

Plataforma de ensino, socialização de conteúdos e consultoria para pequenos e médios empreendedores

Autoria

Gustavo Franco de Oliveira - gustavofranks@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas - PPGA / Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Sergio Silva Dantas - sergio_sd@terra.com.br

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios / Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Este estudo, de caráter prático e intervencionista, tem como objetivo central o aproveitamento da oportunidade da ausência de ferramentas consultivas e de redes de apoio no mercado brasileiro para os empreendedores de pequenos e médios negócios. Para isso, foi realizado um amplo diagnóstico que contou com pesquisa quantitativa e qualitativa com empreendedores, em sua maioria residentes do estado de São Paulo, buscando compreender suas necessidades e intenções de possíveis contratações de serviços consultivos. Mais do que investigar os desafios destes empreendedores e o modelo de negócios ideal para suas demandas, este estudo também buscou ampliar a compreensão do perfil destes empresários, conectando os eixos teóricos da criação de valor, inovação e do próprio conceito de empreendedorismo para ampliar a compreensão. Como intervenção, este trabalho gerou um modelo de negócios orientado a educação de negócios, cujo projeto piloto está relatado neste artigo tecnológico.

Plataforma de ensino, socialização de conteúdos e consultoria para pequenos e médios empreendedores

RESUMO

Este estudo, de caráter prático e intervencionista, tem como objetivo central o aproveitamento da oportunidade da ausência de ferramentas consultivas e de redes de apoio no mercado brasileiro para os empreendedores de pequenos e médios negócios. Para isso, foi realizado um amplo diagnóstico que contou com pesquisa quantitativa e qualitativa com empreendedores, em sua maioria residentes do estado de São Paulo, buscando compreender suas necessidades e intenções de possíveis contratações de serviços consultivos. Mais do que investigar os desafios destes empreendedores e o modelo de negócios ideal para suas demandas, este estudo também buscou ampliar a compreensão do perfil destes empresários, conectando os eixos teóricos da criação de valor, inovação e do próprio conceito de empreendedorismo para ampliar a compreensão. Como intervenção, este trabalho gerou um modelo de negócios orientado a educação de negócios, cujo projeto piloto está relatado neste artigo tecnológico.

Palavras-chaves: Empreendedorismo, criação de valor, consultorias.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo, de caráter prático e intervencionista, tem como objetivo central o aproveitamento da oportunidade da ausência de ferramentas consultivas e de redes de apoio no mercado brasileiro para os empreendedores de pequenos e médios negócios.

As análises de mercado deixam claro que os problemas relacionados a gestão no Brasil são abundantes, sobretudo no segmento que detêm 99% da composição da totalidade das empresas: os pequenos e médios negócios, aqui referidos como SMEs (*small and medium business*). Estes negócios enfrentam altas taxas de mortalidade, causadas por três dificuldades centrais: dificuldade em adquirir clientes, baixo capital humano e intelectual e baixo acesso ao capital financeiro.

A importância das SMEs para as economias é bem documentada – são hoje responsáveis por 30% do PIB brasileiro (de Sousa, et al., 2023) – algumas necessidades de mercado simplesmente não podem ser atendidas sem as pequenas firmas pois as grandes empresas servem os mercados por meio de segmentos amplos e, de forma geral, tem pouca visibilidade das necessidades específicas de nicho, abrindo espaço nesta demanda para as SMEs (Bobokulovich & Mavlonovna, 2020).

Consultoria é um serviço que é prestado a pessoas, indivíduos ou organizações, com o objetivo de provocar mudanças, fazer algo ser melhor do que é. Esse mercado no Brasil movimentou R\$ 186 bilhões de reais somente em 2023, e apresentou um crescimento de 9,5% se comparado ao ano de 2022 (Terra, 2023). Dentro de um contexto onde o empreendedorismo e os negócios tornaram-se motor do contexto social e econômico, ganham destaques empresas especializadas em prestar conhecimentos sobre *management* e aqui parte-se deste modelo como proposta para investigação e inovação.

Este estudo investiga qualitativa e quantitativamente as consultorias e o mercado de SMEs, buscando compreender suas ofertas de valor – consultoria - e também traçar um perfil de necessidades e características dos empreendedores. Estes dão subsídios a construção de soluções que possam, ao mesmo tempo, educar e aconselhar empreendedores. Fez-se necessário o estudo do próprio perfil do empreendedor suas dificuldades técnicas e sociais pois, conforme Nassif, Freund,

de Lima, & de Sousa (2013), há um cenário de isolamento e solidão profissional que estes indivíduos enfrentam.

Uma plataforma consultiva – com alicerces em educação gratuita como ferramenta de atração – é proposta como solução intervencionista, inovando a partir do modelo de consultoria e inspirando-se em suas práticas. Além do rigor metodológico aplicado a partir de Marcondes, Miguel, Franklin & Perez (2017), também observou-se clássicos da literatura consultiva, em busca de uma visão abrangente das metodologias das grandes firmas, em busca por um casamento simples e efetivo, que possa ser de acesso amplo e popular aos pequenos e médios negócios do Brasil.

2 DIAGNÓSTICO

Para o diagnóstico foram realizadas quatro etapas de coletas de dados, sendo duas delas a partir de dados primários e duas a partir de dados secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade e posteriormente aplicação de *survey*. Os dados secundários foram coletados por meio de *desk research* e análise interpretativa, fazendo uso de ferramentas de *benchmark*. No Quadro 1 está detalhado o planejamento da pesquisa.

Quadro 1 – Planejamento do diagnóstico

Objetivo Específico	Tipo de Dado	Estratégia	Instrumento	Ambiente	Sujeitos de Pesquisa	Análise dos Dados
Ampliar a compreensão de mercado das consultorias de negócio (big four) e de médio e pequeno porte.	Secundário	Qualitativa	Desk Research	Pesquisa na literatura recente de negócios.	N/A	Análise interpretativa
Analisar posicionamento da competição e identificar lacunas de oferta de valor.	Secundário	Qualitativa	Benchmark	Pesquisa de concorrência fazendo uso de benchmarking genérico conforme Martins, dos Santos, & Carvalho (2010)	Principais empresas de consultoria atuantes no mercado brasileiro, classificadas por faturamento com foco nas big four (em busca de inovação) e em consultorias com foco em SMEs.	Análise interpretativa
Investigar percepções e validar demanda dos decisores de SMEs.	Primário	Qualitativa	Entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado	On-line	Seis CEO's ou empreendedores de startups e médias empresas que já tenham consumido a oferta alvo.	Análise temática
Investigar o perfil do empreendedor brasileiro e quais suas demandas específicas quanto a desafios de negócio	Primário	Quantitativa	Survey	On-line	Empreendedores e futuros empreendedores de todos os estados do Brasil.	Análise estatística

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

2.1 Desk research e revisão de literatura de negócios

Creswell (2009) cita que a revisão da literatura tem como objetivo determinar se o objeto de estudo é relevante e se existe demanda para a oportunidade identificada, definindo a atividade de pesquisa como *desk research*. Iniciou-se a pesquisa em meios eletrônicos e digitais pelo tópico “mercado de consultoria”. Em busca pelo termo consultoria em bancos de dados digitais e na base de pesquisa da EBSCO, foram selecionadas as seguintes fontes considerando seu nível de relevância para o tema, autoridade da publicação, relevância e contribuição:

- Answer the Public;
- Revista Forbes;
- Valor Econômico;
- Exame;
- Portal Terra;
- Exame;
- Mordor Intelligence;
- SEBRAE;
- Associação Brasileira de Consultores;
- Euromonitor;
- Stone (2023);
- Duflo & Karlan (2012);
- Donadone, da Silveira & Ralio (2012);
- Coleti, Antoniassi, Rodrigues & Macedo (2023);
- de Sousa et al. (2023)

Foram analisadas matérias e conteúdos em torno do tema consultoria, buscando-se sempre identificar nas fontes a presença de análises orientadas às SMEs. Como principais achados da pesquisa destaca-se a curiosidade crescente pelos serviços de consultoria. Há também um chamado para que as consultorias não se limitem a oferecer recomendações, mas que implementem soluções, aproveitando a vantagem de custos de mão de obra mais baixos no Brasil. ESG e transformação digital são temas recorrentes, bem como a necessidade de planejamento, marketing e estratégia é crítica, pois a falta destes é causa comum de falhas em pequenos e médios negócios.

A tecnologia, incluindo a inteligência artificial, surge como uma ferramenta crucial para aumentar a capacidade preditiva e a eficiência das consultorias. Há uma valorização crescente da formação acadêmica, especialmente para doutores, e um movimento de expansão para regiões fora dos grandes centros. O segmento B2B se destaca como o principal cliente de consultorias, enfrentando desafios relacionados ao custo de mão de obra qualificada. A pesquisa também aponta uma satisfação significativa das PMEs que já utilizaram consultorias, embora muitas ainda vejam barreiras financeiras para o acesso a tais serviços.

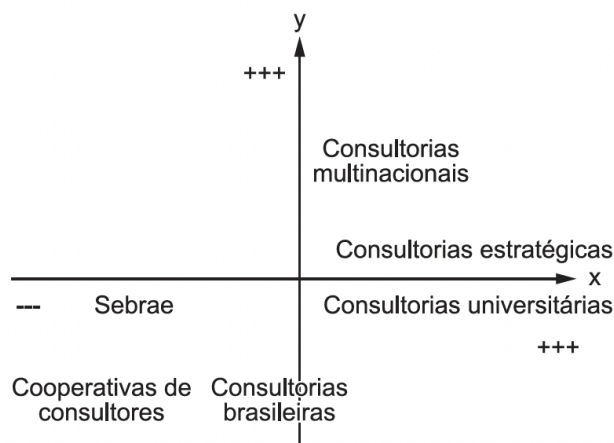
2.2 Benchmark genérico dos principais players

A técnica do *benchmark* é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas de determinado mercado, com a finalidade de melhoria organizacional (Camp, 1989). Neste momento buscou-se analisar o mercado de consultorias e compreender o enfoque estratégico dos 4 principais *players* classificados por volume de negócios. Visto que as consultorias de pequeno e médio porte não tem mensuração de *market share* ou mesmo

poucos dados sobre seus resultados públicos, utilizou-se outros critérios para a seleção ferramentas de análise digital que podem fornecer dados e tamanho da força de trabalho, taxas de crescimento, entre outras medidas estratégicas para determinar autoridade.

Para analisar o posicionamento das consultorias, Donadone, da Silveira & Ralio (2012) propõem um esquema cartográfico, conforme Figura 1, que faz uso dos eixos X que determina a proximidade com o meio acadêmico e do eixo Y, que trata do índice de generalização e validação internacional das soluções adotadas.

Figura 1 – Cartografia inicial do espaço de consultoria brasileiro



Fonte: Donadone, da Silveira & Ralio (2012).

Por meio da técnica de *benchmark* genérico analisou-se Deloitte, Ernst & Young, McKinsey & Company e Boston Consulting Group. Concluiu-se que Deloitte e E&Y são as com maior presença no mercado local seguidas de McKinsey e BCG. É perceptível que embora todas as consultorias tratem de temas amplos como sustentabilidade, inovação e tecnologia, nem todas elas tem o mesmo foco em termos de expertise e entrega. Isso torna o mercado menos concentrado – como visto – e abre possibilidades de posicionamento para outros *players*. Concomitantemente, a literatura analisada na fase de *desk research* também apontou a pulverização do mercado, onde estas consultorias citadas, juntas, concentram somente 7% dos negócios gerados, conforme Euromonitor (2023). Também se destaca a especificidade dos conhecimentos que cada consultoria destaca em suas propostas de valor que, embora amplas em temas, claramente não são direcionadas para SMEs.

Além das grandes consultorias, também se analisou os órgãos privados que proveem consultoria para SMEs como SEBRAE e Endeavor. Concluiu-se que o propósito de ofertar inteligência está presente, no entanto, os serviços ofertados têm caráter mais próximo de assessoria.

Também foram analisadas consultorias e assessorias com foco em marketing e aquisição de clientes. Optou-se por esta análise pois na pesquisa de *desk research* foram encontradas evidências de que a disciplina é uma das grandes carências das SMEs. Se analisou os seguintes players: V4 Company, Deloitte Digital, Ilumeo, Raccoon e Math. É perceptível que essas empresas tem uma oferta mais tática e operacional do que estratégica (como a das consultorias maiores). Suas entregas estão relacionadas essencialmente à aquisição de clientes, à construção de mensagens ou à geração de inteligência com foco em marketing. É possível que tais consultorias (que se confundem com assessorias) trabalhem em conjunto com consultorias de grande porte em projetos transversais.

2.3 Pesquisa qualitativa

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos com base em sua importância para o fenômeno do estudo que é compreender a percepção de valor, a vivência e a possível demanda dos participantes por serviços de consultoria de negócios. Os critérios de seleção dos sujeitos foram:

- Participante necessariamente deveria ocupar um cargo de média ou alta gerência em marketing ou ser ocupante de posição de proprietário ou sócio;
- Participante deve ocupar tal cargo em uma empresa do segmento SME.

Foram entrevistados 6 sujeitos. Um homem de 50 anos, residente em São Paulo, proprietário de pequena empresa. Uma mulher, de 37 anos, residente da cidade de Londrina, *head* de marketing de uma pequena empresa. Um homem de 50 anos, residente da cidade de São Paulo, diretor de novos negócios de uma pequena empresa. Um homem de 40 anos, residente da cidade de São paulo, sócio proprietário de uma pequena empresa. Uma mulher de 52 anos, residente da cidade de São Paulo, sócia proprietária de uma pequena empresa e um homem de 25 anos, residente da cidade de São Paulo, *head* de marketing de uma pequena empresa.

As entrevistas em profundidade foram conduzidas por meio de vídeo chamadas digitais e tiveram duração de cerca de 30 minutos cada, todas realizadas no mês de setembro de 2023. Anteriormente às perguntas (abertas), foi fornecido aos sujeitos um preâmbulo do tema da pesquisa e também os dados de mortalidade das SMEs no Brasil, problema central da proposta de solução almejada.

Para o processo de análise, optou-se pela análise temática que é uma abordagem flexível e que, apesar de estar mais próxima do campo da psicologia, é amplamente utilizada em outros campos do conhecimento para organizar e analisar dados qualitativos (Bardin, 2011). Também foi aplicada a visão *data-driven* sugerida por Bardin (2011), que busca enfatizar as ocorrências mais proeminentes nas entrevistas com subjacente análise interpretativa dos dados para transcrição dos achados.

Com base na análise de codificação e interpretativa, listam-se os principais achados abaixo:

Investimento e remuneração surgem na pesquisa qualitativa, com 12 ocorrências nos discursos dos sujeitos. Além disso, conforme *benchmarking*, preço é um fator que dificulta a contratação ou que tem pontos de melhoria e/ou remodelagem. Os sujeitos citam modelos alternativos como remuneração por performance. Com base nestes dados e informações, destaca-se:

Achado 1 – *Preço é um possível fator para criar diferenciação no mercado (diferenciação por custo).*

O conhecimento especializado surge com 12 ocorrências nos discursos dos entrevistados e na análise da literatura, nota-se a importância dada as estratégias de nicho. Além disso, no *benchmarking*, destaca-se as verticais criadas por consultorias multinacionais para atender segmentos específicos da economia. Com base nestes dados e informações, destaca-se:

Achado 2 – *Conhecimento especializado no segmento ou indústria parece ser um diferencial para o negócio.*

Achado 3 – *Remuneração por performance parece ser uma demanda do mercado*

Dentro de um mercado descentralizado, conforme Euromonitor (2023) e onde o nicho parece ser o futuro estratégico do segmento, o posicionamento – com 9 ocorrências nos discursos dos sujeitos entrevistados –, parece ser de vital importância para o negócio. Com base nestes dados e informações, destaca-se:

Achado 4 – *Posicionamento bem definido parece ser diferencial para o negócio.*

A imersão no negócio, com 8 ocorrências nas entrevistas, e evidenciado nos discursos como parte essencial do projeto – e também contendo forte relação com a demanda pelo conhecimento especializado – permite destacar:

Achado 5 – *Imersão da consultoria no negócio parece ser importante para o método.*

De acordo com a *desk research*, as SMEs fazem uso do serviço, tendo 46% delas já feito uso e, destas, 91% satisfeitas com as entregas. No entanto, a falta de conhecimento em planejamento é um dos fatores que levam à falência destas empresas, na grandeza de 17%. Embora a contratação ocorra, existe dificuldade de implementação das recomendações e, portanto, destaca-se:

Achado 6 – *O mercado de SME parece carecer de conhecimento e maturidade para implementação de práticas de gestão*

Diagnóstico e *benchmark* estão citados na literatura como serviços de maior interesse e, portanto, destaca-se:

Achado 7 – *Diagnóstico e benchmark são possíveis primeiros serviços a serem construídos e ofertados dentro do portfólio*

Dois entrevistados citaram que existe uma resistência cultural no Brasil a adesão de consultorias em negócios, sendo que um dos sujeitos cita o próprio SEBRAE vivendo tal situação e outro sujeito destaca que percebe que a cultura do “pedir ajuda” é muito mais comum nos mercados europeus e americanos.

Achado 8 – Os empreendedores brasileiros parecem ter resistência em contratar serviços de consultoria

2.4 Pesquisa quantitativa

Na etapa de pesquisa quantitativa buscou-se aprofundamento do diagnóstico, sobretudo quanto à compreensão do mercado, validação de achados da pesquisa qualitativa e mapeamento do perfil e atitude empreendedora dos respondentes. Os objetivos podem ser sumarizados da seguinte forma:

- Mapeamento de mercado;
- Mapeamento das necessidades e principais desafios dos empreendedores;
- Mapeamento do perfil empreendedor.

Considerando a população total de pequenas e médias empresas, existem 22.337.531 ativas no Brasil, abrangendo todos os setores da economia. O tamanho da amostra foi calculado com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, resultando em 166 respondentes. Definiu-se como 166 o total da amostra que, com base em cálculo amostral em 95% de confiança, resulta em uma margem de erro de 7.61% (para mais ou para menos).

A coleta foi realizada por meio de um instrumento de medição (*survey*), *on-line*, autoadministrado via plataforma Google Forms®. O instrumento foi escolhido pela sua rapidez, escalabilidade e também devido ao hábito da população pesquisada. O instrumento foi aplicado em 166 respondentes, selecionados em grupos de empreendedores digitais e mídia social como LinkedIn. Os dados foram coletados entre o dia 1 e 15 de fevereiro de 2024.

O instrumento foi construído levando em consideração os dados e variáveis mapeados no levantamento de mercado, além dos achados da pesquisa qualitativa. As perguntas são de múltipla escolha, obrigatórias, com opções randomizadas para evitar enviesamento. Foi solicitado o e-mail dos participantes para posterior comunicação da construção da solução.

Além disso, como suporte a pesquisa, também foi adotado o instrumento criado por Schmidt & Bohnenberger (2009), que por meio de extensa análise de literatura e participação de especialistas, buscaram uma compreensão mais ampla do perfil do empreendedor, por meio da definição de construtos e perguntas de perfil, fazendo uso da escala Likert de cinco pontos (no estudo original adotou-se 7 pontos).

Para avaliação dos resultados da *survey* foi utilizada estatística descritiva, seguindo a recomendação processual proposta por Creswell (2009). Em busca da validação dos achados da fase qualitativa da pesquisa, elaborou-se um comparativo, disponível no Quadro 2.

Quadro 2 – Resultado Comparativo: qualitativo e quantitativo

Achado qualitativo	Achado quantitativo	Resultado
Preço é um possível fator para criar diferenciação no mercado (diferenciação por custo)	21.69% dos respondentes afirmam a importância da remuneração por performance; 17.47% apontam a importância do preço que caiba no orçamento.	Confirmado
Conhecimento especializado no segmento ou indústria parece ser um diferencial para o negócio.	43.37% dos respondentes escolhem o conhecimento especializado como principal fator para contratação.	Confirmado
Remuneração por performance parece ser uma demanda do mercado	21.69% dos respondentes afirmam a importância da remuneração por performance.	Confirmado parcialmente
Posicionamento bem definido parece ser diferencial para o negócio.	13.25% dos entrevistados apontaram como fator decisivo.	Refutado
Imersão da consultoria no negócio parece ser importante para o método.	Somente 4.22% dos entrevistados apontaram como fator decisivo.	Refutado
O mercado de SME parece carecer de conhecimento e maturidade para implementação de práticas de gestão	Os principais desafios do empreendedor são a aquisição de clientes (45.18%), a gestão do dia a dia do negócio (13.86%) e a capacidade de planejamento (10.24%)	Confirmado
Diagnóstico e benchmark são possíveis primeiros serviços a serem construídos e ofertados dentro do portfólio	Os principais desafios são aquisição de clientes (45.18%), gestão do dia a dia (13.86%) e capacidade de planejamento (10.24%)	Refutado
Os empreendedores brasileiros parecem ter resistência em contratar serviços de consultoria	66.5% dos empreendedores nunca contrataram um serviço de consultoria.	Confirmado

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Achado 1 – *Preço é um possível fator para criar diferenciação no mercado (diferenciação por custo).*

A pesquisa quantitativa confirma a importância do preço para a contratação de um serviço de consultoria. 21.69% dos respondentes afirmam a importância da remuneração por performance e outros 17.47% apontam a importância do preço que caiba no orçamento.

Achado 2 – *Conhecimento especializado no segmento ou indústria parece ser um diferencial para o negócio.*

A pesquisa quantitativa confirma a importância do conhecimento especializado no segmento ou indústria na questão - *Imagine um cenário onde você necessite contratar um fornecedor de consultoria, o que você levaria mais em consideração?* – 43.37% dos respondentes escolhem o conhecimento especializado como fator para contratação.

Achado 3 – *Remuneração por performance parece ser uma demanda do mercado*

A pesquisa quantitativa confirma parcialmente a importância do preço para a contratação de um serviço de consultoria, na questão - *Imagine um cenário onde você necessite contratar um fornecedor de consultoria, o que você levaria mais em consideração?* – 21.69% dos respondentes afirmam a importância da remuneração por performance.

Achado 4 – *Posicionamento bem definido parece ser diferencial para o negócio.*

A pesquisa quantitativa refuta a importância do posicionamento para a contratação de um serviço de consultoria, na questão - *Imagine um cenário onde você necessite contratar um fornecedor de consultoria, o que você levaria mais em consideração?* – somente 13.25% dos entrevistados apontaram como fator decisivo.

Achado 5 – *Imersão da consultoria no negócio parece ser importante para o método.*

A pesquisa quantitativa refuta a importância da imersão para a contratação de um serviço de consultoria, na questão 11 - *Imagine um cenário onde você necessite contratar um fornecedor de consultoria, o que você levaria mais em consideração?* – somente 4.22% dos entrevistados apontaram como fator decisivo.

Achado 6 – *O mercado de SME parece carecer de conhecimento e maturidade para implementação de práticas de gestão*

A questão - *Qual o principal desafio do seu negócio hoje? Ou se pretende empreender, qual acredita que será?* - pode ser relacionada a essa análise quando indica que os principais desafios do empreendedor são a aquisição de clientes (45.18%), a gestão do dia a dia do negócio (13.86%) e a capacidade de planejamento (10.24%). Os dois últimos desafios estão ligados as características em deficiência nos empreendedores. O achado foi confirmado.

Achado 7 – *Diagnóstico e benchmark são possíveis primeiros serviços a serem construídos e ofertados dentro do portfólio*

A questão - *Qual o principal desafio do seu negócio hoje? Ou se pretende empreender, qual acredita que será?* - refuta este achado, indicando que os principais desafios – e portanto os que irão guiar a criação de ofertas e produtos para tais empreendedores – são aquisição de clientes (45.18%), gestão do dia a dia (13.86%) e capacidade de planejamento (10.24%) .

Achado 8 – *Os empreendedores brasileiros parecem ter resistência em contratar serviços de consultoria*

De fato, conforme pesquisa quantitativa, 66.5% dos empreendedores nunca contrataram um serviço de consultoria. No entanto, 33.5% já fizeram uso do mesmo e 86.2% destes ficaram satisfeitos com a entrega, indicando que quando a resistência é vencida, a percepção de valor do serviço é positiva.

Além dos achados em torno das necessidades dos empreendedores, o questionário voltado ao mapeamento de perfil trouxe importantes contribuições para uma compreensão mais ampla das necessidades destes indivíduos. Foi desenvolvido um questionário fazendo-se uso da escala Likert de cinco pontos, abrangendo desde **Discordo Plenamente** a **Concordo Plenamente**. As afirmações da questão foram replicadas do instrumento utilizado por Schmidt & Bohnenberger (2009), que validaram as mesmas com especialistas da área de empreendedorismo, para testar se, de fato, eram adequadas para traçar o perfil. No estudo original, os autores fizeram uso de análise fatorial para interpretação dos resultados mas visto que aqui o objetivo é exploratório, fez-se uso da estatística descritiva simples, para compreender, desta amostra, quais são as características mais preponderantes dos indivíduos.

Posteriormente, também foi elaborada uma média dos percentuais de respostas “concordo parcialmente” e “concordo plenamente”, obtendo-se então um percentual médio de concordância das afirmações e seus construtos, conforme Quadro 3. Os dados apontam que o perfil da base entrevistada tem fortes características ligadas à liderança (82%) e persistência (70%). A liderança e a persistência são essenciais para a atividade empreendedora visto que envolve o início de uma nova empreitada, que invariavelmente envolverá riscos.

Já características ligadas à autoeficácia (49%), sociabilidade (56%) e propensão a correr riscos (57%), estão em baixa, o que corroborará com a noção de que o empreendedor brasileiro se baseia fortemente em suas próprias experiências pessoais para dirigir o seu negócio. Além disso, a baixa propensão ao risco dos respondentes ainda indica que embora sejam empreendedores e que naturalmente o risco faça parte de suas vidas, há resistência e receio em assumi-los de forma plena. A autoeficácia prejudicada sustenta uma crença limitante destes indivíduos de que não são capazes de executar determinadas tarefas, o que pode desencadear sentimentos de frustração, ansiedade e até depressão (em casos mais severos).

Características que se destacam em posição mediana são a capacidade de detectar oportunidades (60%), a inovação (63%) e a capacidade de planejamento (63%). Tais características são fundamentais para o empreendedor, pois são elas as responsáveis por diferenciar o seus negócios da concorrência e produzir propostas de valor que se encaixem no mercado. O detalhamento dos resultados encontra-se no Quadro 3.

Quadro 3 – Média do perfil empreendedor

Construto	Média de Percentual de Concordância
Assume Riscos Calculados	57%
Autoeficaz	49%
Detecta Oportunidades	60%
Inovador	63%
Líder	82%
Persistente	70%
Planejador	63%
Sociável	56%

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

2.5 Conclusão do Diagnóstico

Com base em todos os pontos levantados e discutidos acima e com o diagnóstico executado, definiu-se como oportunidade a criação de um novo negócio que possa auxiliar o pequeno e médio empreendedor em sua jornada de aprendizado e gestão do seu negócio. A pesquisa leva a acreditar que a intenção empreendedora dos indivíduos é forte mas que, no entanto, características importantes

precisam ser reforçadas como a autoeficácia, a capacidade de planejamento, a mitigação e a propensão a riscos.

Há, além disso, aspectos culturais em torno do serviço de consultoria, visto que sujeitos indicaram que a resistência é presente em micros, pequenos e médios negócios. Esta resistência pode estar ligada à alta dependência dos empreendedores da sua própria experiência, os que os faz assumir uma postura mais individual na tomada de rumo dos negócios, inclinando-os ao empirismo e a uma baixa importância ao trabalho teórico-estratégico. Estes achados são confirmados pela pesquisa quantitativa, quando indica-se deficiência na característica de socialização dos empreendedores bem como a capacidade de planejamento.

A oportunidade de um novo modelo dentro deste contexto pareceu ser viável: a construção de um negócio que forneça aos empreendedores ferramentas e subsídios práticos com foco em aquisição de clientes e geração de demanda (marketing), gestão e planejamento bem como fomento a socialização, buscando incentivar os participantes e envolvidos a prática da consultoria que consiste, em si, em um processo de aconselhamento e intervenção no ambiente por meio do conhecimento.

2.6 Aporte Teórico para apoio à Solução do Problema

2.6.1 Empreendedor

Empreendedor: em Cantillon (1775), alguém que assume riscos, comprando a um preço certo e comercializando a um preço incerto, que para Hoselitz (1951) é “*celui qui entreprend quelque chose*”, alguém que se encarrega, se compromete, empreende alguma coisa e é a partir dos negócios e inovações geradas por estes indivíduos é que acontece a necessária destruição criativa, que Schumpeter (1942) define como uma certa desconfiança com os paradigmas vigentes, que resulta na possível criação de novos, com o objetivo idealista de “reforma do sistema produtivo”.

Quem é, então, este indivíduo? Quais são as características sociopsicológicas dos empreendedores? Que faz com que sejam os que anunciam inovações, que reformam a economia? A década de 1980 debateu este tema e alguns pensadores afirmaram que a personalidade do empreendedor no contexto do empreendedorismo, deveria ser abandonada – pois trata-se nada mais do que um artefato metodológico. Como empreendedor parece ser uma palavra polissêmica, são muitas as definições encontradas, desde a mediação, até a construção de uma empresa passando também pelo simples fato de alguém apresentar uma visão orientada ao passado e presente – que para Christensen (1997), é um sujeito ambidestro. A qual disciplina percente esse debate? Economia, administração, psicologia ou outra área? (Sokić & Popov, 2018)

Em seu modelo de processo empreendedor, Bygrave & Zacharakis (2008) destacam os fatores críticos que impulsionam o desenvolvimento dos negócios em cada fase, incluindo as características empreendedoras. Eles observam que as características empreendedoras são moldadas por atributos pessoais e pelo ambiente, e que atributos pessoais são características do empreendedor que os diferenciam dos não empreendedores. Bygrave & Zacharakis (2008) apresentam o chamado modelo “10D” do empreendedor bem-sucedido, no qual descreve e destaca dez características de um empreendedor de sucesso. A combinação dessas características (expressas em diferentes graus) levam ao sucesso nos negócios apenas se houver um ambiente social, econômico, político e internacional favorável. As dez características descritas por Bygrave & Zacharakis (2008) incluem:

- propensão a sonhar, visão clara de um negócio futuro e disposição para realizá-la;
- decisividade, tomada de decisões rápida;
- executor, decisões são rapidamente implementadas na prática;
- determinação, raramente desiste, persistente diante de desafios difíceis;
- dedicação ao negócio e disposição para sacrificar;

- devoção aos relacionamentos de negócios e amizades e disposição para ajudar nos momentos mais difíceis;
- atenção aos detalhes, analítico;
- mestre do próprio destino, tem controle;
- vê o dinheiro como uma medida de seu sucesso, mas não como o objetivo final, mas como um meio para expandir o empreendimento;
- é um distribuidor, disposto a delegar autoridade a associados chave.

Posto os estudos citados, tem-se o capital intelectual como conceito multidimensional fundamental da construção da mentalidade e influência da personalidade empreendedora, que contém as dimensões: capital humano, estrutural e relacional. Estes que, por sua vez, são aliadas da inovação (Jordão *et al*, 2017) e, consequentemente, da vantagem competitiva (Tidd & Bessant, 2015).

2.6.2 Criação de valor B2B

Consumidores são os árbitros do valor e da estratégia, mas foi somente a partir da década de 1990 que as pesquisas e teorias voltaram-se a compreensão do seu papel na cadeia de valor, visto que anteriormente a esse período a visão dominante era a RBV (*resource based view*). As firmas preocupavam-se essencialmente com a orquestração dos recursos para criação de vantagem competitiva (Priem, 2007) mas na virada do milênio em diante o pensamento volta-se não somente à criação de valor para o cliente – que se tem a definição mais aceita como sendo a capacidade de uma empresa de criar produtos e serviços que atendem a uma necessidade específica do consumidor (Kotler & Keller, 2015) – mas também para os acionistas, em forma de retorno financeiro (Rappaport, 1998), para a cadeia de suprimentos (Lambert & Cooper, 2000) e para a sociedade (Porter & Kramer, 2011).

Sobre a criação de valor e a oferta para consumidores ou outras empresas, Vargo & Lusch (2004) defendem que toda economia é uma economia de serviços e isso por que na oferta de um produto sempre há um serviço contido: quando se vende uma motocicleta não está se vendendo um pneu ou um motor mas sim a mobilidade, a rapidez, o *design*. Neste sentido, a especificidade dos relacionamentos entre as empresas e as sinergias encontradas – seja na prestação de serviço ou no fornecimento de recursos – tendem a direcionar a relação para além do transacional. Idealmente, é necessário que haja um esforço de personalização, por meio de uma busca de complementariedade simbiótica entre compradores e vendedores (Troccoli, 2010).

2.6.3 Consultoria

Para Kubr (2002), a consultoria tem muitas definições no entanto, o autor prefere afastar-se das questões semântica e estilísticas para se debruçar sobre as duas formas de execução de uma consultoria. A primeira trata-se de o consultor agindo como conselheiro, onde ele participa do entendimento, planejamento e até mesmo priorização de tarefas junto a um *manager* (gerente ou alguém que esteja responsável pelo trabalho), mas sem se envolver diretamente com a tarefa e também sem ter nenhum tipo de responsabilidade sobre ela. A segunda forma entende a consultoria como um serviço profissional e, de acordo com definição da ICMCI (*International Council of Management Consulting Institutes*), por Kubr (2022, p. 3): “consultorias de gerenciamento é a prestação de conselhos individuais sobre o processo de gerenciamento para clientes com responsabilidades de gerenciamento”. Logo, na visão do autor e da ICMCI, o consultor é um *advisor*, um conselheiro e não um responsável pela tomada de decisão em si (Kubr, 2022).

Para Block (2011), um consultor é uma pessoa em uma posição de alguma influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas não tem poder direto de decisão e muito menos para implementar programas. Um gerente é alguém que tem direta responsabilidade sobre a ação. A partir do momento que um consultor agrega a responsabilidade pela ação, ele passa a agir dentro do papel do gerente. Block (2011) ainda comenta que consultores não estão somente no ambiente externo, mas também dentro das organizações. Eles não se denominam consultores, no entanto, tem papel consultivo dentro do processo de tomada de decisão de terceiros, como nas seguintes funções: recursos humanos, análise financeira, auditoria, análise de sistemas, pesquisa de marketing, criação de produtos, planejamento de longo prazo, efetividade organizacional, segurança e muitas outras. O indivíduo que é alvo da consultoria, interna ou externa, é denominado *client* (cliente) e pode ser também um grupo de pessoas, um departamento, uma organização ou o governo (Block, 2011).

A consultoria pode ser definida, considerando a visão dos autores, como: uma atividade profissional organizada que visa prover apoio – com conhecimento – a indivíduos que tenham responsabilidade direta na execução e implementação de programas. A síntese do pensamento sobre o papel do consultor dos autores pode ser expressa como: o consultor provê conselhos, recomendações e sugestões por meio do emprego do conhecimento, atuando como um indivíduo paralelo a estrutura organizacional dos clientes ou sobre um indivíduo, visando a melhoria do cliente.

O processo de criação de valor em uma consultoria – ou de um consultor individual – se dá em duas frentes: primeiro pelo conhecimento especializado e, segundo, pela capacidade de facilitação – o conhecimento especializado é a perícia e a facilitação é a capacidade de conduzir reuniões, evitar desalinhamentos e facilitar implementações (Weiss, 2017).

3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

Para o aproveitamento da oportunidade – baseada nas informações do diagnóstico e no aporte teórico desenvolvido - optou-se pela construção de um negócio com foco em conteúdo e educação, atrelado a ofertas de consultoria. Conforme foi possível observar nos resultados das pesquisas de mercado, qualitativa e quantitativa, existe uma necessidade latente de compreensão e absorção de competências-chave para o empreendedor como capacidade de planejamento, capacidade de planejamento de marketing e gestão do dia a dia, bem como entendimento de técnicas e processos que possam garantir autoeficácia.

Além da educação e do serviço de consultoria, o negócio também seguirá a estratégia de prover aos empreendedores e interessados artefatos de negócio, documentos e metodologias que os auxiliem em seus processos de gestão e desafios diários.

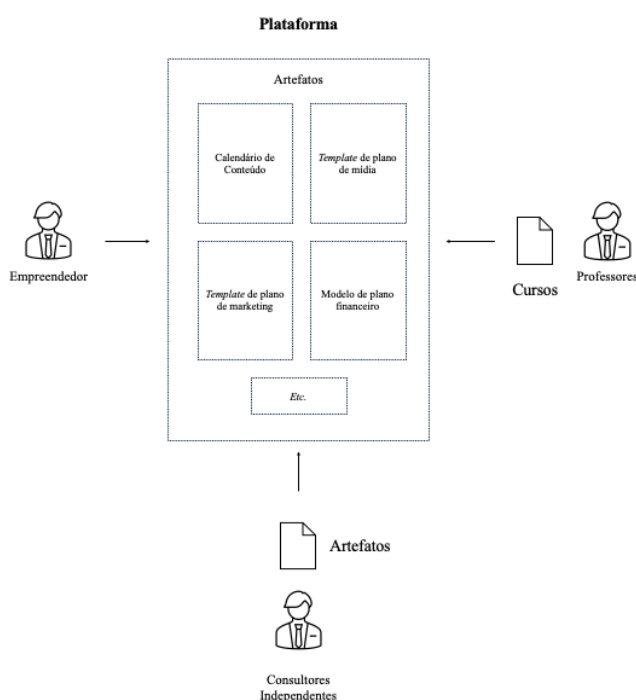
Os artefatos, além de endereçarem necessidades específicas e outras dores dos indivíduos, também servem como ferramenta de captação de base e audiência para a plataforma. Os artefatos serão disponibilizados gratuitamente porém para que sejam disponibilizados, o usuário deverá realizar um cadastro na plataforma. Conforme Dakouan, Benabdelouahed & Anabir (2019), esta técnica é chamada de *inbound marketing* e visa prover valor aos usuários, educando-os e gerando maior consciência de suas necessidades para uma futura conversão, por meio de materiais e experiências que eles percebem como úteis.

Há também determinados desafios que os empreendedores enfrentam e que podem ser endereçados por meio do compartilhamento de informações e conteúdo por meio da educação. Logo, a plataforma contemplará uma unidade de negócios própria para educação dos públicos. Conforme abordado no aporte teórico, é essencial que os indivíduos envolvidos nos processos de inovação e que estão em busca da competitividade cultivem o capital intelectual. Com especial atenção ao capital humano, prover educação e ferramental para os empreendedores tem como objetivo potencializar suas tomadas de ação frente aos desafios que enfrentarão em suas jornadas de negócio – cursos gratuitos e pagos.

Um dos principais desafios deste negócio é o ganho de escala e, portanto, um negócio que se apoia em promoção de conteúdo com foco em resolução das dores deste público-alvo parece ser uma solução viável para propagar os conhecimentos necessários e latentes nestes empreendedores.

Como visto no diagnóstico, dentre as necessidades que se apresentam para o empreendedor está o fomento da socialização. A socialização, conforme proposta por Zak (2008), é essencial para promover comportamentos menos egoístas e que podem vir a ser fonte de geração de valor superior aos envolvidos. Esta solução considera essa recomendação e busca elaborar, em uma plataforma, um espaço onde empreendedores, consultores e professores possam interagir. A Figura 2 demonstra os atores envolvidos no processo: os empreendedores, clientes desta solução, tem interação garantida com consultores independentes e professores, que disponibilizaram artefatos de negócio e conteúdos educacionais, entre outros.

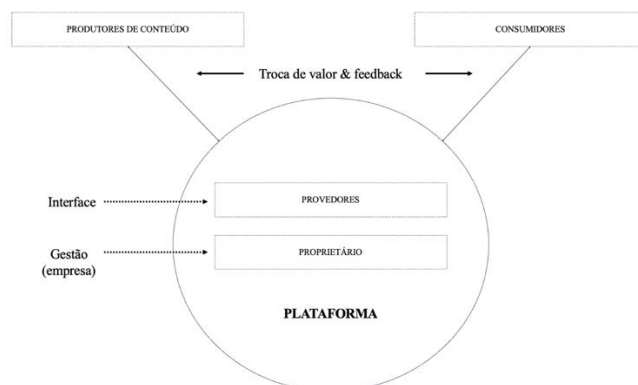
Figura 2 – Esquema da Plataforma



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Plataformas digitais são espaços digitais que carregam três características: são mediadas por meio da tecnologia, permitem a interação entre os grupos de usuários e permite que tais usuários executem determinadas tarefas (Bonina, Koskinen, Eaton & Gawer, 2021). Esta solução atende a todos os requisitos da definição clássica do que vem a ser uma plataforma digital e, ainda, adquire caráter transacional, visto que os produtores, dentro do modelo de negócios, serão remunerados por suas produções e possíveis consultorias que venham a fornecer para os consumidores (empreendedores). A Figura 3 demonstra como a plataforma estará organizada com seus atores, fazendo uso do modelo proposto por Alstytne, Parker, & Choudary (2016).

Figura 3 – Troca de Valor na Plataforma



Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Como observado, esta plataforma tem três frentes principais de proposta de valor aos empreendedores: cursos, artefatos de negócio (ferramentas aplicáveis) e serviço de consultoria. Na intenção do desenvolvimento de um projeto piloto, foram criadas propostas de construção de conteúdo que atendam as necessidades identificadas nas pesquisas.

4 INTERVENÇÃO

O objetivo deste capítulo é detalhar e transcrever a intervenção realizada, com base na proposta de aproveitamento da oportunidade. Optou-se, devido ao fator tempo, pela implementação de um projeto piloto, onde buscou-se validar os aspectos iniciais do negócio: sua dinâmica, seus conteúdos iniciais e suas alavancas de promoção.

O projeto foi desenvolvido pelos autores e construído levando em conta todos os achados do diagnóstico. Na primeira fase do projeto, quanto a tecnologia, optou-se pelo uso de uma plataforma de mercado – *Graphy* – que contempla as principais funcionalidades necessárias para o desenvolvimento do negócio.

4.1 Marca e orientação de marketing

Como é comum em pequenos negócios, o processo de criação de marca e identidade visual tende a ser orgânico. No entanto, nesse projeto, foi realizada uma pesquisa de marca bem como uma análise cuidadosa das expectativas do público-alvo. A marca definida busca delimitar em seu *naming* tanto a segmentação a qual o negócio atende como sua proposta de valor: AcademiaPME foi, então, o nome escolhido e sua identidade pode ser verificada na Figura 4. As cores escolhidas – preto e azul – buscam transmitir seriedade e tradição, buscando conectar-se as aspirações do público-alvo que evocam necessidades de segurança e conhecimentos verificados.

Figura 4 – Logotipo AcademiaPME



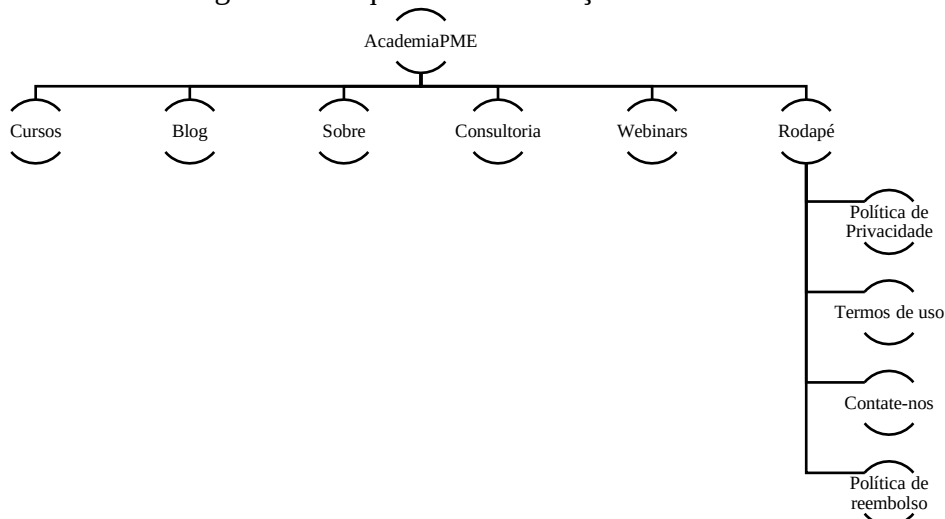
Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Por orientação estratégica de marketing compreende-se, segundo Kotler & Keller (2015), a filosofia que uma organização utiliza para dirigir seus esforços em torno da satisfação das necessidades dos consumidores. Considerando que o valor gerado por esse negócio tem potencial de ser compartilhado, conforme definições de Porter & Kramer (2011), cabe definir a orientação deste negócio como societal. Kotler & Keller (2015) definem esta orientação como uma evolução do marketing, partindo da tarefa primária de satisfação das necessidades dos consumidores e indo além: garantindo também que as necessidades da própria sociedade estão sendo consideradas na proposta de valor da organização.

4.1 Arquitetura da solução

A plataforma escolhida para o desenvolvimento do trabalho foi a Graphy. A Graphy é uma plataforma indiana, cujas funcionalidades estão centradas em fornecer aos criadores recursos para a promoção dos seus conteúdos. Como para o negócio foi escolhida uma rota de projeto piloto, fez-se necessário utilizar uma plataforma de mercado para validar as premissas do negócio em primeira instância. A plataforma, embora com funções padronizadas, permitiu certo nível de personalização. Sua arquitetura está disponível na Figura 5.

Figura 5 – Arquitetura da Solução



Fonte: elaborado pelos autores (2024).

4.2 Produtos iniciais

Foram escolhidos quatro artefatos principais para desenvolvimento e, concomitante, quatro cursos que acompanham os artefatos. Houve, neste momento, uma mudança de rota dentro do

negócio: ao invés de produzir artefatos individuais e sem conteúdo atrelado, fundiu-se as duas ofertas – de artefatos e cursos – em uma só, visando a geração de valor ampliada sobre os artefatos. Nesta primeira fase foram desenvolvidos o plano de marketing, plano de aquisição de clientes, método SMART e *business model canvas*.

4.3 Evolução da solução

O projeto piloto aqui desenvolvido evoluiu como o esperado. A plataforma foi lançada e a comunicação direcionada em duas frentes: canais orgânicos a disposição dos fundadores e canais pagos (mídia paga), com o objetivo de aumentar a base engajada de usuários na plataforma e com seus recursos. Diversas melhorias já foram levantadas, por profissionais engajados com a solução bem como pelos usuários e pela própria orientação do trabalho. Todas estas melhorias foram registradas e devidamente documentadas para as futuras iterações da solução.

Percebeu-se – durante a fase do lançamento do projeto piloto – que embora o engajamento com a plataforma tenha acontecido (sobretudo com os cursos gravados), serão necessárias ativações constantes por parte dos fundadores – espera-se que a plataforma seja constantemente alimentada com conteúdos, *webinars* e outras formas de interação. Fica ainda, para as outras fases, a necessidade de publicação da funcionalidade de intermediação de serviços.

O *feedback* inicial do público-alvo foi positivo, sobretudo quanto ao propósito do negócio. Os integrantes da plataforma interessaram-se pelos conteúdos e, além disso, profissionais que tem interesse em empreender no futuro também aderiram a solução. No item 6, avaliação, serão demonstrados os indicadores de engajamento com a plataforma e os resultados obtidos, bem como a perspectiva qualitativa do público-alvo quanto a solução.

5 AVALIAÇÃO

O projeto piloto foi executado entre os dias 16 e 28 de abril de 2024. Durante este período, foram lançados 4 cursos, com seus respectivos artefatos: *Business Model Canvas*, Plano de Marketing, Metodologia SMART e Aquisição de Clientes para Pequenos e Médios Negócios.

Para avaliação dos resultados foi aplicado um questionário para coleta de dados, em primeiro grau, com os participantes da plataforma, que foi enviado individualmente para os participantes por meio de e-mail ou *Whatsapp*®. O questionário buscou delimitar o grau de satisfação com os cursos, o grau de percepção de auxílio da plataforma na jornada dos empreendedores e também quais funcionalidades foram de maior utilidade para os usuários.

Além do questionário, também estão disponíveis os dados de usabilidade e engajamento da plataforma, bem como os dados de acesso e engajamento do *Google Analytics*® e plataformas de mídia onde a promoção ocorreu, como *Meta*® e *Google Ads*®. Embora tais dados não estejam diretamente ligados à performance dos alunos, eles fornecem indicadores importantes de conversão e engajamento para validar ou refutar o modelo testado.

Quanto ao tratamento dos dados, sob as respostas do questionário optou-se pela estatística descritiva bem como análise da escala de Likert, além de análise interpretativa das respostas às perguntas abertas. Quanto aos dados de performance da plataforma e das ferramentas de mídia, também a estatística descritiva foi utilizada para tratar dos resultados.

Cabe salientar, ainda, que a experiência do próprio pesquisador também caracteriza-se como fonte de dados e informações, sobretudo quanto a própria experiência empreendedora vivenciada, além das percepções e achados durante o processo de construção e teste da solução.

Durante o período da intervenção, 362 usuários visitaram a plataforma dos quais 93 se cadastraram. Destes 93 usuários, 35 tornaram-se alunos, ou seja, 37% de aderência aos cursos.

Em relação ao engajamento com os cursos disponíveis, por ordem de performance, pode-se observar, no Quadro 4, que eles seguiram a ordem das necessidades encontradas na pesquisa quantitativa, validando que, de fato, a necessidade por conhecimentos voltados a marketing e aquisição de clientes é presente com este público.

Quadro 4 – Engajamento com os cursos

Curso	Alunos
Plano de Marketing	16
Aquisição de Clientes para Pequenos e Médios Negócios	7
Método SMART	8
Business Model Canvas	4

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Para avaliar o grau de satisfação e assertividade das funcionalidades da plataforma foi-se aplicado o questionário com os usuários – mesmo com aqueles que não participantes dos cursos – já que a plataforma em si oferecia outros recursos para os usuários finais. Foram coletadas 22 respostas dos participantes, totalizando 22% da base cadastrada na plataforma. Dos 22 respondentes da pesquisa 54,5% cadastraram-se em um curso. No entanto, mesmo aqueles que não realizaram cadastro na plataforma, responderam a pesquisa até o final, pois possuíam acesso as outras funcionalidades.

Convêm destacar os comentários a respeito dos cursos, que fornecem importante subsídio para avaliação geral do produto. No caso do curso de Aquisição de Clientes, destaca-se o comentário *“Curso claro, direto ao ponto, conciso e capaz de fornecer direcionamentos efetivos ao público-alvo. Há metodologias e ferramentas práticas desde a Aula 1 para o aluno do curso utilizar e já começar a colocar em prática. Sinto que é justamente disso que as PMEs precisam”*. O empreendedor destaca a utilidade do formato, a concisão do curso e a metodologia prática empregada na plataforma.

Para o curso de Plano de Marketing, destaca-se: *“muito legal a iniciativa de disponibilizar o curso gratuitamente. Vejo ser um conteúdo de extrema importância para as empresas e muitas vezes é negligenciado a elaboração do plano de marketing pelas próprias agências de marketing”*. Houveram também comentários relacionados à usabilidade da plataforma, que serão endereçados na fase 2 do projeto.

Considerando que o objetivo do negócio é – futuramente – a oferta de serviço de consultorias para os participantes, indagou-se: qual a probabilidade (com base nos conteúdos que você consumiu e na plataforma) de você contratar uma consultoria especializada para te auxiliar no seu negócio? Foi também utilizada uma escala Likert de 1 a 5, sendo 1 “Pouco Provável” e 5, “Muito Provável”. Obteve-se a média de 3,34, indicando que a probabilidade é média. Um resultado já esperado, visto que na pesquisa, ficou claro que existe resistência do público para contratação de tais serviços. É importante ressaltar, no entanto, que com o engajamento mais aprofundado na plataforma e o fornecimento de mais conteúdos, espera-se que esta resistência diminua e, consequentemente, a contratação possa ocorrer de modo mais facilitado.

Voltando-se ao objetivo e causa da plataforma, indagou-se a audiência: “De 1 a 5, o quanto você acredita que esta plataforma pode ajudar o pequeno e médio empreendedor em sua jornada de gestão e crescimento?”, onde obteve-se a média de 4,85, dentro da escala Likert, onde 1 representava “Ajuda Pouco” e 5, “Ajuda Muito”, validando o propósito inicial das funcionalidades e dos conteúdos.

Com o objetivo de incentivar a co-criação com os participantes, indagou-se: “Que outros conteúdos você teria como sugestão para esta plataforma?”. Um dos participantes comentou que grupos de consultoria focados por vertical seriam muito interessantes, o que valida a discussão deste trabalho em torno dos conhecimentos específicos como demanda das SMEs. Outro ainda trouxe o SEBRAE para a discussão comentando que *“uma lacuna grande são conteúdos que o Sebrae não*

tem: como calcular o custo do produto por exemplo, onde precisa ter uma "taxa" de marketing. Empreendedor gosta de coisa prática e objetiva, se der um livro não lê, mas uma planilha e um vídeo de 2 minutos ele ama”, validando mais uma vez o formato do conteúdo e da plataforma.

Salienta-se, ainda, que houve pedidos espontâneos de participação na plataforma. Um usuário ofereceu-se para criar um curso de Google Meu Negócio. E, na própria pesquisa, indagou-se aos participantes quanto à possibilidade de participação, o que gerou retorno positivo, com 6 interessados em co-criar conteúdo com a plataforma, comprovando a eficácia do poder de solidariedade em rede para construção de um inventário de conteúdo para as SMEs.

Quanto aos resultados esperados no futuro, espera-se que em um ano a plataforma já conte com um número robusto de produtos e cursos, e que inicie suas primeiras gerações de receitas, por meio da comercialização dos seus primeiros cursos pagos, bem como consultorias especializadas. Em médio prazo, espera-se que parcerias estejam estabelecidas e que o projeto tome forma como um negócio lucrativo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

O presente estudo aplicado tem relevante contribuição para a temática do desenvolvimento de negócios, a nível do ambiente de negócios bem como social. Conforme visto, as SMEs tem grande importância e participação no desenvolvimento econômico do país e, portanto, é imprescindível que soluções e iniciativas que tenham foco neste segmento sejam incentivadas e encorajadas. Contribui de forma prática para as linhas de pesquisa de desenvolvimento de mercados, gestão da tecnologia e inovação, pois integra técnicas clássicas e modernas de gestão de negócios bem como o uso da arcabouço teórico da inovação, encontrando-se o seu desdobramento em um artefato tecnológico (plataforma).

Este estudo propõem para endereçar a problemática da mortalidade empresarial brasileira bem como aproveitar a oportunidade da carência de soluções para propagação das práticas de gestão para SMEs, a implementação de um programa educacional e de uma oferta de consultoria orientada a problemas e oportunidades apontados na pesquisa pelos empreendedores. Socialmente, contribui para demonstrar que o ambiente empreendedor brasileiro carece de suporte, embora existam instituições e iniciativas governamentais e privadas neste sentido. Este estudo, além disso, é replicável, pois seus questionários, modelos teóricos e processos de implementação podem ser seguidos para atender a outros grupos sociais e empresariais.

Como este trabalho envolveu a criação de um novo negócio, pode caracterizar-se como tendo grau de dificuldade alta. Os desafios para se implementar uma solução e uma oferta são os mesmos enfrentados pelos empreendedores alvo deste estudo. Sua própria realização culminou no processo de entendimento e imersão na atividade de empreender. Salienta-se que o trabalho é replicável de forma irrestrita e escalável pois – como já explicitado – qualquer grupo empresarial (ou até mesmo recortes de grandes organizações) podem fazer uso dos métodos e aportes teóricos para entender suas necessidades e desafios de negócio. O diagnóstico aqui construído pode, ainda, ser aplicado em outras regiões do país ou até mesmo do mundo, buscando-se compreender o cenário consultivo, empreendedor e educacional de dada localidade.

Em termos de inovação, o trabalho abarca uma inovação incremental, que faz uso de métodos já elaborados de mercado e testa novos, como por exemplo, a combinação de processos de socialização, educação e consultoria em um mesmo espaço mediado pela tecnologia. Sua contribuição no campo da pesquisa do empreendedorismo também é relevante, pois adiciona mais camadas aos estudos já desenvolvidos no Brasil em busca da compreensão das necessidades das SMEs.

Em termos de criação de valor, há considerável contribuição. Valor para os empreendedores é quando soluções e outros atores atuam em prol do seu sucesso, por meio de proposição e/ou implementação de soluções que os auxiliem nos desafios mapeados, sobretudo aqueles relacionados à inteligência, ao planejamento e ao marketing. Concomitantemente, o valor criado por estas soluções ampliam a criação de valor para a própria sociedade, visto que empresas com maior grau de competitividade tendem a servir melhor seus clientes. Quando mapeado o perfil dos empreendedores, encontrou-se uma elevada carga de autossuficiência e uma baixa predisposição ao planejamento, logo, o valor gerado pelas ferramentas de socialização e educação é significativo.

Quanto a complexidade do desenvolvimento da proposta, tendo em vista que tratou-se de um novo negócio, ela foi alta. Elaborar uma solução de maneira individual e tendo como ponto de partida o momento zero é, em si só, um desafio relevante. A implementação necessitou não somente a construção da arquitetura da solução em si, mas também a produção dos seus conteúdos e seus meandros técnicos. Passada a construção, a promoção da plataforma nos canais deu-se, mostrando, conforme a avaliação, seus primeiros resultados de engajamento que representam os primeiros achados práticos da solução e seus primeiros desafios e oportunidades de melhoria.

Quanto ao impacto social e econômico, espera-se que este estudo, além do seu caráter prático, também venha a contribuir para as pesquisas voltadas ao empreendedorismo. A reflexão sobre as necessidades das pequenas e médias empresas é urgente no Brasil, não somente por elas representarem grande parte do rendimento econômico do país, mas também pelo tema da liberdade econômica e do bem-estar social se encontrarem em intenso debate: em busca de uma geração de valor compartilhado, de um ambiente empresarial mais consciente e sustentável, é de suma importância debater este tópico sob todos os aspectos.

Recomenda-se para futuros trabalhos que se investigue com mais profundidade as necessidades de empreendedores de regiões mais remotas do Brasil, bem como a atual percepção frente os serviços de larga escala disponíveis no mercado e que competem com esta solução, como o SEBRAE. Recomenda-se, ainda, que negócios orientados às SMEs sejam acessíveis, contenham recursos de socialização, práticos e – mais importante – orientados a resultados.

REFERÊNCIAS

- Alstytne, V. M., Parker, G. G., & Choudary, P. S. (Abril de 2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. Fonte: *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>
- Bardin, L. (2011). *Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática*. Petrópolis: RJ: Vozes.
- Block, P. (2011). *Flawless consulting: a guide to getting your expertise used* (3rd ed.). Pfeiffer.
- Bobokulovich,, K. A., & Mavlonovna, J. N. (Julho de 2020). The Role of Small Business In The National Economy. *The American Journal of Interdisciplinary Innovations and Research*, pp. 95-98.
- Bonina, C., Koskinen, K., Eaton, B., & Gawer, A. (2021). Digital platforms for development: foundations and research agenda. *Information System Journal*, pp. 869-901.
- Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2008). *Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Inc.
- Cantillon, R. (1775). *Essai sur la Nature du Commerce en Général*.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Quality Press.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage.

- de Sousa, M. B., Ribeiro, S. P., Carraro, N. C., Francisco, A., Hosti, A. C., Lisboa, H. A., & Pessoa, F. R. (2023). Conhecimento dos gestores sobre a importância da consultoria empresarial. *South American Development Society Journal*, pp. 136-151.
- Donadone, J. C., da Silveira, F. Z., & Ralio, V. Z. (2012). Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. *Gestão e Produção*, pp. 151-171.
- Dakouan, C., Benabdelouahed, R., & Anabir, H. (2019). Inbound marketing vs. outbound marketing: independente or complementary strategies. *Expert Journal of Marketing*, pp. 1-6.
- Euromonitor. (2023). *Business and Management Consultancies in Brazil: ISIC 7414*. Londres: Euromonitor.
- Hoselitz, B. F. (3(4) de 1951). The early history of entrepreneurial theory. *Exploration in Economic History*, pp. 193-220.
- Jordão, R. D., Pereira, F. M., Ziviani, F., & Freire, F. (2 de Setembro de 2017). Capital intelectual e inovação em micro, pequenas e médias empresas brasileiras. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, pp. 553-583.
- Kotler, P., & Keller, K. (2015). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: a guide to the profession (4th ed.)*. International Labour Office.
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, pp. 29(1), 65-83.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. P., Franklin, M., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: Administração e Contabilidade*. São Paulo: Mackenzie.
- Nassif, V. M., Freund, D. N., de Lima, L. G., & de Sousa, V. J. (2013). O Lema de Sobrevivência das MPEs é a Relação entre Empreendedor e seus Networks. Mas, Por Que Trabalho Tão Só? *SEMAD - Seminários em Administração*. São Paulo: SEMEAD.
- Porter, M; Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, pp. 62-77.
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, pp. 219-235.
- Rappaport, A. (1998). *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*. Free Press.
- Schmidt, S., & Bohnenberger, C. M. (Julho / Agosto de 2009). Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. *RAC*, pp. 450-467.
- Schumpeter, J. A. (1988). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- Sokić, J., & Popov, S. (2018). Osobine ličnosti uspešnih preduzetnika. *Fakultet za sport i turizam*, pp. 107-116.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, pp. 1-17.
- Terra. (19 de Maio de 2023). *Mercado de consultoria segue em crescimento no Brasil*. Fonte: Terra: <https://www.terra.com.br/noticias/mercado-de-consultoria-segue-em-crescimento-no-brasil,ce836feac7791bc8d137e54daa9b7f8evfscmcet.html>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. Bookman.
- Troccoli, I. R. (Janeiro/Março de 2010). Criação de valor em ambiente B2B: uma revisão de modelos relevantes. *Revista de Negócios*, pp. 57-76.
- Weiss, A. (2017). *A Bíblia da Consultoria: métodos e técnicas para montar e expandir um negócio de consultoria*. São Paulo: Autêntica Business.
- Zak, P. J. (2008). *Mortal Markets: The Critical Role of Values in the Economy*. Princeton University Press.