empresarial e do bem-estar da coletividade, coopera com os poderes públicos nas ações pertinentes ao livre exercício das atividades empresariais e promove, no país e no exterior, o nome de Chapecó, os estabelecimentos, produtos gerados e os serviços prestados no município (ACIC, 2015).

A ACIC possui estabelecida:

Missão: Representar os segmentos econômicos de Chapecó estimulando a livre iniciativa e trabalhando como agente de mudanças. Atender com eficiência e eficácia as necessidades dos associados correspondendo a suas expectativas. Ser a indutora de ações para o fortalecimento da classe empresarial, oportunizando condições para o surgimento de novos mercados e ampliação dos já existentes. Visão: Ser líder no processo de desenvolvimento de Chapecó e região (ACIC, 2015).

Sua estrutura organizacional visa a gestão integrada e se dá através de: Assembleia Geral (abrange todos os associados); Conselho Deliberativo (66 membros); Conselho

Consultivo (ex-presidentes da Diretoria Executiva e do Conselho Deliberativo); Diretoria Executiva; e Equipe de colaboradores (14 membros) (ACIC, 2015).

Com vistas a atender as necessidades da classe empresarial, além da representatividade a ACIC oferta a seus associados (Quadro 10) soluções por meio de serviços como:

**Quadro 10** - Relação de serviços ofertados pela ACIC

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>
Útil Card	Método informatizado para adiantamentos salarial pelo uso do cartão na rede credenciada, debitando diretamente em folha de pagamento.
Útil Alimentação	Baseia-se no Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), criado pela Lei nº 6.321, em 14 de abril de 1976.
Útil Refeição	Modalidade da gestão de benefícios que funciona nos mesmos moldes do Útil Alimentação, viabilizando refeições em restaurantes e lanchonetes, como o vale-refeição.
Escola de Idiomas	Convênio com escolas de idiomas associadas, que ofertam até 30% de desconto nas mensalidades.
Auditórios	Disponibilização de espaços para os associados realizarem eventos, reuniões, etc.
Seguro de Crédito	Sistema integral de administração de risco comercial que permite às companhias externalizar os seus processos de cobrança e contar com as garantias de indenização face a possíveis situações de não pagamento.
Obinóculo	Ferramenta que reúne um banco de dados incluindo ofertas de produtos e serviços, cadastro de currículos e contatos dos mais variados segmentos.
Programa Qualificar de cursos e treinamentos	Acesso a capacitações realizadas periodicamente, as quais são ofertadas as empresas associadas com descontos.
Certificado Digital – <i>Certisign</i>	Certificação eletrônica que para ser utilizada como identidade de uma pessoa ou instituição na Internet, assinado digitalmente, atribuindo autenticidade, garantia jurídica e a confidencialidade dos documentos e dados das transações.
SCPC – Serviço Central de Proteção ao Crédito	Banco de dados com informações comerciais sobre consumidores e registros de transações entre empresas para consultas/soluções na tomada de decisões de crédito e gestão de negócios.
XML Empresarial	Solução para organizar e armazenar arquivos XML, referente às Notas Fiscais Eletrônicas.
Anúncios Revista Empresa Forte	Publicação mensal a Revista <b>Empresa Forte</b> , com 24 páginas, de conteúdo de consumo empresarial, com tiragem de 1.500 exemplares destinados as empresas associadas (disponível para que os associados adquiram espaços para divulgação/anúncios).

Fonte: Adaptado de ACIC, 2015.

Além dos serviços citados, a entidade oferta: treinamentos internacionais; missões empresariais; entre outros. Atua ainda na promoção de eventos como:

- Empresário do Ano: instituído em 1993, visa reconhecer e homenagear por meio da entrega do Troféu Nelson Galina, lideranças de todos os setores da atividade

contribuíram para o desenvolvimento econômico, social e cultural do município de Chapecó (ACIC, 2015);

- Programa ACIC de Excelência: realizado em parceria com o SEBRAE/SC, objetiva em levar às Pequenas e Médias Empresas os conhecimentos necessários para a auto implementação de um sistema de gestão da qualidade de acordo com a NBR ISO 9001:2000. Ao final do programa as empresas de destaque são premiadas como Troféu ACIC de Excelência (ACIC, 2015);
- Almoço Empresarial; Vida Empresarial; EXPEN – Feira de Soluções Empresariais; MercoAgro - Feira Internacional de Negócios, Processamento e Industrialização da Carne e do Leite (ACIC, 2015).

Em Chapecó/SC o Programa Empreender é executado pela ACIC, a qual conta atualmente com 20 núcleos a saber: Núcleo de Auto Mecânicas; Núcleo dos Centros de Formação de Condutores; Núcleo das Indústrias Gráficas; Núcleo das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação; Núcleo dos Salões de Beleza; Núcleo das Agências de Viagens; Núcleo de Assessorias e Consultorias; Núcleo dos Profissionais da Saúde; Núcleo de Comércio Exterior e Logística Internacional; Núcleo dos Empresários da Efapi; Núcleo Oeste das Agências de Propaganda; Núcleo de Academias; Núcleo de Gestores de Pessoas; Núcleo de Transportadoras de Cargas Fracionadas; Núcleo de Soluções para Empreendimentos de Beleza, Núcleo de Jovens Empreendedores; além de três Núcleos de Reflorestamento destinados à investimentos. Finalmente, a coordenação de cada núcleo compõe o Conselho de Núcleos (ACIC, 2015).

Os referidos núcleos atendem mais de 350 empresários, são responsáveis ainda pela realização de eventos de grande relevância na região tais como: Feirão do Imposto; Encontro Regional de Comércio Exterior – ERCOEX; Workshop da Mulher; Boi no Rolete; EXPEN – Feira de Soluções Empresariais; 20 Minutos; Inspeção Veicular Gratuita – IVG (ACIC, 2015).

A entrada de novos participantes ocorre duas vezes ao ano, nos meses de abril e julho, em que o indivíduo deve manifestar formalmente o interesse ao setor de núcleos de entidade, sendo imprescindível estar associados à entidade, devendo ainda, possuir atividade afim no que cerne ao tema do núcleo. Posteriormente, os interessados são convocados para participar de treinamento obrigatório, o qual apresenta o programa empreender, a metodologia de trabalho e demais benefícios da participação, viabilizando assim a participação do empresário no referido núcleo de interesse, podendo ser em um ou mais núcleos (entrevistada A2).

De acordo com os relatos da entrevistada A2, todos os núcleos da ACIC classificam-se como Sociais (inexistência de formalização por meio de contrato) e enquadram-se como um misto de Redes Informal e Formal. Informal, pois apesar de possui traços de Redes Formais, como um Regimento Interno, por exemplo, os integrantes não possuem documento formalizando sua participação no núcleo (com exceção das atas que assina nas reuniões), ou seja, apesar do núcleo existir formalmente, a participação dos integrantes é documentada apenas em planilhas do Excel, as quais acompanham a frequência de participação deste no NJE, por exemplo. Salienta-se que as Redes Informais são viabilizadas sem contrato formal, atuando de forma a satisfazer interesses em comum, pois são baseadas na confiança entre os participantes (GOLLO et al., 2011).

#### **4.1.1 Núcleo de Jovens Empreendedores**

Acatando a solicitação da diretoria da Associação Comercial e Industrial de Chapecó (ACIC) na época presidida por Antonio Rebelatto, reuniu-se em 1994 um grupo de jovens empresários e filhos de empresários, com a finalidade de formar o Departamento do Jovem Empresário (entrevistado A1).

O objetivo da constituição do Departamento visava por meio de ajuda mútua e do intercâmbio de informações e experiências, minimizar dificuldades inerentes a atividade empresarial, bem como tratar das carências comuns aos jovens que empreendiam ou assumiam poucos a gestão da empresa da família (entrevistado A1).

Posteriormente, o departamento passou a ser denominado Câmara do Jovem Empresário e, desde 2007, seguindo os moldes do Programa Empreender da FACISC, passou denominar-se Núcleo de Jovens Empreendedores, conforme relato do entrevistado A1:

A coordenação é eleita em assembleia do núcleo, todo mês de novembro de cada ano e a coordenação do NJE é composta por um coordenador, um vice coordenador, um tesoureiro e um secretário e o planejamento é feito anualmente também junto ao mês de novembro, ele conta com o apoio do consultor regional da FACISC e SEBRAE, o Sr. Osvaldo Mota, onde as consultoras também são envolvidas nesse processo assim como todas as outras atividades do grupo, que também contam com o apoio dessas consultoras e consultor regional.

Ou seja, ao final de cada ano elege-se uma nova coordenação e elabora-se o planejamento para o ano seguinte, ambas atividades são executadas por meio das consultoras da entidade juntamente com o Consultor Regional de Núcleo da FACISC. “Todo

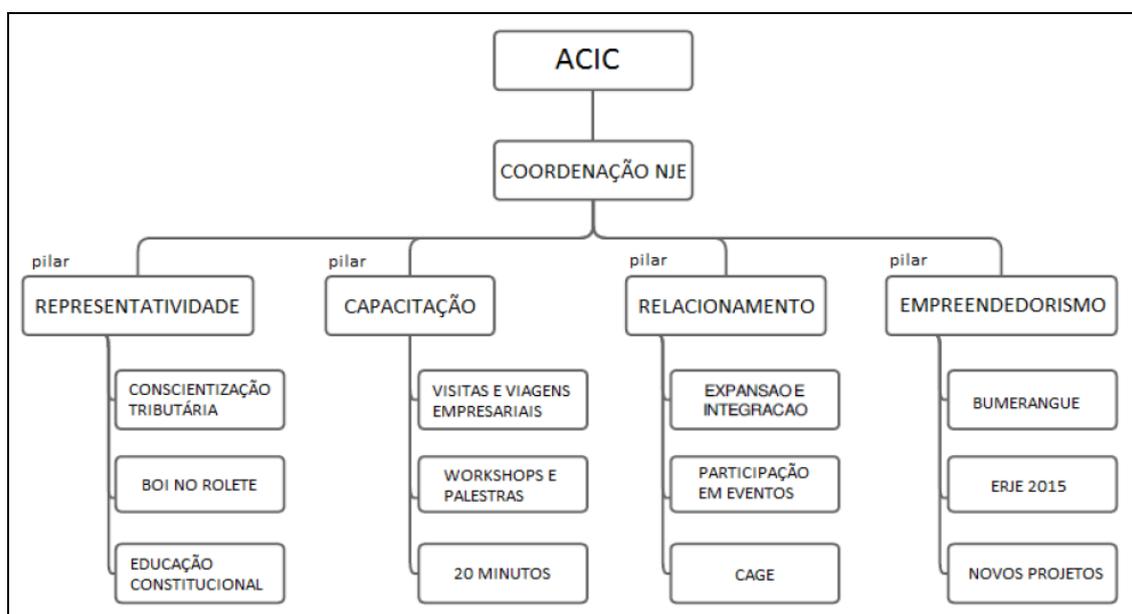
planejamento é revisado junto a Diretoria de Núcleos com a Presidência da ACIC e ele é separado a partir de comissões de trabalho” de acordo com as informações da entrevistada A2.

De acordo com a CACB (200-) a identificação de lideranças é essencial para impulsionar o desenvolvimento do núcleo, pois ao vislumbrar a atuação de empresários bem sucedidos e com bom relacionamento, compartilhando seus métodos eficazes e também suas angústias, os demais interessados sentem-se encorajados a continuar empreendendo. Desta forma a atual coordenação estabeleceu em 2014 um projeto, apresentado posteriormente à Diretoria da ACIC para aprovação, o qual estabeleceu que em 2015 atuará com o foco em três objetivos, conforme entrevistada A2:

- Buscar a união com a ACIC através de seriedade, comprometimento e Profissionalismo;
- Mirar a evolução e reconstrução do NJE através dos desafios que serão assumidos em 2015;
- Trabalhar com uma visão diferenciada para alcançar nossos objetivos de fomento ao empreendedorismo e capacitação dos nucleados.

Nesse viés um organograma de trabalho (Quadro 11) com base em pilares de representatividade; capacitação; relacionamento e empreendedorismo, o qual visa atender os 34 jovens empreendedores ou intraempreendedores pertencentes ao núcleo. A entrevistada A2 salienta que: “Posteriormente à avaliação realizada pela Diretoria da entidade, as atividades: Educação constitucional e Bumerangue foram reprovadas e, portanto não serão executadas pelo núcleo, porque a Diretoria considerou tais atividades conflitantes com os demais projetos da entidade”.

No que tange a metodologia do Programa Empreender, o núcleo classifica-se como multissetorial, uma vez que é composto por empresas de diversos segmentos (CACB, 2003).

**Quadro 11** - Organograma de trabalho NJE Chapecó/SC

Fonte: Adaptado de entrevistada A2, 2015.

Cada pilar exposto no organograma é coordenado por um líder eleito anualmente, conforme exposto pela entrevistada A2:

Os líderes de pilares serão as pontes de comunicação da coordenação do NJE e ACIC, orientando as comissões para os cumprimentos das normas e andamento dos trabalhos, deixando assim a coordenação do NJE com uma figura mais estratégica e menos operacional.

Ao Pilar de Capacitação e Desenvolvimento, cabe atuar no fortalecimento dos preceitos de crescimento, desenvolvimento e aprendizado aos nucleados; ao Pilar de Fomento ao Empreendedorismo, cabe ao líder incentivar o comportamento e características empreendedoras; no Pilar de Relacionamento, o líder deve assegurar que os integrantes do núcleo “[...] interajam entre si e com a sociedade. Trabalhar a diplomacia, solução de conflitos e práticas de relacionamento leve, educado, polido. Buscando com isto um ambiente prazeroso e proativo”; o líder do Pilar de Representatividade, deve monitorar propagação do NJE em eventos, no meio empresarial e social de Chapecó, de acordo com o relato da entrevistada A2.

Finalmente, cabe a cada pilar desenvolver ações específicas por meio das respectivas comissões, para tanto, as consultoras da entidade acompanham todos os processos que são documentados para garantir formalizações como alvarás, autorizações de órgãos competentes

e demais formalidades necessárias para viabilização das ações de forma efetiva e segura, afirma a entrevistada A2.

Essas comissões se reúnem paralelamente as reuniões ordinárias do grupo para junto à ACIC ter aprovação e acompanhamento dessas atividades, essas comissões são responsáveis por criar projeto pelas atividades de acontecem as quais também passam pela aprovação da Diretoria da entidade.

Ao solicitar a entrevistada A2 sobre quais são as principais atividades desenvolvidas pelo núcleo obteve-se a seguinte relação de ações:

A conscientização tributária, que é o antigo Feirão do Imposto; o Boi no Rolete, que é uma ação social; Visitas e Missões Empresariais; eles também têm uma Comissão de Aprimoramento de Gestão que é o CAGE; eles têm anualmente e esse ano também acontece o evento 20 minutos; eles têm o evento Fique Sabendo; a Assembleia Geral Ordinária que é uma reunião composta de várias atividades do Conselho Estadual do Jovem Empreendedor; e eles têm também o Encontro Regional de Jovens empreendedores que é o ERJE e o Projeto de Menores e Líderes que também é um projeto do CEJESC.

A seguir, detalham-se as ações organizadas pelo núcleo, relatadas pela entrevistada A2. Salienta-se que as atividades Expansão e Integração; Participação em Eventos; e Novos Projetos, não são consideradas nessa pesquisa, pois não são atividades de realização exclusiva do NJE, uma vez que abrangem os demais núcleos. Por sua vez a ação Encontro Regional de Jovens Empreendedores não é considerada, pois não é atividade contínua, sendo viabilizada via Conselho Estadual do Jovem Empreendedor de Santa Catarina - CEJESC o qual elege dois municípios por ano para sediar o evento. Conforme destacado na entrevista, todos os processos/atividades são pré-autorizados e acompanhados pela ACIC.

#### 1. CONSCIENTIZAÇÃO TRIBUTÁRIA - FEIRÃO DO IMPOSTO:

O Feirão do Imposto é um projeto geralmente executado no mês de setembro de cada ano. Legitimamente dos jovens empreendedores e empresários do Brasil, ligados a Confederação Nacional dos Jovens Empresários – CONAJE, a ação objetiva disseminar informações acerca da alta carga de impostos pagos sobre todos os serviços e bens de consumo para a população (CONAJE, 2015).

O projeto foi criado em 2003, na cidade de Joinville, Santa Catarina pelo Núcleo de Jovens Empresários da Associação Empresarial de Joinville (ACIJ), que vislumbrou a oportunidade de mobilizar a sociedade civil joinvillense para informar e, sobretudo, conscientizar a população a respeito do quanto se paga em impostos (CONAJE, 2015).

Desta forma, tendo em vista que a maioria dos brasileiros não tem consciência do que são impostos e nem do quanto de paga, pois estão embutidos nos valores sobre todos os produtos e serviços que consomem em seu dia a dia, por iniciativa CEJESC, o Feirão do Imposto se tornou uma ação nacional realizada anualmente através do CONAJE (NJE, 2015). “O Feirão do Imposto tem também a proposta de chamar a atenção da população para o que se recebe em troca nos serviços públicos como contrapartida do pagamento de tantos impostos” (entrevistada A2).

Cabe à comissão organizadora de ação estabelecer atividades de cunho didático e informativo, já foram realizadas ações como comercialização combustível sem a incidência de impostos, da carga tributária em produtos e serviços, em que supermercados e demais estabelecimentos cedem espaço para esclarecimentos, bem como produtos para serem comercializados sem a incidência de impostos. Vale ressaltar que os referidos impostos são subsidiados pelos parceiros da ação. “Na edição de 2013 o NJE de Chapecó conseguiu uma parceria para o sorteio do direito de compra de um veículo zero KM sem imposto, os quais foram suportados pelo patrocinador” (entrevistada A2).

## 2. BOI NO ROLETE:

Organizado anualmente desde 2008 o Boi no Rolete é um evento em prol do Programa Viver realizado através de um almoço onde é servido como prato principal o Boi no Rolete. O apoio do NJE nessa ação ocorre há três anos. Desde que iniciou a participação na atividade, o NJE é o principal responsável pela execução e continuidade do evento (NJE, 2015).

A renda total do almoço é revertida ao Programa Viver, uma ONG sem fins lucrativos que desenvolve ações educativas e profissionalizantes com mais de 100 crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e/ou social, vindas de famílias em situação de vulnerabilidade, no município de Chapecó/SC (NJE, 2015).

A viabilização do evento se dá por meio de atividades organizadas via comissão e envolve: a coleta das doações de alimentos e brindes, manipulação e preparo dos alimentos, comercialização de cotas de patrocínio e ingressos, além da organização e locação do local. Todas as atividades, inclusive no dia do evento configuram-se como trabalho voluntário (entrevistada A2).

## 3. VISITAS E MISSÕES EMPRESARIAIS:

Esta ação atende somente os integrantes do NJE, com objetivo de aproximar os nucleados de empreendedores com experiências bem sucedidas, sendo que o programa Visita Empresarial é realizado trimestralmente e contempla visitas a empresas regionais, enquanto a

Missão Empresarial de cunho anual visa a realização de visitas as empresa geralmente de grande porte e multinacionais de outros estados (entrevistada A2).

As empresas escolhidas são criteriosamente estudadas, o contato é viabilizado via comissão, responsável por localizar empresas dispostas a demonstrar seus métodos de gestão.

Ao longo dos últimos dois anos o NJE visitou por meio da Missão Empresarial, empresas como: RBS TV, 3M e Studio W Cabeleireiros, percorreu empresas nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo (entrevistada A2).

#### 4. WORKSHOPS E PALESTRAS:

Nesta ação cabe à comissão realizar o levantamento das necessidades de aperfeiçoamento pessoal e empresarial que não são atendidas nas demais atividades. Após o levantamento, é definida a capacitação prioritária em reunião do núcleo, onde a comissão apresenta orçamentos de palestrantes, cursos e datas de possível realização dos mesmos (entrevistada A2).

#### 5. 20 MINUTOS:

Realizado anualmente desde 2013, o evento caracteriza-se por um método que visa apresentações máximas de vinte minutos, em que os palestrantes possuem tempo cronometrado para explanar da forma mais objetiva possível, focando a disseminação de informações de forma concisa, clara e inspiradora (NJE, 2015).

O evento não possui um tema padronizado, muito pelo contrário, considera abordagens diferentes para que o público consiga agregar para si uma quantidade máxima de informações e, a partir disto, tenha mais conteúdo para desenvolver-se no dia a dia (NJE, 2015).

A comissão é responsável por intermediar a locação de espaço, contratação de palestrantes, segurança, limpeza, alimentação, além da comercialização de cotas de patrocínio e ingressos os quais viabilizam a sustentabilidade do evento, bem como arrecadação de valores para ações posteriores (entrevistada A2).

#### 6. COMISSÃO DE APRIMORAMENTO DE GESTÃO – CAGE:

A proposta para o CAGE é otimizar a troca de experiências entre os nucleados, com o objetivo de melhoria de gestão de todos. Dentro da comissão também será tratado sobre o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas – MPE Brasil. A comissão do CAGE cabe atuar de forma a estimular a participação no prêmio e auxiliar no preenchimento da documentação (entrevistada A2).

A premiação de responsabilidade do SEBRAE, a participação é viabilizada por meio do preenchimento de um questionário o qual visa identificar e incentivar a criação e execução

de políticas de qualidade, produtividade e competitividade nas MPE's brasileiras. Posterior ao preenchimento do questionário de auto avaliação, as empresas recebem devolutiva do SEBRAE que avalia e premia as empresas que se enquadram e determinadas características (MPE BRASIL, 2015).

#### 7. FIQUE SABENDO:

Caracterizado como um evento interno, pois atende somente os integrantes do NJE, por este motivo não é contemplado no organograma. Essa ação tem por objetivo a troca de informações, conhecimentos e experiências sobre assuntos de domínio dos participantes, onde o nucleado explana sobre sua trajetória profissional, apresentando os desafios superados ou não ao longo da carreira, bem como as vitórias e fracassos obtidos nos processos. A comissão responsabiliza-se por definir temas de debate, data e espaço para realização da ação (entrevistada A2).

#### 8. ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA – AGO:

A Assembleia Geral Ordinária – AGO, é viabilizada mensalmente pelo CEJESC, em alguma cidade do estado de Santa Catarina, reunindo jovens empreendedores de todo o estado, por este motivo não é contemplada no organograma do núcleo (CEJESC, 2015).

A AGO é realizada durante um dia e meio a fim de contemplar ações de capacitação, promoção e geração de negócios, além do repasse de informações sobre o andamento dos projetos do CEJESC. Promove-se ainda, intercâmbio de experiências, encontro com empresários e representatividades da classe política estadual, apesar de ser um Conselho apartidário. No que tange às capacitações, promove-se visitas técnicas nas empresas da região, as quais demonstram seus casos de sucesso relacionados à gestão, processos e demais projetos (CEJESC, 2015).

Anualmente é elaborado um calendário, o qual estabelece a data e o município responsável em receber a AGO. Desta forma a organização desse evento é de responsabilidade da comissão do referido município selecionado. As atividades englobam o estabelecimento do cronograma de atividades que deve contemplar ações de aperfeiçoamento. Buscam-se empresários para palestrar, empresas para visitar, além de locação de espaço para reuniões, contratação de alimentação, viabilização de hospedagem para os participantes de outros municípios, etc (CEJESC, 2015).

#### 4.1.1.1 Análise e discussão dos dados do Núcleo de Jovens Empreendedores

O estado de Santa Catarina é considerado exemplo em propiciar um ambiente empreendedor e inovador em práticas relacionadas ao tema. Características essenciais para estimular a geração de negócios e capacitação dos envolvidos de acordo com Junior e Munhoz (2008). Os indivíduos que neste estado empreendem caracterizam-se como referência aos demais empreendedores de outros estados, pois por diversas vezes foram pioneiros em iniciativas voltadas para o desenvolvimento empresarial e social. Alguns exemplos podem ser facilmente identificados: a ação Feirão do Imposto foi criada pelo NJE de Joinville, com o intuito de conscientizar a população a respeito da carga tributária. Frente ao destaque obtido, atualmente, a ação é executada em diversos estados; exalta-se ainda a união entre os empreendedores, uma vez que o CEJESC é o maior movimento jovem empreendedor do Brasil, sendo:

Filiado a Confederação Nacional dos Jovens Empresários - CONAJE está presente em mais de 59 municípios do estado de Santa Catarina. Dividido em 12 regionais é ligado as 146 Associações Empresariais do estado, o que representa mais de 34 mil empresas, e tem como Valores o relacionamento, a capacitação, a representatividade e o fomento ao empreendedorismo (CEJESC, 2015).

Tendo em vista que o empreendedor é um agente cooperativo segundo Vale, Wilkinson e Amâncio (2008), a superação dos desafios cotidianos pode ser facilitada por meio da troca de informações entres os indivíduos e também por meio da atuação de entidades de apoio que visam auxiliar no desenvolvimento deste agente vital para o fluxo e renovação da economia. Vislumbrando sanar dificuldades e encontrar soluções que beneficiem a cadeia empresarial, as associações comerciais projetaram na implantação do Programa Empreender uma alternativa para aperfeiçoar os empreendedores, carentes de informação e aperfeiçoamento empresarial.

A fim de compreender de que forma o associativismo aliado ao Programa Empreender auxilia no desenvolvimento do empreendedor, a seguir são apresentadas as características pertencentes aos indivíduos integrantes do NJE vinculado à ACIC.

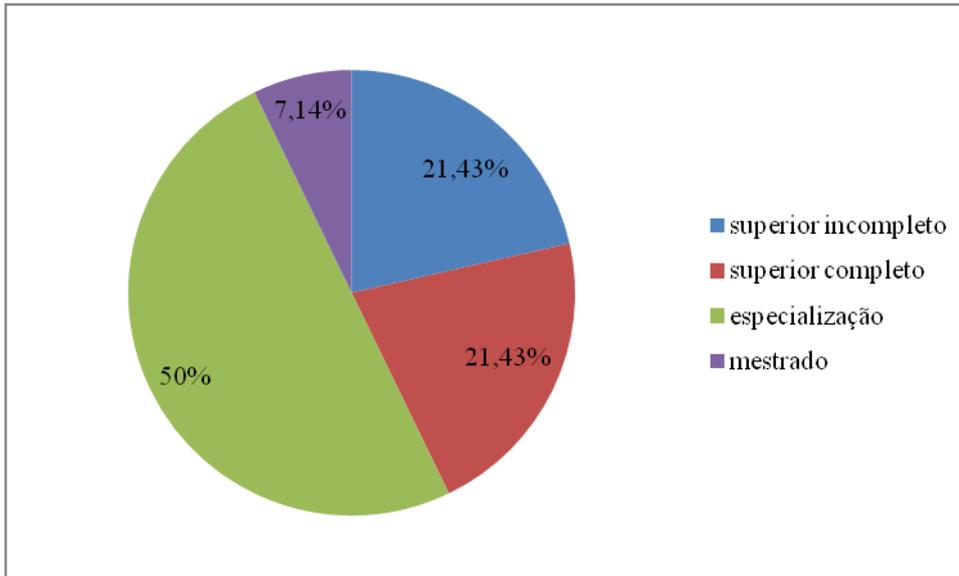
No que tange as características demográficas do núcleo, este possui 82,14% dos indivíduos pertencentes ao sexo masculino e apenas 17,86% do sexo feminino, tal informação é corroborada pelos elementos apresentados nas pesquisas da Endeavor (2013) que aponta a predominância masculina (57,8%) no empreendedorismo a nível nacional; e também a nível estadual (68%), conforme evidenciado por Grappeggia (2011). Porém, a baixa participação

feminina não foi identificada na pesquisa da GEM (2013) a qual incita que a participação de ambos os sexos ocorre de forma equilibrada. Tal discrepância pode ocorrer em função de que apenas 51% dos empreendedores nacionais conhecem a ACI do local em que atuam, e desses, somente 31% estabelecem algum contato (ENDEAVOR, 2013).

Em relação à faixa etária dos indivíduos, a maioria (71,43%) possui entre 25 a 34 anos, dados discrepantes às estatísticas nacionais (21,9% para a mesma faixa). Nesse viés a miscigenação de idades é fator complementar para o aprendizado entre os integrantes do NJE, pois:

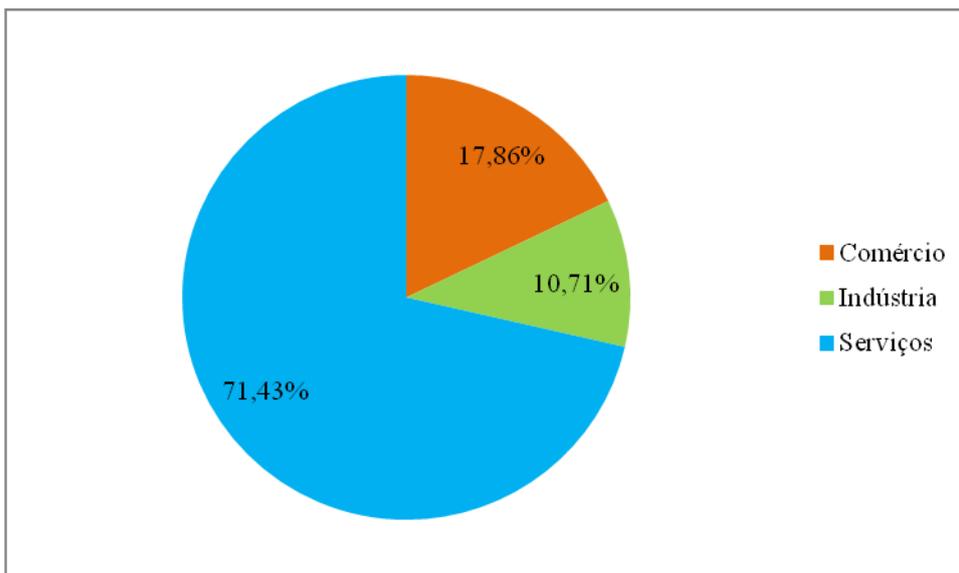
[...] a sociedade pode se beneficiar de empreendedores de todas as faixas etárias. Num extremo as pessoas jovens com ideias holísticas, perspectivas diferentes de observar o ambiente e formação diferente de seus pais. No outro, as pessoas mais velhas com sua experiência, contatos e o capital que acumularam durante sua longa carreira. Apesar de a atividade empreendedora ser mais dinâmica nas idades intermediárias, os formuladores de políticas públicas não devem perder de vista o potencial empreendedor dos extremos (CARVALHAL; LEÃO; TEIXEIRA, 2012, p. 2).

Quanto ao nível de escolaridade (Gráfico 1), destaca-se que 50% dos indivíduos do núcleo possuem especialização, ficando o restante distribuído em níveis como: mestrado (7,14%); ensino médio completo (21,43%) e incompleto (21,43%). As informações identificadas apresentam uma realidade a parte da vivenciada no restante do país, pois as demais pesquisas (ENDEAVOR, 2013; GEM, 2013) atestam que os empreendedores, em sua maioria, possuem nível de escolaridade dividido entre ensino fundamental completo, ensino médio incompleto e completo.

**Gráfico 1** – Nível de escolaridade dos participantes do NJE

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

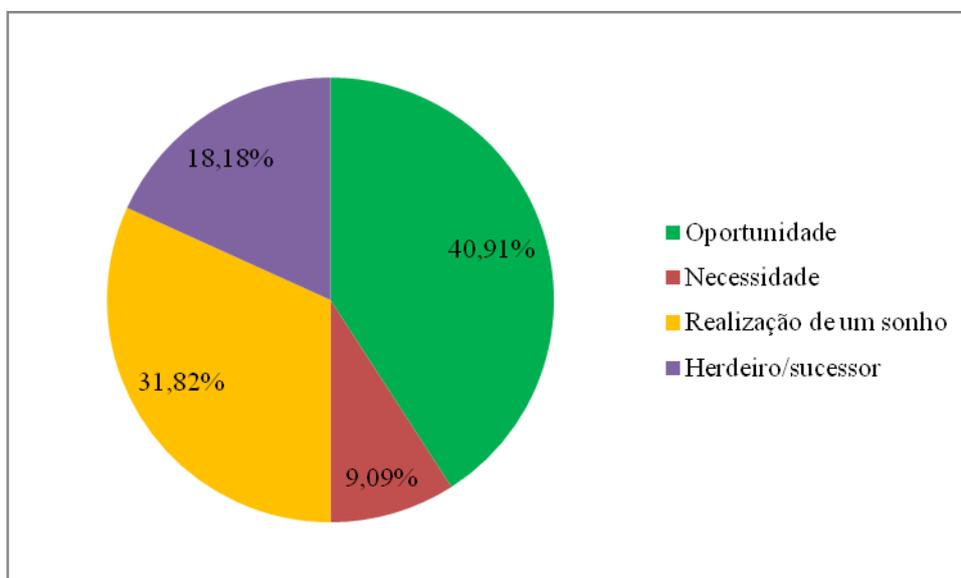
Salienta-se ainda, que dos 20 indivíduos que enquadram-se na faixa etária entre 25 a 34 anos, 14 possuem nível escolar de especialização. Ainda constata-se que, dos 28 respondentes, 64,29% possuem empresa própria; 21,43% atuam como intraempreendedores em empresa de terceiros e 14,29% atuam em empresa como herdeiros (sucessão familiar), as referidas empresas dividem-se entre os seguintes setores conforme Gráfico 2 a seguir.

**Gráfico 2** - Setor de atuação das empresas participantes do NJE

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O Gráfico 2 apresenta dados discrepantes da média nacional segundo pesquisa da Endeavor (2013) o qual destaca que os empreendedores constituem em sua maioria, empresas voltadas ao comércio e não à serviços como identificado na pesquisa. Tal informação pode configurar a necessidade de mercado identificada, pois ao questionar os indivíduos que possuem empresa própria (desconsiderando os intraempreendedores) pelos motivos que levam a empreender (Gráfico 3), foi constatado que 40,91% constituíram seu empreendimento ao vislumbrar uma oportunidade de negócio, seguido por 31,82% que realizaram o sonho do empreendimento próprio.

**Gráfico 3 - Motivos para empreender**



Fonte: Elaborado pela autora

Vale ressaltar que de acordo com a Endeavor (2013) empresas que são constituídas por oportunidade possuem maiores chances de crescimento, uma vez que são advindas de um planejamento mais completo. A nível estadual, Grappegia (2011) constatou que a maioria dos empreendedores catarinenses também constituiu seu empreendimento por oportunidade, seguido por realização pessoal, ou simultaneidade dos dois motivos anteriores.

Nesse viés, das empresas pertencentes ao núcleo, conforme faturamento (Quadro 12), 4% enquadram-se como empreendedor individual; 46% como microempresa; 35,71% em empresa de pequeno porte e 4% enquadram-se em portes além dos mencionados. Dados que vão ao encontro das estatísticas do SEBRAE (2011) o qual afirma que a maiorias das empresas constituídas por empreendedores enquadra-se como empreendedor individual, pequeno ou micro empreendimento.

**Quadro 12** - Porte por faturamento das empresas do NJE

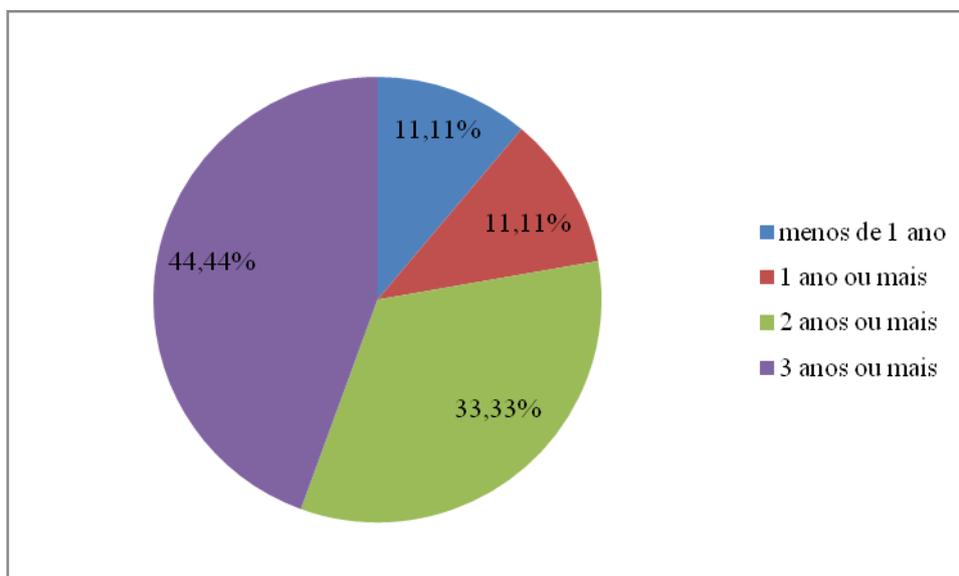
% das empresas do NJE	Porte – Faturamento anual
3,57%	Empreendedor individual – até R\$ 60.000,00
46,43%	Microempresa – até R\$ 360.000,00
35,71%	Empresa de pequeno porte – de 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00
14,29%	Acima das classificações anteriores

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse contexto, Balestrin e Vargas (2002, p. 7), afirmam que as contribuições advindas das redes ocorrem de maneira otimizada às MPE's, pois a atuação coletiva é potencializada a essas organizações que “[...] muitas vezes, apresentam fortes limitações de recursos humanos e financeiros para atingir de forma individualizada certos objetivos”.

Ao questionar os participantes que possuem empresa própria sobre a quanto tempo possuem a mesma formalizada, constata-se que 89% das empresas pertencentes ao NJE ultrapassaram o primeiro ano de vida. Dado que corrobora a importância de um ambiente empreendedor favorável, uma vez que o primeiro ano de vida de um empreendimento é decisivo para sua perpetuação no mercado (SEBRAE, 2011).

Frente a informação do SEBRAE (2011) o qual atesta que a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos na Região Sul do Brasil, é 71,70%, pode-se afirmar que as empresas participantes da pesquisa sobressaem a esse dado, pois 77% delas possuem dois anos ou mais de constituição, conforme Gráfico 4.

**Gráfico 4** - Tempo de empresa constituída

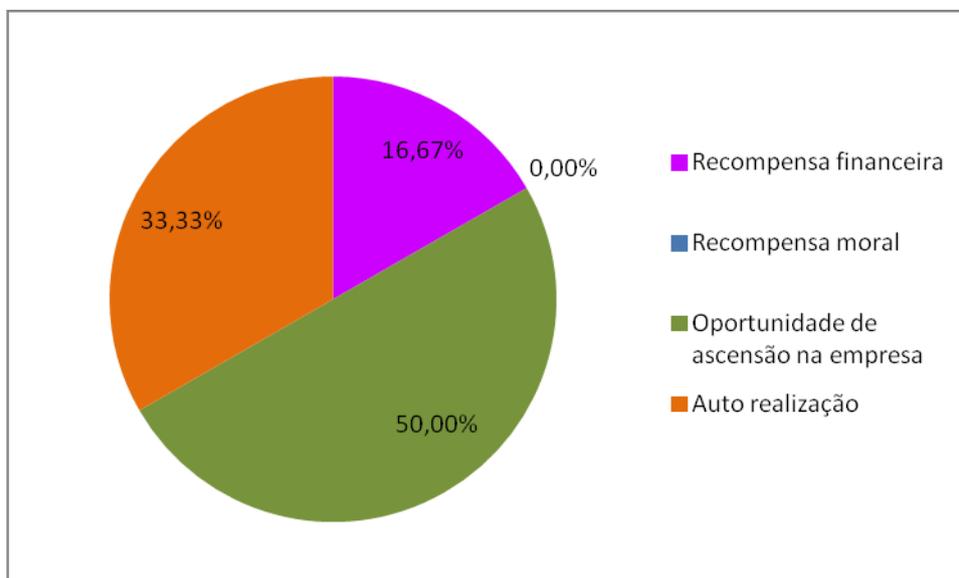
Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A obtenção de índice de sobrevivência acima da média apresentada pelo SEBRAE (2011) pode ser atribuída aos benefícios gerados pela participação em rede, pois de acordo com a CACB (2003) as empresas que participam do Programa Empreender possuem 90% mais chances de permanecer no mercado, contra 20% dos empreendimentos que atuam de forma isolada.

Ao considerar o intraempreendedor, agente que atua de forma empreendedora em empresas de terceiros, foi constatado que esses compõem 21,43% do núcleo (6 participantes) os quais, dividem-se em dois grupos: 3 atuam em empresas de pequeno porte e outros 3 intraempreendem em organizações com faturamento anual superior a R\$ 3.600.000,00. No que tange aos motivos que o levam a intraempreender (Gráfico 5), 50% vislumbram a oportunidade de crescimento, seguido pela auto realização (33,33%) e pela recompensa financeira (16,67%), o que atesta que “É Orientado para metas e auto-motivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento” (URIARTE, 2000, p. 46).

Schenatto e Lezana (2001) atentam para a necessidade de políticas empresariais voltadas para o estímulo do intraempreendedor, o que de certa forma pode ser almejado pelos 50% dos respondentes que afirmaram intraempreender em busca da ascensão profissional.

**Gráfico 5** - Motivos para intraempreender



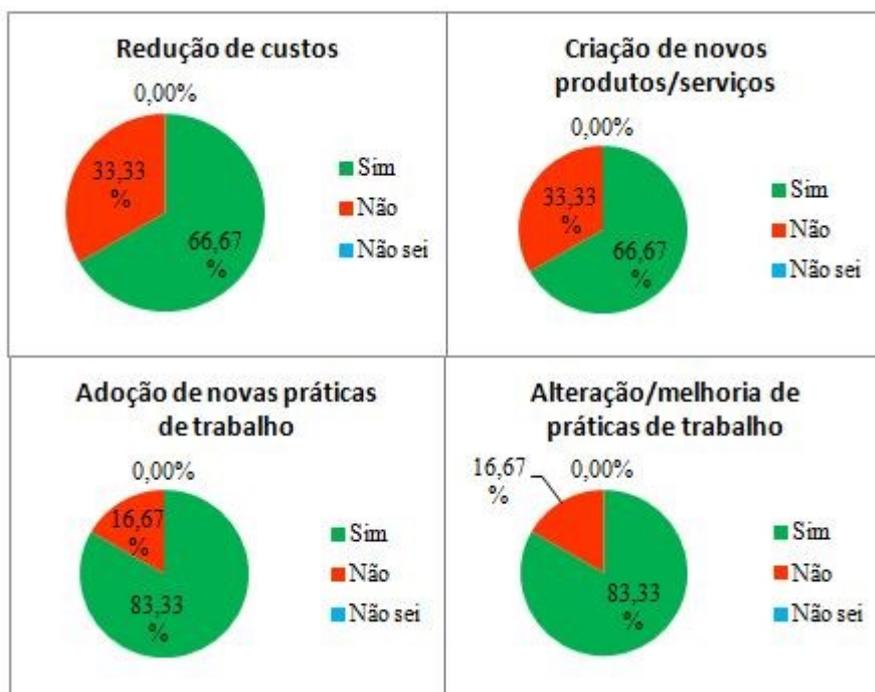
Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Salienta-se que dos 6 intraempreendedores pertencentes ao NJE, 3 deles possuem especialização, e 2 mestrado. Desses, 4 deles participam do núcleo a menos de um ano, enquanto 2 participam a três anos ou mais. Ao compilar os benefícios proporcionados pela participação no NJE (Gráfico 6) os intraempreendedores afirmaram que foram geradas

contribuições para a redução de custos na empresa em que atuam; criação de novos produtos ou serviços; adoção de novas práticas de trabalho; e alteração ou melhoria de práticas de trabalho. Ao passo que 83,33% afirmaram ter ocorrido aumento do faturamento ao longo da participação no núcleo. “[...] se o intraempreendedor sente-se estimulado e apoiado pela empresa por meio de recursos que são colocados à sua disposição, o resultado será a transformação de uma idéia em um produto ou serviço bem sucedido” (SCHENATTO; LEZANA, 2001, p. 4).

Tais relatos comprovam a afirmação de Schenatto e Lezana (2001) de que o intraempreendedor é um agente de mudanças nas empresas; que vislumbra melhorias organizacionais (URIARTE, 2000); sendo ainda, a base da competitividade na renovação e inovação no quesito produtivo e social das empresas (SILVA et al., 2008).

**Gráfico 6** - Benefícios identificados pelo intraempreendedor por meio da participação no NJE

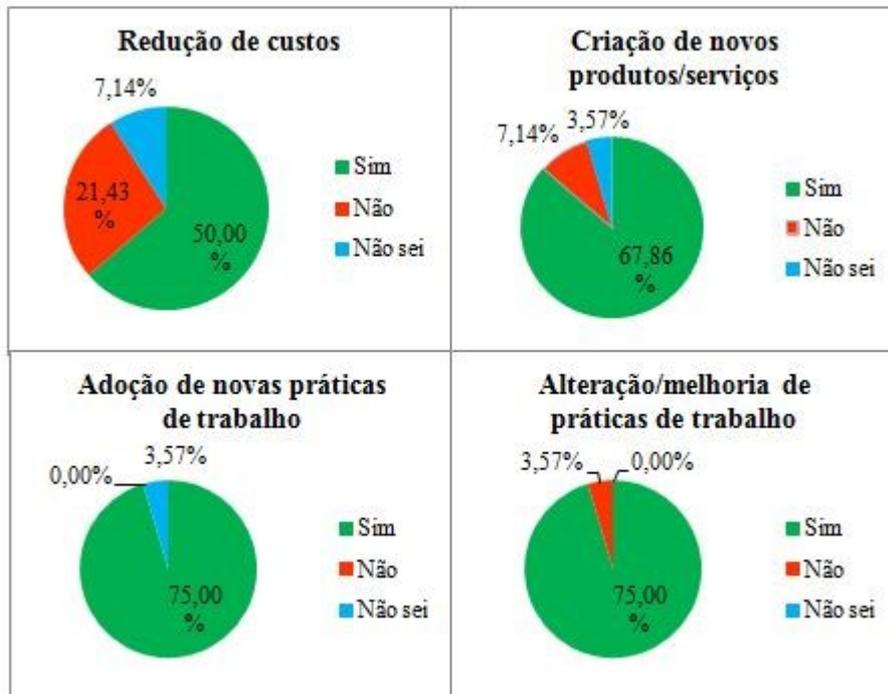


Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A seguir, o Gráfico 7 revela os benefícios gerados ao empreendedor participante do núcleo, em que é possível constatar o conceito de Drucker (2012) de que o empreendedor é um indivíduo inovador, que não se contenta apenas em melhorar o que já existe, mas se satisfaz ao elaborar novas práticas, transformando “material em recurso”, uma vez que no mínimo 50% afirmaram ter reduzidos custos; criado novos produtos ou serviços; adotado, alterado ou melhorado práticas de trabalho. Tais ganhos advindos da participação no núcleo

corroboram a afirmação de Vinhas e Beckers (2006) de que as redes interorganizacionais de cooperação viabilizam a entrada em novos mercados, maior poder de negociação e consequente aumento de produtividade e lucratividade ao passo que também proporcionam redução dos custos.

**Gráfico 7 - Benefícios proporcionados ao empreendedor por meio da participação no NJE**



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Tanto no contexto empreendedor quanto intraempreendedor, pode-se constatar o que a teoria já afirma:

[...] por meio de redes interorganizacionais, uma empresa poderá alcançar e sustentar vantagens competitivas, a partir das seguintes origens: a) ela poderá ser produzida por aprendizado mútuo que levará a melhor suportar o desenvolvimento de produtos; b) ela poderá ser alcançada a partir de uma estratégia de co-especialidade pelo qual firmas membras tornam-se lucrativas em novos nichos de produtos e mercados; c) ela poderá resultar de um melhor fluxo de informação e melhor coordenação do fluxo de recursos entre os atores da rede; d) ela poderá originar-se de economia de escala que podem ser encontradas através de esforços conjuntos de pesquisa básica e outros esforços de P&D; e, e) ela poderá resultar, também, a partir de altas barreiras que podem proteger os atores integrantes da rede (EBERS; JARRILLO, 1998 *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2002, p. 7).

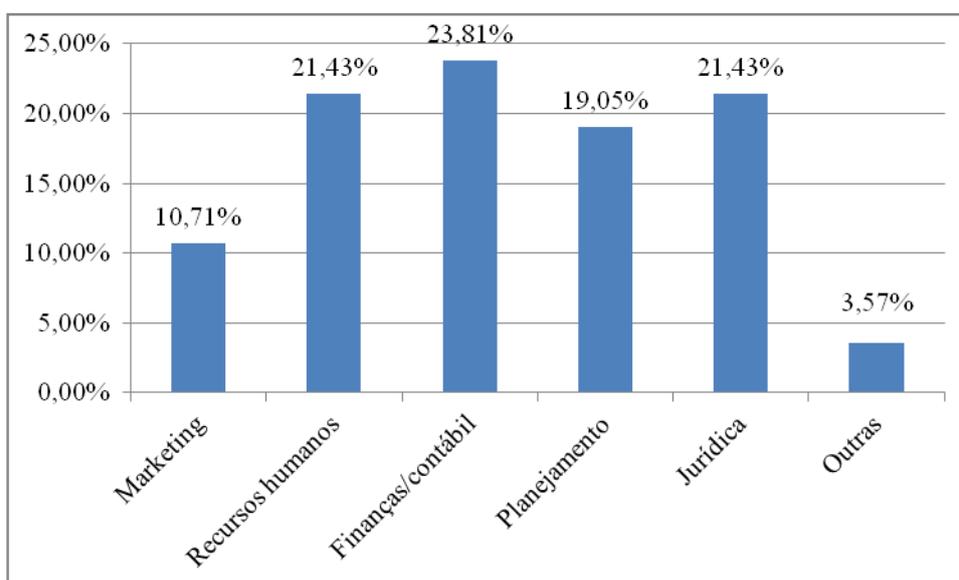
Nesse viés Oliveira e Guerrini (2002) corroboram ao sintetizar que as redes de cooperação podem ser estabelecidas com vistas a atender empresas de todo porte, porém, serão as MPE's que usufruirão de benefícios e resultados mais amplos. Ao passo que se torna

possível ao empreendedor atuar conforme o perfil traçado por Vale, Wilkinson e Amâncio (2008, p. 5): um agente que vislumbra as melhores combinações de recursos internos ou externos à organização para elaboração de novos produtos/serviços coligado ao estabelecimento de melhores condições de negociação com o mercado. “O empreendedor, nesse contexto, é o agente capaz de estabelecer pontes e de gerar conexões, reunindo e somando recursos produtivos valiosos [...] atividade econômica é implementada não por indivíduos, isoladamente, mas por grupos que o empreendedor consegue fazer cooperar [...]”.

Kinzer (1982 *apud* VALE; WILKINSON; AMÂNCIO, 2008) enfatizam que o empreendedor atua em constante estado de alerta a fim de gerar novas ideias, novos negócios, e novas oportunidades, sendo capaz, por meio dessas ações, de conectar mercados isolados e distintos. As ações permanentes do NJE permitem que este indivíduo aguace os sentidos na captação de demandas não atendidas, para então satisfazê-las. Consequentemente, o empreendedor passa a despertar em outros empreendedores comportamentos semelhantes para com suas empresas e o mercado, fortalecendo o segmento definindo novas formas de atuação na economia.

Destarte, o Gráfico 8 também enfatiza uma dificuldade do empreendedor em mensurar ou identificar a regressão ou progressão das atividades que desempenha ao responder “não sei” diante de algumas questões. Nesse viés os respondentes foram questionados sobre as principais dificuldades que encontram para gerir seu empreendimento, conforme compilado no Gráfico 8 a seguir:

**Gráfico 8** - Áreas de maior dificuldade de gestão para os participantes do NJE



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Apesar de a maioria dos indivíduos pertencentes ao núcleo possuírem nível de escolaridade de especialização, as dificuldades com a relação a gestão do negócio, são similares às apresentadas por indivíduos com baixa escolaridade conforme constatado pela pesquisa da Endeavor (2013).

Historicamente, as PMEs apresentam sérias dificuldades em acompanhar o complexo mundo concorrencial. Os custos elevados, a escala reduzida, a pouca informação, o desconhecimento de mercado, a necessidade de treinamento de mão de obra e de atualização tecnológica, a inacessibilidade às linhas de créditos e, principalmente, a pouca utilização de instrumentos de gestão integram uma combinação de fatores que traz dificuldade às iniciativas. Mesmo que tais problemas não possam ser completamente superados, seus efeitos podem ser neutralizados ou amenizados mediante a formação de redes de cooperação (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010, p. 106).

Nesse viés as pesquisas da Endeavor (2013) e da GEM (2013) identificaram que as principais dificuldades dos empreendedores referem-se a: gestão de pessoas; finanças; e processos relacionados a gestão geral e processos jurídicos. É possível atribuir a dificuldades em comum, ao vislumbrar que apesar de possuírem alto nível de escolaridade, este contempla áreas de atuação específica, e não de gestão.

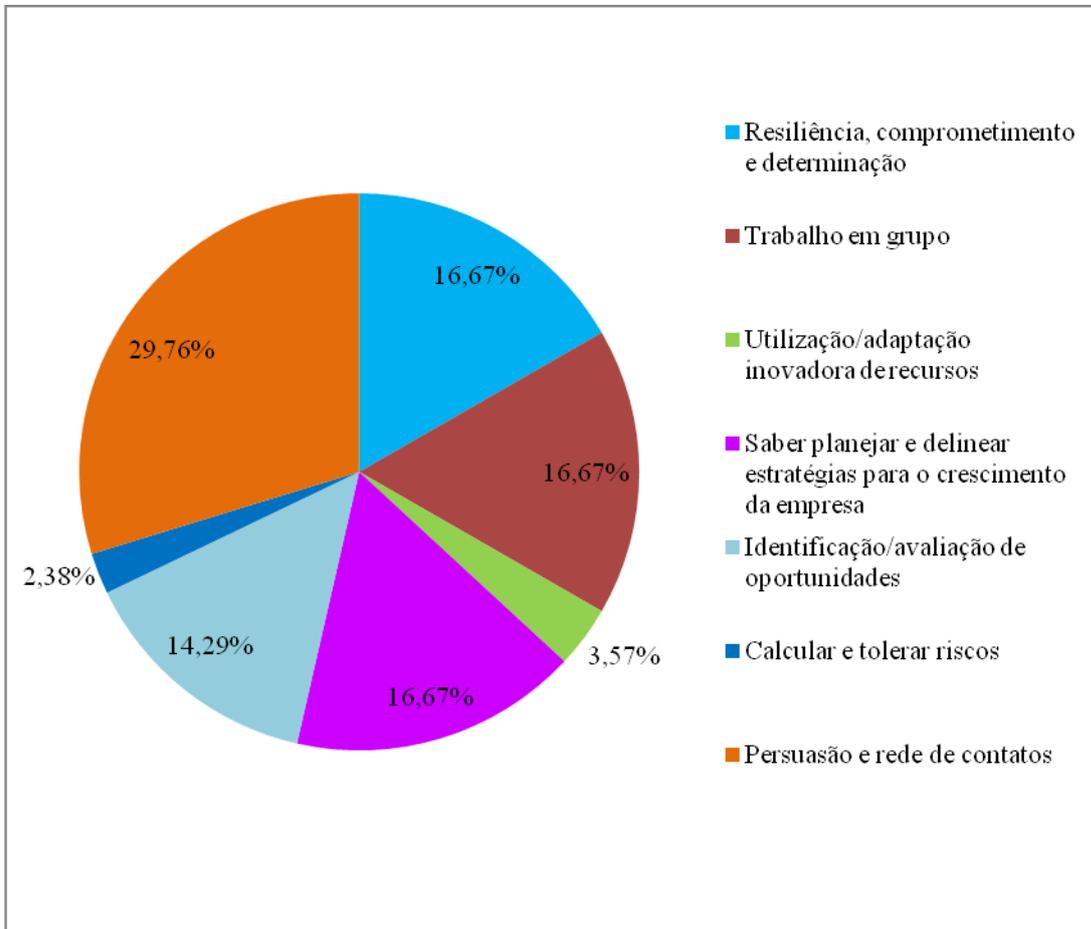
A fim de minimizar tais dificuldades, o núcleo por meio da metodologia proposta pelo Programa Empreender, realiza o levantamento das necessidades através da análise SWOT (intermediado pela consultora) que estabelece posteriormente as ações prioritárias para o grupo, tendo em vista que este deve atuar em prol do benefício coletivo. O que conseqüentemente resulta no planejamento anual do núcleo, ao passo que as reuniões semanais são destinadas para execução, acompanhamento, controle e ajustes das atividades (CACB, 200-).

Desta forma a participação em redes de cooperação é essencial para conhecer e acessar: políticas locais de incentivo e serviços educacionais como treinamentos, cursos e palestras; atuar junto à associações comerciais na busca por fortalecimento do segmento (PERROW, 1992 *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010). Tais práticas refletem ainda, no desenvolvimento e aprimoramento das características empreendedoras, as quais, segundo Junior e Munhoz (2008) podem ser ampliadas com base nas situações que o empreendedor vivencia.

Com base nas características empreendedoras propostas pelo SEBRAE (2014), os respondentes da pesquisa foram indagados a respeito das principais características que acreditam aperfeiçoar por meio da participação no núcleo, bem como a identificar quais ações

viabilizadas pelo núcleo contribuem para o desenvolvimento destas, resultado explicitado no Gráfico 9.

**Gráfico 9** - Características empreendedoras aperfeiçoadas por meio da participação no NJE



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Assim, 27,76% dos integrantes do NJE acreditam que “Persuasão e rede de contatos” é o traço mais aperfeiçoado por meio da atuação junto ao núcleo, seguido por “Resiliência comprometimento e determinação”; “Trabalho em grupo”; e “Saber planejar e delinear estratégias para o crescimento da empresa” as quais obtiveram a mesma percentagem (16,67%). O incremento das características por meio da atuação em rede é vislumbrado por Ebers (1997 *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010, p. 107):

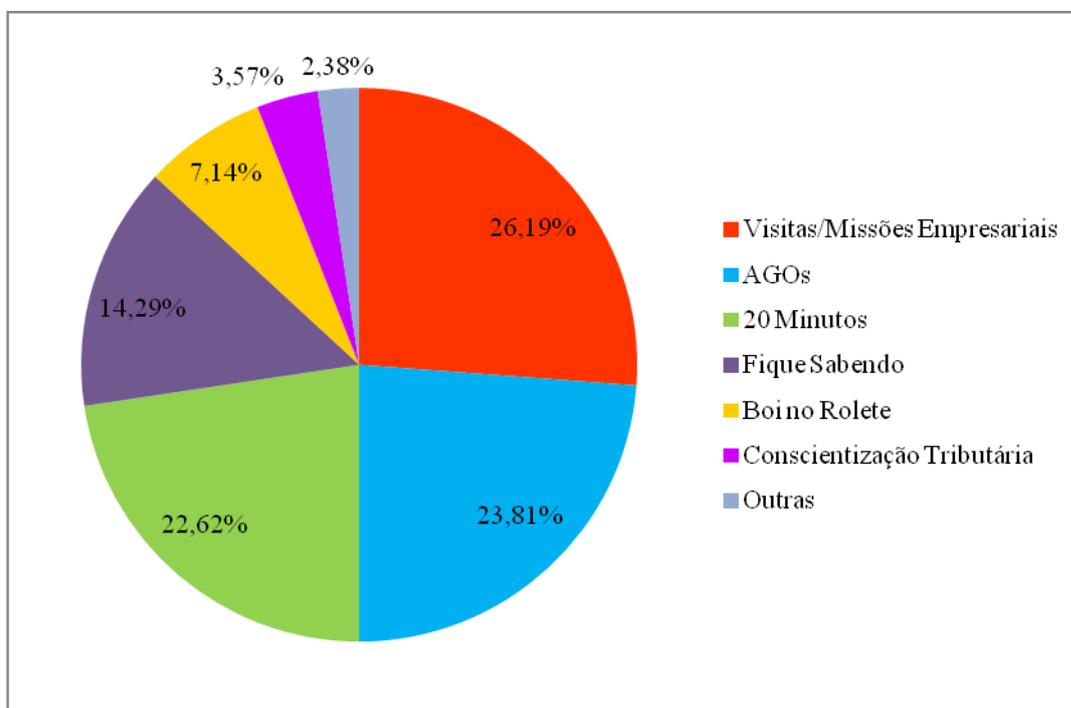
Paralelamente, o contínuo aumento da complexidade, seja pelas rápidas mudanças tecnológicas, seja pelas constantes transformações socioeconômicas, torna ainda mais arriscado o empreendimento de atividades produtivas. Em setores dinâmicos, os riscos de investimentos acabam se tornando impraticáveis para as PMEs que atuam de forma isolada. Assim, um dos ganhos buscado pelas PMEs que se associam às redes de cooperação é tornar viável o compartilhamento dos riscos de

ações complexas entre os participantes, dividindo os valores de investimento e os consequentes resultados coletivos.

As características desenvolvidas por meio da atuação em rede corroboram a afirmação de Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) de que o empreendedor possui a habilidade “[...] de colocar juntas peças de outra maneira desconectadas. Nessa acepção, as vantagens competitivas do empreendedor estariam associadas à sua capacidade de acesso a tais buracos no mercado, garantida por uma rede de laços e conexões”. Ou seja, a partir do momento em que o indivíduo possui o comportamento empreendedor aprimorado, ele torna-se capaz de atuar vislumbrando novos negócios, compreendendo vantagens e desvantagens da transação, logo tais oportunidades são ampliadas a partir do momento em que este atua junto ao núcleo.

Visando compreender de que forma as características são aperfeiçoadas, buscou-se identificar quais atividades proporcionam aos jovens tais experiências e conhecimentos. De acordo com o Gráfico 10, houve uma distribuição similar entre três principais atividades: 20 minutos; AGO's e Visitas e Missões Empresariais. Conforme detalhado anteriormente, tais atividades são as maiores geradoras de redes de contato e aquisição de novas experiências.

**Gráfico 10** - Atividades mais relevantes do NJE para o desenvolvimento empreendedor



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Apesar de ter ocorrido apenas duas edições do evento 20 minutos até o momento, tal ação gerou grande movimentação social e atenção da mídia regional, envolvendo mais de mil

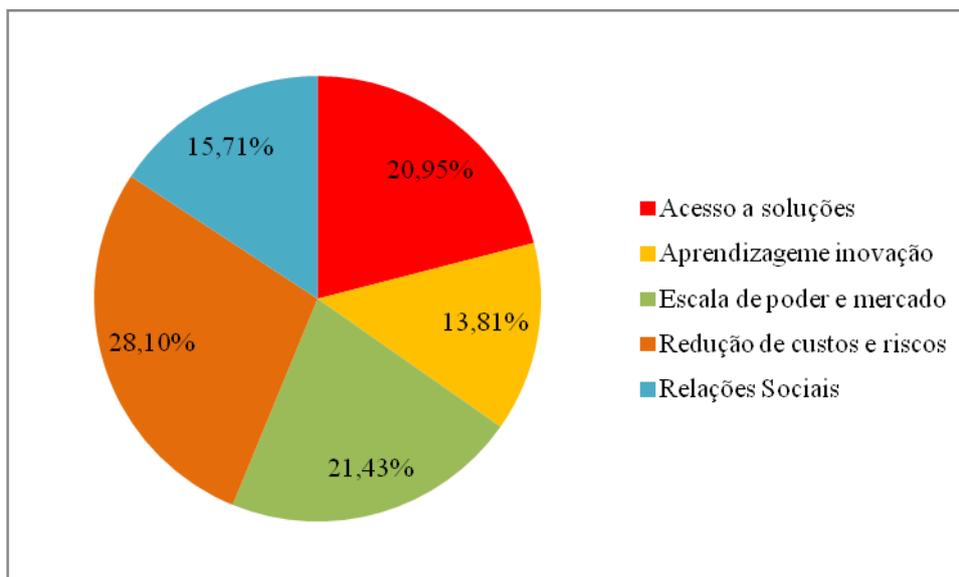
pessoas por edição. A organização desse evento requer alto nível de planejamento e antecedência de execução das ações, em que a comissão responsável detém uma grande responsabilidade pelo sucesso do evento, a qual deve construir um projeto (assim como as demais comissões) uma vez que o núcleo possui uma destinação restrita de valores para todas as ações.

A busca por patrocínios e a divulgação do evento para venda dos ingressos são imprescindíveis para sustentabilidade do mesmo. Posteriormente, o núcleo consegue por meio do valor arrecadado, realizar as Missões Empresariais custeando parte das despesas dos integrantes do núcleo. Sabe-se que periodicamente o NJE realiza visita as empresas locais para conhecer e aprender mais sobre os modelos de gestão das organizações, o que conseqüentemente promove no empreendedor uma reflexão sobre as práticas que adota em seu empreendimento, fazendo-o rever, replanejar e delinear as estratégias para o crescimento da sua empresa, causando ainda, a identificação de novas oportunidades.

Tais reflexões são aprimoradas com a Missão Empresarial, pois o participante desloca-se da realidade regional e parte para cidades que contam a sede de grandes empresas, e lá, mais uma vez, tem a oportunidade de compreender a simplicidade de processos, podendo aplica-los em seu cotidiano.

Por sua vez, as AGO's promovidas pelo CEJESC reúnem os participantes do NJE de todo o estado para que realizem a troca de experiências a participem das capacitações. Ao identificar que demais empreendedores possuem as mesmas dificuldades, e de que forma ele as superou, o intercâmbio de informações se torna moeda de troca inestimável para o aperfeiçoamento dos empreendedores.

Com base nas cinco proposições elencadas por Verschoore e Balestrin (2008), os integrantes do NJE foram indagados a respeito dos motivos que levam o empreendedor a participar do núcleo. Tais contribuições podem ser corroboradas através do Gráfico 11, o qual identificou os motivos que levam o empreendedor a participar do NJE:

**Gráfico 11** - Motivos que levam o empreendedor a participar do NJE

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Legitimada, a relação de benefícios proporcionados por meio das redes interorganizacionais de cooperação, já são previstas por Verschoore e Balestrin (2008). Os 28 e respondentes atribuíram uma classificação de 1 a 5 (sendo 1 a mais importante) com relação aos benefícios que consideram mais relevantes perante a participação junto ao núcleo, pois além de desenvolver-se, o empreendedor necessita aplicar os conhecimentos na gestão de sua empresa, sendo capaz ainda de medir os retornos e resultados obtidos com as práticas adotadas.

Desta forma, com a primeira colocação, 28,10% buscam na interação com o núcleo a viabilização da **Redução de Custos e Riscos**, tido como o principal motivo para a viabilização de redes, “Portanto a cooperação em rede, dando suporte ao empreendimento de ações conjuntas, permite a redução de custos diversos, tais como de produção, de transação, de informação e de resolução de conflitos” (EBERS; GRANDORI, 1997 *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p. 1050), ao passo que “[...] as redes facilitam o desenvolvimento de relacionamentos que habilitam o acesso a recursos não existentes na empresa e também combiná-los com aqueles disponíveis na rede” (KAY, 1998 *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p. 1051).

Para 64,29% dos respondentes tal motivação vem sendo alcançada, uma vez que estes afirmaram que houve redução de custos da empresa ao longo da participação no NJE, Balestrin e Vargas (2002) salientam que a busca pela redução de custos é constante entre empreendedores de MPE’s uma vez que essas possuem individualmente, recursos limitados para alcance dos objetivos, os quais podem ser otimizados perante a atuação em rede.

Embora não seja possível eliminá-los por completo, a formação de redes reduz sensivelmente a incidência de custos entre as PMEs, visto que uma empresa associada incorre em custos menores ao capturar fontes de eficiência das demais, benefício que competidores externos à rede não conseguem obter (JARILLO, 1988 *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010, p. 107).

Ao passo que:

Tais ganhos podem, portanto, ser denominados de redução de custos e riscos, considerando que influenciam os resultados das empresas associadas por motivarem novos investimentos e reduzirem os custos junto aos fornecedores como também às operações do negócio como um todo (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010, p. 107).

Em segundo lugar, a **Escala de Poder e Mercado** com 21,43% tida por Verschoore e Balestrin (2008) como um benefício decorrente do fortalecimento obtidos por meio da atuação coletiva.

Ao se transformar em uma organização robusta, a rede passa a ser uma nova alternativa para relações comerciais que trazem oportunidades de negócios que antes não ocorriam. Novos mercados e clientes se tornam acessíveis. Fornecedores de maior porte tornam-se uma opção e surgem possibilidades para o estabelecimento de relacionamentos com instituições, agências estatais e universidades que as PMEs não conseguiriam acessar isoladamente (HUMAN; PROVAN, 1997 *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010, p. 107).

Tanto a Redução de Custos, quanto a Escala de Poder e Mercado, são viabilizadas através das capacitações coletivas organizadas pelas comissões do: Workshop e Palestras; CAGE; Visitas e Missões Empresariais, e indiretamente pelas demais comissões que atuam no desenvolvimento de competências empreendedoras.

Na terceira colocação com 20,95% tem-se **Acesso a Soluções**, as quais são viabilizadas por meio do planejamento anual do núcleo, o qual contempla todas as necessidades prioritárias dos participantes. “As redes de cooperação também podem suprir as necessidades de capacitação dos seus associados mediante treinamentos e consultorias, pois elas têm melhores condições de identificar as fragilidades comuns e encontrar as soluções coletivas”. (ROCKART; SHORT, 1991 *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p. 1048).

Nesse caso, tem-se a realização de capacitações coletivas organizadas por meio das Comissões como CAGE; Workshops e Palestras; Visitas e Missões Empresariais; Fique Sabendo; e AGO, sendo que nas três últimas comissões o acesso a soluções ocorre por meio do intercâmbio de informações entre empreendedores pertencentes às redes, enquanto nas duas primeiras um terceiro é contratado para transmitir conhecimento ou ainda, os integrantes

do núcleo deslocam-se até empresas consideradas como modelo, para compreender e conhecer a práticas executadas pela organização.

Salienta-se ainda, que algumas soluções são consideradas de valor inestimável, pois são maximizadas por meio da atuação em núcleo, conforme apresentado pela CACB (2003), sendo elas: formação de redes de contato; acesso a ampliação de mercados; participação coletiva em feiras. “As redes de cooperação apontam soluções organizacionais diversas da tradicional em que as conexões entre os agentes constituem relações estruturadas, socialmente e economicamente, no sentido de atender aos objetivos individuais e coletivos dos seus participantes” (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008, p. 1045).

Ao passo que a rede de contatos é considerada como uma fonte de soluções, o item **Relações Sociais** em terceiro lugar com 15,71% de importância atribuída pelos empreendedores com relação à participação no NJE é considerado um fator de extrema relevância para participação em rede. “O estabelecimento de redes de cooperação possibilita a geração e a manutenção de relações sociais: aproxima os agentes, amplia a confiança e o capital social e leva as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas” (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008, p. 1051).

As relações sociais no que tange às redes são compostas de auxílio mútuo, contatos pessoais, “[...] e por permitir a discussão franca e aberta, tanto dos problemas quanto das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes, configura-se como a forma organizacional mais apropriada para gerar relações sociais profícuas” (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008, p. 1052).

As relações sociais são vitais, uma vez que o núcleo é originado de necessidades que foram compartilhadas entre empresários, nesse viés, forma-se um vínculo de confiança, ao passo que os integrantes da rede passam a acessar informações de empresas concorrentes, “É importante ressaltar que deve haver uma relação de confiança, já que essas empresas interagem não só nos negócios, como também sofrem influências sociais e comportamentais” (OLIVEIRA; GUERRINI, 2002, p. 2).

A necessidade de laços de confiança também é enfatizada por Verschoore e Balestrin (2008, p. 1052), os quais afirmam que tal laço proporciona “[...] defesas contra ações antiéticas ou oportunistas de algum membro”. Portanto, diversos autores enfatizam que a ausência de confiança é decisiva para perpetuação e sucesso dos processos de cooperação em rede (OLIVEIRA; GUERRINI, 2002; VERSCHOORE FILHO, 2006; VINHAS; BECKERS, 2006; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). As Relações Sociais são obtidas por meio de toda e qualquer ação executada pelo NJE.

Por sua vez, o item **Aprendizagem e Inovação** com 13,81% ficou em quinto lugar. Este item é complementar aos itens Acesso e a Soluções e Relações Ações (terceiro e quarto lugar), pois a aprendizagem a inovações são propiciadas em todos os itens da escala de importância. Desta forma, mesmo obtendo o último lugar da classificação, pode compreender que este fator também é essencial para a continuação do empreendedor no núcleo, pois tanto empreendedores como intraempreendedores conseguiram por meio do núcleo inserir novas práticas (93%); aprimorar as já existentes (93%) e/ou criar novos produtos e serviços (82%) nas empresas.

[...] as possibilidades de aprendizagem em redes de cooperação ocorrem de diferentes modos, pois elas permitem que as empresas associadas acessem novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento de seus negócios (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p. 1049).

A aprendizagem e inovação conseqüentemente geram reflexos na redução de custos, nos investimentos, nos lucros, etc. e é propiciada por meio dos itens anteriores e também por todas as ações do núcleo, assim, “Os espaços de colaboração que se formam nas redes estabelecem a geração de um ambiente propício à melhoria das práticas de trabalho e à geração de novos produtos e serviços” (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010, p. 108).

Na medida em que cada empresa participante possui uma trajetória de evolução particular, as diferentes experiências acumuladas e as soluções encontradas por uma empresa para os seus problemas, em muitos casos, podem servir de ferramentas para o enfrentamento das dificuldades de outras. Paralelamente, a própria interação e a rotina da colaboração geram novas informações que se agregam competitividade às empresas (POWELL, 1998 *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010, p. 108).

Portanto, compreende-se conforme os dados apresentados, a ideia central das redes de cooperação proposta por Verschoore e Balestrin (2008, p. 1045): de que a atuação coletiva por meio das redes visa a união de recursos “[...] que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que viabilize ganhos competitivos pelas empresas associadas”.

Mas ao lembrar a conceito proposto por Schumpeter, de que o empreendedor é um dos propulsores da inovação e do progresso, os participantes da pesquisa foram indagados a respeito das percepções que possuem em relação aos impactos que geram na sociedade em que estão inseridos, de modo geral, as 25 respostas relatam que o NJE promove impactos na comunidade. Uma vez que os respondentes afirmam que a promoção do desenvolvimento social e econômica da sociedade ocorre por meio “Fomento ao empreendedorismo e ações

sociais” (R2) sendo, “Social, através de ações como Boi no Rolete e Feirão do Imposto. Econômico, devido aos negócios gerados ou intermediados pelo NJE” (R8).

Salienta-se que a execução de atividades que geram desenvolvimento social e econômico para além dos participantes da rede, são essenciais para que os empresários fortaleçam seu segmento e promovam novas iniciativas (CACB, 200-). De acordo com a caracterização das principais iniciativas do núcleo, descritas no início da análise, compreende-se que direta ou indiretamente, todas as ações do NJE geram impactos na sociedade.

Diretamente, quando o núcleo promove ações sociais como o evento Boi no Rolete e Conscientização Tributária, essas visam a atuação junto à sociedade por meio da arrecadação de materiais para doação à instituições sociais; orientação a população sobre os impostos embutidos em produtos consumidos diariamente, além da mobilização e promoção de iniciativas voltadas para o bem estar social. Essas atividades corroboram a metodologia proposto pelo Programa Empreender de que a “[...] a sensibilidade social do grupo para questões de caráter humanitário e é reconhecido pela sociedade” (CACB, 2003).

Entre os ganhos relacionados à legitimidade está a magnitude das ações de responsabilidade social empreendidas coletivamente pelas PMEs organizadas em rede. Essas ações ligam as PMEs as suas comunidades, nas quais se localiza a grande parte de seus clientes, e se desenvolvem os valores fundamentais da cooperação, como a capacidade de alinhar os interesses individuais aos coletivos (FUKUYAMA, 1995, *apud* VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010, p. 107)

Indiretamente, pois ao capacitar os empreendedores do núcleo, esses tornam-se promotores de novas práticas, as quais refletem na economia e no comportamento do mercado e das pessoas, “Formando líderes e empresários melhores que tem uma visão ampla de sociedade e como melhorá-la” (R11), e ainda, ao “Estabelecer novos parâmetros de atividades e formar novos conceitos aplicados a prática diária” (R18).

Nesse viés o empreendedorismo é o “[...] fator chave para o crescimento econômico, criação de empregos e estabilidade social, o empreendedorismo possui enorme relevância no desenvolvimento dos países” (CARVALHAL; LEÃO; TEIXEIRA, 2012, p. 3). Em âmbito local, os integrantes do NJE da ACIC afirmam que as ações internas, geram impactos indiretos “De forma a preparar o jovem para seguir desenvolvendo a cidade, inserido no contexto associativista, trazendo mais responsabilidade para seu papel na sociedade” (R22), ao passo que “O fato de nos reunirmos e ter essa troca de experiências, conhecimento, faz com que aprimoramos os processos em nossas empresas, aumenta rendimento, melhora para os funcionários, onde todos ganham” (R6). As percepções dos nucleados explicita “[...] o

quanto é valoroso o empreendedorismo para o bem estar social e econômico, independente do tipo do negócio” (CARVALHAL; LEÃO; TEIXEIRA, 2012, p. 3). Finalmente, o relato da Gerente de Núcleo admite que as contribuições geradas pelo NJE refletem em maior desenvolvimento social e econômico de Chapecó pois:

Socialmente eles promovem sempre muitos eventos, [...] valorizando a condução das ações na sociedade. Sempre instigam os líderes que estão aqui dentro (na ACI Chapecó) a voltarem-se a isso e a dedicarem pelo menos uma atividade da empresa para o foco social. Em relação à economia, além deles estarem formando líderes internamente, eles também tem muitas atividades que promovem a discussão de atitudes do governo, fazendo com que as pessoas tenham informações para pode discutir com categoria o que vem sendo feito na nossa sociedade, além do que eles contam com treinamentos e capacitações que eles também instigam as pessoas a procurarem mais informações para tomarem posições de líderes na sociedade, então eu acredito sim, eles são pessoas muito atentas, eles sempre tem informações privilegiadas, então, isso faz com que a sociedade se desenvolva sim. Eles são referência para muitas instituições para muitas pessoas, então eles promovem esse desenvolvimento (entrevistada A2).

Não obstante, vale salientar que obter resultados por meio da participação em rede de cooperação depende do engajamento e interesse do indivíduo, que deve ocorrer de forma livre e voluntária. Pois sabe que ao longo do processo é normal haver conflitos, ao passo que “A natureza do trabalho associativista e as características do comportamento humano podem levar a conflitos entre os nucleados. Conflitos de interesse e diferenças pessoais podem acender os ânimos e inviabilizar as ações do núcleo” (CACB, 2003, p. 31).

Os dados analisados nessa pesquisa demonstram realidades vivenciadas por empresas de diversos segmentos e portes do município de Chapecó/SC pertencentes ao NJE, sendo que todas obtiveram benefícios, seja ao indivíduo empreendedor, seja à empresa que administra. Conseqüentemente, a rede de cooperação formatada pela metodologia do Programa Empreender vem gerando aos indivíduos inseridos no núcleo, novas atitudes a cerca do desenvolvimento advindo do empreendedorismo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A referida pesquisa gerou informações essenciais para compreender que as redes de cooperação permitem aos participantes adquirir benefícios estratégicos para a empresa e para o empreendedor, benefícios os quais não são contemplados na atuação empresarial isolada.

Nesse viés, o problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos foram atendidos. Quanto aos objetivos específicos, foi possível identificar que a sistemática de ação do NJE é executada de acordo com a metodologia do Programa Empreender, que apesar de ter sido estabelecida em 2003, continua delineando o planejamento das ações do grupo. Destarte, foi possível compreender que a metodologia necessita de atualização, ao passo que o NJE atua em constante inovação, criando e aperfeiçoando atividades com vistas a atender as dificuldades dos empreendedores pertencentes ao núcleo.

O Quadro 13 a seguir, compila de forma sintetizada as ações executadas pelo NJE e os ganhos proporcionados às empreendedores e às suas empresas, conforme propostos por Verschoore e Balestrin (2010), evidenciando assim, os ganhos obtidos através da atuação em redes de cooperação.

**Quadro 13** – Relação de ganhos proporcionados pelas ações do NJE

<b>Ganhos proporcionados pelas redes de cooperação</b>	<b>Resultados para as empresas associadas</b>	<b>Ações que provem os ganhos</b>
Redução de custos e riscos.	Diminuição dos preços de compra. Redução dos custos totais. Aumento dos investimentos.	AGO's Fique Sabendo CAGE
Ampliação a escala e do poder de mercado.	Acréscimo do número de clientes. Aumento da diversificação de fornecedores.	AGO'S Visitas e Missões Empresariais Reuniões ordinárias
Fortalecimento da confiança e do capital social.	Aumento do número de empresários em que confia. Melhor relacionamento com a comunidade.	Boi no Rolete 20 minutos Conscientização Tributária Reuniões ordinárias
Aprendizagem organizacional.	Adoção de novas práticas de trabalhos. Ampliação da resolução de problemas.	Fique Sabendo Visitas e Missões Empresariais AGO's CAGE
Inovações colaborativas.	Lançamento de novos produtos. Lançamento de novos serviços.	Fique Sabendo Reuniões ordinárias
Geração de soluções conjuntas.	Participação em cursos. Realização de consultorias. Suporte infraestrutural.	CAGE Workshops e Palestras AGO's Reuniões ordinárias

Fonte: Adaptado de Verschoore; Balestrin, 2010, p. 108.

Conforme já corroborado em pesquisas de abrangência nacional, verificou-se ainda, que as dificuldades dos empreendedores do NJE são comuns às identificadas nos demais empreendedores do Brasil. Necessidade de aperfeiçoar a gestão, principalmente no que tange a controles financeiros foram relatadas pelos respondentes da pesquisa, o que configura um grande passo para a melhoria dos processos, uma vez que o indivíduo assume as limitações que possui e está disposto a saná-las.

Constatou-se ainda, que o empreendedor busca o núcleo e permanece nele pois vislumbra os benefícios obtidos por meio da atuação associativista, encontrando formas de minimizar as carências cotidianas. Nesse viés, pode-se comprovar que os caminhos para solucionar as dificuldades são proporcionadas por cinco fatores conforme proposto por Verschoore e Balestrin (2008): Acesso a soluções; Aprendizagem e inovação; Escala de poder e mercado; Redução de custos e riscos; e Relações Sociais, os quais são desdobrados por meio das ações elaboradas pelas comissões do NJE.

Finalmente, foi possível relatar as percepções dos empreendedores pertencentes ao NJE no que tange desenvolvimento social e econômico para o município de Chapecó/SC por meio das ações executadas pelo NJE, ficando claro o interesse desses em atuar gerando benefícios num âmbito além do núcleo. Conforme proposto pela metodologia do Programa Empreender, as ações de cunho social denotam além de reconhecimento da sociedade, uma nova postura para com o desenvolvimento a ser promovido pelos empresários locais, que passam a ser líderes e modelos de atuação sustentável, ao passo que contribuem social e economicamente, o que corrobora algumas das atividades desenvolvidas do núcleo.

Quanto ao problema de pesquisa e ao objetivo geral, ficou evidenciado que o associativismo aliado ao Programa Empreender auxilia no desenvolvimento do empreendedor em diversas formas, como já previsto por estudiosos das redes inteorganizacionais de cooperação. Legitimando a teoria apresentada, pode-se compreender que o NJE proporciona a seus participantes o desenvolvimento de estratégias voltadas para a otimização de seu empreendimento, mas que cabe ao empreendedor elaborar os mecanismos a partir da absorção das informações viabilizadas pelo núcleo. Assim, a atuação cooperativa permite o aperfeiçoamento pessoal e profissional, com baixo investimento em comparação ao que seria necessário na atuação isolada.

## REFERÊNCIAS

- ACIC, Associação Comercial e Industrial de Chapecó. Disponível em: <<http://www.ACIChapeco.com.br/institucional#historia>>. Acesso em: 11 fev. 2015.
- ALMEIDA, Joana Gomes de et al. Desemprego e empreendedorismo: da ambiguidade da relação conceitual à eficácia das práticas de intervenção social. **Plural**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 31-56, jan. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/plural/article/view/69562/72134>>. Acesso em: 26 Mar. 2015.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência**. São Paulo: Cenngage Learning, 2011.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. Evidencias Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais eletrônicos...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-46.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2014.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; JUNIOR, Edgar Reyes. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **RAC – Revistas de Administração Contemporânea**. Curitiba, vol. 14, n. 3, p. 458-477, Mai./Jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a05.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2014.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Projeto de Pesquisa: Propostas metodológicas. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- CACB, Confederação das Associações Comerciais do Brasil. **Manual Empreender: Programa Empreender passo a passo**. Brasília: 2003.
- \_\_\_\_\_. Confederação das Associações Comerciais do Brasil. **Programa para Formação de Consultores Grupais para Entidades Empresariais**. Brasília: 200-.
- CARVALHAL, Felipe; LEÃO, Ana Luísa; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Empreendedorismo Jovem: perfil e motivações e empreendedores em Aracaju, Sergipe. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, vol. 6, n. 4, p. 124-143, Out./Dez. 2012. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/227/157>>. Acesso em: 08 jan. 2015.
- CEJESC, Conselho Estadual do Jovem Empreendedor de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.cejesc.org.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2015.
- CRESWELL, John W.. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CONAJE, Confederação Nacional dos Jovens Empreendedores. Disponível em: <<http://www.conaje.com.br/projetos/7-feir%C3%A3o-do-imposto.html>>. Acesso em: 11 mar. 2015.

DEGEN, Ronald Jean. **Empreendedor**: Empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Práticas e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ENDEAVOR. **Empreendedores Brasileiros**. 2013. Disponível em: <<https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms/files/6588/1425322451Empreendedores+Brasileiros+2013.pdf>>. Acesso em: 08 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. **Índice de Cidades Empreendedoras**. 2014. Disponível em: <[https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F14253228992014-%C3%8Dndice\\_de\\_Cidades\\_Empreendedoras-Endeavor.pdf](https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F14253228992014-%C3%8Dndice_de_Cidades_Empreendedoras-Endeavor.pdf)>. Acesso em: 01 mar. 2015.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UECE, 2002. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/GEM-2013:-recorde-de-empreendedores-por-oportunidade,detalhe,29](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/GEM-2013:-recorde-de-empreendedores-por-oportunidade,detalhe,29)>. Acesso em: 09 fev. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2012.

GOLLO, Silvana Saionara et al. Rede de Cooperação Interorganizacional: Estudo de caso de uma rede Metal-Mecânica no Rio Grande do Sul. In: V ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...**Porto Alegre: Anpad, 2011. p. 15 - 17. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2011/2011\\_3ES430.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES430.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2014.

GRAPEGGIA, Mariana et al . Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Produção**, São Paulo, v. 21, n. 3, p.444-55, jul./set. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132011000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132011000300008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 24 mar. 2015

IBPT, Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário. 2012. Disponível em: <<http://www.acichapeco.com.br/institucional#historia>>. Acesso em: 11 set. 2014.

JUNIOR, Nilson de Paiva Barbosa; MUNHOZ, Carlos Eduardo Machado. In: XI SEMEAD – Seminários em Administração, 8., 2008, São Paulo. **Anais eletrônicos...**São Paulo: Semead, 2008. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/701.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2014.

LEWIS, Clive Staples. **Pensador**. <http://pensador.uol.com.br/frase/MTQzNTYwMQ/>. Acesso em: 12 mai. 2015.

MARCONI, Marina da Andrade; LAKATOS, Ava Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MPE'S BRASIL, Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/MPE's/index.php/apresentacao>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

NJE, Núcleo de Jovens Empreendedores de Chapecó/SC. Disponível em: <<http://www.njechopeco.com.br/>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

OLAVE, Maria Elena León; NETO, João Amato. Redes de Cooperação Produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, São Paulo, v. 8, n. 3, p.289-303, dez. 2001. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2014.

OLIVEIRA, Roberta Fernandes de; GUERRINI, Fábio Müller. Características das Tipologias de Redes de Cooperação entre Empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 2002, Curitiba. **Anais eletrônicos...**Curitiba: Abepro, 2002. p. 1 - 7. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR76\\_0616.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR76_0616.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2014.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no Empretec**. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Conhe%C3%A7a-as-10-caracter%C3%ADsticas-empreendedoras-desenvolvidas-no-Empretec>>. Acesso em: 12 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**: Coleção Estudos e Pesquisas. 2011. Disponível em:

<[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil\\_2011.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: Métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHENATTO, Fernando J. A.; LEZANA, Álvaro G. R. O. Intraempreendedor como agente de mudança nas instituições públicas federais de educação superior. In: XXIX COBENGE: Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia. 2001, Porto Alegre. **Anais Eletrônicos...**

Disponível em: <<http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2001/trabalhos/EMP001.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2014.

SCHERER, Felipe Ost. **Limites, inovações e desenvolvimento nos relacionamentos de redes de pequenas empresas no Rio Grande do Sul**. 2007. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/10088/000594792.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 29 out. 2014.

SILVA, Sandra Souto da; et al. Características comportamentais empreendedoras: um estudo comparativo entre empreendedores e intra-empreendedores. **Revista Cadernos de Administração**, Ponta Grossa, v. 1, n. 2, p. dez.2008. Disponível em: <<http://www.cesage.com.br/ead/adm/shared/arquivos/texto-obrigatorio-modulo-12.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2015.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Identificação do perfil intraempreendedor**. 2000. 139 f. Dissertação (mestrado) – Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78206/174612.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 mar.2015.

VALE, Gláucia Vasconcelos; WILKINSON, John; AMÂNCIO, Robson. Empreendedorismo, Inovação e Redes: uma Nova Abordagem. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2008. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482008000100008.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482008000100008.pdf)>. Acesso em: 11 fev. 2015.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERSCOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. **RAC – Revistas de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, Out./Dez. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n4/08.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

VERSCOORE, Jorge; BALESTRIN, Alsones. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas? **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 46, n. 1, p.105-115, jan./abr. 2010. Disponível em: <[http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias\\_sociais/article/view/175](http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/175)>. Acesso em: 15 out. 2014.

VERSCOORE FILHO, Jorge Renato de Souza. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: A identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. 2006. 253 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: [http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/6567?locale=pt\\_BR](http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/6567?locale=pt_BR). Acesso em: 20 out. 2014.

VINHAS, Ana Paula Lemos Centeno; BECKERS, Grace Vieira. **Redes de Cooperação Interorganizacional: O caso da Rede Macsul**. *Análise*, Porto Alegre, v. 17, n.1, p.167-184, jan./jul. 2006. Disponível em:  
<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/289/238>>. Acesso em: 10 out. 2014.

**APÊNDICE A – Questionário de coleta de dados**

Prezado empreendedor,

Você está convidado(a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa acadêmica cujo tema de o estudo são as **contribuições geradas ao empreendedor através da participação no Núcleo de Jovens Empreendedores da Associação Comercial e Industrial de Chapecó – ACIC**. O presente questionário compõe o trabalho de conclusão do curso de Administração da acadêmica Natielli Piasson pela Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS.

**1. Sexo**

- Feminino
- Masculino

**2. Idade**

- menos de 20 anos
- entre 20 e 24
- entre 25 e 29
- entre 30 e 34
- entre 35 e 39
- mais de 40

**3. Nível de escolaridade**

- ensino médio completo
- superior incompleto
- superior completo
- especialização
- mestrado
- doutorado

**4. De que forma atua:**

- possui empresa própria
- atua como sucessor em empresa familiar
- é colaborador em empresa de terceiros (intraempreendedor)

**5. Ramo de atuação**

- Comércio
- Indústria
- Serviços

**6. Porte da empresa**

- Empreendedor Individual - Até R\$ 60.000,00
- Microempresa - Até R\$ 360.000,00
- Empresa de Pequeno Porte - De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00
- Outro

- 7. Caso seja dono ou sócio da empresa, quanto tempo possui a empresa formalizada?**
- menos de 1 ano
  - 1 ano ou mais
  - 2 anos ou mais
  - 3 anos ou mais
- 8. Escolha um dos motivos para empreender:**
- Oportunidade
  - Necessidade
  - Realização de um sonho
  - Herdeiro/sucessor
- 9. Caso você seja intraempreendedor, quais os motivos que o levam a empreender na empresa de terceiros?**
- Recompensa financeira
  - Recompensa moral
  - Oportunidade de ascensão na empresa
  - Auto realização
- 10. Há quanto tempo participa do núcleo?**
- menos de 1 ano
  - 1 ano ou mais
  - 2 anos ou mais
  - 3 anos ou mais
- 11. Ao longo da participação no núcleo houve aumento do faturamento de empresa?**
- Sim
  - Não
  - Não sei
- 12. Ao longo da participação no núcleo houve redução de custos na empresa?**
- Sim
  - Não
  - Não sei
- 13. Ao longo da participação no núcleo foram elaborados novos produtos ou serviços para a empresa?**
- Sim
  - Não
  - Não sei

**14. Ao longo da participação no núcleo foram adotadas novas práticas de trabalho na empresa?**

- Sim
- Não
- Não sei

**15. Ao longo da participação no núcleo foram alteradas /melhoradas práticas de trabalho já existentes na empresa?**

- Sim
- Não
- Não sei

**16. Em quais áreas sente maior dificuldade de gestão?**

**ESCOLHA 3 OPÇÕES.**

- Marketing
- Recursos humanos
- Finanças/contábil
- Planejamento
- Jurídica
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**17. Dentre as atividades organizadas pelo núcleo, quais você julga mais relevante para o seu desenvolvimento enquanto empreendedor?**

**ESCOLHA 3 OPÇÕES.**

- 20 Minutos
- AGOs
- Boi no Rolete
- Conscientização Tributária
- Fique Sabendo
- Visitas/Missões Empresariais
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**18. A participação no núcleo contribuiu para o desenvolvimento de quais características empreendedoras?**

**ESCOLHA 3 OPÇÕES.**

- Resiliência, comprometimento e determinação
- Trabalho em grupo
- Utilização/adaptação inovadora de recursos
- Saber planejar e delinear estratégias para o crescimento da empresa
- Identificação/avaliação de oportunidades
- Calcular e tolerar riscos
- Persuasão e rede de contatos

**19. Em uma escala de 1 a 5 (SENDO 1 MAIS IMPORTANTE) selecione os motivos que o levaram a participar do Núcleo de Jovens Empreendedores.**

\_\_\_ Acesso a soluções (meio de minimizar suas dificuldades individuais mediante soluções compartilhadas)

\_\_\_ Aprendizagem e inovação (participação/organização de eventos e treinamentos viabilizados via núcleo, os quais geram aprendizagem profissional)

\_\_\_ Escala e poder de mercado (força obtida por meio da união do núcleo, representatividade)

\_\_\_ Redução de custos e riscos (vantagem de partilhar os custos e os riscos de determinadas ações, bem como nos investimentos que são comuns aos participantes, ex: treinamentos conjuntos)

\_\_\_ Relações sociais (desenvolvimento pessoal, geração de negócios, troca de experiências)

**20. De que forma o NJE contribui para o desenvolvimento social e econômico de Chapecó?**

---

---

---

---

---

---

**APÊNDICE B – Entrevista Semiestruturada**

Entrevistado: Fabio Magro – Gerente Executivo da Associação Comercial e Industrial de Chapecó – ACIC.

1. Como foi criado o Núcleo de Jovens Empreendedores?
2. Há quanto tempo ele foi fundado?
3. Quais eram as demandas iniciais?

## APÊNDICE C – Entrevista Semiestruturada

Entrevistada: Taisa Bonassi Brassanini – Gerente de Núcleos da Associação Comercial e Industrial de Chapecó – ACIC.

4. Comente sobre a fundação do Núcleo de Jovens Empreendedores
5. Como ocorre a participação no NJE?
6. Como é definida a coordenação do NJE?
7. Como se dá o planejamento do NJE?
8. Como as comissões atuam? Quais as responsabilidades?
9. Quais são as principais ações executadas pelo NJE?
10. Você acredita que o NJE contribui de alguma para o desenvolvimento social e econômico de Chapecó? Como?